

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**PROPUESTA DE PROGRAMA INTEGRAL PARA MINIMIZAR LA ROTACIÓN
DEL PERSONAL EN EMPRESA DE VENTAS AL DETALLE EN MEXICALI B.C.**

**TESIS
PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

EFRAÍN LLANES BARRERAS

DIRECTOR DE TESIS:

DR. MANUEL ALEJANDRO IBARRA CISNEROS

Resumen

La rotación de personal es un fenómeno que puede suponer más problemas que beneficios para las organizaciones; una disminución en la productividad y en el desempeño del personal, así como, el incremento en costos derivados de la contratación y finiquito de trabajadores, son algunas de las consecuencias que trae consigo.

La rotación laboral es una problemática que se ha hecho presente desde hace muchos años en el mercado laboral en México, caracterizando al país por tener el índice más alto en Latinoamérica y predominando en el sector económico de ventas al detalle, según la firma Pricewaterhouse Cooper.

Ante esta situación el presente caso de estudio tiende a desarrollar una propuesta estratégica de intervención que coadyuve a la reducción de la rotación de personal en una empresa de dicho sector económico, la cual ha presentado en los últimos tres años un índice de rotación entre 45.07% y 56.57%.

El presente caso de estudio comprende una investigación de tipo descriptiva, con un análisis mixto, ya que parte de la aplicación de instrumentos cualitativos y cuantitativos, su vez desencadena un análisis multivariado porque se consideran varias dimensiones involucradas en la rotación de personal dentro de la empresa, e implica un estudio de tipo no experimental porque se basa fundamentalmente en la observación del fenómeno en su contexto natural.

Una vez valorados los resultados es posible establecer que la empresa caso de estudio tiene desafortunadas gestiones administrativas enfocadas al manejo de personal, generando constantes desvinculaciones laborales, por ello, es conveniente aplicar algunas propuestas como la formalización de los criterios para contratación de personal y una política de incentivos laborales, que coadyuven a la generación de posibilidades de mejora y reducción de dicha problemática.

Agradecimientos

Este proyecto de investigación va con dedicatoria principal a mi familia, padres y hermanos quienes me han apoyado incondicionalmente en toda mi formación profesional, de igual manera a mis amigos, compañeros y docentes de maestría que han sido un gran soporte durante el trayecto del posgrado, así como a mi director de tesis quien mediante su seguimiento y consejos coadyuvó al desarrollo de la misma.

De manera especial agradezco a mi alma-mater, la Universidad Autónoma de Baja California (UABC) que es la que me ha formado profesionalmente y sobretodo como ser humano.

Índice

1. Introducción	8
2. Planteamiento del problema	10
3. Pregunta de investigación.....	12
4. Objetivo general.....	12
4.1 Objetivos específicos.....	12
5. Justificación	13
6. Marco teórico	14
6.1 Rotación de personal.....	14
6.1.1 Fundamentos científicos de la rotación de personal	14
6.1.2 Índice de rotación de personal.....	15
6.1.3 Tipos de rotación de personal.....	17
6.1.4 Factores que propician la rotación de personal.....	18
6.1.5 Ventajas y desventajas de la rotación de personal	20
6.1.6 Costos de la rotación de personal.....	21
6.2 Administración de recursos humanos	22
6.2.1 Fundamentos de los procesos de administración de recursos humanos	22
6.2.2 Reclutamiento.....	23
6.2.3 Selección.....	24
6.2.4 Inducción de personal.....	26
6.2.5 Capacitación y desarrollo del personal	27
6.2.6 Evaluación de desempeño.....	28
6.2.7 Análisis de puestos.....	29
6.2.8 Clima laboral.....	30
6.2.9 Cultura organizacional	32
6.2.10 Motivación de los trabajadores	32
6.3 Sector ventas al detalle	33
6.3.1 Aspectos del sector de ventas al detalle	33
6.3.2 Rotación de personal en el sector de ventas al detalle	34
6.4 Modelos sobre la rotación de personal	35
6.4.1 Modelo de March y Simon (1958).....	35

6.4.2.	Modelo de Price (1977)	36
6.4.3.	Modelo de las uniones intermedias de Mobley (1977)	38
6.4.4.	Modelo de Mobley, Griffeth, Hand y Meglino (1979)	40
6.4.5.	Modelo de la cúspide de catástrofe de Sheridan y Abelson (1983).....	41
6.4.6.	Modelo de económico del trabajo de Hulin, Roznowski y Hachiya (1985)...	42
6.4.7.	Modelo de la perspectiva de elaboración de políticas de incentivos de Osterman (1987).....	43
6.4.8.	Modelo de la motivación dinámica de Fichman (1988)	44
6.4.9.	Modelo teórico del clima organizacional y la percepción de las alternativas de trabajo de Thatcher, Stepina y Boyle (2002)	44
6.4.10.	Modelo conceptual de la rotación y retención de personal de Winterton (2004) 45	
6.4.11.	Modelo naturaleza del trabajo y organización de Fields (2005).....	46
6.4.12.	Modelo intensiones de movimiento de Joseph et al. (2007)	47
6.4.13.	Modelo de Wei- Chiang H. y Ruey- Ming C. (2007).....	47
7.	Metodología	48
7.1	Diseño de la investigación a desarrollar.....	48
7.2	Instrumentos de medición.....	49
7.3	Validación del instrumento.....	51
7.4	Operacionalización de la variable	53
7.5	Resultados de instrumentos aplicados.....	54
7.6	Tablas de contingencia	66
7.7	Resultados entrevista semiestructurada	71
8.	Conclusiones	73
9.	Recomendaciones (Propuesta)	74
10.	Referencias	81
11.	Anexos	87

Lista de figuras

Figura 1. Proceso de administración de recursos humanos.....	23
Figura 2. Jerarquía de las necesidades humanas.....	33
Figura 3. Principales variables que afectan en la satisfacción laboral e influyen en la intención del trabajador de abandonar la empresa.....	36
Figura 4. Principales variables que intervienen en la rotación de personal.....	37
Figura 5. Modelo de uniones intermedias.....	39
Figura 6. Etapas del proceso de rotación de personal.....	45
Figura 7. Naturaleza del trabajo y la organización.....	46
Figura 8. Intensiones de movimiento.....	47
Figura 9. Desempeño laboral.....	48
Figura 10. Instrumento, universo, muestra.....	51
Figura 11. Análisis de categoría “Edad” (Encuesta de diagnóstico organizacional).....	54
Figura 12. Análisis de categoría “Género” (Encuesta de diagnóstico organizacional)..	54
Figura 13. Análisis de categoría “Escolaridad” (Encuesta de diagnóstico organizacional).....	55
Figura 14. Análisis de categoría “Tiempo trabajando en la empresa” (Encuesta de diagnóstico organizacional).....	55
Figura 15. Análisis de categoría “Tiempo trabajando en el puesto actual” (Encuesta de diagnóstico organizacional).....	56
Figura 16. Análisis de categoría “Remuneración” (Encuesta de diagnóstico organizacional).....	56
Figura 17. Análisis de categoría “Condiciones de trabajo” (Encuesta de diagnóstico organizacional).....	58
Figura 18. Análisis de categoría “Organización” (Encuesta de diagnóstico organizacional).....	59
Figura 19. Análisis de categoría “Comunicación y relaciones interpersonales” (Encuesta de diagnóstico organizacional).....	60
Figura 20. Análisis de categoría “Liderazgo” (Encuesta de diagnóstico organizacional).....	62
Figura 21. Análisis de categoría “Identidad y pertenencia” (Encuesta de diagnóstico organizacional).....	64
Figura 22. Análisis de categoría “Formación laboral” (Encuesta de diagnóstico organizacional).....	65
Figura 23. Rotación de personal general.....	88
Figura 24. Formato de encuesta de diagnóstico organizacional.....	90
Figura 25. Formato de entrevista semi-estructurada.....	93

Lista de tablas

Tabla 1. Estadísticos de fiabilidad por dimensiones de la encuesta de diagnóstico organizacional.....	52
Tabla 2. Operacionalización de la variable.....	53
Tabla 3. Tabla cruzada de variables edad y dimensión remuneración.....	67
Tabla 4. Tabla cruzada de variables edad y dimensión liderazgo.....	67

Tabla 5. Tabla cruzada de variables edad y dimensión identidad y pertenencia.....	68
Tabla 6. Tabla cruzada de variables edad y dimensión formación profesional.....	68
Tabla 7. Tabla cruzada de variables género y dimensión remuneración.....	69
Tabla 8. Tabla cruzada de variables género y dimensión liderazgo.....	69
Tabla 9. Tabla cruzada de variables escolaridad y dimensión remuneración.....	70
Tabla 10. Tabla cruzada de variables escolaridad y dimensión formación profesional.....	70
Tabla 11. Tabla cruzada de variables tiempo trabajando en la empresa y dimensión remuneración.....	71
Tabla 12. Cantidad de empleados por sucursal.....	87
Tabla 13. Total de empleados al inicio y fin de año.....	87
Tabla 14. Determinación de rotación de personal anual general.....	87
Tabla 15. Rotación de personal anual por sucursal.....	88

Propuesta de programa integral para minimizar la rotación del personal en empresa de ventas al detalle en Mexicali B.C.

1. Introducción

La realidad de la economía en el mundo, generada por la apertura de mercados y la globalización ha impactado de forma determinante en las organizaciones del país. Actualmente las empresas se encuentran inmersas en un ambiente de elevada competitividad, donde el desafío radica en la capacidad de resolver los retos que se presenten para lograr la permanencia en el mercado y alcanzar márgenes significativos de ingresos a través de las ventas. Por tal motivo, es importante contar con recursos financieros, tecnológicos, materiales y humanos, esenciales para mantener en efectivo funcionamiento a la organización.

El recurso humano es un elemento que ha tomado mucho auge dentro de las organizaciones, es un factor determinante que contribuye a la competitividad empresarial, puesto que las competencias, los conocimientos, la creatividad, la capacidad para resolver problemas, el liderazgo y la identificación del personal son algunos activos requeridos para enfrentar las demandas del entorno actual (Littlewood, 2006).

A pesar de la importancia que representan los empleados dentro de las organizaciones, existen factores que propician su entrada y salida de manera constante, lo que repercute significativamente en la reducción de la productividad laboral, insatisfacción de clientes, costos de contratación y capacitación, estos aspectos vienen a reforzar la necesidad de crear estrategias para retener a los empleados que agregan valor a la empresa, por lo que la rotación de personal es un problema que debe reducirse.

Chiavenato (1999) señala que la rotación de recursos humanos es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, y se define por el volumen de

personas que ingresan a la organización y las que salen de ella.

La rotación de personal es uno de los fenómenos laborales que impactan negativamente a la productividad en muchos países y en algunos sectores de la economía, representa la pérdida de recursos financieros y humanos que no son fácilmente recuperables porque implica renovar esfuerzos de ciclos de capacitación, curvas prolongadas de aprendizaje y en ese camino, el desperdicio de recursos técnicos e insumos (Hernández, Hernández, & Mendieta, 2013).

Después de iniciada la Revolución Industrial nace el fenómeno de la rotación de personal, asociado a la selección subjetiva de los supervisores en las organizaciones lucrativas (Arias, 2006).

Para el año de 1910 fue descubierto en Norteamérica el problema de la rotación de personal, identificando que el fenómeno representaba costos de mucha importancia para las empresas (García & Edel, 2008).

Desde 2010 México se ha mantenido dentro de los 10 primeros lugares en la lista de los países con el mayor índice de movilidad laboral, según la encuesta internacional desarrollada por la organización Randstad Holding en 2014, mostró que México era el sexto país con el índice de movilidad más alto, superado únicamente por India, Malasia, Hong Kong, Brasil y Chile (Dinero en Imagen, 2014).

Para el año 2013, según un estudio hecho por PricewaterhouseCoopers México (PwC), nuestro país es de los que registraba uno de los niveles más altos de América Latina, al tener un nivel de rotación de 17.8%, donde predominaba el sector de ventas al detalle, en el que la separación de la fuente de empleo de manera voluntaria se mantiene en primer lugar (Macías, 2014).

De acuerdo a un estudio de rotación de personal elaborado por Sistemas

Humanos de México, la tasa de rotación promedio en México durante 2016 fue del 16.75%, porcentaje que varía dependiendo de la industria o sector, donde seguía presente el sector de ventas al detalle (Pérez, 2017).

Es un hecho que la rotación de personal se ha mantenido en índices muy elevados en el país, influyendo de manera directa tanto en la productividad como en la competitividad organizacional. El aumento en las expectativas de los clientes ante un mercado más amplio y competitivo se ha generado por la internacionalización de los mercados lo que ha propiciado que crezca su panorama de elección. En esas condiciones, aspectos como competitividad y productividad empresarial vienen a sobresalir ya que es una condición que determina la existencia de una organización, por lo que representan elementos indispensables para lograr sostenibilidad y un nivel de competencia óptimo ante el entorno tan exigente que se presenta en la actualidad (López, 2004).

Esta investigación tiene como finalidad destinar estrategias de intervención para disminuir los índices de rotación de personal de una empresa del sector económico de ventas al detalle, siendo resultado de un estudio de tipo descriptivo, a su vez, implica un análisis de tipo no experimental porque se basa fundamentalmente en la observación del fenómeno en su contexto natural y un estudio de tipo mixto, partiendo de la implementación de dos instrumentos, el primero de orden cualitativo, representado por una entrevista semiestructurada aplicada a tres gerentes y el segundo cuantitativo, una encuesta de diagnóstico organizacional conformada por 38 items, aplicada a 58 empleados; de tal manera que permitiera generar e interpretar los resultados obtenidos para determinar las debidas propuestas en atención a la problemática presentada.

2. Planteamiento del problema

La vida de la organización se mantiene mientras esté integrada por un conjunto de personas que desempeñan actividades, cuyos objetivos personales están

vinculados a los objetivos organizacionales. Las personas en el mundo laboral se encuentran en constante movimiento, ya sea dentro de la misma empresa o con movimientos de entrada y salida de la organización (Aguilar, 2015).

Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral y estos afectan el desempeño de la misma es evidente ubicar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal (Aguilar, 2015), este problema se agudiza cuando resulta difícil cubrir el puesto de trabajo vacante, sobre todo si son empleos poco atractivos, lo que propicia una selección incorrecta de la persona, puesto que las opciones son limitadas y a la larga será otra rotación segura.

La empresa caso de estudio desde su constitución ha presentado constantes flujos de rotación de personal, hecho que ha marcado una limitación en diferentes etapas de su desarrollo, ya que al tener en su mayoría personal de nuevo ingreso que carece de conocimiento del negocio y requiere un proceso de aprendizaje para realizar sus funciones adecuadamente, ha provocado bajas en el rendimiento operativo, aunado a ello, la rotación de personal ha representado un factor generador de problemas relacionados con el incremento de costos por finiquitos y por procesos de contratación constantes, falta de integración y comunicación del equipo de trabajo, baja motivación, mala percepción de los clientes, impidiendo cumplir con los objetivos generales.

Es evidente que una empresa con alta rotación de personal que tiende a contar con más empleados sin experiencia, puede llegar a sufrir de una baja productividad por parte de los trabajadores, así como perjudicar la capacidad que tiene la empresa de mantener clientes y ofrecer un servicio de alta calidad y de manera constante (Ton & Huckman, 2008).

Jesús Calderón Calderón, Consejero de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, señaló que esta situación se presenta por la falta de identidad del trabajador con la empresa, así como por problemas de comunicación y planeación

de los patrones respecto a los programas de trabajo de sus colaboradores hacia mediano y largo plazos (Almanza, 2016), además según estudio realizado por el PricewaterhouseCoopers México (PwC), la fuga de personal se debe a que las empresas en México no invierten en el bienestar de sus trabajadores, es decir, no implementan programas de salud ni de desarrollo integral, situación que provoca que los empleados migren a otras empresas (Aguiano, 2013).

La rotación no controlada dentro de la organización produce efectos negativos en muchos aspectos, por tal razón es primordial determinar las causas y proponer las medidas que deberán tomarse en consideración para que la rotación de personal sea un elemento que se pueda controlar y permita lograr los objetivos del negocio (Aguilar, 2015).

3. Pregunta de investigación

¿De qué manera es posible minimizar el índice de rotación de personal de un establecimiento del sector económico de ventas al detalle?

4. Objetivo general

Proponer un programa de intervención que apoye en la reducción de la rotación de personal en una empresa del sector económico de ventas al detalle.

4.1 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa respecto a la rotación de personal.
- Establecer las causas por las que se presenta rotación laboral en la empresa.
- Proponer estrategias integrales de intervención que apoyen en la reducción de rotación de personal y que a su vez beneficie mejorando la productividad de la misma.

5. Justificación

La presente investigación sobre la rotación de personal tiene como finalidad proporcionar a la empresa un programa para reducir el flujo de entradas y salidas de recurso humano que a largo plazo se verá reflejado en el incremento de la productividad de la misma.

Esta investigación pretende apoyar a la empresa con un programa que permita mantener un control en los índices de rotación de personal, por lo que es necesario establecer de manera eficiente el programa integral para reducir la rotación del personal en la empresa, buscando conservar el índice en porcentajes razonables y acordes a las estrategias del negocio, esta herramienta de gestión humana y de desarrollo organizacional traerá consigo beneficios tanto para los trabajadores como para el negocio, habrá empleados mejor capacitados, una selección del personal de manera estratégica, desarrollo de sentido de compromiso y motivación de los trabajadores, reducción en los costos derivados de la rotación y un clima organizacional óptimo en el que predomine el interés por garantizar un nivel de calidad que permita alcanzar los objetivos y metas propuestas en la misión y visión del negocio tendientes a aumentar la productividad y mantener un mejor desempeño en el trabajo.

El recurso humano es sin duda el elemento principal de toda organización, es por ello que en todo momento deben centralizarse acciones enfocadas a su coordinación, mantenimiento, mejoramiento y desarrollo, que ayuden a alcanzar eficientemente las metas establecidas, por ello, este caso de estudio permitirá proveer una herramienta para la mejora de la gestión administrativa del recurso humano de la empresa en cuestión, permitiendo conservar a los trabajadores necesarios para el logro de sus objetivos organizacionales. .

6. Marco teórico

6.1 Rotación de personal

6.1.1 Fundamentos científicos de la rotación de personal

Desde hace más de tres décadas el concepto rotación de personal ha tomado relevancia y son varias las investigaciones que se han llevado a cabo respecto a ello. Es sabido que en la actualidad uno de los mayores retos a los que se enfrentan las organizaciones es el dotarse de capacidades para poder competir en los mercados y es a través de distintos elementos como buscan lograr ese objetivo; el recurso humano es uno de esos elementos el cual representa parte fundamental para apoyar a las empresas en la constante lucha por lograr la consolidación en un ambiente competitivo, ya que aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos y percepciones necesarias para desarrollo eficiente de las funciones de la empresa (Chiavenato I., 1999).

El personal es considerado el recurso más importante dentro de las organizaciones, y a su vez el de mayor complejidad, ya que sobre él influyen factores que abarcan desde características propias de cada individuo hasta aspectos internos y externos a cada empresa, los cuales propician que los trabajadores opten por incorporarse y salir en poco tiempo de la organización; es por ello que nace la inquietud de mantener un control de esa rotación de personal y así lograr retener a los empleados para otorgar a la empresa un grado de estabilidad respecto a su recurso humano (Chiavenato I., 2007).

Chiavenato (2001), señala que el término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de individuos que ingresan y salen de la organización.

Mientras tanto para Pigors & Meyers (1985), la rotación de personal se define

como el grado de movilidad interna de los empleados; evitable o inevitable; saludable o no saludable para una organización.

Según Valencia (2007) la rotación de personal puede definirse como el número de trabajadores que salen e ingresan a la empresa, en relación con el total de funcionarios de la organización, departamento o puesto. Según el autor dentro de la rotación no deben ser considerados los trabajadores que salen y no son sustituidos por otros, puesto que en este caso puede tratarse de un reajuste de la empresa. Y del mismo modo si entran trabajadores, pero no como medida de sustitución de personal que salió, tampoco se debería de considerar como parte de la rotación, porque en este caso se trata de un crecimiento de la organización.

Robbins (2000), afirma que unos de los problemas que preocupa a los ejecutivos del área de recursos humanos es la intensificación de las salidas de recurso humano, lo que provoca la necesidad de compensar las desvinculaciones de personal a través de nuevas admisiones para que se mantenga el nivel de recurso humano en proporciones adecuadas para la operación de la organización. A ese flujo en entradas y salidas se le atribuye el término rotación de personal.

6.1.2 Índice de rotación de personal

De manera general la rotación de personal es expresada en índices porcentuales, en periodos de tiempo mensual o anual, cuya finalidad es la de analizar la información y tomar las acciones pertinentes para mantenerla en estándares aceptables de acuerdo a diversos factores internos y externos a la organización.

Existe variedad de métodos para calcular la rotación de personal, algunos investigadores cuando se trata de medir el índice de rotación del personal para efectos de la planeación de recursos humanos, la fórmula para calcular la rotación de personal se expresa:

$$\frac{\frac{E+S}{2} \times 100}{PE}$$

E= Entradas

S= Salidas

PE= Promedio efectivo (Personal al inicio del período + personal al final del período) /2

Cuando se trata de analizar las pérdidas de trabajadores utilizan la fórmula de salidas del personal (voluntarias o no voluntarias) entre el número promedio del personal con el que cuenta la organización en el período que sea objeto de estudio, expresado como valor porcentual para calcular la rotación (Arias, 2006).

Expresado de la siguiente manera:

$$\frac{S \times 100}{PE}$$

Esta fórmula al estar estructurada de manera parcial puede ocultar los resultados reales, ya que no considera el ingreso de recurso humano y modifica el volumen de personal disponible; sin embargo, cuando se busca analizar las pérdidas de personas y sus causas se debe utilizar esta ecuación.

Se considera que un índice de rotación equivalente a cero no debe de ser aceptable para ninguna organización, ya que representa un estancamiento y en algunos casos un envejecimiento de la misma. Por otro lado, un índice elevado reflejaría un estado de fluidez y descontrol en la organización, el cual no permitiría desarrollar estrategias para retener ni aprovechar adecuadamente el recurso humano (Chiavenato, 2007).

