

TESIS

TESIS

TESIS

TESIS

TESIS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

TRABAJO PRACTICO

**“DISEÑO DE ESTRATEGIA PARA LA DISMINUCIÓN DE LA
ROTACIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA
TEXTIL DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES”**

PRESENTA

Salvador Alejandro Romero Gómez

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

TUTOR

Dra. Gloria Leticia Martel Campos

INTEGRANTES DEL COMITÉ TUTORAL

Dr. Marcelo de Jesús Pérez Ramos

Mtra. Xane Villordo Chávez

Aguascalientes, Ags. 14 de marzo de 2019

TESIS

TESIS

TESIS

TESIS

TESIS

DRA. EN ADMÓN. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
P R E S E N T E

Por medio del presente como Tutor designado de la estudiante **ROMERO GOMEZ SALVADOR ALEJANDRO** con ID 126499 quien realizó el trabajo práctico titulado: "Diseño de estrategia para la disminución de la rotación del personal operativo de una empresa textil del Estado de Aguascalientes", y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que él pueda proceder a imprimirlo, y así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"SE LUMEN PROFERRE"

Aguascalientes, Ags., a 12 de marzo de 2019.



[Handwritten signature]
12/03/19



12 MAR. 2019

CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS

[Handwritten signature]
Dra. Gloria Leticia Martell Campos
Tutor de Trabajo Práctico

[Handwritten signature]
Dr. Marcelo de Jesús Pérez Ramos
Primer asesor de Trabajo Práctico

[Handwritten signature]
Mtra. Xane Villordo Chávez
Segundo asesor de Trabajo Práctico

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado
c.c.p.- Jefatura del Depto. de Administración
c.c.p.- Minuta Secretario Técnico





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES

CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

DRA. EN ADMÓN. MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ SERNA
DIRECTORA GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
P R E S E N T E

Por medio de la presente me permito comunicarle a usted que el trabajo práctico titulado **"Diseño de estrategia para la disminución de la rotación del personal operativo de una empresa textil del Estado de Aguascalientes"** del estudiante **ROMERO GOMEZ SALVADOR ALEJANDRO** con ID 126499 egresado de la Maestría en Administración, respeta las normas y lineamientos establecidos institucionalmente para su elaboración y su autor cuenta con el voto aprobatorio de su tutor.

Sin más por el momento, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

A T E N T A M E N T E
"SE LUMEN PROFERRE"

Aguascalientes, Ags., a 13 de marzo de 2019.

DRA. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

c.c.p. M.A. Imelda Jiménez García. – Jefa del Departamento de Control Escolar
c.c.p. Sección de Certificados y Títulos
c.c.p. Estudiante
c.c.p. Archivo



AGRADECIMIENTOS

Agradezco en primera instancia a Dios ya que sin el este sueño de tener un posgrado nunca se podría haber realizado.

Al “*Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología*” (CONACyT), por apoyarme durante mis estudios de posgrado, también agradezco a la “*Universidad Autónoma de Aguascalientes*” por ser la institución que me ha formado durante 9 años contribuyendo de gran manera en mi crecimiento tanto personal como profesional.

De igual manera agradezco a mi Comité Tutoral por haberme compartido su conocimiento y experiencias con la intención de formarme de una manera mas critica y adaptarme a los retos que enfrenta en la actualidad el mundo empresarial, sin su apoyo este caso práctico no habría contribuido de la misma manera en la mejora de la empresa.

En especial agradezco a mis padres, a mi novia Gabriela Alvarado y mis hermanos , los cuales me apoyaron durante todo el posgrado siendo mi motivación para siempre dar lo mejor y nunca conformarme con alcanzar menos de lo que podría lograr, sin ellos nunca habría podido obtener este título.

Por último, pero no menos importante agradezco a la empresa que me permitió realizar mis practicas profesionales ya que me concedió la oportunidad de vivir la experiencia de tratar situaciones que únicamente se viven en un ambiente real lo cual genero un aprendizaje mucho más profundo.

DEDICATORIAS

El culminar este caso práctico y con ello mis estudios de posgrado me llena de orgullo, no debido al título que estoy por obtener, sino por el corresponder la fe que varias personas me han otorgado y a las cuales les dedico este caso práctico y este posgrado.

Primeramente, a Dios ya que reconozco que sin él no tendría el regalo de familia que poseo ni la bendición de pareja con la que cuento.

A mis padres ya que este trabajo es un pequeño reflejo del esfuerzo que han realizado a lo largo de sus vidas, ya que siempre me han educado de la forma que consideran más adecuada, resaltando el valor del trabajo bien hecho, de la honestidad y de la empatía, conscientes de que el mejor legado que se puede otorgar a un hijo es la educación.

A mi parecer la razón más importante al contar con una pareja se basa en el hecho de que ambas partes se superen creciendo de manera tanto personal como profesional y gracias a Dios lo he encontrado en ti, este posgrado requirió una dedicación que sin tu ayuda jamás hubiera alcanzado, es por eso Gaby que te lo dedico.