Para Chiavenato (2007), el índice de rotación idóneo sería aquel que permitiera a la organización retener un personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta deficiencias en el desempeño las cuales resultan difíciles de ser

corregidas dentro de un programa factible y económico para la empresa. No hay un número que defina el índice ideal de rotación, todo depende de la situación específica de cada organización, en función de sus problemas y de la situación externa que se esté presentando en el mercado laboral (Chiavenato, 2007).

6.1.3 Tipos de rotación de personal

Según Robbins & Coulter (2005), se pueden dar dos tipos de rotación de personal, la interna que se produce cuando un empleado es transferido o reubicado a un nuevo puesto o departamento de trabajo dentro de la misma empresa y la rotación externa se genera como consecuencia de la terminación de la relación laboral con la organización.

Para Taylor (1999) la rotación de personal se puede presentar por tres tipos de desvinculación en las organizaciones; la rotación laboral voluntaria, la voluntaria inevitable y la involuntaria. La primera se produce cuando un trabajador decide por motivos personales o profesionales concluir su relación laboral con la empresa. Esta decisión puede deberse a motivos de insatisfacción, malas condiciones laborales, bajos salarios, entre otras.

La rotación voluntaria inevitable se debe a decisiones vitales del empleado que van más allá del control del empresario. Sin embargo, el autor señala que aproximadamente el ochenta por ciento de la terminación de relaciones laborales de manera voluntaria se pueden evitar. Por último, la rotación laboral involuntaria se produce debido a que la dirección decide concluir una relación laboral como medida de reducción económica para la empresa, este tipo de rotación supone un resultado de un proceso de decisiones muy complicadas y que tienen un profundo impacto sobre la organización y sobre el trabajador que pierde su empleo.

6.1.4 Factores que propician la rotación de personal

Pigors & Meyers (1985) consideraban que a cada tipo de rotación se le atribuía sus respectivas causas. La rotación inevitable podría darse por enfermedades crónicas, accidentes que provocan lesiones parciales o totales permanentes, la muerte y la jubilación. Las causas de rotación evitable serían por insatisfacción, sueldos bajos, deficiente integración del empleado hacia la organización, falta de identificación del empleado con los objetivos organizacionales, mala selección de personal, por la falta de programas de movilidades internas. Las causas para una rotación saludable son los ascensos, promociones y traslados que permitan atraer recurso humano nuevo que enriquezca con sus conocimientos, habilidades y potencial. Las causas relacionadas a la rotación no saludable son por aspectos indeseables como faltas a las políticas y reglamentos de la organización.

Para Robbins (1999) la rotación de personal es la consecuencia de factores que se presentan interna o externamente en las empresas y que condicionan el comportamiento y la actitud de los trabajadores. Algunas situaciones externas que se presentan en las organizaciones y pueden afectar a la rotación de personal son:

- La oferta y demanda del recurso humano.
- La coyuntura económica.
- Las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo.
- Disminución de desempleo.

Como factores internos en la organización se pueden dar distintas situaciones que propicien la rotación de personal como:

- Actividades a desarrollar en el área de trabajo.
- La política salarial y beneficios de la organización.
- Oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización.
- Tipo de relaciones humanas dentro de la organización.
- La cultura organizacional.

- La política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Las condiciones físicas de trabajo ofrecidas por la empresa
- Los criterios y programas de capacitación.
- La política disciplinaria de la organización.
- Los criterios de evaluación del desempeño.
- Grado de flexibilidad de las políticas desarrolladas por la organización.
- Ejercicio de liderazgo y motivación para con los trabajadores.

Son muchas las razones que influyen en la generación de una gran rotación de personal en las organizaciones; para algunos el factor económico es el principal ya que el sueldo del trabajador y la situación económica por la que atraviesa el país, no es la más estable, sin embargo otros consideran como causa importante de este fenómeno, la falta de especialización de la población trabajadora; es una afirmación que la existencia de oportunidades de empleo aumenta 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, donde se ofrecen salarios mínimos, resultando poco atractivos; de tal manera que si un trabajador acepta un empleo bajo esas condiciones, lo abandonará en un periodo corto de tiempo para buscar mejores opciones, mayores ingresos y oportunidades de superación profesional (González, 2006).

“También se ha podido evidenciar que la rotación se manifiesta de manera diferente según la edad, el sexo, territorio geográfico, nivel ocupacional y la antigüedad en la organización. Las personas jóvenes rotan más, ya que valoran en menor proporción la estabilidad, tienen mayor oferta laboral y menor responsabilidades personales o familiares (Aguilar, 2015, p.38)”.

Se asume que la rotación de personal es un factor importante en la productividad y retener a su personal provee a las organizaciones de ventajas competitivas ante el entorno en que se desenvuelven, así como de una estabilidad en la prestación del

servicio con directa orientación al cliente y disminución de costos en la contratación y formación profesional. Ante este hecho se puede inferir que “detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de recursos humanos” (Flores, Abreu, & Badii, 2008).

6.1.5 Ventajas y desventajas de la rotación de personal

Dentro de los aspectos positivos relativos a la rotación de personal en las organizaciones, Strauss & Sayles (1985), señalan que este fenómeno 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; de esta manera se beneficia la persona más no la empresa, por los costos que representa esta desvinculación.

El fenómeno de la rotación de personal representa una problemática de gran significancia debido a que propicia elevados costos en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación de recurso humano, asimismo, desperdicios, retrabajos y una inadecuada toma de decisiones, lo cual repercute de manera directa en los objetivos organizacionales (Aguilar, 2015).

Según Criollo (2014), la rotación de personal trae consigo una serie de beneficios para los trabajadores y la organización que lleva a cabo estrategias de movimiento de personal de manera interna, entre las cuales destacan: Cada personal que labora en la empresa, descubre su potencial y habilidades que no había desarrollado en otras áreas, cada equipo de trabajo puede interactuar con nuevos miembros periódicamente, cada persona nueva aporta ideas frescas al grupo a través de sus habilidades y talentos, permite que antiguos miembros de trabajo puedan desarrollar sus conocimientos así como aprender a transmitirlo a cada nuevo integrante de su equipo, la empresa tendrá la oportunidad de contar con

personal más joven, personal nuevo implica salarios menores que el personal con mayor antigüedad, el personal nuevo puede aportar ideas innovadoras y permite remplazar el personal que no mantenía un buen desempeño.

Por el contrario también señala una serie de desventajas que la empresa absorbe por el hecho de presentarse constantemente esta situación, entre las cuales se encuentran, un alto costo de desvinculación, tiempos perdidos en producción, costos del proceso de selección, contratación, capacitación y costo por el periodo de aprendizaje del nuevo elemento, la imagen de la empresa puede resultar afectada con un alto índice de rotación, afectación directa en el servicio ya que el cliente puede percibir altibajos en la calidad del servicio otorgado, además los clientes desarrollar un grado de vinculación con la empresa a través de su personal, otra desventaja es fuga de información relacionada a la empresa y por ultimo una posible inestabilidad en la cultura organizacional.

Según Werther & Davis (2008), cuando la rotación de labores se presenta de manera interna asignando tareas cambiantes, es decir, una rotación en la que los puestos no cambian, sino los empleados son quienes rotan; el fenómeno rompe la monotonía en el trabajo porque requiere el uso de prácticas diferentes, esto trae consigo beneficios para la organización, porque los empleados desarrollan competencias a partir del desempeño de diversas actividades, lo que además mejora la auto imagen del trabajador.

6.1.6 Costos de la rotación de personal

Con el objetivo de determinar el grado de importancia de los costos de la rotación de personal, Chiavenato (2001) expresa que la rotación laboral involucra una serie de costos primarios, secundarios y terciarios, los cuales se describen de la siguiente manera:

- *Costos primarios*, están relacionados con el retiro del empleado y su sustitución, al ser cuantitativos son calculables si se emplean un buen

sistema de control; entre los principales costos se encuentra el reclutamiento y selección, contratación, desvinculación, entre otros.

- *Costos secundarios*, contempla aspectos intangibles y colaterales inmediatos al retiro y reemplazo del trabajador, son de carácter cualitativo por lo que resulta más difícil medir, por ejemplo, horas extras, disminución en ventas, predisposiciones del personal por la salida del trabajador y el ingreso de uno nuevo, inseguridad del trabajador nuevo e interferencias en tiempos de los compañeros.
- *Costos terciarios*, estos se presentan a mediano y largo plazo, se relacionan con los efectos colaterales mediatos a la rotación, los anteriores costos son cuantificables y cualitativos, este tipo de costo solo puede ser estimado, por ejemplo, costos de inversión extra y pérdidas en la empresa.

Dentro de los aspectos que se relacionan con la rotación de personal, los que son fácilmente medibles en términos de dinero se ubican en los “costos primarios de rotación de personal” (Chiavenato, 2000).

6.2 Administración de recursos humanos

6.2.1 Fundamentos de los procesos de administración de recursos humanos

El proceso de administración de recursos humanos de una organización contempla un conjunto de actividades que, si se realizan de manera óptima, dotarán a la organización de empleados competentes, capaces de mantener un nivel de alto rendimiento en el largo plazo (Robbins & Coulter, 2005).

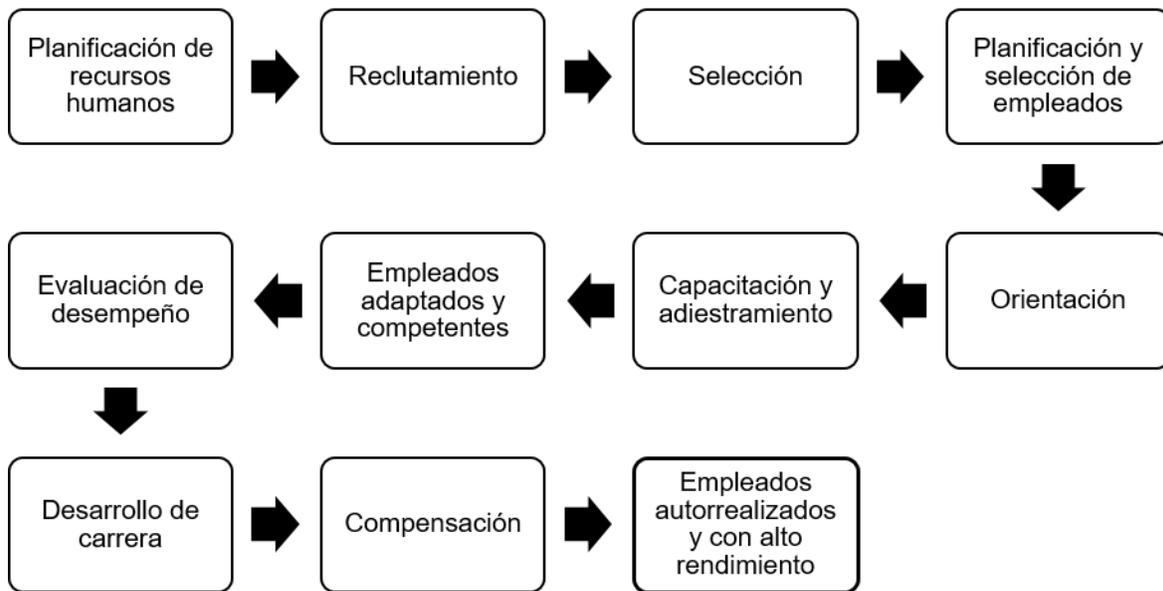


Figura 1. Proceso de administración de recursos humanos.

Fuente: Robbins & Coulter, 2005.

6.2.2 Reclutamiento

Según Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright (2016) el proceso consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos que buscan atraer candidatos calificados y capaces de cubrir las vacantes ofertadas por la organización. Dicho proceso inicia después de haber establecido las necesidades de personal de la empresa a través de una debida planeación de personal.

De acuerdo a Alfaro (2012) el proceso de reclutamiento puede darse de dos maneras, a través de fuentes internas y fuentes externas a la organización, las cuales se definen a continuación:

El reclutamiento interno se presenta cuando se considera al recurso humano que se encuentra dentro de la organización para participar como candidato a cubrir una vacante, con esto se busca fomentar la motivación de los trabajadores mediante promociones internas, la disminución del tiempo para que se familiarice el colaborador con el nuevo entorno, también la organización busca aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo

de su personal actual.

Los medios a través de los cuales se da a conocer esas vacantes son, tableros de avisos o de información, boletín interno de vacantes, los propios sindicatos, los planes de carrera y de vida que rigen en el interior de la institución, entre otros.

El reclutamiento externo se da cuando una organización para cubrir sus necesidades de personal considera recurso humano fuera de la empresa. Esta opción de reclutamiento puede traer ciertas ventajas, ya que personal nuevo puede aportar conocimientos, ideas y perspectivas nuevas a la compañía. Respecto a las desventajas se debe considerar que es un proceso más costoso, requiere más tiempo y tiende a ser falta de seguridad pues se conoce muy poco al candidato.

6.2.3 Selección

“La selección de recursos humanos es la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos organizacionales (Vallejo, 1996)”. Por su parte Dolan et. al. (2007) expresa que el proceso de selección o identificación de talento comprende tanto la recopilación de información personal, conocimientos, habilidades y actitudes sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación a quien deberá contratarse.

Para Louart (1994), selección de personal se define como el proceso que conlleva la elección entre diversos candidatos para un cargo, cuando se ha estimado necesario crear o mantener ese cargo, asimismo, el proceso implica tomar la decisión de elegir a la persona que mejor responda a las necesidades del puesto y a la cultura organizacional.

Chiavenato (1999) considera que la selección de recursos humanos consiste en la “elección del hombre adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral” (p.239).

El proceso de selección de personal de una organización debe ser ampliamente considerado dentro de la planeación estratégica de la misma, ya que se determina el tipo y cantidad de capital humano necesario en función de los objetivos empresariales establecidos. Dentro de la planeación estratégica es crucial efectuar el análisis y valoración de la situación laboral actual dentro de la organización respecto a la necesidad de abastecimiento de recursos humanos. Dicho análisis conlleva un procedimiento mediante el cual se observa y estudia el contenido de los puestos y los elementos que lo componen, en conjunto con la determinación de las aptitudes, habilidades y capacidades que debe tener la persona para cubrirlo, de esta manera se puede establecer datos comparativos entre los diferentes puestos de trabajo y determinar el grado de significancia que tienen dentro de la organización. Este esquema apoyará a escalar las necesidades de personal dentro de la empresa (Equipo Vértice, 2008).

Según Werther & Davis (2008), se pueden considerar ocho pasos para efectuar una selección de personal, y son los siguientes:

1. Recepción preliminar de solicitudes, es donde se obtiene la información inicial del candidato.
2. Pruebas de idoneidad, atienden la necesidad de evaluar la compatibilidad de los requisitos del puesto y los candidatos.
3. Entrevistas de selección, conlleva una conversación formal que sirve para evaluar la idoneidad del aspirante para el puesto.
4. Verificación de datos y referencias, sirve para confirmar la confiabilidad de la información que proporcionó el candidato (nivel académico, experiencia laboral, etc.).

5. Examen médico, ya que resulta conveniente verificar el estado de salud del futuro trabajador para conocer las condiciones en las que ingresa a la empresa, mismas que se deberán mantener o mejorar.
6. Entrevista con el jefe inmediato, con la finalidad de evaluar los conocimientos y habilidades técnicas del solicitante.
7. Descripción realista del puesto, en este punto permite describir todo el entorno, funciones y responsabilidades del puesto, es importante hacer mención tanto de las características menos atractivas como los aspectos positivos del cargo.
8. Decisión de contratar, después de reunir y analizar toda la documentación que ampara el proceso se concluye con la toma de decisión.

6.2.4 Inducción de personal

La inducción consiste en “proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores. La inducción representa un componente del proceso de socialización que utilizan las organizaciones con sus nuevos integrantes, un proceso continuo que involucra el inculcar en todos los empleados las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta prevalecientes que espera la empresa y sus departamentos” (Dessler, 2001).

Diversos autores visualizan la inducción del nuevo miembro como parte fundamental de la gestión de recursos humanos, debido a que es un proceso importante de ubicación y socialización, permitiendo facilitarles el funcionamiento efectivo y lograr que sean más productivos, además este proceso de orientación y socialización tiene como objetivo reducir costos por la puesta en marcha, reducción del estrés y ansiedad, así como disminución de la rotación de personal y ahorro en tiempos de los supervisores y compañeros de trabajo (Dolan et. al., 1999).

La inducción representa el primer paso para lograr un compromiso duradero. El objetivo primordial de un programa de inducción consiste en fomentar un pensamiento positivo en los nuevos miembros, por lo que se considera importante brindar una orientación básica eficaz que vaya generando en la persona un sentido de compromiso con la organización. Por ellos los programas tradicionales de inducción son un medio para dar información a los nuevos miembros de la organización o una manera de integrar a las personas, de modo que se transformen en una parte productiva de la fuerza laboral, desde el momento que ingresa a la empresa (Cane, 1997).

6.2.5 Capacitación y desarrollo del personal

La capacitación y desarrollo de personal aplicada en las organizaciones, debe concebirse como un modelo educacional, mediante el cual es necesario formar una cultura de identidad empresarial, basa en valores sociales de productividad y calidad en las tareas laborales, no se trata de aprender a manejar sistemas o instrumentos de manera robotizada, que propicien una limitación en su creatividad y autorrealización, el proceso de capacitación y desarrollo debe estar enfocado en generar y consolidar una cultura y filosofía de trabajo ligada al logro del valor productividad (Siliceo, 2006).

Una definición más amplia es expuesta por Chiavenato (2007) señala que la capacitación “es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias” (p.386).

Para Dessler (2001) la capacitación se refiere a los métodos que se emplean para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren

para desempeñar su trabajo. Este enfoque ha sufrido cambios en la última década, debido a que antes capacitar implicaba proveer habilidades técnicas, hoy en día, la demanda de productos y servicios con mayor calidad y la búsqueda por mantener altos índices de productividad ha requerido un proceso de capacitación más profundo en el que el personal desarrolle habilidades para formar equipos de trabajo, tomar decisiones y comunicarse, así como habilidades relativas al uso de tecnologías.

En la actualidad la capacitación de recursos humanos es una alternativa ante la necesidad que presentan las organizaciones de contar con personal calificado y productivo, es por ello que resulta importante evaluar de manera integral las necesidades aplicando diversos medios, entre los cuales se encuentra la evaluación de desempeño, observación, cuestionarios a empleados, solicitud directa de supervisores y gerentes, entrevistas con supervisores y gerentes, a través de reuniones interdepartamental, por modificación del trabajo a realizar, entre otros (Chiavenato, 2007).

Para Dessler (2009) el proceso de capacitación y desarrollo se puede definir en cinco pasos:

1. Análisis o detección de las necesidades de capacitación de los empleados nuevos y actuales.
2. Diseño de la capacitación, contenidos del programa, metodología de enseñanza, etc.
3. Validación del programa para detectar falencias en el mismo.
4. Aplicación o desarrollo del programa al grupo elegido.
5. Evaluación del programa para detectar aciertos y desaciertos.

6.2.6 Evaluación de desempeño

Según García (2001), la evaluación de desempeño se define como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes

para los objetivos organizacionales, los cuales pueden ser evaluados en términos de competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa” (p.3).

Dolan et. al. (2007) considera una definición más completa la cual consiste en un “procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro” (p.229), asimismo, la evaluación de desempeño permite implantar nuevas políticas de compensación, apoya en la toma de decisiones en cuanto a ascensos o de ubicación, permite determinar la necesidad de volver a capacitar, detectar errores y crear ajustes en el diseño del puesto.

La evaluación le proporciona al trabajador la oportunidad de una autocrítica dirigida a fomentar su autodesarrollo, aunado a ello, propicia la estimulación del trabajo en equipo y el desarrollo de acciones que motiven a las personas a conseguir mayor identificación con la misión y objetivos de la organización. Es un instrumento valioso que motiva a los empleados a brindar a la empresa su mayor potencial, sabiendo que ese compromiso hacia la organización será debidamente retribuido. Dentro de los beneficios observados en la implementación de una eficaz evaluación del desempeño se puede encontrar la implantación de nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, refuerza la toma de decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo (Pérez, 2009).

6.2.7 Análisis de puestos

Debido a las divisiones del trabajo y a la especialización de funciones, determinar las necesidades básicas de personal es establecida a través de un esquema de

descripción de puestos, es decir, mediante un análisis de puestos, el cual comprende un proceso que permite determinar las funciones que compone cada puesto, así como las aptitudes, habilidades, conocimiento y competencias que resultan fundamentales para un eficiente desempeño (William, 2000).

Según Castillo (2006), “es el proceso sistemático de recolección y estudio de la información característica de un puesto, que permita identificar su objetivo básico, las actividades que deben realizarse para cumplir su misión, las especificaciones de las tareas, el cliente y proveedor del cargo, las condiciones ambientales bajo las cuales se realiza el trabajo, sus responsabilidades y los requisitos que debe reunir la persona que lo desempeñe” (p.91).

6.2.8 Clima laboral

El clima organizacional se refiere al “ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros” (Chiavenato, 2002, p.120).

Una manera de cubrir las necesidades de los trabajadores es a través de condiciones laborales idóneas que permitan el desarrollo óptimo de los trabajadores, ya que el comportamiento de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización. Por lo tanto, el individuo está inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización (Rubio, 2003).

El clima puede ser considerado como sinónimo de ambiente organizacional. Desde esta perspectiva las condiciones físicas del lugar de trabajo, así como en el

tamaño, la estructura y las políticas empleadas en la administración del recurso humano repercuten directa o indirectamente en el individuo. El clima laboral es un fenómeno que influye en las tendencias motivacionales del trabajador, las cuales se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. Por lo tanto, mediante la evaluación del clima organizacional se puede medir la forma como es percibida la empresa, ya que con buena infraestructura y un liderazgo establecido solo se puede pensar en promover a que el empleado se sienta satisfecho, y esto influya favorablemente en toda la organización (Litwin & Stringer, 1968).

Rodríguez (1999) “El estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ella” (p.179).

Las variables que considera este autor para el concepto de clima organizacional son:

- a) Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- b) Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, reglamentos, normas establecidas por la empresa, sueldos, etc.
- c) Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- d) Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- e) Variables propias del comportamiento organizacional tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress. (Rodríguez, 1999).