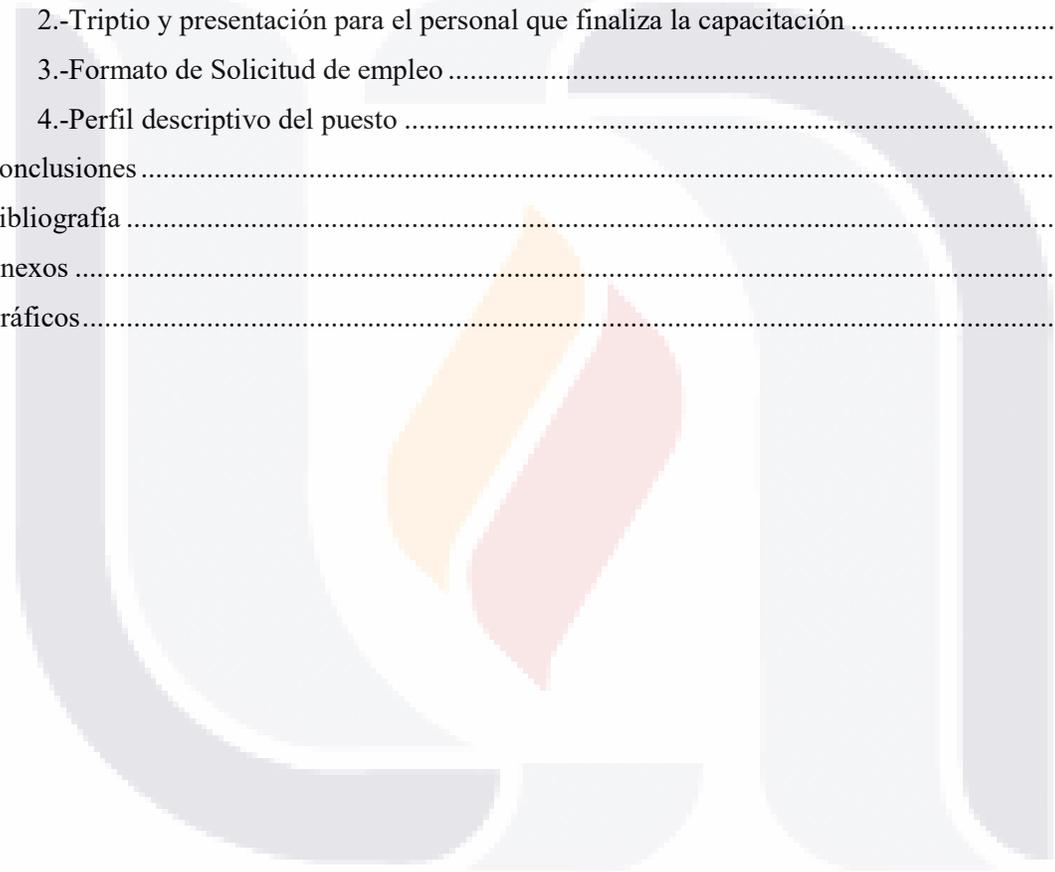
ÍNDICE

| | |
|--|----|
| Índice de Anexos..... | 1 |
| Índice de Graficas | 2 |
| Resumen..... | 4 |
| Abstract..... | 4 |
| Introducción | 5 |
| Antecedentes | 7 |
| Diagnostico | 9 |
| Preguntas de Investigación..... | 10 |
| Justificación | 10 |
| Objetivos | 14 |
| Objetivo General | 14 |
| Objetivo Especifico..... | 14 |
| Marco Teórico..... | 15 |
| 1.-Recursos Humanos | 15 |
| 1.2.-Definición | 15 |
| 1.3.-Objetivos de la Administración de Recursos Humanos..... | 15 |
| 1.4.-Políticas de Recursos Humanos..... | 16 |
| 1.5.-Dificultades básicas | 16 |
| 1.6.- Factores que afectan la planeación de la Administración de los Recursos Humanos..... | 16 |
| 1.6.1.-Ausentismo | 17 |
| 1.6.2.-Rotación de personal..... | 17 |
| 1.6.3.-Cambios en los requisitos de la fuerza laboral..... | 17 |
| 1.7.-Modelos de planeación de la Administración de Recursos Humanos | 18 |
| 2.-Responsabilidades de la Administración de Recursos Humanos..... | 18 |
| 2.1.-Descripción y análisis de puestos | 19 |
| 2.2.-Reclutamiento | 19 |
| 2.2.1.-Tipos de reclutamiento..... | 19 |
| 2.2.2.-Fuentes de reclutamiento | 20 |
| 2.2.3.-Factores condicionantes del mercado laboral | 20 |
| 2.3.-Selección de personal..... | 21 |
| 2.3.1.-Técnicas de selección..... | 21 |
| 2.3.1.1.-Entrevista | 21 |
| 2.3.1.2.-Pruebas de conocimiento | 22 |

| | |
|--|----|
| 2.3.1.3.- Pruebas psicométrica | 22 |
| 2.3.1.5.-Pruebas de personalidad..... | 22 |
| 2.3.1.6.-Técnicas de simulación..... | 23 |
| 2.4.-Entrenamiento..... | 23 |
| 2.4.1.-Ciclo de entrenamiento | 23 |
| 2.4.2.-Diagnostico de las necesidades del entrenamiento | 24 |
| 2.4.3.-Diseño del programa de entrenamiento | 24 |
| 2.4.4.-Conducción del programa de entrenamiento | 24 |
| 2.4.5.-Evaluación del programa de entrenamiento..... | 26 |
| 3.-Rotación del personal | 26 |
| 3.1.-Tipos de rotación | 26 |
| 3.1.1.-Rotación tolerable | 27 |
| 3.1.2.-Rotación intolerable..... | 27 |
| 3.2.-Elementos que intervienen en la rotación del personal..... | 27 |
| 3.2.1.-Gestión del talento humano | 27 |
| 3.2.2.-Comportamiento organizacional..... | 27 |
| 3.2.2.1.-Características del comportamiento organizacional | 27 |
| 3.2.2.2.-Naturaleza del comportamiento organizacional..... | 28 |
| 3.2.2.3.-Modelos del comportamiento organizacional..... | 28 |
| 3.2.2.3.1.-Modelo autocrático | 28 |
| 3.2.2.3.2.-Modelo de custodia..... | 29 |
| 3.2.2.3.3.-Modelo de apoyo | 29 |
| 3.2.2.3.4.-Modelo colegiado | 29 |
| 3.2.2.3.5.-Modelo sistémico..... | 29 |
| 3.2.2.4.-Reciprocidad Individuo-Organización..... | 30 |
| 3.2.2.5.-Grupos en las organizaciones..... | 30 |
| 3.2.2.6.-Importancia de los equipos en las organizaciones | 30 |
| 3.2.2.7.-Administración del cambio en las organizaciones..... | 31 |
| 3.2.3.-Comunicación..... | 31 |
| 3.2.3.1.-Importancia de la comunicación..... | 31 |
| 3.2.3.2.-Formas de comunicación en la organización | 32 |
| 3.2.3.3.-Barreras de la comunicación..... | 32 |
| 3.2.3.4.-El estrés en las organizaciones..... | 33 |
| 3.2.3.5.-Actitudes del personal en las organizaciones..... | 33 |

| | |
|--|----|
| 3.2.3.5.1.-Efecto de las actitudes del personal | 34 |
| 3.2.3.5.2.-Cambio de actitudes..... | 34 |
| 3.2.3.5.3.-Estudio de satisfacción en el trabajo | 35 |
| 3.2.3.5.4.-Pruebas de honradez | 35 |
| 3.2.3.5.5.-Conflictos en la organización..... | 36 |
| 3.2.3.5.5.1.-Niveles de conflicto | 36 |
| 3.2.3.5.6.-Derecho a la vida privada | 36 |
| 3.2.3.5.7.-Discriminación..... | 37 |
| 3.2.3.5.8.-Calidad de vida en el trabajo..... | 37 |
| 3.2.3.5.9.-Comportamiento interpersonal..... | 37 |
| 3.2.3.5.10.-Comportamiento asertivo..... | 38 |
| 3.2.4.-Incentivos y la motivación en el personal..... | 38 |
| 3.2.4.1.-Necesidades humanas en la organización | 38 |
| 3.2.4.2.-Remuneración | 39 |
| 3.2.4.2.1.-Elementos de la remuneración..... | 39 |
| 3.2.4.3.-Incentivos laborales | 39 |
| 3.2.4.3.1.-Diseño del plan de incentivos | 39 |
| 3.2.4.4.-Recompensa laboral..... | 40 |
| 3.2.4.4.1.-Tipos de recompensas | 40 |
| 3.2.5.-Importancia del jefe directo | 41 |
| 3.2.5.1.-Relación con los empleados..... | 41 |
| 3.2.5.1.1.-Diseños de programa de relación con los empleados | 41 |
| 3.2.5.1.2.-Disciplina en la organización..... | 42 |
| 3.2.5.1.3.-Administración de conflictos | 43 |
| 3.2.5.2.-Liderazgo en la organización..... | 43 |
| 3.2.5.3.-Empowerment (empoderamiento) y participación en la organización | 44 |
| 3.2.5.4.-Desarrollo del personal | 44 |
| 3.2.5.5.-Orientación del personal | 44 |
| 3.2.5.6.-Evaluación de desempeño..... | 45 |
| Metodología de la Investigación | 45 |
| Diseño de la intervención y resultados..... | 47 |
| Etapa 1 Introducción a la empresa | 48 |
| Etapa 2 Análisis histórico y actual de la rotación de personal | 49 |
| Etapa 3 Obtención de información..... | 51 |

| | |
|--|----|
| Etapa 4 análisis de datos. | 52 |
| 1.-Capacitación al supervisor | 52 |
| 2.-Mal ambiente de trabajo | 52 |
| 3.-Falta de una adecuada capacitación al nuevo personal | 52 |
| 4.-Falta de comunicación | 53 |
| Etapa 5 Diseño de estrategia | 53 |
| Etapa 6 Implementación..... | 54 |
| 1.-Triptico y presentación para el personal de nuevo ingreso | 54 |
| 2.-Triptico y presentación para el personal que finaliza la capacitación | 55 |
| 3.-Formato de Solicitud de empleo | 55 |
| 4.-Perfil descriptivo del puesto | 55 |
| Conclusiones | 56 |
| Bibliografía | 56 |
| Anexos | 58 |
| Gráficos..... | 74 |



Índice de Anexos

I.-Organigrama de la empresa.....58

II.-Entrevista al encargado de personal.....59

III.-Entrevista al encargado del área de calidad.....60

IV.-Entrevista al área de ventas.....61

V.-Entrevista al jefe de departamento B y C.....61

VI.-Entrevista al supervisor departamento A turno 1.....62

VII.-Entrevista al supervisor departamento A turno 2.....63

VIII.-Encuesta al personal del departamento A ambos turnos.....64

IX.- Estrategia para la disminución de la rotación del personal operativo en una empresa textil del estado de Aguascalientes con claves.....66