6.2.9 Cultura organizacional

El concepto de cultura organización aparece a finales de los años setenta con Pettigrew (1979), quien la describe como “el sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado en un tiempo dado” (p.574).

A inicios de los ochenta, Schwartz y Davis (1981), afirman que la cultura organizacional es “un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización”. Posterior a esto el concepto fue ampliado, por Barney (1986), quien sustentaba la posibilidad de convertirla en una ventaja competitiva.

En este sentido, la cultura organizacional es un elemento importante para impulsar la competitividad y productividad de la empresa, ya que reconoce las capacidades intelectuales, el trabajo y el intercambio de ideas entre los grupos. Al permitir la comunicación y el intercambio de opiniones, resulta una herramienta que facilita la realización de las actividades de la organización, propiciando un ambiente laboral sano, y al mismo tiempo, de compromiso en el trabajo que se traduce en beneficios a su nivel de productividad (Soria, 2008).

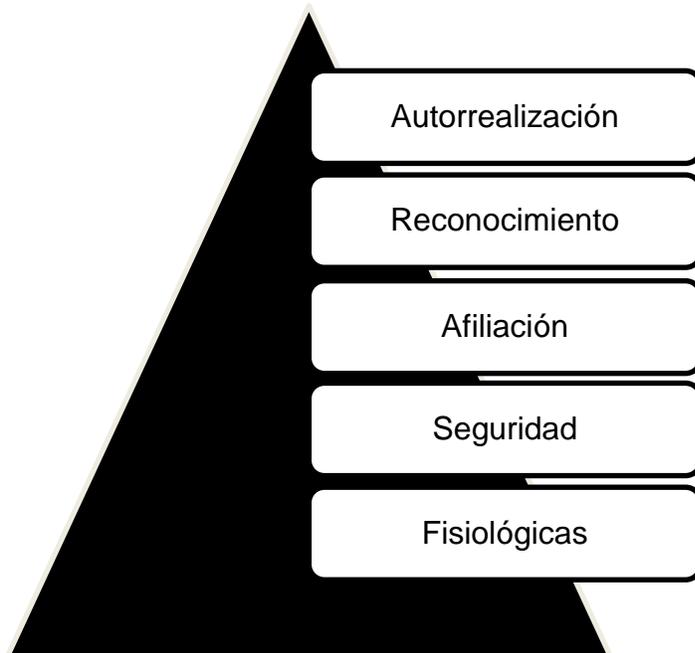
6.2.10 Motivación de los trabajadores

En el mundo empresarial hay un factor que claramente influye en el rendimiento laboral, este es la motivación. En la década de 1910-1920, Frederick Taylor, según su teoría de que existen dos clases de trabajadores, los pensantes y los ejecutantes, construye un sistema en el que se divide el trabajo (pensantes en oficina y ejecutantes al trabajo manual), en este esquema la motivación toma sentido de una retribución variable en la que el pago máximo se le otorga al que llega a un punto de productividad considerado optimo, que no es el más alto, sino

el máximo que no causa en el trabajador un desgaste del que no pueda recuperarse antes de la siguiente jornada laboral (Equipo Vértice, 2008).

Posterior a esta investigación Elton Mayo, demuestra que el confort físico y social en las condiciones laborales produce un alto grado de satisfacción del empleado y aumenta la productividad (Equipo Vértice, 2008).

Para los años 40's, Maslow (1991) formuló en su teoría de la motivación una jerarquía de necesidades humanas señalando que en la medida en que se satisfacen las necesidades básicas, el ser humano desarrolla necesidades y deseos más elevados. Va desde necesidades fisiológicas, de seguridad, afiliación, reconocimiento hasta llegar a la autorrealización, siendo este el punto óptimo donde toda organización pretende tener a sus trabajadores, ya que en la cúspide



de la pirámide se encuentran aquellas personas que logran desarrollar creatividad, enfoque en resolución de problemas, capacidad para tomar decisiones, entre otras.

Figura 2. Jerarquía de las necesidades humanas.

Fuente: Abraham Maslow (1991).

6.3 Sector ventas al detalle

6.3.1 Aspectos del sector de ventas al detalle

El sector de ventas al detalle es el sector económico que abarca el comercio minorista; es decir, el que engloba negocios como supermercados, tiendas de

marcas, almacenes, centros comerciales, tiendas departamentales, entre otros puntos de venta. Tiene el fin de hacerle llegar productos de consumo masivo - obtenidos directamente de los fabricantes o a través de intermediarios- al usuario final (Arreola, 2017).

Según De Juan Vigaray (2004) el sector de ventas al detalle es una orientación de la dirección del negocio que sostiene que las tareas claves de un minorista son: a) determinar las necesidades y deseos de su mercado objetivo y, b) dirigir la empresa hacia la satisfacción de esas necesidades y deseos, de forma más eficiente que sus competidores. El comercio detallista es el último eslabón en una cadena de distribución comercial ya que representa al intermediario que dedica las ventas de sus productos o servicios al consumidor final (Burruezo, 1999).

El sector de ventas al detalle es importante para la economía porque es uno de los mayores generadores de empleo, representado aproximadamente por un 10% del mercado para la mayoría de los países en el mundo (Arreola, 2017).

6.3.2 Rotación de personal en el sector de ventas al detalle

La eficiente administración de los recursos humanos de una organización se encarga de la distribución, desarrollo, coordinación y creación de estrategias para mantener a los trabajadores con un desempeño eficiente dentro de la empresa. La constante rotación de personal en las empresas y principalmente las del sector de ventas al detalle implica un gran costo por año (Lógistica, 2011).

Según estudios realizados por Manpower Group en el año 2016, México presentó un aumento en la rotación de personal debido a los sueldos bajos, aumentando considerablemente por el entorno económico que se presenta al depreciarse la moneda, recorte presupuestal y el aumento de la informalidad (Flores Z. , 2016).

En países como Perú, el sector de ventas al detalle viene enfrentando en los

últimos años altos índices de rotación y escasez de talento, debido al incremento de la demanda de personal especializado y experimentado para soportar un número cada vez mayor de plazas a nivel nacional (Perú Retail, 2013).

Chile en los últimos años ha presentado alta rotación de personal en el sector de ventas al detalle debido a factores internos a la organización, entre los que destacan, modelos de liderazgo implementado por las jefaturas, la baja posibilidad de hacer carrera en la organización, el descontento con las remuneraciones, las compensaciones indirectas y las jornadas laborales cortadas (Ibarra, 2012).

Hoy en día las organizaciones se ven en la necesidad de establecer estrategias para disminuir la rotación y mantener el talento, tanto los minoristas globales como locales, cada vez implementan más programas de formación a gran escala, para inspirar equipos y reducir la rotación de personal (Mundo Ejecutivo, 2016).

6.4 Modelos sobre la rotación de personal

Las teorías sobre la rotación de personal persiguen una línea de investigación orientada a identificar las variables más significativas que influyan en dicho fenómeno, con el fiel objetivo de mantenerlo en control y reducirlo; existen diferentes modelos sobre la rotación de personal, que se desarrollaron a lo largo de los años, entre ellos destacan los siguientes:

6.4.1 Modelo de March y Simon (1958)

El modelo de March y Simon (1958), se considera como una de las primeras investigaciones en torno a la rotación de personal, abordada desde un enfoque integral, su teoría asumía que la satisfacción laboral y el entorno económico eran factores claves en el desarrollo de este fenómeno, por lo que se orientaba a observar el proceso de la rotación a partir de la percepción individual del empleado de salirse de la empresa y la facilidad con la que pueda ejecutar el cambio. Por

ello, el modelo se componía de dos conceptos importantes: La intención del trabajador de salirse de la organización y la percepción de las oportunidades laborales externas.

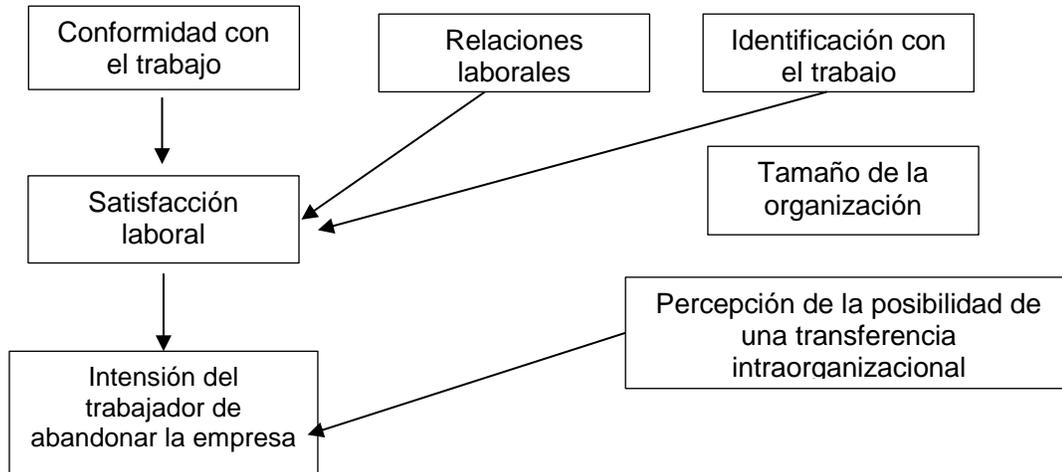


Figura 3. Principales variables que afectan en la satisfacción laboral e influyen en la intención del trabajador de abandonar la empresa. Fuente: March y Simon (1958).

El hecho de considerar la satisfacción y entorno económico abrió la puerta a mayores investigaciones en el tema, ya que ubicó el modelo como una guía para posteriores estudios de varios autores; se llegó a reconocer el trabajo de March y Simon como la teoría del equilibrio organizacional, debido a que entre los elementos laborales que influían en la conducta del trabajador estaban, el salario, la supervisión, las relaciones interpersonales, prestaciones laborales, entrenamiento y capacitación, el desarrollo profesional y personal, las políticas y procedimientos, las condiciones laborales, el bienestar y la certeza de una permanencia en el trabajo; estos aspectos, representan motivadores para el trabajador los cuales pueden ser vistos como incentivos para mantener al empleado satisfecho para continuar laborando en la empresa.

6.4.2. Modelo de Price (1977)

Este autor centró sus estudios sobre la rotación de personal en relación con la satisfacción laboral, definiéndola como, el grado de actitud positiva que tiene el

empleado hacia la organización. Consideró de la teoría de March y Simon (1958) aspectos laborales como el salario y las relaciones interpersonales, partiendo de que son elementos generadores de la satisfacción. También incluyó en dicho modelo el mercado laboral, denominándolo “oportunidad”.

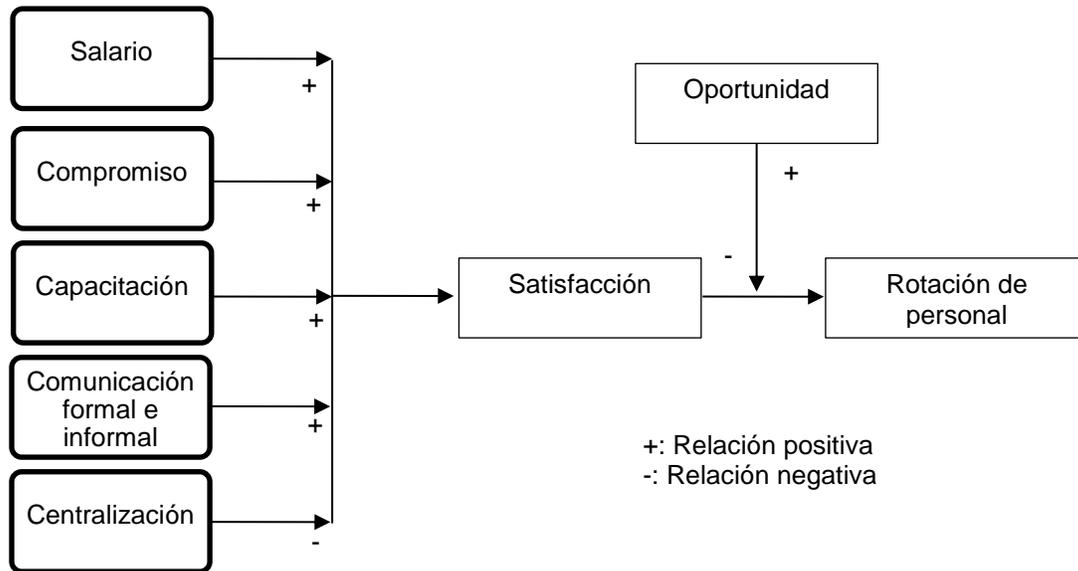


Figura 4. Principales variables que intervienen en la rotación de personal. Fuente: Prince (1977).

El salario, compromiso, la capacitación y la comunicación formal e informal fueron consideradas por Price como aspectos de la organización relacionados de manera positiva con la satisfacción, a diferencia, de la centralización que es una variable que se relaciona en forma negativa con la satisfacción. Prince señalaba que la satisfacción no es considerada una causa directa de la rotación de personal, sino como un intermediario entre las variables organizacionales y las oportunidades externas que el trabajador encuentre, por ende, Prince argumenta que la principal causa de la rotación es la insatisfacción. El modelo asume que la satisfacción es evaluada por los empleados conforme a sus percepciones hacia la organización, por lo que el índice de rotación de personal podría incrementar a medida que la satisfacción baja y que existan suficientes alternativas en mercado laboral propiciando la oportunidad del trabajador de abandonar la empresa (Griffeth y Hom, 1995).

A la teoría de Prince (1977) se le realizaron cinco pruebas científicas por Bluedorn

(1980), las cuales estaban directamente relacionadas con las variables satisfacción y las oportunidades laborales externas, lo cual resultó que en ningún caso hubo evidencia de interacción entre la satisfacción y las oportunidades, concluyendo que las oportunidades participan como un elemento que pronostica la satisfacción y como una variable que influya entre la satisfacción y la rotación de personal. Entonces, se asume que cuando los empleados se encuentran satisfechos con su salario, capacitación y con la comunicación formal e informal de la empresa, las oportunidades externas no representan un factor determinante ante la toma de decisión del empleado por abandonar el trabajo.

6.4.3. Modelo de las uniones intermedias de Mobley (1977)

Esta investigación parte del modelo establecido por March y Simon (1958), sin embargo, Mobley (1977) tenía la inquietud de explicar cómo el trabajador percibía y evaluaba la satisfacción laboral y el mercado laboral externo, por lo que a diferencia de March y Simon (1958) y de Price (1977), agregó los aspectos individuales que podrían afectar dicha percepción. Mobley (1977) nombró su propuesta como “Modelo de uniones intermedias” porque estudió de forma conjunta la satisfacción laboral, el mercado laboral externo y los aspectos individuales como elementos mediadores entre la intención de abandono y la rotación de personal. Mobley (1977) considera que ante el fenómeno de la rotación de personal es importante adoptar una postura proactiva y no reactiva; reconocer sus consecuencias negativas y positivas; considerarla de manera integral, es decir, en sus aspectos individuales, organizacionales y del medio ambiente; y considerarla como un proceso continuo y no un suceso estático, puesto que tiene múltiples causas y consecuencias.

Mobley (1977) argumentó que las investigaciones sobre la rotación de personal deben ir más allá de un simple análisis a la relación entre la satisfacción y la rotación de personal, por lo que debe profundizarse en el proceso cognitivo y conductual. De esa idea surge el modelo basado en uniones intermedias, en el cual la satisfacción tiende a promover pensamientos o deseos de permanecer en el trabajo que conducen al individuo a una evaluación seria de las expectativas externas, así como de los costos que le representaría abandonar el trabajo actual.

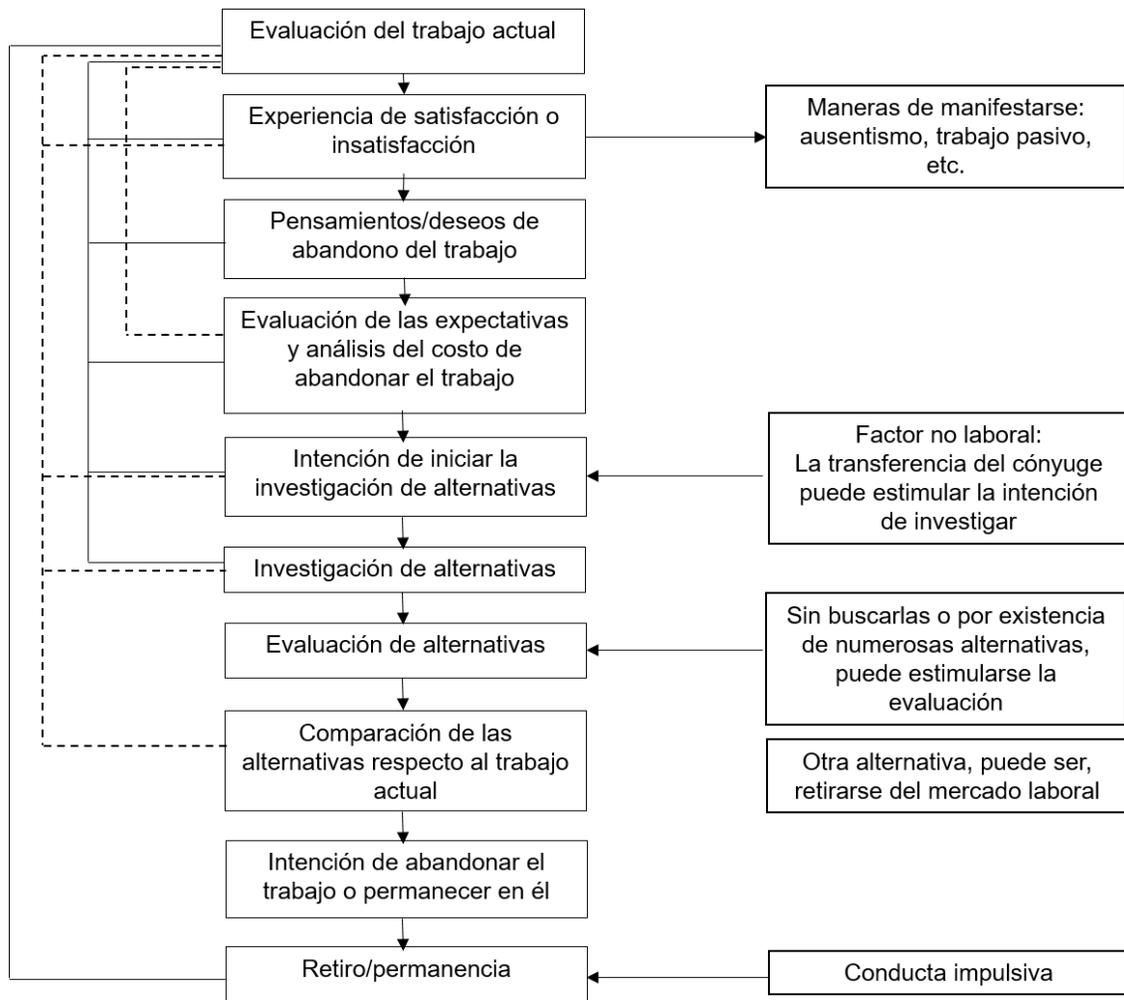


Figura 5. Modelo de uniones intermedias. Fuente: Mobley (1977).

Hom y Griffeth (1991) validaron el modelo de las uniones intermedias mediante un estudio que realizaron a dos grupos de personas. Como resultado se obtuvo que, para ambos grupos, el pensamiento o el deseo de abandonar el trabajo inicia de

hecho con la intención de buscar otro trabajo, intención estrechamente relacionada con el grado de satisfacción laboral que presenta el trabajador: a menor satisfacción laboral, mayor intención de búsqueda. Mobley (1977) ya había observado que la intención de abandono no sólo puede presentarse en un tiempo determinado o en una situación concreta, sino en cualquier etapa de la vida laboral de un trabajador. La causa podría ser atribuida a una situación personal, laboral o del ambiente externo. En este sentido, Hom y Griffeth (1991) destacaron, como Mobley (1977), lo significativo que es para una organización prever las causas de la salida de personal.

El modelo de uniones intermedias de Mobley (1977) aporta un valioso conocimiento sobre la intención de abandono y su consecuencia la rotación de personal, con ello, fortaleció los modelos predecesores, de March y Simon (1958) y el de Price (1977).

6.4.4. Modelo de Mobley, Griffeth, Hand y Meglino (1979)

Profundizando más en el trabajo desarrollado en el modelo de las uniones intermedias y con el objetivo de comprender con mayor precisión la rotación de personal desde el enfoque de la intención de abandono; Mobley durante 1979, junto a Griffeth, Hand y Meglino desarrollaron el modelo del proceso de rotación de personal, considerando como punto de partida: primero, que las causas de la rotación de personal reflejan diversas influencias directas e indirectas; y segundo, que la intención del empleado de abandonar su trabajo principalmente está, en función de la satisfacción que tiene en su trabajo actual. De este modo, el modelo del proceso de rotación de personal de Mobley et al. (1979) se integra, por cuatro variables: la satisfacción, las expectativas ante las alternativas que ofrece el trabajo actual, las expectativas que puede brindar el mercado laboral y los aspectos no laborales.

Mobley et al. (1979) describieron que la satisfacción recibe influencia de las

características individuales que tenga el empleado, así como del entorno laboral, lo cual puede provocar el acercamiento o el abandono del trabajo (Mobley,1977). Concluyeron que, si el empleado percibe de forma significativa el trabajo, la satisfacción aumenta. Por el contrario, cuando el trabajo no es percibido como importante, la satisfacción disminuye.

Mobley et al. (1979) introdujeron la noción de los aspectos no laborales para elaborar una explicación integral, con lo cual integraron un modelo más completo que el propuesto originalmente por Mobley (1977). Estos investigadores resaltan, pues, cuatro importantes aspectos: la organización, el individuo, el mercado laboral y los valores no laborales.