X.- Listado de soluciones con clave.....67

XI.- Listado de periodicidad con clave.....68

XII.- Listado de responsable con clave.....68

XIII.- Listado de medición con clave.....69

XIV.- Listado de duración con clave.....69

XV.- Tríptico para el personal de nuevo ingreso.....70

XVI.- Tríptico para el personal que finaliza la capacitación.....71

XVII.- Formato de solicitud de empleo.....72

XVIII.- Perfil descriptivo del puesto.....73



Índice de Graficas

A.- Rotación del 2014 a 2018 dividido por departamentos.....74

B.- Renuncias dependiendo de la antigüedad del 2014 al 2018.....74

C.- Distribución de genero por departamento A.....75

D.- Año promedio de ingreso del personal por área.....75

E.- Antigüedad del personal por departamento 2018.....76

F.- Relación de la rotación con los kilogramos producidos.....76

G.- Resultados de problemática identificada departamento A turno 1.....77

H.- Resultados de problemática identificada departamento A turno 2.....77

Resumen

La industria textil en Aguascalientes para el año de 1990 representaba la mayor fuente de empleo, pero la introducción de los productos asiáticos en México a menor costo, combinado con la inestabilidad inflacionaria ocasiono que la industria decreciera, actualmente representa el 5.2% del empleo en la entidad con más de 14,203 empleados según cifras del INEGI, sin embargo la creciente inversión por parte de empresas en el estado principalmente de la industria automotriz ha ocasionado una fuga de talentos en el área operativa debido a la gran necesidad de mano de obra, lo cual ha generado en la empresa de la que se trata este trabajo un incremento de la rotación de personal ocasionando una disminución tanto en a calidad como en la productividad, analizando tanto la información cuantitativa como cualitativa se pudo determinar que los aspectos principales que genera la rotación son 4, la falta de capacitación de los supervisores, el mal ambiente de trabajo, la nula capacitación del nuevo personal y la falta de una correcta comunicación entre niveles jerárquicos y áreas de trabajo, una vez identificadas las áreas de mejora se procederá con la realización de una estrategia viable, funcional y a la medida de la empresa para que tenga el mayor impacto posible.

Abstract

In 1990, the textile industry in Aguascalientes represented the largest source of employment, but the introduction of Asian products in Mexico with lower cost combined with inflationary instability caused the industry to decrease. Currently represents 5.2% of employment in the entity with more than 14,203 employees according to INEGI statistics, however, the growing investment by companies in the state mainly in the automotive industry, has caused a drain of talent in the operational area due to the great need for labor which has generated, in the company that deals with this work, an increase in the turnover of personnel causing a decrease in both quality and productivity. By analyzing both quantitative and qualitative information was possible determine that aspects that generated rotation are 4: the lack of training of supervisors, the bad work environment, the lack of training of new staff and the lack of proper communication between hierarchical levels and areas of work. Once the areas for improvement have been identified, a feasible, functional and tailored strategy for the company will be carried out in order to have the greatest possible impact.

Introducción

El sector textil representa el 1.48% de todas las unidades económicas de México con más de 75,330 negocios dedicados a este ramo que a su vez representan el 2.2% de todo el empleo del país con más de 475,600 trabajadores, cifras que es necesario conocer para darnos una idea del tamaño de esta industria ya que anualmente representan una inversión de más de 2,752.51 millones de pesos según datos estadísticos del Censo Económico Anual 2014 (INEGI, 2014).

Por otro lado, según cifras oficiales de la Cámara Nacional de la Industria Textil (CANAINTEX, 2018) tan solo en el primer trimestre de 2018 la industria textil exportó 1,437.4 millones de dólares, 52 millones de dólares más en relación con el mismo trimestre del año 2017, lo que nos habla del gran aporte que hace esta industria a las exportaciones de todo el país.

Enfocándonos exclusivamente al caso del estado de Aguascalientes donde reside la empresa en la que se realizó el caso de estudio, la industria textil representa el 1.10% de todas las unidades económicas del estado con más de 630 negocios dedicados a este giro y proporciona el 5.2% de todo el empleo en la entidad con más de 14,203 empleos (INEGI, 2014), más del doble del promedio nacional, esto debido a que desde aproximadamente 1930 hasta principios de 1990 la industria textil era la mayor fuente de empleo en la entidad, y el estado era reconocido y destacado por esta industria.

En los últimos 30 años la industria textil en México ha tenido muchos altibajos, en 1990 se vio favorecida con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) aumentando en gran medida las exportaciones principalmente a Estados Unidos, siendo este el principal país exportador desde entonces, sin embargo a principios del año 2000 la industria enfrentó una creciente competencia de países asiáticos como China, Bangladesh, Vietnam, entre otros, que ofrecían productos a menor precio y con una menor calidad que los productos mexicanos, lo que ocasionó una baja en las ventas, provocando una

disminución en la producción lo que se tradujo en una reducción en los empleos, esto derivó en que los empresarios tenían que ajustar su presupuesto a esta baja en las ventas debido a los nuevos competidores y se comenzó a descuidar la parte de la innovación por lo que algunas empresas disminuyeron su competitividad en el sector. El Censo Económico anual de 2004 revela que industria textil en el país representaba el 3.8% de los empleos a nivel nacional, esto quiere decir que en 10 años se tuvo una disminución de más de 142,203 empleos en México, tan solo en el estado de Aguascalientes en 2004 la industria textil representaba el 11.91% de los empleos de la entidad lo que refleja que en estos 10 años disminuyeron más de 9,800 empleos (INEGI, 2014) lo que nos hace notar los problemas que enfrenta esta industria.

A pesar de que su principal problemática es la incorporación de productos de países asiáticos a México y Estados Unidos, la industria textil en Aguascalientes tiene otra serie de problemáticas como es la constante rotación de personal operativo, el cual genera varios costos siendo el principal el de la capacitación, que no alcanzan a ser reembolsables para la empresa debido a la corta duración del trabajador, esto se debe principalmente en que Aguascalientes es un estado que en los últimos años ha recibido inversión tanto nacional como extranjera lo que genera diversas fuentes de empleo y ocasiona que personal valioso busque otras opciones de trabajo, sin embargo, la pregunta que nos planteamos no es ¿Cómo competir con las ofertas de trabajo de otras empresas? Si no ¿Qué está generando que mi empleado busque otras ofertas de trabajo?

Es por eso que es fundamental contar con una estrategia para el desarrollo para una baja rotación de personal ya que con esto, las empresas textiles adquirirían grandes beneficios como una mayor estabilidad financiera, debido a que la gran mayoría de su personal se encontrara capacitado y con experiencia para desarrollar sus tareas cotidianas con la más alta productividad, haciendo que los nuevos empleados o los empleados con poca experiencia no sientan la presión de ser el motor de la compañía y tengan oportunidad de adaptarse, por otro lado esta estabilidad genera que la empresa pueda desarrollar planes de carrera más adecuados para sus empleados en función del ciclo de vida natural de la empresa, creando con ello empleados más comprometidos. Sin duda otro beneficio de esta estrategia es un sano clima laboral, debido a que uno de los pilares para que cualquier empresa de su máximo

rendimiento es contar con un adecuado ambiente de trabajo, que sus empleados sientan su puesto cómodo y que disfruten realizándolo. Un gran beneficio para las empresas con una baja rotación, es la elección de su personal, y esto puede no darse por diferentes circunstancias, una de ellas es que al faltar personal la empresa puede caer en el error de contratar a cualquier persona sea competente o no para ese puesto por la necesidad de llenar las vacantes, la segunda circunstancia es cuando un trabajador no está teniendo la actitud o el desempeño adecuado la alta rotación de personal hace que sea imposible rescindir sus servicios, una correcta estrategia generará que se cuente con las personas correctas y que se prescindan sin dudar de las que no cumplen adecuadamente su trabajo.

Antecedentes

La empresa a la que se hace referencia en este caso práctico pertenece a un corporativo textil ubicado en el municipio de Jesús María en el estado de Aguascalientes, el cual cuenta con una fuerza de trabajo de alrededor de 200 empleados. La empresa en cuestión es la de mayor tamaño en este corporativo y se dedica a la elaboración de estambre industrial, esta inició operaciones en el año de 1981 y actualmente cuenta con una fuerza de trabajo de alrededor de 140 empleados en total, de los cuales 120 es personal operativo, estos, en los últimos años han incrementado en gran medida su rotación, causando inestabilidad a la empresa y gastos no planeados de contratación, capacitación y pago de finiquitos. Por lo que, en el desarrollo de la estrategia de disminución de la rotación del personal, nos centraremos en conocer al empleado operativo, al supervisor y al encargado de recursos humanos, así como sus funciones y su interacción, con el objetivo de brindar una estrategia integral y viable para la disminución de la rotación del personal.

Por lo que la siguiente bibliografía nos brinda puntos de vista a considerar de diversos autores que servirán para comprender mejor la problemática y con esto poder encontrar una solución a la medida de la empresa.

En el libro *Administración de los recursos humanos* Chiavenato nos habla de los beneficios de tener una correcta administración del área de recursos humanos, al igual que la importancia del adecuado planteamiento de objetivos, sin embargo, de igual manera hace

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

mención a las dificultades básicas de dicha área, de las cuales una de ellas es lo cambiante del comportamiento humano y la necesidad de entender esto por parte del encargado del área de recursos humanos y de los supervisores (Chiavenato, 2011).

Basándose en la premisa de que el trabajador es un individuo con diversas emociones y puntos de vista se hace mención a la obra *Gestión del talento humano* la cual se centra en el empleado como un individuo cambiante, que responde de manera directa a los diferentes estímulos que percibe tanto dentro de la empresa como fuera de ella, el autor hace hincapié en la correcta planeación y sus diferentes modelos en el área de Recursos Humanos, de igual manera menciona una serie de factores que influyen al momento de realizar la planeación en el área de recursos humanos como son el ausentismo y la rotación de personal (Chiavenato, 2002).

Centrándose en el tema de la rotación de personal, en algunos textos como el libro *Como evitar la rotación del personal*, la Tesis *Análisis de los factores que influyen en la rotación de personal y su impacto en la administración de los recursos* y los artículos de revista *The role of supervisory behavior, job satisfaction and organizational commitment on employee turnover* y *Motivational Mechanisms in the Relation between job characteristics and employee functioning* los investigadores coinciden haciendo referencia a la importancia del papel del supervisor como enlace entre los altos mandos y el personal operativo, de igual manera lo consideran un factor determinante en el clima laboral y el grado de motivación y compromiso que presentan los empleados, de la misma forma resaltan la labor del encargado de recursos humanos ya que de él depende el correcto reclutamiento y selección de personal, factores determinantes al momento de hablar de rotación de personal (Bureau of business practice, 1977) (Lozano, 2000) (Olafsen & Halvari, 2017) (Mathieu, Fabi, Lacoursière, & Raymond, 2015).

Sin embargo es necesario considerar otros factores como el clima laboral, la comunicación y la motivación, citando a González en su Tesis *El impacto del Clima Laboral, el Compromiso Organizacional y la Motivación Laboral en la Intención de Abandonar el Puesto en los Trabajadores del Conocimiento de empresas de Aguascalientes*, “uno de los problemas más urgentes que encaran las empresas modernas es encontrar la manera de motivar, comprometer

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

y retener al personal para que ponga más empeño en sus labores y aumentar la satisfacción e interés en el trabajo” (González, 2016), por lo que destaca la necesidad de una estrategia que le facilite al departamento de Recursos Humanos la capacidad de ser adaptable y flexible para poder englobar los factores necesarios para crear compromiso en sus empleados.