Lo anterior, dio la oportunidad a Muchinsky y Morrow (1980), de crear un modelo multidisciplinario en el que se conciben las variables económicas: índice de desempleo y oportunidades de conseguir un trabajo; la propuesta de Muchinsky y Morrow (1980) establece que la mayoría de los trabajadores no abandonaría su empleo actual a menos que existan oportunidades externas interesantes en las cuales sus intereses personales se vean beneficiados. La hipótesis central de su proposición infiere que, con la existencia de más oportunidades externas, incluidas las oportunidades de cubrir sus intereses personales, la relación entre los empleados y la organización se verá afectada hasta llegar a una desvinculación laboral, más que cuando la existencia de opciones externas sea menor. Asimismo, las personas insatisfechas con su trabajo y que no encuentren oportunidades atractivas presentarán conductas como ausentismo y baja productividad.

6.4.5. Modelo de la cúspide de catástrofe de Sheridan y Abelson (1983)

Este modelo fue desarrollado desde la perspectiva de que un trabajador insatisfecho manifestará una conducta de compromiso limitado hacia la empresa, lo que conducirá al deseo de abandonar el trabajo. El modelo se basa en dos elementos determinantes: el compromiso organizacional y la tensión laboral;

asume que el termino cúspide de catástrofe representa la situación de estrés a la que puede llegar el trabajador que a su vez lo conduzca a una insatisfacción (cúspide), orillándolo a la decisión de abandonar la organización.

La investigación mencionaba que la tensión laboral se presentaba cuando un trabajador que no recibía una remuneración adecuada, no era considerado en las decisiones organizacionales, porque la empresa no mostraba el respeto y valor necesario hacia el trabajo para el cual fue contratado, por la falta de resolución de problemas, por laborar horas extras no remuneradas. Al contrario, un empleado con niveles de tensión mínimos significa que no está estresado y, a la vez, se siente tan satisfecho que muestra en su conducta el compromiso que siente respecto a la empresa. Por ello, el modelo de la cúspide de catástrofe representa uno de los principales avances en el estudio de la intención de abandono laboral.

6.4.6. Modelo de económico del trabajo de Hulin, Roznowski y Hachiya (1985)

Hulin et al. (1985) determinaron con su estudio que para llegar a percibir mejor el fenómeno de la intención de abandono era necesario centrarse en el entorno laboral, por lo que, concluyeron que las estadísticas del mercado laboral, como lo es el índice de desempleo, pronostican de manera consistente la rotación de personal. Sostuvieron que a medida que se presentaba un crecimiento económico, las alternativas de empleo incrementaban, y los trabajadores las percibían de manera inmediata, por lo que, dichas oportunidades externas podían directamente inducir en la rotación de personal. Para las empresas será necesario, entonces, conocer la influencia del mercado laboral en sus trabajadores. Deberá revisar constantemente los indicadores económicos, tales como las estadísticas del establecimiento de empresas, de demanda laboral y de desempleo, entre otros, que contextualizan con mayor precisión las oportunidades de dicho mercado. Ante dicha situación, toda organización podrá implementar programas adecuados para asegurar la permanencia de los trabajadores.

En el modelo económico del trabajo son de suma importancia las condiciones laborales que pueda ofrecer una organización en relación con las que ofrece el mercado laboral, porque juegan un papel en la percepción del empleado que actúa como marco de referencia para valorar que tan conveniente es el trabajo actual. En circunstancias, en las que se perciba desempleo manera generalizada, las condiciones de trabajo son aceptables aun cuando no sean las óptimas para el trabajador. En este sentido, algunos empleados insatisfechos no optarán por abandonar su trabajo, a pesar de percibir oportunidades laborales mejores. Sin embargo, esos empleados reflejarán actitudes negativas relacionadas con un menor compromiso hacia la organización. Ese tipo de conductas puede manifestarse cíclicamente hasta que el empleado disminuya o aumente su insatisfacción.

6.4.7. Modelo de la perspectiva de elaboración de políticas de incentivos de Osterman (1987)

Mediante este modelo es posible analizar el problema de la intención de abandono desde la perspectiva del desempeño de los trabajadores, con la finalidad de generar en ellos satisfacción por la labor que desarrollan. Osterman (1987) en la aplicación del modelo abrió la posibilidad de crear un programa de incentivos con que motivar a sus trabajadores.

Valorar el desempeño de cada empleado implica una evaluación, asimismo, resultaba indispensable para asignar recursos en un entorno dinámico, motivar a los empleados, ofrecer retroalimentación al personal sobre su trabajo, mantener buenas relaciones con grupos laborales y asesorar y desarrollar a los empleados.

En sus investigaciones, Osterman (1987) encontró que la falta de incentivos en una organización conlleva la insatisfacción laboral y, como consecuencia, la intención de abandono y la rotación de personal, por lo que, el desarrollo de políticas de incentivos propone la unión entre el puesto adecuado, la persona apropiada y la remuneración justa para reducir la desvinculación laboral.

6.4.8. Modelo de la motivación dinámica de Fichman (1988)

Fichman (1988) consideró que en su modelo que toda persona está motivada para realizar alguna acción dependiendo de qué tan atractivos sean los resultados a lograr. Su enfoque parte de la comprensión de las necesidades de los empleados para reducir la rotación de personal, por ello. emplea la teoría de Maslow y la teoría económica para comprender el fenómeno de la rotación de personal.

Según Fichman (1988), es importante para las organizaciones identificar los impulsos y necesidades de los empleados para canalizar su comportamiento y encausarlo hacia el mejor desempeño posible. Esto implica aumentar su satisfacción y, por ende, su permanencia en el trabajo. Para integrar su modelo, utilizó la teoría de la motivación de Maslow (1954) y el modelo de la perspectiva de elaboración de políticas de incentivos de Osterman (1987).

6.4.9. Modelo teórico del clima organizacional y la percepción de las alternativas de trabajo de Thatcher, Stepina y Boyle (2002)

El modelo une las percepciones del trabajador acerca del clima laboral y las oportunidades de empleo que se presentan en el mercado externo. Thatcher *et al.* (2002) consideran en su modelo como variable principal el compromiso organizacional, la cual, está determinada por la satisfacción laboral y, por otro lado, da origen a la intención del trabajador de abandonar la organización si así lo considera conveniente. Esta teoría asume que el compromiso es resultado del clima organizacional. Si el compromiso decae, el trabajador ya no se sentirá satisfecho con su trabajo y en él surgirá el deseo de abandonarlo; iniciando la búsqueda de nuevas oportunidades laborales. Pero la decisión que tome respecto a ellas estará sujeta a sus características demográficas, así como al grado de especialización que tenga el trabajador.

Si el mercado laboral ofrece posibilidades de encontrar un trabajo que se ajuste a sus requerimientos y su perfil demográfico, será mayor la probabilidad de que el trabajador abandone su empleo actual. En cambio, cuando el trabajador perciba que su salario es competitivo en comparación con el salario que se le ofrecería en el mercado externo, se sentirá satisfecho con su trabajo actual y experimentará un fuerte compromiso organizacional (Thatcher *et al.*,2002).

En este contexto, se observa que el nivel de compromiso organizacional está influenciado por la satisfacción laboral, y ésta, a su vez, es influida por la percepción que tiene el empleado acerca de las características del trabajo, de la competitividad del salario que le ofrece dicha organización y de las oportunidades que ofrece el mercado laboral (Porter, Steers, Mowday y Boulian, 1974).

6.4.10. Modelo conceptual de la rotación y retención de personal de Winterton (2004)

Winterton (2004), propone un modelo que asume cómo la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, las oportunidades en el mercado laboral y la facilidad de cambio; influyen de manera significativa en las intenciones de renuncia por parte del individuo.

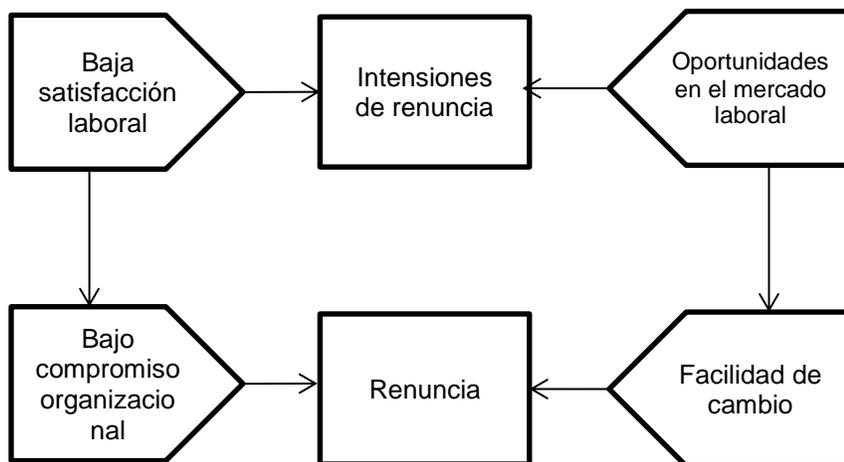


Figura 6. Etapas del proceso de rotación de personal.
 Fuente: Winterton J. 2004. A conceptual model of labour turnover and retention.

6.4.11. Modelo naturaleza del trabajo y organización de Fields (2005)

Por otra parte, Fields et al. (2005) propone que la rotación de personal se ve afectada por cuatro principales factores: las características del empleo, la naturaleza del trabajo, la naturaleza de la organización y los factores externos. Dentro de las características del empleado se consideran la edad, la educación, la antigüedad en la empresa, el género y las responsabilidades familiares. En el factor nombrado naturaleza del trabajo, se involucran variables como la seguridad, la autonomía, el estrés y la satisfacción laboral. Así mismo, la naturaleza de la organización está conformada por los supervisores, los incentivos y la medición del desempeño. Por último, dentro de los factores externos están la tasa de desempleo y el mercado externo.

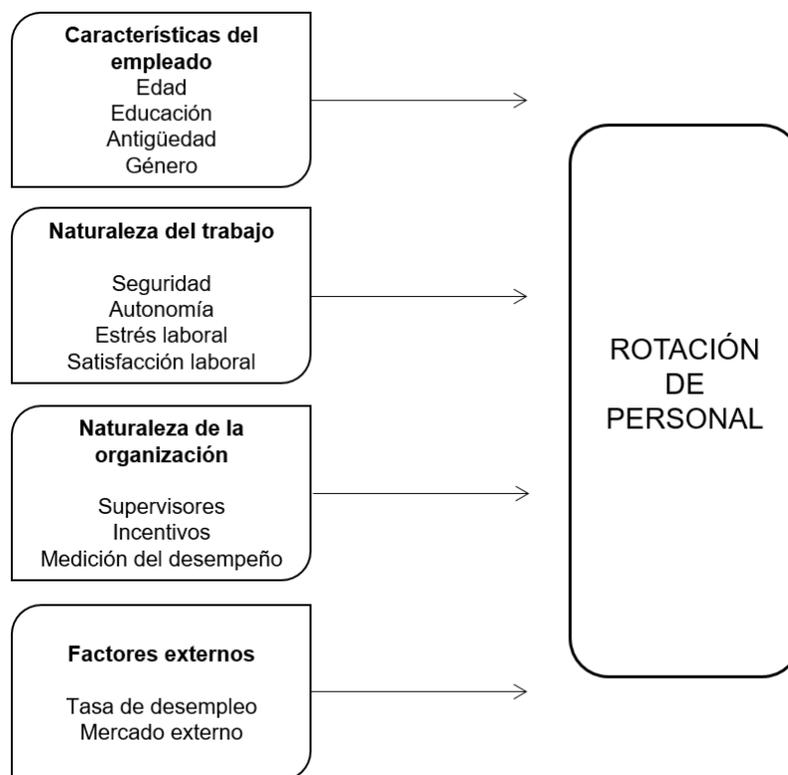


Figura 7. Naturaleza del trabajo y la organización.

Fuente: Fields D. et al. 2005. Exploring Predictors of Alternatives Job Changes

6.4.12. Modelo intensiones de movimiento de Joseph et al. (2007)

El modelo propuesto por Joseph et al. (2007) muestra que factores como los relacionados con el trabajo, características del individuo y factores percibidos de la organización influyen en el compromiso y satisfacción de los trabajadores en la empresa; los cuales si no se reflejan de manera positiva pueden influir en la decisión de buscar un nuevo trabajo, lo que llevaría generar una posible de rotación. Dentro de los factores relacionados con el trabajo se involucran algunas sub-variables como son las características de trabajo, comportamientos y estrés. Los factores individuales comprenden lo que son las características demográficas, el capital humano y la motivación. Finalmente, de los factores percibidos de la organización están las recompensas y las oportunidades de crecimiento de la organización.

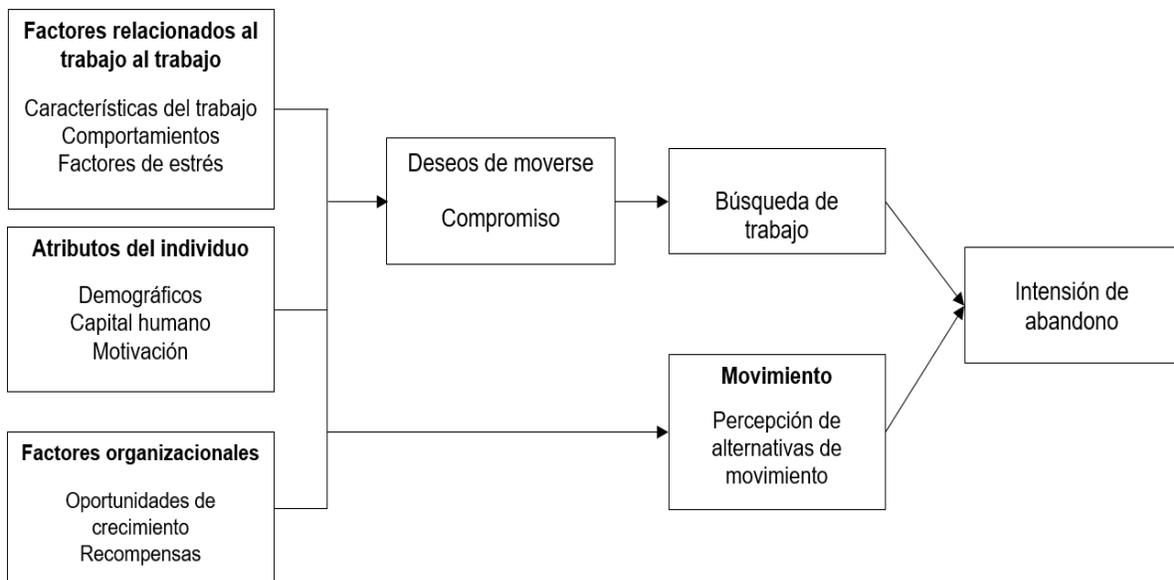


Figura 8. Intenciones de movimiento. Fuente: Joseph et al. (2007). It turnover.

6.4.13. Modelo de Wei- Chiang H. y Ruey- Ming C. (2007)

También se presenta el modelo de Wei- Chiang H. y Ruey- Ming C. (2007) el cual menciona que existen cuatro factores que influyen en el desempeño laboral, el cual si tiene altos niveles repercutirá en menor medida en la intención del

empleado de abandonar la empresa. En cambio, si el trabajador percibe dicho desempeño como inadecuado o insuficiente, generará entonces una alta intención de abandonar la empresa.

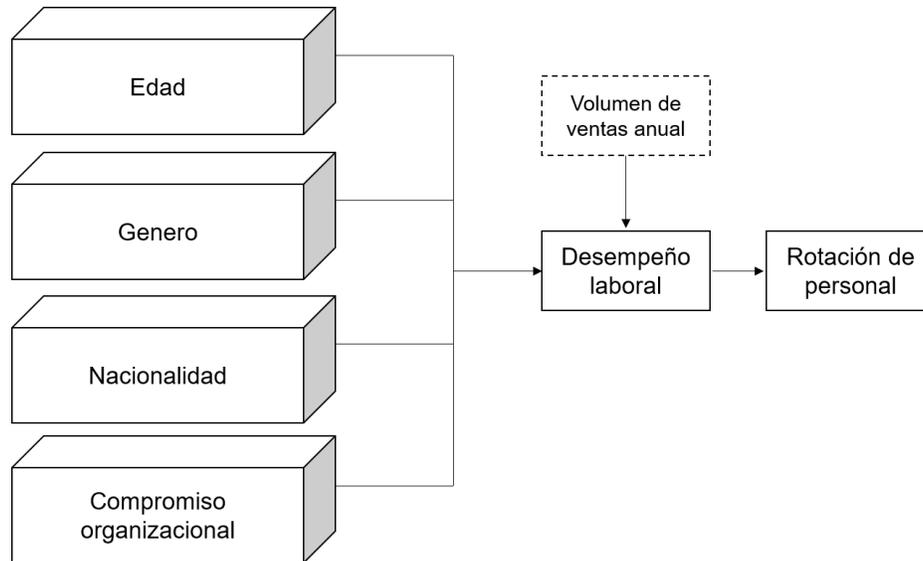


Figura 9. Desempeño laboral.

Fuente: Wei- Chiang H. y Ruey- Ming C. (2007). A comparative test of two employee turnover. Prediction Models.

Los modelos citados por los diferentes autores sobre la rotación de personal, no abarcan la mayoría de los factores que la ocasionan, es decir, no existe un modelo a seguir, cada modelo que se propone se adapta a las necesidades de la investigación.

Por tal motivo en la presente investigación se empleará un modelo con base en las necesidades integrales de la empresa a analizar, para poder establecer las estrategias específicas para atacar el problema en cuestión.

7. Metodología

7.1 Diseño de la investigación a desarrollar

El presente caso de estudio comprende una investigación de tipo descriptiva, ya

que tiene por objeto detallar la manifestación del fenómeno en cuestión, así como observar y describir el comportamiento del sujeto de estudio sin influir sobre él de ninguna manera, además implica un análisis de tipo mixto, debido a que parte de la implementación de dos instrumentos, el primero cualitativo correspondiente a una entrevista semiestructurada aplicada a los gerentes de las sucursales y el segundo cuantitativo, una encuesta de diagnóstico organizacional aplicada a los empleados, con la finalidad de obtener datos estadísticos de mayor confiabilidad (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

En el estudio se midieron las variables administración de recursos humanos y clima organizacional de una empresa del sector de ventas al detalle en Mexicali, B.C., las cuales, a su vez desencadena un análisis multivariado porque se consideran varias dimensiones involucradas en la rotación de personal dentro de la empresa.

El diseño del presente estudio es de tipo no experimental porque se basa fundamentalmente en la observación del fenómeno tal y como se muestra en su contexto natural, sin manipular deliberadamente alguna variable en el proceso; y también constituye una investigación con corte transversal ya que tiene aplicación en una población definida y en un periodo de tiempo determinado (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

7.2 Instrumentos de medición

El primero corresponde a una *entrevista semiestructurada* a los gerentes de las tres sucursales de la empresa a estudiar, conformada por 21 interrogantes, conformadas por preguntas tanto de respuesta abierta como de opción múltiple. La entrevista tenía por objetivo conocer a mayor profundidad aspectos relacionados a la rotación de personal, gestión de recursos humanos, el proceso de reclutamiento hasta la contratación de personal, así como el desarrollo de la capacitación y entrenamiento de personal; se optó por este instrumento cualitativo

porque representa un recurso dinámico y flexible para obtener información más completa.

El segundo instrumento parte de un análisis teórico sobre los factores que se han atribuido ante una rotación de personal segura, por lo cual, con base en las teorías de Clima organizacional, Rodríguez (1999), Motivación y personalidad, Maslow (1991), It turnover intention, Joseph et al. (2007), se constituyó una *encuesta de diagnóstico organizacional* realizada a los empleados de la empresa, con la finalidad de conocer su nivel de aceptación ante variables cuya influencia repercute de manera directa en este fenómeno, por ello, se concluyó considerar las siguientes siete categorías: remuneración, condiciones de trabajo, organización, comunicación y relaciones interpersonales, liderazgo, identidad y pertenencia, formación laboral. El instrumento está conformado por 38 reactivos, redactados a manera de afirmaciones, cuya respuesta es expresada en escala de Likert, de la siguiente manera: 1. “Totalmente en desacuerdo”, 2. “Desacuerdo”, 3. “Neutro”, 4. “De acuerdo” y 5. “Totalmente de acuerdo”.

Distribución de los reactivos por dimensión:

- Remuneración: reactivos 1-5.
- Condiciones de trabajo: reactivos 6-10.
- Organización: reactivos 11-15.
- Comunicación y relaciones interpersonales: reactivos 16-24.
- Liderazgo: reactivos 25-28.
- Identidad y pertenencia: reactivos 29-33.
- Formación laboral: reactivos 34-38.

Dentro del proceso de recolección de información, el universo y la muestra aplicada fue a conveniencia de la investigación, por lo que se consideró la totalidad de los empleados y gerentes, como se presenta en el siguiente gráfico:

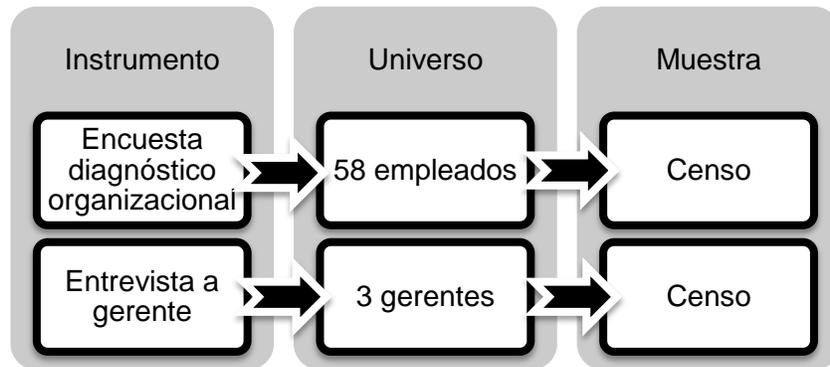


Figura 10. Instrumento, universo, muestra.
Fuente: Elaboración propia.

7.3 Validación del instrumento

Se parte de una validez aparente a los instrumentos desarrollados, donde se analiza la correcta descripción de cada uno de los ítems señalados, posteriormente se realizó una validación de contenido, en función de las teorías aplicables para dicho caso.

Los instrumentos anteriormente descritos fueron validados por un experto en el tema; en específico, la encuesta de clima organizacional, se utilizó como herramienta de validación un software estadístico (SPSS) el cual arrojaba un Alfa de Cronbach de .931, probando la fiabilidad del instrumento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.931	38

De manera inicial se aplicó una prueba piloto de la encuesta de diagnóstico organizacional a 5 empleados de la empresa, con la finalidad de conocer la percepción y claridad de la información plasmada, no habiendo observaciones, se procedió a aplicarla en su totalidad.

Además, la encuesta de diagnóstico organizacional dirigida a los empleados de la

empresa, fue validada en cada una de sus dimensiones arrojando un Alfa de Cronbach de la siguiente manera:

Remuneración

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.869	5

Condiciones de Trabajo

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.864	5

Organización

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.803	5

Comunicación y Relaciones Interpersonales

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.877	9

Liderazgo

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.792	4

Identidad y Pertenencia

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.819	5

Formación Laboral

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.801	5

Tabla 1. Estadísticos de fiabilidad por dimensiones de la encuesta de diagnóstico organizacional. Fuente: Elaboración propia.

7.4 Operacionalización de la variable

OBJETIVO	VARIABLES	DIMENSIONES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADOR
Proponer una estrategia de intervención que apoye en la reducción de la rotación de personal en una empresa del sector económico de ventas al detalle.	Administración de Recursos Humanos	Rotación de personal	Fenómeno de desvinculación laboral en la empresa	Número de empleados
				Antigüedad de la rotación de personal
				Índices de rotación de personal
				Causas de la rotación
				Consecuencias de la rotación
				Implementación de métodos de intervención
		Gestión administrativa	Aspectos de control general de la empresa en función de los recursos humanos	Manual organizacional
				Satisfacción de personal
				Evaluación de desempeño
				Prácticas motivacionales
				Determinación salarial
				Prestaciones laborales
	Proceso de contratación de personal	Comprende el proceso de búsqueda y elección del personal idóneo	Fuentes de reclutamiento	
			Tipos de entrevistas empleadas	
			Criterios de selección	
	Capacitación	Implementación de métodos para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades necesarias para desempeñar el trabajo	Inducción	
			Cursos de capacitación	
			Adiestramiento de personal	
	Clima organizacional	Remuneración	Retribución monetaria por el trabajo realizado	Reconocimientos y compensaciones
				Política salarial
		Condiciones de trabajo	Ambiente en que se desarrolla la actividad laboral	Ergonomía
				Prevención de riesgos
				Mantenimiento de instalaciones
				Cumplimiento normas de seguridad
Organización		Coordinación de los recursos de la empresa	Estructura organizacional definida	
			Formalización de funciones	
Comunicación y relaciones interpersonales		Establecimiento de canales de información sólidos que propician la consecución de las funciones	Trato respetuoso	
			Canales de comunicación definidos	
Liderazgo		Función de dirigir al personal	Actitud cooperativa	
			Evaluación de desempeño	
Identidad y pertenencia	Sentido de vinculación hacia la organización	Motivación inspiracional		
		Conocimiento de misión y visión organizacional		
		Participación en la toma de decisiones		
Formación laboral	Oportunidades desarrollo profesional	Motivación personal		
		Propuesta de desafíos		
		Autonomía en toma de decisiones		

Tabla 2. Operacionalización de la variable. Fuente: Elaboración propia.

7.5 Resultados de instrumentos aplicados

La encuesta de diagnóstico organizacional aplicada a los 58 empleados generó los siguientes resultados:

Edad

Partiendo de una agrupación de edades del total de la población encuestada, se puede observar que casi la mitad de los empleados son menores de 25 años, lo que asume una plantilla laboral joven, aspecto a considerar en la administración del recurso humano.

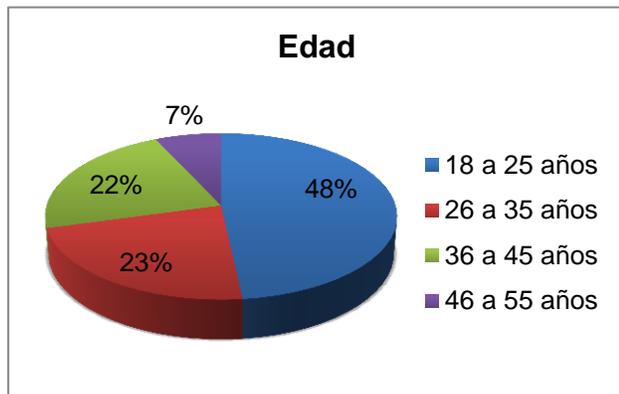


Figura 11. Análisis de categoría "Edad" (Encuesta de diagnóstico organizacional).

Fuente: Elaboración propia.

Género

Del 100% de la población sujeto de estudio, se percibe que en su mayoría la fuerza laboral está compuesta por hombres correspondida con el 55%, mientras que el 45% resultante es atribuido al género femenino.

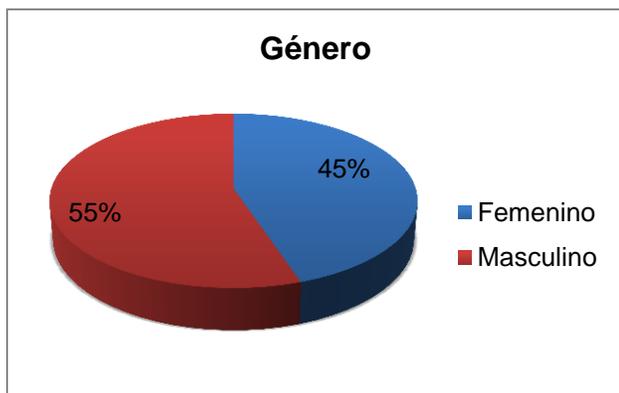


Figura 12. Análisis de categoría "Género" (Encuesta de diagnóstico organizacional).

Fuente: Elaboración propia.

Escolaridad

Los niveles de escolaridad del total de los empleados encuestados arrojan que más de la mitad cuenta con estudios medio superiores, por lo que se puede inferir que es personal potencial a cursar una carrera profesional, en contrario, solo el 2% de la población estudió hasta nivel primaria y un 40% secundaria.

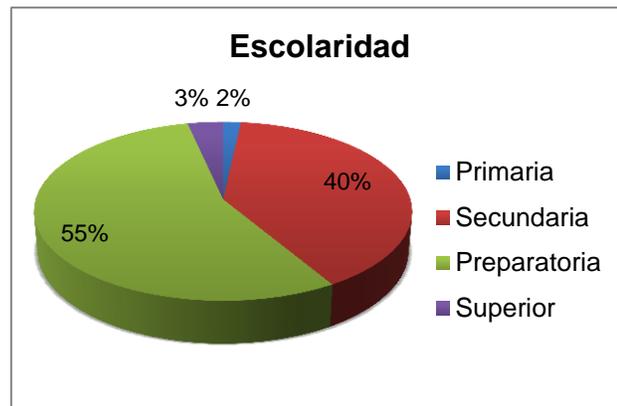


Figura 13. Análisis de categoría "Escolaridad" (Encuesta de diagnóstico organizacional). Fuente: Elaboración propia.

Tiempo en la empresa

Respecto a la antigüedad en la empresa, se puede observar que el 69% de la población no supera el año trabajado, contra un mínimo 2% que tiene más de dos años en la empresa, lo que permite asumir que la rotación de personal es un hecho latente. La antigüedad promedio de la población analizada es de 9 meses.

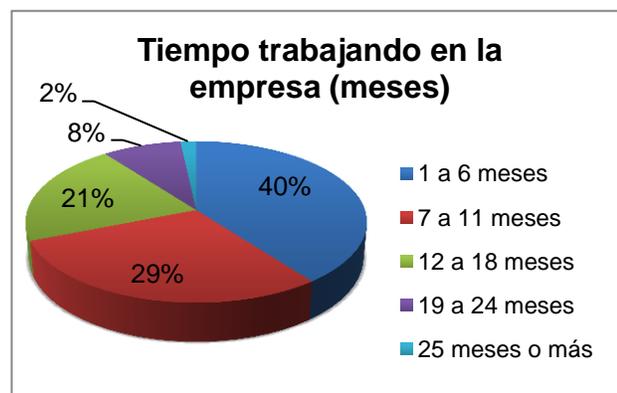


Figura 14. Análisis de categoría "Tiempo trabajando en la empresa" (Encuesta de diagnóstico organizacional). Fuente: Elaboración propia.

Tiempo en el puesto

Como resultado de la rotación interna, se puede analizar qué en comparación con el diagrama anterior, la población que tienen mayor antigüedad han manifestado un cambio en su puesto de trabajo, lo que infiere que la empresa estimula las

oportunidades de desarrollo laboral.

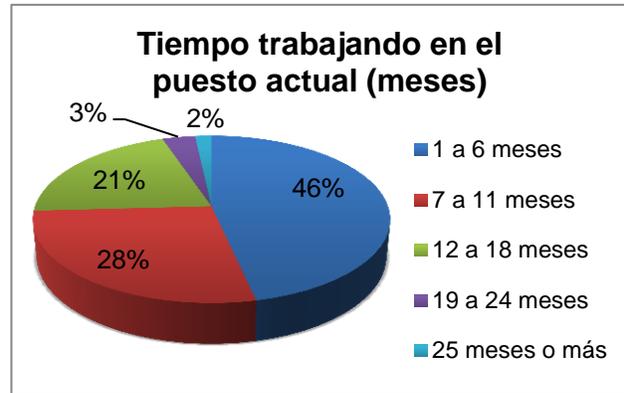


Figura 15. Análisis de categoría “Tiempo trabajando en el puesto actual” (Encuesta de diagnóstico organizacional). Fuente: Elaboración propia.

Mediante un análisis de frecuencias obtenido a través del software estadístico se pueden inferir los siguientes resultados según las dimensiones consideradas:

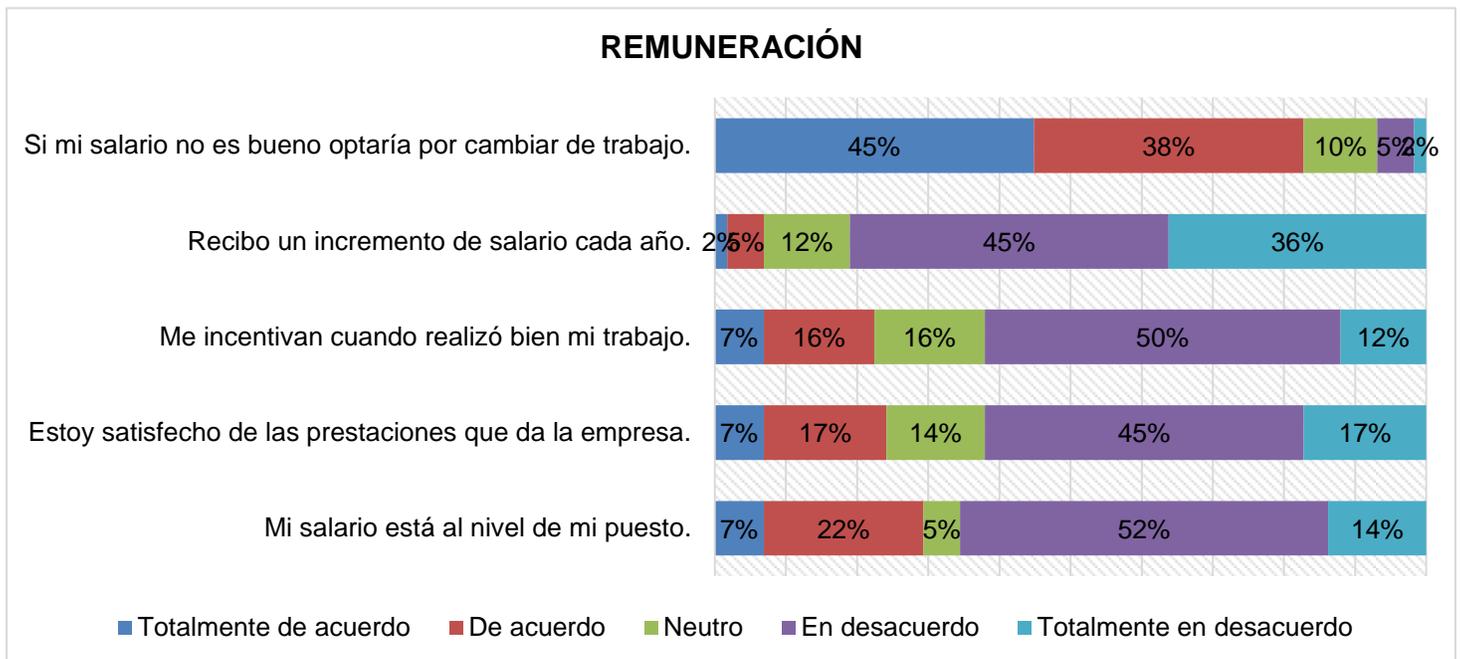


Figura 16. Análisis de categoría “Remuneración” (Encuesta de diagnóstico organizacional). Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la categoría “remuneración” se puede observar que una mayoría representada por el 66% de los empleados considera que su salario no es correspondido con la labor que desempeñan, por lo que se asume no satisface una de las necesidades principales de los trabajadores; sin embargo, cabe señalar

que poco más de la tercera de parte de los encuestados si muestra agrado por la retribución monetaria que se le otorga.

Dentro del cuestionamiento relacionado al grado de satisfacción respecto a las prestaciones que otorga la empresa y la existencia de incentivos ante un buen desempeño, se puede apreciar que más de la tercera parte de los empleados correspondida con un 38% y un 39% respectivamente, consideran estar satisfechos ante las prestaciones e incentivos; no obstante a que la empresa ofrece prestaciones de ley y bonos, se muestra un efecto muy similar en las dos preguntas, predominando la inconformidad de los empleados representada con más del 60% en cada caso.

En lo que respecta a los incrementos salariales, a pesar de que la mayoría de los empleados no supera el año trabajado, se asume que el 81% considera no tener la oportunidad de recibir un aumento, ante un mínimo 7% que afirman si recibirlo por consideración de los superiores, esto infiere que de entrada la mayoría de los empleados cuentan con una perspectiva negativa sobre su retribución a largo plazo, lo que conlleva una posible rotación ante la falta de un plan de acción vinculado a un incremento razonable en la compensación por su trabajo.

Ante los resultados expresados en esta categoría se estima un área de oportunidad, ya que la variable en cuestión al ser un elemento significativo para los trabajadores respecto a la decisión de continuar laborando en la empresa, representada con más del 80% de los empleados, se traduce en un factor de riesgo ante una futura desvinculación laboral.

CONDICIONES DE TRABAJO

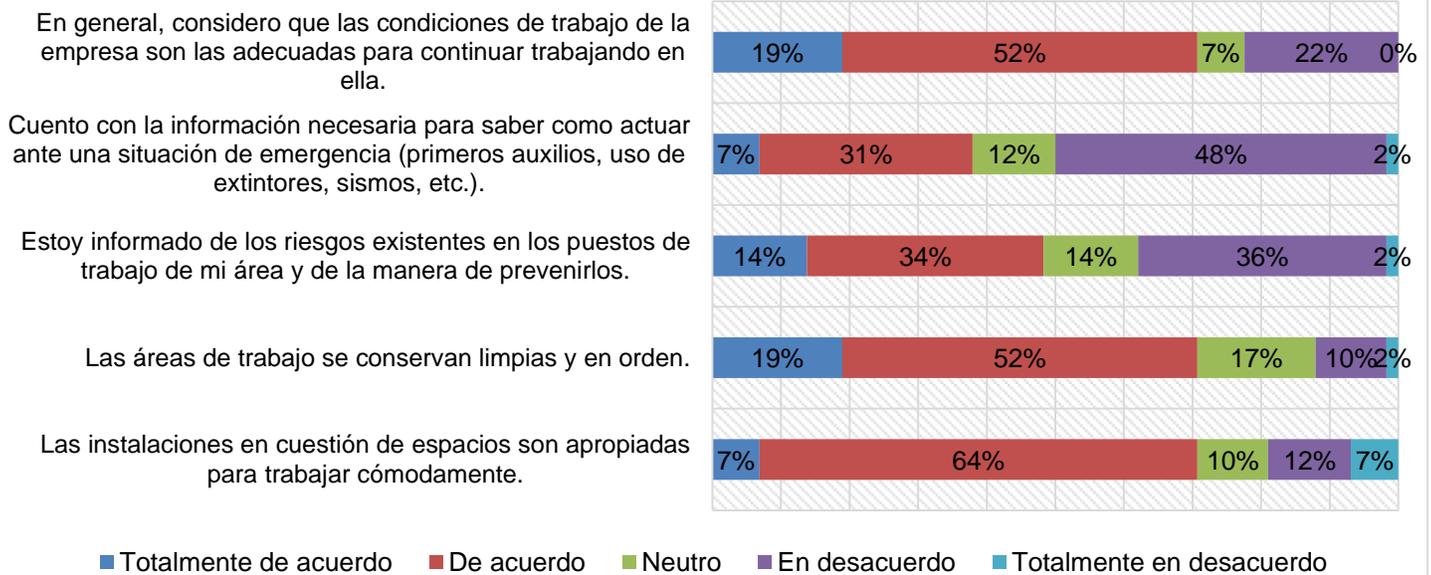


Figura 17. Análisis de categoría “Condiciones de trabajo” (Encuesta de diagnóstico organizacional).

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la categoría “condiciones de trabajo”, es posible asumir que la gran mayoría de los empleados están satisfechos con el ambiente físico donde lleva a cabo sus labores, considerando de manera aceptable los espacios y limpieza en las respectivas áreas de trabajo, representado por más del 70% de los encuestados, en cada caso.

Es de suma importancia conocer los riesgos que se pueden presentar en cada área de trabajo, ante este hecho, casi la mitad de los empleados se hace partícipe de contar con esta información, sin embargo, un 38% de ellos no conoce del todo de qué manera debe actuar ante situaciones críticas en el ejercicio de su labor, por lo que se puede asumir, que la capacitación otorgada no contempla lecciones aprendidas enfocadas a solucionar problemas potenciales y formas de prevenirlos.

En lo relacionado a contar con la información sobre cómo responder a situaciones de emergencia en la que conlleve la seguridad propia y de terceros, el 50% afirma no estar comunicado al respecto, así como el 12% que asume no tener la

seguridad de contar con la información suficiente, lo cual se puede interpretar como un riesgo, y como un elemento relevante para proveer al empleado de los conocimientos necesarios para desarrollarse con seguridad en el trabajo, aunado a ello para el 71% de los encuestados este elemento es relevante ante la decisión de continuar trabajando en la empresa.



Figura 18. Análisis de categoría “Organización” (Encuesta de diagnóstico organizacional).

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la categoría “organización” es posible observar que predomina un alto porcentaje de empleados que consideran haber recibido la capacitación necesaria, sin embargo, al ser un elemento significativo ante un buen desempeño del trabajador y que a su vez puede contribuir a crear un proceso de aprendizaje más ágil, sobresale que un 16% no está completamente de acuerdo con ello, sumado a un 10% que considera haber recibido una capacitación carente.

Respecto a la aceptación que tienen los empleados con su horario de trabajo, se asume que para la mitad de ellos no representa un elemento negativo, en cambio hay un considerable 40% que opina no estar conforme y podría ser atribuido a la deficiente administración de los mismos, derivado de la propia salida tan recurrente de personal, por lo que se obliga a los empleados a cubrir puestos en

horarios más concurridos por los clientes.

Se percibe que la organización de las funciones no está claramente definida lo cual es evidenciado por la gran cantidad de personal, representado por el 65%, que no está familiarizado con los procedimientos y políticas de la empresa, lo que hace suponer una falta de enfoque hacia el buen desempeño y la calidad en el trabajo, así como un mínimo compromiso de la gerencia por involucrar a los trabajadores a conocer bajo que estándares debe estar realizado su trabajo.

Dentro de esta categoría se hace evidente que para casi la totalidad de los empleados correspondida con un 95% resulta significativo contar con una eficiente organización en lo respectivo a sus funciones, ya que constituye un elemento a considerar ante una desvinculación laboral.

COMUNICACIÓN Y RELACIONES INTERPERSONALES

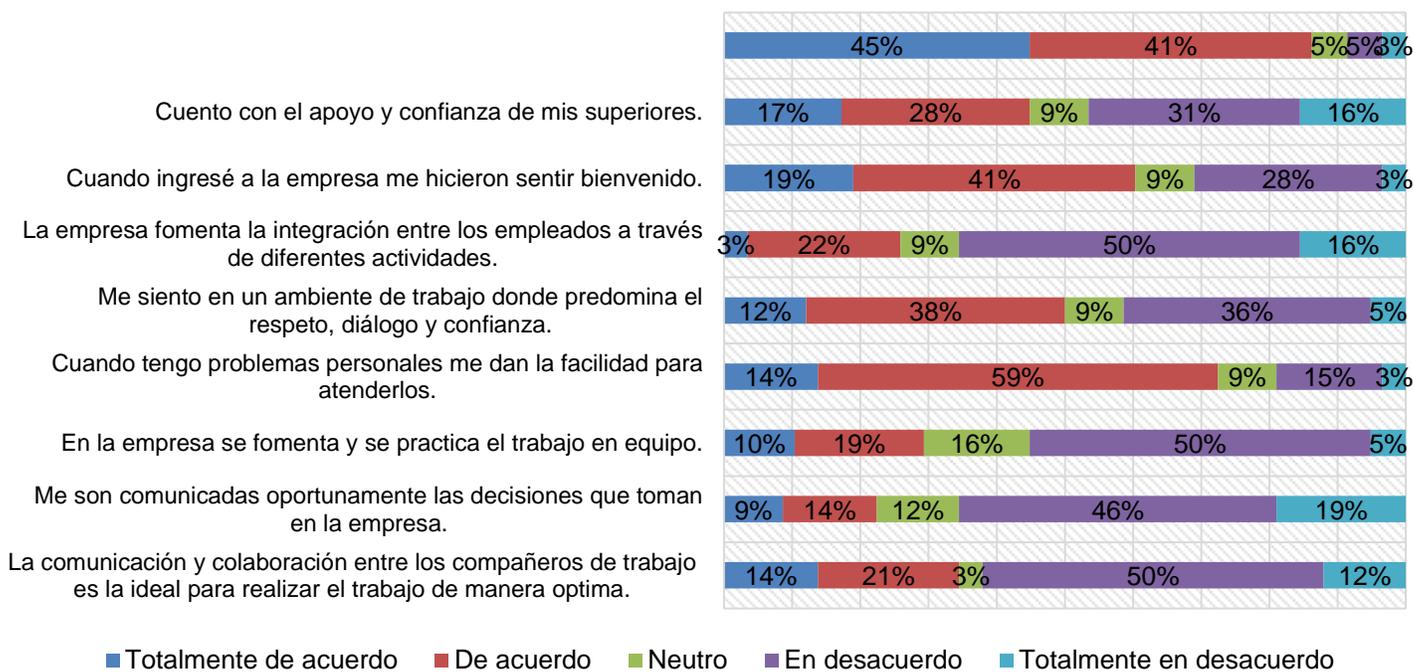


Figura 19. Análisis de categoría “Comunicación y relaciones interpersonales” (Encuesta de diagnóstico organizacional). Fuente: Elaboración propia.