Diagnostico

La empresa inicio operaciones hace 37 años en el poblado de Valladolid, municipio de Jesús María en el estado de Aguascalientes, al inicio era la única empresa de ese tamaño en el poblado lo que ocasionaba que se tuviera una cantidad de solicitudes de empleo mucho mayor a la oferta de vacantes que daba la empresa, lo que generaba que el personal que se encontraba contratado diera el máximo por conservar su puesto y valoraba mucho su empleo, por otro lado en el momento en que se tenía una nueva vacante se podía seleccionar al personal más apto lo cual garantizaba que la calidad se mantuviera en niveles óptimos y que la productividad fuera alta. Todo esto sucedió por varios años y aunque otras empresas iniciaron operaciones cerca del lugar la demanda de empleos era tal que cubrían las vacantes de estas empresas sin problema.

Sin embargo la época en que las empresas textiles eran las numero uno en el estado de Aguascalientes termino y dio espacio a la industria automotriz y con esto a empresas internacionales las cuales, otorgaban salarios competitivos y la promesa de grandes utilidades, cosa que las otras empresas no podían igualar, aunado a esto los países asiáticos introdujeron sus productos a menor costo en los mercados de América del norte lo que generó una baja en las ventas que llevo a una baja productividad y al cierre de varias de estas empresas textiles en el estado.

Actualmente la empresa de la que habla este caso práctico aunque ha disminuido su tamaño cuenta con una fuerza de trabajo de alrededor de 140 empleados y continua manteniendo un margen de ventas aceptable, sin embargo debido a diversas causas ha comenzado a tener índices de rotación muy por encima de lo habitual lo que ha generado altos costos de capacitación pero sobre todo una baja tanto en la calidad como en la productividad generando problemas de liquidez dentro de la organización, por lo que se busca por medio de este caso

práctico brindar una estrategia viable para las condiciones económicas de la empresa, con un alto grado de factibilidad y que concuerde con los valores de la organización.

Preguntas de Investigación

- ¿Cuál es la estrategia más adecuada según las características de la empresa textil para disminuir la rotación?
- ¿Cuál es la principal causa de salida de los empleados de la empresa textil?
- ¿Cuál es la relación entre supervisor y empleado en la empresa textil?
- ¿Cuál es el principal incentivo o motivador que haría disminuir la rotación de la empresa textil?
- ¿Cuáles son los costos por la baja productividad debido rotación del personal en el área operativa?
- ¿Cuáles son los costos que ocasiona la rotación de personal?

Justificación

En México de acuerdo al Censo Económico 2014 (INEGI, 2014) existen cerca de 75,330 establecimientos dedicados a la industria textil, sin embargo únicamente 379 cuentan con 101 empleados o más, de las cuales 23 se dedican a la preparación e hilado de fibras blandas naturales y el estado de Aguascalientes cuenta con 4 de estas empresas lo cual representa el 17.39% de las empresas de esta categoría de todo el país, siendo el tercer estado con más empresas de este ramo solo por debajo del Estado de México y Puebla.

Debido a la escasas de empresas de este giro, en Aguascalientes no se ha podido realizar ningún estudio con anterioridad enfocado al diseño de estrategia para la disminución de la rotación del personal operativo.

Existen varios autores como Chiavenato el cual en su libro *Administración de recursos humanos* nos habla de los conceptos más importantes de los recursos humanos tocando temas

fundamentales para este caso práctico como el reclutamiento de personal y el proceso para un correcto entrenamiento (Chiavenato, 2011), sin embargo se enfoca de una manera genérica para que cualquier clase de unidad económica pueda conocer los conceptos básicos, posteriormente tenemos autores como Keith & Newstrom con su libro *El comportamiento humano en el trabajo* los cuales nos hacen ver al trabajador desde un punto de vista mucho menos administrativo y mucho más humano, tocando temas como la importancia de la comunicación, las diferentes aptitudes de los empleados, la correcta manera de motivarlos y la generación de cambios en el trabajo, todas estas, herramientas de gran valor para una disminución de la rotación del personal (Keith & Newstrom, 2002), sin embargo, aunque está enfocado en el trabajador habla de estrategias genéricas para cualquier industria, posteriormente autores corporativos como Bureau of business practice con su obra *Como disminuir la rotación del personal* se centran en el tema de interés de este caso práctico tocando aspectos como los tipos de renuncia y la importancia de los supervisores en el clima laboral de su departamento, todo esto con un enfoque gerencial dirigido al mercado estadounidense (Bureau of business practice, 1977), sin lugar a dudas una introducción de los factores que influyen en el personal para decidir dejar la empresa, a pesar de esto, este escrito menciona los aspectos básicos y genéricos de la rotación de personal por lo que no lo enfoca a la industria textil de México.

Una estrategia para que sea efectiva para la disminución de la rotación del personal debe de ser integral y tocar todos los puntos que generarían un verdadero resultado para la empresa, por lo que literarios como Nelson en su libro *1001 formas de recompensar a los empleados*, habla de los diferentes tipos de recompensas, como son las formales o informales y los reconocimientos con o sin costos (Nelson, 1996), lo cual abre un abanico de posibilidades para poder adaptarla tanto al empleado como a la situación de la empresa, a su vez otro factor determinante que ha sido la tendencia a considerar estos últimos años es el clima laboral, teniendo como actor principal al supervisor y el ambiente que él propiamente crea con sus subordinados, tomando en cuenta factores como el sentimiento de autorrealización del empleado y la importancia de una correcta comunicación entre las diversas líneas de mando aportando temas cruciales para que nuestra estrategia sea innovadora y funcional en el mercado actual, el cual se destaca por ser sumamente competitivo y cambiante (Dávila,