Respecto a la categoría “Comunicación y relaciones interpersonales”, se puede apreciar que el 62% de ellos considera inapropiada la colaboración que existe entre los compañeros de trabajo, sin embargo, para más de la tercera parte de los encuestados este factor resulta ser el ideal para lograr mantener un ambiente de trabajo óptimo.

Parte importante de lograr los objetivos organizacionales, es a través de la adecuada comunicación entre las diferentes áreas de trabajo, en este contexto se logra apreciar que para el 65% de los empleados las decisiones que se toman en la empresa no les son compartidas, mientras que para un 23% el flujo de la información si está siendo el oportuno y pudiendo considerar al 12% como empleados a los que les han compartido las decisiones en ciertas ocasiones.

Un aspecto que resulta interesante recalcar es que más del 70% de los empleados encuestados están satisfechos de la accesibilidad que muestra la empresa ante situaciones personales que pudieran propiciar la ausencia de un trabajador de manera inesperada y en su caso justificada, por lo que se asume una postura comprensible por parte de la empresa ante esta condición; sin embargo, existe un 18% de la población que considera no se les ha dado esta facilidad de ausentismo y un 9% que no se ha visto en la necesidad de solicitar algún permiso atendiendo a esta circunstancia.

Es significativo el valor que un empleado le da el pertenecer a un ambiente de trabajo en el que predomine el respeto, el dialogo y la confianza, por ello y de acuerdo al gráfico, se puede observar que el 50% considera si estar en un ambiente de trabajo propio de dichas cualidades, no obstante, el 41% de ellos mantiene una idea diferente al respecto, aunado al 9% restante que aunque se mantiene en una posición neutral, tiende a considerarse como un factor negativo debido a que la empresa debe buscar la constitución de un clima de trabajo en el que prevalezca un sano trato entre el recurso humano.

Derivado de la percepción de los encuestados se asume un limitado fomento a las actividades encausadas a la integración de los empleados, lo anterior representado por un 66% de la población; en cambio, una cuarta parte considera que si se han desarrollado las actividades necesarias que propicien este sentido unidad en la empresa.

En la empresa en cuestión, el 47% de las personas no considera apropiada la relación que tiene con sus superiores, aunada a un 9% que percibe una relación neutral que también puede ser asumida como un elemento negativo, por lo tanto, la confianza y el sentido de apoyo hacia ellos se ve mermado; a pesar de ello, para el 45% de los empleados el vínculo está más fortalecido por lo que la comunicación y confianza les resulta satisfactoria.

En consideración con el 86% de los empleados encuestados podemos afirmar que la práctica de una óptima comunicación y buenas relaciones entre todo el personal debe ser fomentada a efecto de continuar trabajando en la empresa.

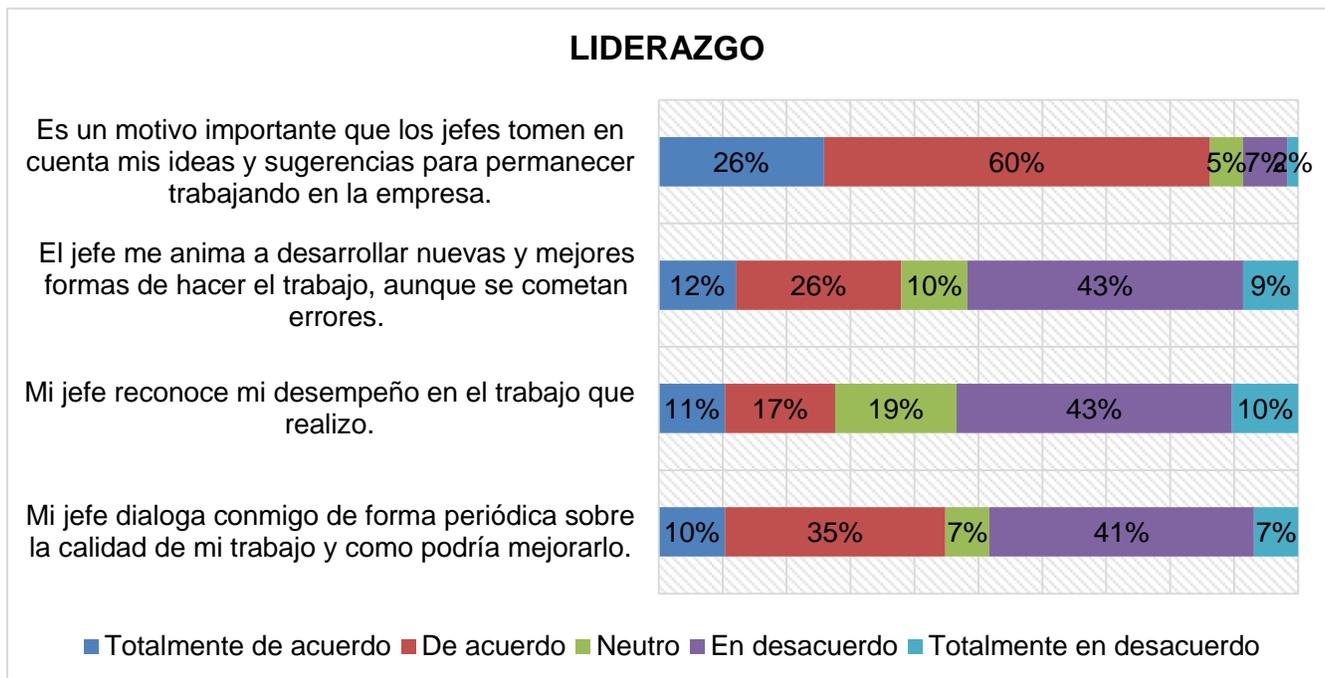


Figura 20. Análisis de categoría “Liderazgo” (Encuesta de diagnóstico organizacional).

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la categoría “liderazgo” es posible observar que 48% de los trabajadores perciben una falta de involucramiento de su jefe hacia el desarrollo de sus actividades en la empresa, sumado al 7% que consideran el grado de acercamiento neutro, lo cual se puede traducir como una falta de guías y orientación hacia la mejora en los resultados de cada área de trabajo; a pesar de ello, hay un 45% que contempla a sus jefes como personas alineadas a conducir a sus empleados hacia el crecimiento laboral mediante el dialogo y compromiso por la calidad en el trabajo.

La falta de reconocimiento en el trabajo conlleva una característica importante para los empleados, ante ello, el gráfico refleja que poco más de la mitad de los encuestados considera no sentir que sus superiores estimulen el reconocimiento hacia el desempeño, en adición un 19% percibe un escaso seguimiento a este elemento; sin embargo, un 28% de los empleados opina si sentirse reconocido, por lo cual podemos asumir que en su mayoría el empleado percibe una limitada gestión motivacional encaminada al reconocimiento del desempeño laboral.

En el camino a desarrollar personal capaz y responsable, el líder debe motivar a sus empleados a ser proactivas y a tener iniciativa, en este contexto, más de la tercera parte de los empleados asume un líder motivador y encausado a dar oportunidad al personal de tomar decisiones encaminadas a la mejora de sus actividades, por otro lado, se puede observar que el 52% percibe que el jefe no los anima a realizar su trabajo con la libertad necesaria de poder llevar a cabo mejoras en la ejecución de su operación diaria, ya que tienen muy claro que los errores conllevan una sanción, y por último, en una mínima proporción representada por el 10% de los encuestados, se percibe una escasa motivación hacia la iniciativa de los trabajadores; por tal motivo se asume una falta de independencia del recurso humano para la toma de decisiones propiciada por un liderazgo que no fomenta el desarrollo de personal.

En general, la ausencia o existencia de un liderazgo efectivo representa una

característica importante para que los empleados consideren pertenecer y permanecer en la organización, por ello, el 86% considera apropiado contar con líderes que fomenten una actitud participativa e incluyente hacia los trabajadores donde consideren sus puntos de vista y se les permita actuar con razonable libertad de ejercicio.

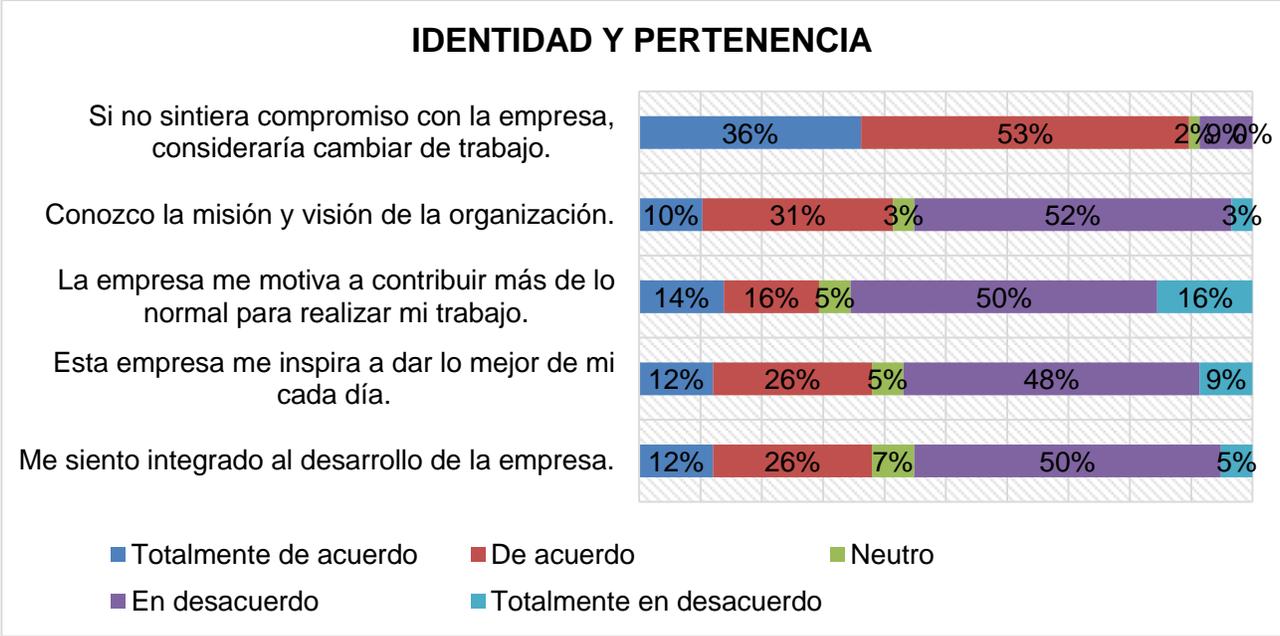


Figura 21. Análisis de categoría “Identidad y pertenencia” (Encuesta de diagnóstico organizacional). Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta a la categoría “Identidad y pertenencia”, se visualiza que más de la mitad de los empleados consideran no sentir integración hacia el desarrollo organizacional, frente a un 38% que sí encuentra un vínculo hacia el logro de los objetivos que persigue la empresa; además resulta interesante apreciar una misma tendencia en los resultados correspondientes al sentido inspiracional que refleja la empresa, la motivación que proporcionan a los trabajadores y el conocimiento de la misión y visión organizacional, por lo que podemos asumir que más del 50% del total de los empleados no perciben el estímulo necesario para querer dar lo mejor de sí cada día y contribuir en más de lo normal en la realización de su trabajo.

Es fundamental contar con personal identificado con la filosofía organizacional, ya que para desarrollar un sentido de compromiso en ellos es trascendental estimular una motivación bien enfocada que les permita adoptar los objetivos de la empresa como propios, en este contexto, se puede observar que la empresa en cuestión refleja un bajo sentido de identidad y pertenencia en su fuerza laboral, lo cual, está correspondido con un 89% de la totalidad de los empleados que consideran como elemento importante el sentir un compromiso real con la empresa para continuar trabajando en ella, ante este hecho, podemos asumir una falta de estrategias eficaces que encausen la labor de los empleados hacia objetivos en común, que se traduzcan en beneficios para ambas partes y minimicen las intenciones de salida de la empresa.

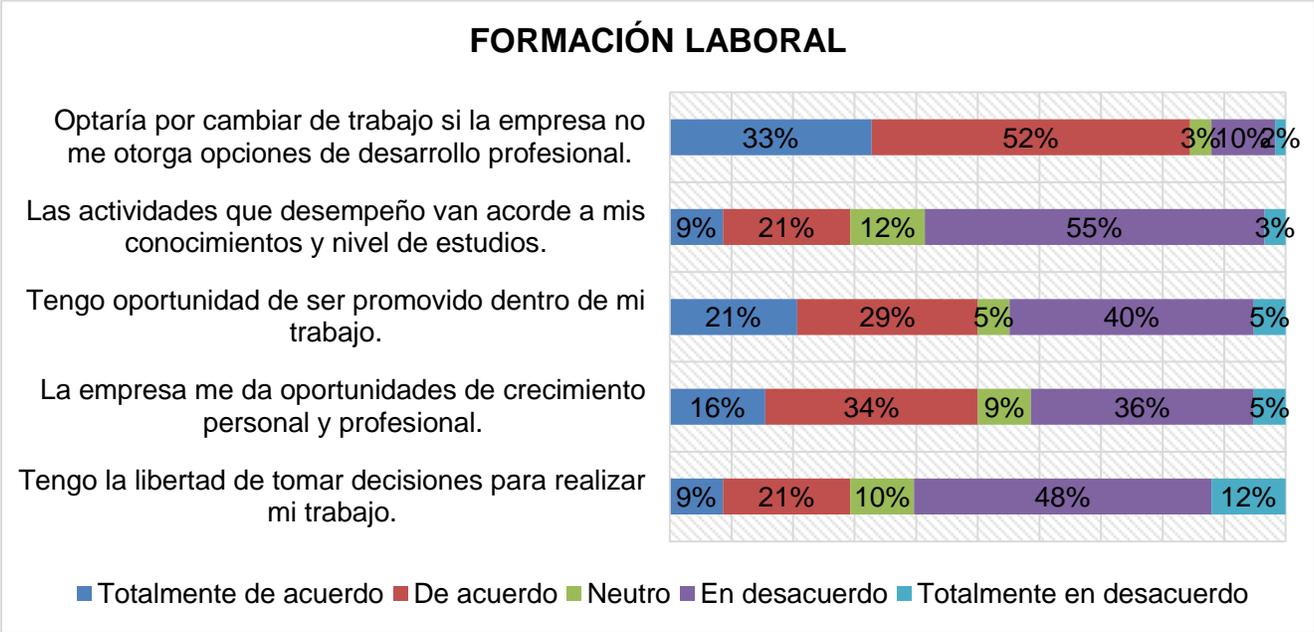


Figura 22. Análisis de categoría “Formación laboral” (Encuesta de diagnóstico organizacional).

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la categoría “Formación laboral” se considera que para el 85% de los empleados resulta de suma importancia contar con oportunidades de desarrollo profesional como elemento a considerar ante la decisión de permanecer laborando en la organización, por lo cual, se asume una alta posibilidad de rotación de personal ante la escasa promoción de ascensos y retención de talento.

De manera particular se puede observar que para más del 50% de los empleados la empresa no muestra una flexibilidad ante la libertad para tomar decisiones en el ejercicio de sus funciones, por lo que es posible considerar que no se fomenta el crecimiento laboral ni la capacidad de resolución de problemas.

A pesar de que la mitad del personal de la empresa estima tener oportunidad de ser promovido, resulta interesante puntualizar un 45% que se muestra en contra, por lo cual es posible asumir que ante la falta de un plan establecido de promociones nace una probabilidad de aumentar la salida de personal por cuestiones relacionadas con esta índole.

En lo que respecta al nivel de estudios y su relación con las actividades que desempeña en el puesto, se muestra que el 58% de los empleados considera no estar en un cargo acorde a su escolaridad, lo que implica contar con personal desmotivado y con la necesidad de poner en práctica sus competencias, hecho que repercute de manera directa en una rotación.

7.6 Tablas de contingencia

Partiendo de que existen diferentes aspectos a considerar para identificar las posibles causas que generan la rotación de personal en la empresa, se procedió con un análisis cruzado entre variables del instrumento mediante el software estadístico SPSS.

Se cruzaron variables como edad, género, escolaridad y tiempo trabajado en la empresa contra variables generadas mediante un promedio de los ítems que conformaban cada dimensión, de tal manera que se crearon las variables remuneración, identidad y pertenencia, liderazgo y formación laboral, dichos cruces atienden a que son las dimensiones con mayor impacto en los trabajadores y arrojaron la siguiente información:

Edad-Remuneración

EDAD-REMUNERACIÓN		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Edad (agrupada)	<= 25.00	16.09%	47.32%	8.93%	20.54%	7.13%	100.00%
	26.00 - 35.00	15.39%	55.75%	13.47%	9.62%	5.77%	100.00%
	36.00 - 45.00	36.55%	46.13%	9.62%	3.85%	3.85%	100.00%
	46.00+	6.25%	31.25%	31.25%	31.25%	0.00%	100.00%
Total		18.57%	45.11%	15.82%	16.31%	4.19%	100.00%

Tabla 3. Tabla cruzada de variables edad y dimensión remuneración.
Elaboración propia.

Se logra observar que del total de la población representada con empleados menores de 25 años el 63.41% tiene una percepción poco favorable ante la variable de remuneración, asimismo, se puede percibir que del total de encuestados dentro del rango de 26 a 35 años y de 36 a 45 años, es mayor la percepción negativa respecto a la gratificación recibida, la cual se representa por el 71.14% y el 82.68%, respectivamente. De manera general, podemos asumir que en su mayoría la población encuestada no percibe que las remuneraciones económicas respecto a su trabajo sean las adecuadas.

Edad-Liderazgo

EDAD-LIDERAZGO		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Edad (agrupada)	<= 25.00	8.33%	39.29%	9.52%	30.95%	11.90%	100.00%
	26.00 - 35.00	10.26%	48.70%	7.69%	15.39%	17.96%	100.00%
	36.00 - 45.00	7.69%	46.15%	15.38%	30.77%	0.00%	100.00%
	46.00+	8.34%	33.33%	33.33%	8.33%	16.67%	100.00%
Total		8.62%	42.53%	12.07%	25.86%	10.92%	100.00%

Tabla 4. Tabla cruzada de variables edad y dimensión liderazgo.
Elaboración propia.

De la tabla anterior se puede observar que dentro del rango de edades 26 a 35 años, el 58.96% considera poco apropiada la gestión de liderazgo que se presenta en la empresa, asimismo, se percibe una tendencia semejante en los rangos menores de 25 años y 36 a 45 años

Edad-Identidad y Pertenencia

EDAD-IDENTIDAD Y PERTENENCIA		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Edad (agrupada)	<= 25.00	6.24%	56.26%	6.26%	19.64%	11.60%	100.00%
	26.00 - 35.00	7.69%	42.30%	5.77%	21.16%	23.08%	100.00%
	36.00 - 45.00	9.62%	51.89%	3.85%	32.71%	1.93%	100.00%
	46.00+	18.75%	25.00%	0.00%	43.75%	12.50%	100.00%
Total		10.58%	43.86%	3.97%	29.31%	12.28%	100.00%

Tabla 5. Tabla cruzada de variables edad y dimensión identidad y pertenencia.
Elaboración propia.

Dentro de cruce de variables anterior, se puede interpretar que en función de la edad es el grado de compromiso que se mantiene con la organización, debido a que, dentro de los rangos menor de 25 años hasta el de 36 a 45 años, superan el 50% de los empleados que consideran no tener un sentido de identidad y pertenencia afianzado a la empresa.

Edad-Formación Laboral

EDAD-FORMACIÓN LABORAL		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Edad (agrupada)	<= 25.00	5.35%	52.70%	11.60%	25.00%	5.35%	100.00%
	26.00 - 35.00	3.85%	44.22%	7.70%	19.23%	25.01%	100.00%
	36.00 - 45.00	9.62%	34.60%	3.85%	36.55%	15.38%	100.00%
	46.00+	12.50%	25.00%	12.50%	25.00%	25.00%	100.00%
Total		7.83%	39.13%	8.91%	26.44%	17.69%	100.00%

Tabla 6. Tabla cruzada de variables edad y dimensión formación profesional. Elaboración propia.

Del total de encuestados podemos visualizar que, en relación a la dimensión de formación laboral, los empleados situados entre los rangos de edad menores de 25 años y el de 26 a 35 años, consideran que falta más fomento al desarrollo profesional, representado con un porcentaje superior al 48%; a diferencia de los empleados que se ubican dentro de la categoría de 36 a 45 años y los mayores de 46 años, correspondida con más del 50% de los encuestados en cada rango de edades, de los cuales podemos asumir que consideran que la organización ofrece oportunidades de crecimiento y formación laboral.

Género- Remuneración

GÉNERO-REMUNERACIÓN		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Género	Femenino	19.24%	48.09%	16.33%	10.57%	5.77%	100.00%
	Masculino	20.31%	47.65%	7.80%	18.76%	5.48%	100.00%
Total		19.78%	47.87%	12.07%	14.66%	5.62%	100.00%

Tabla 7. Tabla cruzada de variables género y dimensión remuneración. Elaboración propia.

En lo que respecta a la percepción de la contraprestación recibida por los empleados, se asume que del total de mujeres encuestadas el 67.33% no considera estar de acuerdo con la remuneración recibida, y se observa una tendencia similar en el género masculino, representada con un 67.96%.