2014), (Olafsen & Halvari, 2017) y (Mathieu, Fabi, Lacoursière, & Raymond, 2015), tomando en cuenta factores como el sentimiento de autorrealización del empleado y la importancia de una correcta comunicación entre las diversas líneas de mando aportando temas cruciales para que nuestra estrategia sea innovadora y funcional en el mercado actual, el cual se destaca por ser sumamente competitivo y cambiante, es por eso que otro punto esencial a considerar en la rotación del personal como explica Chiavenato es la gestión del talento humano ya que es fundamental para que una empresa sea competitiva actualmente conocer a los empleados, para esto existen técnicas de monitoreo y evaluaciones de desempeño y ya que en el diseño de esta estrategia uno de los puntos a los que se quiere llegar es aumentar la productividad, es fundamental contar con indicadores que nos darán la certeza del verdadero progreso del empleado, así, se podrá determinar no únicamente a los empleados más eficientes, si no también aquellos que necesitan una orientación para poder llegar a la meta, elevando la posibilidad de que el personal sea más productivo y a su vez haciendo crecer el compromiso del mismo hacia la empresa al sentir que esta lo respalda para un progreso compartido (Chiavenato, 2002), sin embargo un impedimento para poder cumplir estos objetivos es el estrés, un factor que es cada vez más común dentro de la empresa como lo menciona Rodríguez, Roque y Molerio, el estrés tanto para los empleados del área operativa como para los supervisores y gerentes es una de las principales causas de frustración y de baja productividad, lo que a la larga provoca la deserción o el despido del empleado, es por eso que considerando que un buen clima laboral contribuye en gran medida a tener una jornada laboral agradable, y que el estrés en cualquier momento puede presentarse ya sea por situaciones dentro de la empresa o factores externos e incontrolables para la misma, es necesario incluir en la estrategia técnicas para poder tratar el estrés y que tanto los supervisores como los gerentes conozcan que lo origina y poder evitarlo a tiempo (Rodríguez, Roque, & Molerio, 2002), sin embargo aunque los escritores anteriormente mencionados tocan puntos fundamentales para una estrategia para la disminución de la rotación de personal, cada uno lo hace desde un punto diverso y no enfocado a la industria en México.

Por otro lado existen autores como Flores, Abreu y Badii los cuales se centran exclusivamente en las empresas mexicanas y en el tema de la rotación del personal llegan a la conclusión de que una baja remuneración, una mala motivación y una selección del

personal incorrecta es lo que lleva a una empresa mexicana a tener altos índices de rotación (Flores, Abreu, & Badii, 2008), de igual forma Lozano hace referencia a la importancia de la figura del supervisor o del jefe de departamento en las empresas ya que menciona que al verlo como una figura de autoridad el empleado espera llamar su atención y tener su confianza, se observó que en caso contrario el empleado caía en una indiferencia hacia la producción en el trabajo por la falta de motivación (Lozano, 2000), los cuales son factores que consideraremos en nuestra investigación aunque este estudio no se centró en empresas del ramo textil hace una importante aportación para conocer al empleado mexicano.

En México el ramo industrial representa el 23.51% de los empleos totales del país (INEGI, 2014) y a pesar de que es una rama empresarial muy variada sus empleados operativos tienen muchas similitudes, es por eso que para el desarrollo de este caso práctico investigaciones como la de Thompson son de gran valor, ya que se basa en la comparación de 172 empresas de diversos tamaños, enfocándose en 3 sistemas de rotación del personal en el ramo industrial del estado de Chihuahua explicando la diversidad de criterios que tienen las empresas para esta medición (Thompson, 2004), siendo esto un gran aporte para nuestra estrategia, ya que nos da una orientación hacia cual sistema puede ser más benéfico y con ello que sea adaptado por la empresa en cuanto a la facilidad de implementación y operación del sistema, logrando la identificación más oportuna de puntos de mejora y la correcta toma de decisiones.

De igual manera Domínguez & Sánchez en su tesis *Relación entre la rotación del personal y la productividad y rentabilidad de la empresa Cotton Textil S.A.A.- Planta Trujillo* nos aporta como resultado que existe una relación directa entre la productividad y la rotación, haciendo que a mayor rotación la productividad se vea disminuida (Domínguez & Sánchez, 2013), resultados que tomaremos en cuenta para nuestro estudio, y a pesar de que esta investigación va enfocado a la productividad y no a la disminución de la rotación tiene mucha relación a la estrategia que diseñaremos, sin embargo, hay que tener en cuenta las diferencias culturales de cada población, ya que este estudio se realizó en una empresa textil de la ciudad de Trujillo en Perú, sin embargo, se encuentra la tesis *Diagnóstico organizacional para detectar causas de rotación de personal en una empresa textil* la cual busca identificar las causas de rotación de una empresa textiles en la Ciudad de México, en dicho estudio utilizan

diversas herramientas como cuestionarios de clima social y herramientas de calidad (García & Medina, 2007), este estudio es el más cercano al elaborado en este caso práctico y sin duda será de gran ayuda para la determinación de métodos de identificación de motivos de rotación, no obstante como podemos notar no hay un estudio que se le parezca en el país por el giro de la empresa, lo cual denota la necesidad e importancia de realizar esta investigación.

Objetivos

Objetivo General

- Realizar estrategias para la disminución de la rotación del personal operativo de manera viable, de acuerdo con las políticas y valores de la empresa.