Género-Liderazgo

GÉNERO-LIDERAZGO		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Género	Femenino	8.97%	43.63%	12.80%	23.07%	11.53%	100.00%
	Masculino	8.34%	41.66%	11.45%	28.14%	10.41%	100.00%
Total		8.65%	42.65%	12.13%	25.60%	10.98%	100.00%

Tabla 8. Tabla cruzada de variables género y dimensión liderazgo. Elaboración propia.

En relación a la apreciación que tienen los empleados respecto a las gestiones de

liderazgo que se toman en la empresa, del total de mujeres encuestadas se observa que más del 50% considera no estar de acuerdo con la manera en que dirigen los superiores a su personal, disposición que se logra visualizar de igual manera en el género masculino.

Escolaridad-Remuneración

ESCOLARIDAD-REMUNERACIÓN		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Escolaridad	Primaria	50.00%	25.00%	25.00%	0.00%	0.00%	100.00%
	Secundaria	20.65%	46.74%	13.04%	14.13%	5.44%	100.00%
	Preparatoria	18.75%	49.22%	10.94%	15.62%	5.47%	100.00%
	Superior	12.50%	50.00%	0.00%	25.00%	12.50%	100.00%
Total		25.48%	42.74%	12.25%	13.69%	5.85%	100.00%

Tabla 9. Tabla cruzada de variables escolaridad y dimensión remuneración. Elaboración propia.

Dentro del cruce de la dimensión remuneración con el nivel de escolaridad, se logra observar que predomina la opinión negativa de los encuestados en cada una de las categorías, por lo que podemos asumir que la mayoría de los empleados independientemente de su nivel de estudios perciben que la retribución económica por su trabajo no es la adecuada, aunque sigue existiendo la presencia de una tercera parte de la población con educación superior que considera que la retribución es justa.

Escolaridad-Formación Laboral

ESCOLARIDAD-FORMACIÓN LABORAL		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Escolaridad	Primaria	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%	0.00%	100.00%
	Secundaria	8.68%	35.88%	11.96%	27.18%	16.30%	100.00%
	Preparatoria	5.47%	53.91%	6.25%	22.65%	11.72%	100.00%
	Superior	0.00%	25.00%	25.00%	37.50%	12.50%	100.00%
Total		3.54%	28.70%	10.80%	46.83%	10.13%	100.00%

Tabla 10. Tabla cruzada de variables escolaridad y dimensión formación laboral. Elaboración propia.

Se puede apreciar una mayoría dentro de la categoría preparatoria, representada con un 59.38% lo cuales consideran poco conveniente la gestión de formación laboral que está proporcionando la empresa, por lo que es importante tomar en cuenta, para evitar fuga de recurso humano valioso.

Tiempo trabajando en la empresa-Remuneración

TIEMPO TRABAJANDO-REMUNERACIÓN		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Tiempo trabajando en la empresa (meses) (agrupada)	<= 6.00	18.46%	35.87%	13.05%	25.01%	7.61%	100.00%
	7.00 - 11.00	17.65%	57.35%	11.76%	7.36%	5.88%	100.00%
	12.00 - 18.00	22.93%	52.08%	10.42%	10.42%	4.15%	100.00%
	19.00 - 24.00	15.00%	65.00%	10.00%	10.00%	0.00%	100.00%
	25.00+	75.00%	25.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
Total		29.81%	47.06%	9.05%	10.56%	3.53%	100.00%

Tabla 11. Tabla cruzada de variables tiempo trabajando en la empresa y dimensión remuneración.
Elaboración propia.

De acuerdo al tiempo trabajado de los encuestados, podemos asumir de manera generalizada que desde los que tienen menos de 6 meses laborando hasta los que tienen más de dos años consideran inapropiada la remuneración percibida, por lo cual, se lograr determinar una frecuencia negativa predominante en función de esta dimensión.

7.7 Resultados entrevista semiestructurada

Aspectos generales respecto a la rotación de personal de la empresa

Las tres sucursales coinciden en que el problema de la rotación de personal es algo que identificaron conforme fue creciendo el negocio, ya que en el proceso de expansión la cantidad de empleados iba en ascenso y el flujo de los mismos era más evidente.

No han profundizado en el aspecto de determinar el índice de rotación que mantiene actualmente ni el de los últimos cinco años.

Coinciden en que las principales consecuencias de la rotación son costos monetarios y no monetarios derivados de los finiquitos, contrataciones y capacitación, también ha bajado la productividad, el clima laboral no es el óptimo y también la imagen general del negocio se ve afectada por no crear conexión o lazos sólidos con los clientes.

En las tres sucursales, no se ha desarrollado ningún plan enfocado a atacar este problema, sin embargo, han buscado mantener salarios dentro del estándar, para ser una opción considerable para los empleados.

Procesos de la administración de recursos humanos vinculados a la rotación de personal

La empresa en general, no cuenta con un manual organizacional formalizado, los puestos se han constituido conforme ha ido creciendo el negocio, y con base en las necesidades percibidas del dueño y del gerente de la sucursal.

En ninguna sucursal se evalúa el nivel de satisfacción de sus empleados.

La manera en que determinan el desempeño de los empleados en las tres sucursales es a través del seguimiento que le da el encargado de piso a todos los empleados, en cuanto a su desenvolvimiento en la realización de sus funciones, no hay un instrumento para dicha evaluación.

El negocio tiene incentivos como bonos de puntualidad y asistencia.

Respecto al reclutamiento, emplean anuncios en la misma tienda y por recomendaciones, la selección conlleva una entrevista no estructurada, en la que indaga sobre su experiencia laboral y los motivos de la búsqueda del trabajo,

motivos de su salida del anterior empleo; en cuanto al criterio de selección, la experiencia es predominante, sin embargo, en la mayoría de los casos se contrata de manera inmediata, porque la necesidad de cubrir el puesto es mayor; y por último, respecto a la contratación, los empleados perciben el salario y las prestaciones de ley.

8. Conclusiones

Con base en los resultados obtenidos en la encuesta de diagnóstico organizacional y la entrevista semiestructurada a los gerentes de las distintas sucursales, es posible establecer que la empresa caso de estudio tiene desafortunadas gestiones administrativas enfocadas al manejo de personal, lo que implica la generación de constantes desvinculaciones laborales.

La organización al ver de manera superficial el fenómeno de la rotación de personal, no ha tenido las herramientas necesarias para abordar esta problemática, por lo cual, es importante profundizar en el tema y establecer los controles pertinentes que coadyuven a la generación de posibilidades de mejora y reducción de este hecho.

Dentro de los procesos relacionados con la captación de personal (reclutamiento, selección, contratación) es notorio que se llevan de manera inadecuada, debido a que no existe una planificación estandarizada que permita seleccionar al candidato que cuente con las cualidades óptimas para determinado puesto, y aunado a ello, que posea un perfil que encaje con la cultura y propósitos de la empresa.

La remuneración económica es un factor determinante para que los empleados decidan cambiar de lugar de trabajo, por lo que es importante tomar en consideración que a pesar de que en ocasiones no sea posible igualar los sueldos de la competencia, resultará necesario implementar un plan de acción que complemente el ingreso que perciben y que permita generar una oferta laboral

más competitiva.

Parte importante para que un empleado no decida dejar su trabajo, radica en el desarrollo de un vínculo con la organización, por ello, es trascendental que el trabajador conozca y haga propios los objetivos, valores y estrategias que la entidad pretende alcanzar, asimismo, la empresa debe destinar esfuerzos hacia la integración del personal, tomar en consideración sus ideas y hacerlos partícipes del desarrollo de la misma, de esta manera, se tendrán trabajadores más productivos, con una visión clara de las metas y con un alto sentido de pertenencia.

La falta de dirección y liderazgo propicia un ambiente laboral tenso, ya que con alta frecuencia se percibe una barrera que limita la comunicación abierta en los jefes y los subordinados, esto conlleva, a que los empleados no encuentran la libertad de desarrollarse y no tienen una guía hacia el logro de los objetivos, ya que se ve opacada por la alta exigencia de sus superiores, pero sin un efecto motivacional.

Es evidente que el fenómeno de la rotación de personal está directamente relacionado con el nivel de satisfacción laboral y con la ejecución de planes de acción encaminadas a mantener motivados a los empleados, por ello, una eficiente política de recursos humanos permitirá contar con mano obra comprometida con el desarrollo organizacional.

9. Recomendaciones (Propuesta)

Propuesta No.1

Formalización de los criterios para contratación de personal

Dentro del proceso de búsqueda de recurso humano para la empresa, es de vital importancia estructurar de manera detalla los perfiles de puestos de cada área,

por ello, se recomienda a la organización, que se elabore la descripción considerando los siguientes aspectos:

- Análisis del puesto definiendo prioridades. Detallar el tipo de cargo y señalar de manera específica las responsabilidades y funciones inherentes al puesto.
- Objetivo del puesto. Definir la finalidad del cargo de trabajo y como contribuye a los resultados generales de la organización.
- Funciones. Especificar las actividades que contempla el puesto.
- Formación. Detallar los conocimientos mínimos requeridos para el desempeño del cargo, habilidades y experiencia.
- Datos de identificación del puesto. Mencionar el nombre, ubicación, unidad o departamento al que pertenece, jefe inmediato.
- Datos generales. Género, edad, horario de trabajo.

Esta herramienta, elaborada de manera efectiva, apoyará a la empresa en el proceso de reclutamiento, ya que permitirá gestionar una elección óptima del mejor candidato para el puesto ofertado.

Es importante señalar que, dentro de los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas, se logró observar que la empresa en cuestión tiende a contratar en su mayoría personal menor de 25 años, siendo estos lo que tienden a rotar en mayor proporción, ante este hecho, se recomienda iniciar un proceso de reestructuración de la planta laboral, para contratar personal con edades mayores de 35 años y en su mayoría mujeres (ya que rotan menos), los cuales mantengan un perfil más enfocado a la responsabilidad y seguridad por mantener un trabajo estable, esto de manera paulatina permitirá conservar un estándar de rotación tendiente a la disminución.

Propuesta No.2

Política de incentivos laborales

El establecimiento de un plan encaminado a mejorar de manera estratégica los

estímulos de los trabajadores resulta importante, ya que no se trata de pagar más al empleado sino de verlo como una medida motivacional ante el hecho de un desempeño sobresaliente y digno de reconocimiento.

Es posible desarrollar este proyecto mediante estímulos monetarios y no monetarios. Para determinar un plan de incentivos monetarios es importante definir el presupuesto; una vez definido, algunas de las estrategias que se pueden emplear son:

Evaluación de desempeño. Es una técnica que puede resultar muy valiosa para la empresa ya que, permitirá conocer las fortalezas y debilidades del personal, la calidad requerida en cada puesto de trabajo, determinar y comunicar la manera en que está desempeñando el empleado, así como elaborar planes de mejora. Esta herramienta podrá ser aplicada de manera trimestral o semestral (a consideración de la empresa), la evaluación será bajo el criterio del jefe o gerente de cada sucursal, y dependiendo el resultado obtenido, el empleado podrá ser beneficiado con un incentivo económico, es decir, además de resultar en beneficio de la empresa por el hecho de ser un instrumento que resulta funcional al medir y evaluar el rendimiento laboral e implementar los ajustes necesarios; el empleado al percibir que hay de por medio una retribución adicional por su sobresaliente desempeño, sentirá mayor motivación y el compromiso para destinar su mayores esfuerzos hacia el logro de los objetivos y necesidades de la organización.

Bono por antigüedad (anual). Es una manera de premiar a los empleados por su permanencia y de que perciban que la empresa reconoce el tiempo que han dedicado al servicio de la empresa.

Incremento salarial (anual). Una manera de lograr que el empleado se sienta afianzado con la empresa y valore el continuar laborando en ella es precisamente la retribución monetaria y el interés de la organización por garantizar de manera justa la remuneración económica al empleado. Por ello, los sueldos no pueden ser los mismos, por lo que es necesario que se establezca un compromiso para que de manera anual el empleado reciba un incremento sobre su salario, siendo este

igual o superior a la inflación, para que se pueda ver reflejado el beneficio.

Los estímulos no económicos resultan beneficiosos para la empresa, ya que tienden a funcionar como gestores motivacionales, resulta significativo desarrollar este tipo de estrategias para reconocer el desempeño de los empleados, sin necesidad de involucrar una gratificación monetaria, ya que contrarrestan la presencia del fenómeno de la rotación de personal, dando como resultado una empresa con una mejor estabilidad laboral y con un ambiente de trabajo más agradable para los empleados.

Entre los incentivos no económicos que se recomienda poner en práctica están:

Reconocimientos por méritos (destacar al empleado del mes), destinar como libre el día de cumpleaños del trabajador o en su caso trabajar medio tiempo, facilitar una conciliación laboral y familiar, mediante el establecimiento de horarios más flexibles, reconocimiento a la experiencia (proporcionar oportunidades de ascensos) para incentivar las necesidades de superación del personal.

Los incentivos laborales mantienen al equipo motivado, incrementa la productividad y mejoran la imagen de la organización como empleadora. Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño y coadyuvan en la generación de una motivación efectiva que produce importantes beneficios para el trabajador y la organización.

Propuesta No.3

Estrategias de integración

Cada que un empleado ingresa a una organización se da un proceso de socialización en el que empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se conjugan en una organización; toda empresa desea llegar al punto donde el empleado se sienta parte del equipo de trabajo, donde los objetivos organizacionales los haga propios, por ello, es importante señalar algunas recomendaciones en este aspecto:

No omitir la etapa de inducción en el proceso de incorporación de personal a la empresa, tomando en consideración los siguientes puntos:

- Bienvenida a la empresa
- Recorrido por la empresa
- Aspectos generales: Historia, misión y visión, valores, filosofía de la empresa, personal que la integra, objetivos que persigue, giro, entre otros.
- Políticas generales de la empresa: Horario, día, lugar y hora de pago, normas de seguridad, áreas de servicio para el personal, reglamento interior de trabajo, etc.
- Presentaciones: Con el supervisor o jefe directo, con los compañeros de trabajo, con los subordinados, en su caso.
- Ubicación del empleado en su puesto de trabajo: Objetivo del puesto, labores a cargo del empleado, las expectativas que se esperan de él.

En muchas empresas pequeñas, se suele cometer el error de ignorar la etapa inducción, presentando un gran obstáculo para lograr crear el vínculo y facilitar el desarrollo de las funciones para las que fue contratada la persona, por lo que se debe asegurar que su inicio esté lleno de una grata bienvenida, pues esto será determinante para basar su primera impresión de la empresa.

Actividades recreativas de la empresa. Un programa de actividades desarrollado en beneficio para los trabajadores permitirá contar con personal más contento e integrado a la organización, se puede partir de ideas muy simples, como festejar los cumpleaños de los empleados hasta organizar torneos, la finalidad es mejorar y mantener la salud física y psicológica de los empleados, ayudar a la integración y las relaciones interpersonales, así como laborales, reducir el estrés laboral, mejorar el clima laboral, aliviar las tensiones laborales y aumentar el rendimiento laboral.

Propuesta No.4

Capacidad de liderazgo

Poner en práctica acciones simples crean un gran cambio en las relaciones jefe-empleado, el personal acepta de manera positiva la existencia de una comunicación abierta y fluida con sus superiores.

Ser un buen líder no implica solamente desarrollar buenas ideas sino saberlas comunicar y hacerlas trascender, de igual manera resulta significativo el involucrar al personal en esa formulación de ideas y en la toma de decisiones, para ello, es importante que tanto los directivos como los gerentes y los jefes de piso, se permitan programar reuniones para ver puntos de vista del personal, a manera de hacerlos partícipes, permitiendo fortalecer las relaciones ante los mandos superiores.

Para afianzar el liderazgo es necesario predicar con el ejemplo, ser congruente con lo que se dice y se hace, así como ser firme en sus compromisos, debe saber escuchar para ser escuchado, debe ser honesto ante todos, para ganarse el respeto.

Tomar como consideración el reducir en la medida de lo posible el destacar los errores de los trabajadores, así como no reconocer los aciertos, este tipo de acciones limita la integración de equipos de trabajo, por lo cual, con un liderazgo bien enfocado se podrá obtener el máximo rendimiento de manera integral.

Ser un líder transaccional ya quedó en el pasado, estructuras de liderazgo basadas en la recompensa y el castigo no permiten impulsar el cambio ni motivar e inspirar a los trabajadores, por ello, es importante generar estrategias de liderazgo transformacional en las que se busque el establecimiento de metas e incentivos que impulsen a los empleados a niveles óptimos de rendimiento.

Minimizar las jerarquías es una estrategia que pueda ayudar a crear líneas directas de comunicación entre los empleados y sus jefes, sin intermediarios se agiliza el trabajo y favorece la comprensión de las acciones a realizar, asimismo,

reduciendo estas limitaciones estimulará el sentido de pertenencia y de importancia en el trabajo. Entre más lejana sea la figura del líder, menos aceptación tendrá en la organización.

Con las propuestas señaladas anteriormente se puede estimular un clima laboral óptimo que permita reducir las decisiones de abandono por parte del personal. Es un hecho que poniendo en práctica estrategias motivacionales, manteniéndolas en control y mejora continua, coadyuvarán a minimizar la constancia de este fenómeno, asimismo, la empresa se beneficiara de un entorno más productivo que permita el logro de los objetivos de manera individual y colectiva, es decir, un crecimiento organizacional.

10. Referencias

- Aguiano, D. (15 de Julio de 2013). *Negocios*. Recuperado el 6 de Junio de 2017, de Milenio: http://www.milenio.com/negocios/rotacion-personal-Mexico-alcanza-niveles_0_116988619.html
- Aguilar, A. (2015). *Implementacion de un programa para reduccion la rotacion de personal del cargo de operario de cine de la empresa Multicines S.A.* (Tesis de Maestría). Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Quito. Ecuador.
- Aguilar, V. (2015). *Propuestas para reducir el índice de rotación en la empresa Saljamex Servicios S.A. de C.V.* (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México. Estado de México.
- Alfaro Castellanos, M. (2012). *Administración de personal*. México: Red Tercer Milenio, S.C.
- Almanza, L. (16 de Junio de 2016). *Empresas*. Recuperado el 6 de Junio de 2017, de El Financiero: <http://www.elfinanciero.com.mx/bajio/rotacion-de-personal-pone-en-jaque-a-industria.html>
- Amorós , E. (2007). *Comportamiento organizacional*. Perú: Escuela de Economía USAT.
- Arias Galicia, F. (2006). *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*. México: Trillas.
- Arreola, J. (23 de Junio de 2017). *Red Forbes*. Recuperado el 20 de Octubre de 2017, de Forbes México: <https://www.forbes.com.mx/el-retail-ha-muerto-que-viva-el-retail/>
- Barney, J. (1986). Organizational culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *Academy of management review*, 656-665.
- Bluedorn, A.C. (1980). *A unified model of turnover from organizations*. Human Relations, 35,135-153.
- Burruezo, J. (1999). *Gestión moderna del comercio minorista. El enfoque práctico*

- de las tiendas de éxito*. Madrid: Esic.
- Cane, S. (1997). *Cómo triunfar a través de las personas*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Castillo Aponte, J. (2006). *Administración de personal: Un enfoque hacia la calidad*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chruden , H. J., & Sherman Jr., A. W. (1999). *Administración de Personal*. México: Continental S.A.
- De Juan Vigaray, M. (2004). *Comercialización y retailing: Distribución comercial aplicada*. España: Pearson Educación-Prentice Hall.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. México: Pearson Educación.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos*. México: Prentice Hall.
- Digors, P., & Myers , C. A. (1981). *Personnel Administration: A point of view and a method* . Estados Unidos: McGraw-Hill Inc.
- Dinero en Imagen. (25 de Noviembre de 2014). *Aula*. Recuperado el 6 de Junio de 2017, de Dinero en Imagen: <http://www.dineroenimagen.com/2014-11-25/46886>
- Dolan , S., Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. México: McGraw-Hill.

- Dolan, S. V. (1999). *La gestión de los recursos humanos*. España: McGraw-Hill.
- Equipo Vértice. (2008). *Selección de Personal*. España: Publicaciones Vértice SL.
- Fields, D., Dingman, M., Roman, P., & Blum, T. (2005). Exploring predictors of alternative job changes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63.
- Flores, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de persona en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 65-99.
- Flores, Z. (2 de Marzo de 2016). *Economía*. Recuperado el 21 de Octubre de 2017, de El financiero: <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/habra-mayor-rotacion-de-personal-en-2016-por-sueldos-bajos-manpower.html>
- García, M. (2001). La importancia de la evaluación del desempeño. *Revista proyecciones*, 3.
- García, A. y Edel, R. (2008). *Capital Humano en las Organizaciones*. Experiencias de investigación Vol. 1, Edición Electrónica: www.eumed.net/libros/2007c
- Garza, J. G. (2000). *Administración contemporánea*. México: McGraw-Hill.
- Griffeth, R.W., y Hom, P.W. (1995). *Predictive and homological validity of two turnover theories: A two-sample competitive examination*. Atlanta, Georgia: Department of Management-Georgia State University.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, Y., Hernández, G., & Mendieta, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social*, 837-863.
- Hom, P.W., y Griffeth, R.W. (1991). *Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses*. *Journal of Applied Psychology*, 76, 350-66.
- Hulin, C.L., Roznowski, M., y Hachiya, D. (1985). *Alternative opportunities and*

withdrawal decisions: Empirical and theoretical discrepancies and an integration. Psychological Bulletin, 97, 233-50.

Ibarra, C. (12 de Febrero de 2012). *Opinión*. Recuperado el 18 de Octubre de 2017, de America-Retail: <http://www.america-retail.com/opinion/la-rotacion-de-personal-en-el-retail-chileno-actual/>

Joseph et al. (2007). It turnover. *MIS Quarterly*, 547-577.

Littlewood Zimmerman, H. (2006). Antecedentes en la rotación voluntaria de personal. *Investigación Administrativa*, 7-25.

Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational Climate*. Boston: Harvard University Press.

Lógica. (10 de Agosto de 2011). Recuperado el 28 de Octubre de 2017, de Logisticamx: <http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/20095-son-los-recursos-humanos-fundamentales-desarrollo-companias>

Louart, P. (1994). *Gestión de los recursos humanos*. España: Ediciones Gestión 2000.

Macías, H. (8 de Febrero de 2014). *Comunicados de prensa*. Recuperado el 5 de Junio de 2017, de PricewaterhouseCoopers México: <http://www.pwc.com/mx/es/prensa/archivo/2014-02-presentacion-saratoga.pdf>

March, J.G. y Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.

Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Mobley, W.H. (1977). *Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover*. Journal of Applied Psychology, 62, 237-240.

Mobley, W.H., Griffeth, R.W., Hand, H.H., y Meglino, B.M. (1979). *Review and conceptual analysis of the employee turnover process*. Psychological Bulletin, 86, 493-522.

Muchinsky, P.M., y Morrow, P.C. (1980). *A multidisciplinary model of voluntary*

- employee turnover*. Journal of Vocational Behavior, 17, 263-90.
- Mundo Ejecutivo. (18 de Abril de 2016). *Economía y negocios*. Recuperado el 18 de Octubre de 2017, de Mundo ejecutivo:
<http://mundoejecutivo.com.mx/economia-negocios/2016/04/18/6-tendencias-globales-retail-que-deben-sumarse-empresas>
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2016). *Strategic Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. Canadá: McGraw-Hill.
- Osterman, P. (1987). *Turnover, Employment Security, and the Performance of the Firm*. Madison, Wisconsin: Human Resources and the Performance of the Firm.
- Pérez, T. (28 de Abril de 2017). *Tendencias*. Recuperado el 6 de Junio de 2017, de Sistemas Humanos: <http://www.shdemexico.com/2017/04/28/rotacion-de-personal-cuanto-le-cuesta-tu-empresa/>
- Perú Retail. (8 de Noviembre de 2013). *Capacitación*. Recuperado el 20 de Octubre de 2017, de Perú-retail: <http://www.peru-retail.com/capacitacion/rotacion-de-personal-en-el-sector-retail-problematica-y-soluciones/>
- Pettigrew, A. (1979). On study organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 570-581.
- Pigors, P., & Meyers, C. (1985). *Administración de Personal*. México: CECSA.
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., y Boulian, P. (1974). *Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians*. Journal of Applied Psychology. 59, 603-609.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (2000). *Administración*. México: Pearson.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico organizacional*. México: Alfaomega.

- Rubio, E. (s.f.). *Reglas de oro de un buen clima laboral. Sección Su dinero*. Recuperado el 26 de Octubre de 2017, de El mundo: <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>
- Schwartz, H., & Davis, S. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational dynamics* , 30-48.
- Sheridan, J.E., y Abelson, M.A. (1983). *Cusp catastrophe model of employee turnover*. *The Academy of Management Journal*, 26, 418-36.
- Siliceo, A. (2006). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa.
- Soria, R. (2008). Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México. *Red Académica Iberoamericana Local-Global*, 36-65.
- Strauss, G., & Sayles, L. (1985). *Personal: Problemas humanos de la administración*. México: Prentice-Hall.
- Thatcher, J., Stepina, L., y Boyle, R. (2002). *Turnover of information technology workers: Examining empirically the influence of attitudes, job characteristics, and external markets*. *Journal of Management Information Systems*, 19, 231-261.
- Ton, Z., & Huckman, R. (2008). Managing the Impact of Employee Turnover on Performance: The Role of Process Conformance. *Organization Science*, 56-68.
- Valencia, J. R. (2007). *Administración Moderna de Personal*. Argentina: Thomson.
- Wei-Chiang, H., & Ruey-Ming, C. (2007). A Comparative Test of Two Employee Turnover Prediction Models. *International Journal of Management*, 222.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas*. México: McGraw-Hill.
- Winterton, J. (2004). A conceptual model of labour turnover and retention. *Human Resource Development International*, 371-390.

11. Anexos

Sucursal	Total actual de empleados (2018)
A	26
B	16
C	13
Total	55
Gerentes	3
Total	58

Total de empleados al inicio/ fin por año					
Sucursal		2015	2016	2017	2018
A	Inicio	18	17	21	25
	Final	17	21	25	22
B	Inicio	9	10	12	16
	Final	10	12	16	14
C	Inicio	8	9	10	12
	Final	9	10	12	10

Tabla 12. Cantidad de empleados por sucursal.
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13. Total de empleados al inicio y fin de año.
Fuente: Elaboración propia.

Sucursal		2015	2016	2017	2018
A	Entradas	8	9	12	15
	Salidas	9	11	13	15
	Promedio Efectivo	17.5	19	23	23.5
B	Entradas	5	6	6	7
	Salidas	4	5	8	8
	Promedio Efectivo	9.5	11	14	15
C	Entradas	3	4	4	6
	Salidas	3	5	6	5
	Promedio Efectivo	8.5	9.5	11	11
TOTAL ENTRADAS		16	19	22	28
TOTAL SALIDAS		16	21	27	28

TOTAL PROMEDIO EFECTIVO	35.5	39.5	48	49.5
ENTRADAS+SALIDAS	32	40	49	56
PROMEDIO ENTRADAS+SALIDAS	16	20	24.5	28
% ROTACIÓN ANUAL	45.07%	50.63%	51.04%	56.57%

Tabla 14. Determinación de rotación de personal anual general.
Fuente: Elaboración propia.

Rotación por año por sucursal				
Sucursal	2015	2016	2017	2018
A	8.5	10	12.5	15
	49%	53%	54%	64%
B	4.5	5.5	7	7.5
	47%	50%	50%	50%
C	3	4.5	5	5.5
	35%	47%	45%	50%

Tabla 15. Rotación de personal anual por sucursal.
Fuente: Elaboración propia.

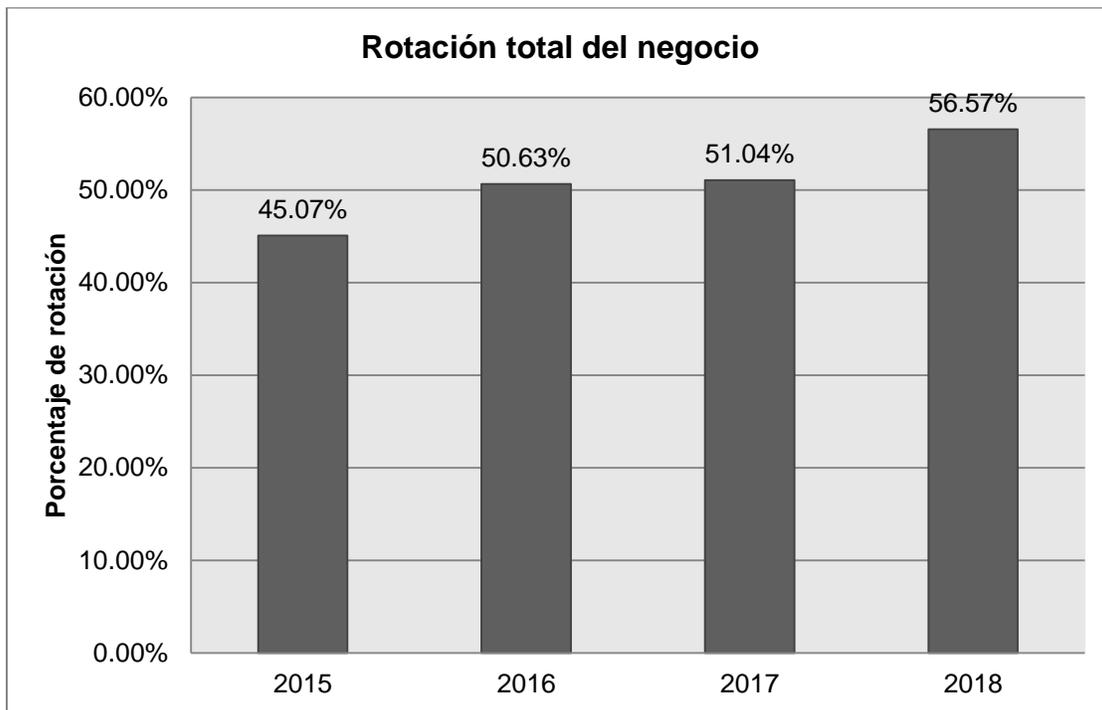


Figura 23. Rotación de personal general. Fuente: Elaboración propia.



Universidad Autónoma de Baja California
Facultad de Ciencias Administrativas
ENCUESTA DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

La finalidad de este cuestionario es para la realización de una investigación académica que busca obtener información sobre temas relacionados con la empresa donde labora, dicha información será manejada con carácter confidencial y anónimo, siéntase con la seguridad de contestar libremente.

A. INFORMACIÓN GENERAL

Llene los espacios con la información que se pide y marque con una "X" aquella respuesta que se adecue a su persona.

Edad

Género	
Femenino	
Masculino	

Escolaridad	
Primaria	
Secundaria	
Preparatoria	
Superior	

Tiempo trabajando en la empresa

Tiempo trabajando en el puesto actual

B. DESARROLLO DE ENCUESTA

Marque con una "X" la respuesta que considere apropiada de acuerdo a la pregunta.

REMUNERACIÓN		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Mi salario está al nivel de mi puesto.					
2	Estoy satisfecho de las prestaciones que da la empresa.					
3	Me incentivan cuando realizó bien mi trabajo.					
4	Si mi salario no es bueno optaría por cambiar de trabajo.					
5	Recibo un incremento de salario cada año.					
CONDICIONES DE TRABAJO		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
6	Las instalaciones en cuestión de espacios son apropiadas para trabajar cómodamente.					
7	Las áreas de trabajo se conservan limpias y en orden.					
8	Estoy informado de los riesgos existentes en los puestos de trabajo de mi área y de la manera de prevenirlos.					
9	En general, considero que las condiciones de trabajo de la empresa son las adecuadas para continuar trabajando en ella.					
10	Cuento con la información necesaria para saber como actuar ante una situación de emergencia (primeros auxilios, uso de extintores, sismos, etc.).					
ORGANIZACIÓN		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
11	Se me otorgó la capacitación necesaria para poder llevar a cabo mis funciones.					
12	Estoy de acuerdo con mi horario de trabajo.					
13	Se me proporcionan las herramientas necesarias para trabajar.					
14	Para mí es necesario que exista una buena organización en la empresa para seguir laborando en ella.					
15	Conozco los procesos, procedimientos y políticas de la empresa.					

COMUNICACIÓN Y RELACIONES INTERPERSONALES		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
16	La comunicación y colaboración entre los compañeros de trabajo es la ideal para realizar el trabajo de manera optima.					
17	Me son comunicadas oportunamente las decisiones que toman en la empresa.					
18	En la empresa se fomenta y se practica el trabajo en equipo.					
19	Cuando tengo problemas personales me dan la facilidad para atenderlos.					
20	Sí en la empresa no predomina o se fomenta la comunicación y las buenas relaciones interpersonales, consideraría ampliamente en cambiar de trabajo.					
21	Me siento en un ambiente de trabajo donde predomina el respeto, diálogo y confianza.					
22	La empresa fomenta la integración entre los empleados a través de diferentes actividades.					
23	Cuando ingresé a la empresa me hicieron sentir bienvenido.					
24	Cuento con el apoyo y confianza de mis superiores.					
LIDERAZGO		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
25	Mi jefe dialoga conmigo de forma periódica sobre la calidad de mi trabajo y como podría mejorarlo.					
26	Mi jefe reconoce mi desempeño en el trabajo que realizo.					
27	El jefe me anima a desarrollar nuevas y mejores formas de hacer el trabajo, aunque se cometan errores.					
28	Es un motivo importante que los jefes tomen en cuenta mis ideas y sugerencias para permanecer trabajando en la empresa.					
IDENTIDAD Y PERTENENCIA		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
29	Me siento integrado al desarrollo de la empresa.					
30	Esta empresa me inspira a dar lo mejor de mi cada día.					
31	Si no sintiera compromiso con la empresa, consideraría cambiar de trabajo.					
32	La empresa me motiva a contribuir más de lo normal para realizar mi trabajo.					
33	Conozco la misión y visión de la organización.					
FORMACIÓN LABORAL		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
34	Tengo la libertad de tomar decisiones para realizar mi trabajo.					
35	La empresa me da oportunidades de crecimiento personal y profesional.					
36	Optaría por cambiar de trabajo si la empresa no me otorga opciones de desarrollo profesional.					
37	Tengo oportunidad de ser promovido dentro de mi trabajo.					
38	Las actividades que desempeño van acorde a mis conocimientos y nivel de estudios.					

Figura 24. Formato de encuesta de diagnóstico organizacional. Fuente: Elaboración propia.

Entrevista semi-estructurada con gerente de la empresa

Día: _____ Hora: _____
Lugar: _____ Entrevistado: _____

Aspectos generales respecto a la rotación de personal de la empresa

1. Cuantos años tiene operando la empresa, y desde cuando se tiene conocimiento de la continua rotación de personal.
2. Cuál es el grado de significancia que representa para usted una alta rotación de personal en la empresa.
 - a) Nada importante
 - b) Poco importante
 - c) Neutro
 - d) Muy importante
 - e) Completamente importante
3. Cuál es el índice de rotación de personal que presenta actualmente la empresa.
4. En los últimos 5 años cual ha sido el índice de rotación.
5. Cuál es el efecto o consecuencias que representan estas fluctuaciones de personal en la empresa.
 - a) Percepciones negativas respecto a servicio al cliente.
 - b) Aumento en los costos (finiquitos, contratación y capacitación).
 - c) Baja productividad.
 - d) Mal ambiente laboral.
 - e) Otros:

6. Cuáles son los principales motivos por los usted considera que se está presentando este fenómeno en la empresa (entrevista de salida).
 - a) Búsqueda de mejores salarios.
 - b) Superación profesional.

- c) Ambiente laboral desfavorable.
 - d) Proceso de selección inadecuado.
 - e) Inadecuada supervisión del personal.
 - f) Otros:
-

7. Como gerente de este negocio, cuales métodos o estrategias ha implementado para reducir la rotación de personal.
- a) Planificación de selección de personal.
 - b) Desarrollo de planes de incentivos.
 - c) Desarrollo de competencias.
 - d) Integración de las expectativas de los empleados con los objetivos de la empresa.
 - e) Otros:
-

Procesos de la administración de recursos humanos vinculados a la rotación de personal

Gestión de los Recursos Humanos

- 8. Cuenta con manual organizacional donde describa cada uno de los puestos que se desempeñan en la empresa; si cuenta con él, cuando fue su última actualización.
- 9. A través de qué medios determina el nivel de satisfacción que tiene su personal con el ambiente de trabajo, y con qué periodicidad los emplea.
- 10. Emplean evaluaciones de desempeño a sus empleados, si la respuesta es *sí*, describir el tipo de evaluación utilizada.
- 11. Como se reconoce el buen desempeño de sus empleados o como motiva a sus empleados a dar un servicio de calidad y desarrollar un sentido de compromiso con los objetivos organizacionales.

12. Cuál es la base sobre la que fueron determinados los sueldos de los empleados, ¿consideras que son acorde a sus responsabilidades?

Reclutamiento, selección y contratación

13. Como es el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal que se lleva a cabo en la empresa.

14. Que fuentes emplean regularmente para reclutar personal.

- a) Anuncios
- b) Agencias de reclutamiento
- c) Redes sociales
- d) Recomendaciones

15. Qué tipo de entrevistas son realizadas y que contemplas en ella.

- a) Estructurada
- b) Semiestructurada
- c) No estructurada

16. Cuáles son los criterios que se siguen para seleccionar al personal idóneo después de las entrevistas.

17. Que comprenden los contratos de trabajo para los diferentes empleados.
(las de ley)

Capacitación y entrenamiento

18. En que consiste la inducción, capacitación y adiestramiento que se le otorga al empleado para llevar a cabo sus funciones.

19. Cuánto tiempo dura el proceso de entrenamiento del personal.

20. Como es el proceso de evaluación de la capacitación y entrenamiento.

21. Se genera una bitácora para dar seguimiento a las capacitaciones y entrenamientos realizados.

Figura 25. Formato de entrevista semi-estructurada. Fuente: Elaboración propia.

Resultados de entrevista a detalle:

Mexicali, B.C. a 26 de febrero de 2018

Reporte de entrevista a gerentes

La empresa en cuestión inició operaciones en 2001 con una planta laboral de 8 empleados, por lo que hoy en día, cuenta con 17 años de existencia en el sector de ventas al detalle. El problema de la rotación de personal es algo que identificaron conforme fue creciendo el negocio, ya que en el proceso de expansión la cantidad de empleados iba en ascenso y el flujo de los mismos era más evidente, sin embargo, a lo largo de los años fue una situación que se iba sobrellevando, sin considerarlo un problema que a la larga repercutiría significativamente.

Para el gerente esta problemática es de completa importancia, por lo que está abierto a cualquier propuesta que coadyuve a minimizar la rotación tan constante de su personal. No han profundizado en el aspecto de determinar el índice de rotación que mantiene actualmente ni el de los últimos cinco años, pero tienen claro hoy en día que las fluctuaciones de personal han traído consigo consecuencias que necesitan ser abordadas, entre las que destacan, costos monetarios y no monetarios derivados de las finiquitos, contrataciones y capacitación, también ha bajado la productividad, el clima laboral no es el óptimo y también la imagen general del negocio se ve afectada por no crear conexión o lazos sólidos con los clientes, por lo que al haber tanto cambio de personal no hay un reforzamiento de su aceptación.

Cuando una persona decide dejar de laborar con la empresa, el gerente tiende a cuestionar los motivos, siendo los más comunes, la búsqueda de un mejor salario, superación personal, un trabajo que sea más cercano a su hogar y posiblemente un proceso de selección inadecuado.

No se ha desarrollado ningún plan enfocado a atacar este problema, sin embargo, han buscado establecer salarios más gratificantes para los empleados y otorgar bonos de puntualidad y asistencia, para ser una opción considerable para los empleados. A pesar de ello, la rotación de personal ha ido en aumento, por lo cual sería importante, considerar evaluar más a fondo la situación.

La empresa en general, no cuenta con un manual organizacional formalizado, los puestos se han constituido conforme ha ido creciendo el negocio, y con base en las necesidades percibidas del dueño y del gerente de la sucursal, por lo cual se puede considerar que con base en la experiencia han sido asignadas las actividades para cada uno de los puestos, el hecho de iniciar como una empresa familiar ejerció influencia en la no formulación de un manual de funciones, sin embargo, al ir creciendo el negocio se ha vuelto algo necesario, más no se ha destinado el tiempo suficiente a desarrollarlo a profundidad.

La administración del recurso humano está muy limitada en la empresa, por lo que no evalúan el nivel de satisfacción de sus empleados y la manera en que determinan el desempeño de los empleados es a través del seguimiento que le da el encargado de piso a todos los empleados, en cuanto a su desenvolvimiento en la realización de sus funciones.

Análisis de entrevistas semiestructuradas a gerentes

Aspectos generales respecto a la rotación de personal de la empresa

- Las tres sucursales coinciden en que el problema de la rotación de personal es algo que identificaron conforme fue creciendo el negocio, ya que en el proceso de expansión la cantidad de empleados iba en ascenso y el flujo de los mismos era más evidente.
- Respecto al grado de importante que le dan a esta situación, los tres gerentes coinciden en que es completa importancia.

- Los tres encuestados señalan que no han profundizado en el aspecto de determinar el índice de rotación que mantiene actualmente ni el de los últimos cinco años, pero tienen claro hoy en día que las fluctuaciones de personal han traído consigo consecuencias que necesitan ser abordadas.
- En su totalidad los encuestados coinciden en que las principales consecuencias de la rotación son costos monetarios y no monetarios derivados de las finiquitos, contrataciones y capacitación, también ha bajado la productividad, el clima laboral no es el óptimo y también la imagen general del negocio se ve afectada por no crear conexión o lazos sólidos con los clientes.
- En su consideración los tres encuestados contemplan como principales motivos de la desvinculación laboral, la búsqueda de un mejor salario, superación personal, un trabajo que sea más cercano a su hogar, aunado a las anteriores la sucursal más grande considera como otra causa posible la de un proceso de selección inadecuado.
- En las tres sucursales, no se ha desarrollado ningún plan enfocado a atacar este problema, sin embargo, han buscado mantener salarios dentro del estándar, para ser una opción considerable para los empleados. A pesar de ello, la rotación de personal ha ido en aumento, por lo cual sería importante, considerar evaluar más a fondo la situación.

Procesos de la administración de recursos humanos vinculados a la rotación de personal

- La empresa en general, no cuenta con un manual organizacional formalizado, los puestos se han constituido conforme ha ido creciendo el negocio, y con base en las necesidades percibidas del dueño y del gerente de la sucursal, por lo cual se puede considerar que con base en la experiencia han sido asignadas las actividades para cada uno de los puestos, el hecho de iniciar como una empresa familiar ejerció influencia en la no formulación de un manual de funciones, sin embargo, al ir creciendo el

negocio se ha vuelto algo necesario, más no se ha destinado el tiempo suficiente a desarrollarlo a profundidad.

- En ninguna sucursal se evalúa el nivel de satisfacción de sus empleados.
- La manera en que determinan el desempeño de los empleados en las tres sucursales es a través del seguimiento que le da el encargado de piso a todos los empleados, en cuanto a su desenvolvimiento en la realización de sus funciones, no hay un instrumento para dicha evaluación.
- En general, el negocio tiene incentivos que buscan motivar a los empleados, por lo que, mediante bonos de puntualidad y asistencia, buscan propiciar en ellos, el dar un servicio de calidad y desarrollar un sentido de compromiso con los objetivos organizacionales.
- Los sueldos fueron determinados con base en el estándar correspondiente al giro del negocio, de manera que no quedaran fuera de competencia ante la captación de personal.
- Respecto a la reclutamiento, selección y contratación de personal, emplean anuncios en la misma tienda y recomendaciones como los principales medios de captación de recurso humano, la selección conlleva una entrevista no estructurada y corta con el gerente de la tienda, en la que indaga sobre su experiencia laboral y los motivos de la búsqueda del trabajo, motivos de su salida del anterior empleo; en cuanto al criterio de selección, si llega a ver varios prospectos para el puesto, la experiencia es predominante, sin embargo, en la mayoría de los casos se contrata de manera inmediata, porque la necesidad de cubrir el puesto es mayor; y por último, respecto a la contratación, los empleados perciben el salario y las prestaciones de ley.