Objetivo Especifico

- Realizar un diagnóstico de la empresa textil enfocado a los procesos de búsqueda de personal, selección, contratación, capacitación, incorporación al área de trabajo y proceso de finiquito.
- Realizar un diagnóstico de la empresa textil enfocado al personal operativo, jefes de departamento, supervisores y área de recursos humanos.
- Realizar un estudio de las causas de la rotación del personal operativo de la empresa textil por medio de cuestionarios y entrevistas.
- Realizar el perfil de puestos del departamento con mayor rotación.
- Proponer métodos de estimulación viables y adecuados al personal operativo de la empresa textil para la generación de compromiso, productividad y buen clima laboral.
- Establecer herramientas viables para el proceso de salida del personal con el fin de identificar los puntos de mejora y facilitar la toma de decisiones.

- Elaborar puntos clave para la capacitación a los puestos de los departamentos con mayor índice de rotación.

Marco Teórico

1.-Recursos Humanos

1.2.-Definición

De acuerdo con Chiavenato la Administración de los Recursos Humanos (ARH) es el conjunto de decisiones integradas referentes a las relaciones laborales que influyen entre la eficacia de los trabajadores y de las organizaciones (Chiavenato, 2002), es decir es la planeación estratégica que ayuda a guiar al capital humano de la manera más eficaz hacia los objetivos de la empresa.

1.3.-Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Es importante denotar que los objetivos de cada organización dependerán de su giro, tiempo de operación, situación financiera y varios otros factores, sin embargo, los objetivos de cada subárea deben de ser los pasos por seguir para lograr el objetivo general. En el caso del ARH estos son los objetivos que buscan la mayoría de las organizaciones:

- Reclutar, seleccionar y capacitar al recurso humano de la empresa fomentando su destreza y el compromiso, haciéndolos capaces de dar su máximo potencial.
- Desarrollar tanto las condiciones como un clima de trabajo óptimo que le permita al recurso humano desenvolverse de una manera adecuada en su área de trabajo.
- Cumplir eficazmente los objetivos de la organización con los recursos humanos disponibles.
- Desarrollar el beneficio mutuo entre el recurso humano y la organización.

1.4.-Políticas de Recursos Humanos

Las políticas de recursos humanos se refieren a una serie de normas o estatutos que determina la organización para la correcta elaboración de tareas inherentes a esta área, en la búsqueda de cumplir con el objetivo deseado por la organización, estas políticas se enfocan en áreas como el proceso de contratación de personal, la elaboración de índices y estudios de desempeño, las remuneraciones a los trabajadores, la mejora continua de los mismos y la administración de la información.

1.5.-Dificultades básicas

Las dificultades básicas de la administración de recursos humanos se centran en dos factores el recurso que manejan y su posición dentro de la organización.

En cuanto al activo que maneja el área de recursos humanos que son los empleados, la principal problemática es que es un recurso cambiante y diverso por lo que la ARH tiene que estar en constante adaptación para que estos cambios no la superen, por otro lado, esta área es muy susceptible a cambios o desafíos que no son capaces de predecir, debido a esto se encuentra en una constante exposición a situaciones no planeadas por lo que para anticipar esto, debe estar en permanente comunicación con el personal.

Las dificultades que enfrenta su posición dentro de la organización es debido a que los trabajadores no pertenecen únicamente al área de recursos humanos si no que están distribuidos dentro de la organización y cada jefe es responsable de sus subordinados lo que hace que generar un cambio desde el área de recursos humanos sea más complicado si no se cuenta con el apoyo de los otros mandos medios, por esa misma razón aunque la ARH se centra en la eficiencia no puede controlar fácilmente la productividad de los trabajadores debido a que se encuentran distribuidos en áreas y deberes diferentes.

1.6.- Factores que afectan la planeación de la Administración de los Recursos Humanos

La planeación de la ARH consiste en conocer con que fuerza de trabajo dispone la empresa y en base a esto poder determinar la productividad que podría generar dicha fuerza, con el objetivo de conocer si existe un faltante o un exceso de personal el cual genere el incumplimiento de los objetivos de la organización, sin embargo, hay factores que intervienen en dicha planeación como el ausentismos, la rotación del personal y los cambios en la fuerza laboral, estos factores pueden ocasionar que no se pueda tener un índice claro que demuestre si se cuenta o no con el personal necesario debido a que afectan directamente en la productividad. Los factores más comunes y que suceden en la mayoría de las empresas son los siguientes:

1.6.1.-Ausentismo

Este se refiere a la falta de asistencia del trabajador a la empresa, de igual manera en este supuesto se considera ausentismo la demora al momento de la entrada por parte del trabajador o las salidas en un horario anterior al establecido, debido a que hace que la fuerza de trabajo de la organización sufra cambios, que en ocasiones aunque no parecen muy importantes para el empleado, son muy significativos para el resultado de la empresa, es por eso que la ARH debe crear una cultura de puntualidad y asistencia de lo contrario se tendrá que ajustar lo planificado.

1.6.2.-Rotación de personal

Esta situación se genera cuando la empresa tiene tanto salidas como entradas de nuevos miembros de la fuerza laboral lo que se traduce en un descontrol tanto de la ARH como de todas las demás áreas de la empresa, ya que no únicamente se traduce en un aumento en los costos de contratación y capacitación también en un cambio en la productividad, un aumento en las mermas o los errores y una disminución de la calidad.

1.6.3.-Cambios en los requisitos de la fuerza laboral

Estos se presentan regularmente debido a factores condicionantes, como puede ser la utilización de nuevas tecnologías disminuyendo la fuerza de trabajo o por lo contrario el crecimiento de la organización lo cual la aumente. Aunque normalmente esta clase de cambios tan significativos para la empresa están previamente planeados, en ocasiones son necesarios en un periodo de tiempo corto, debido a esto, esta clase de situaciones presentan un verdadero reto para la ARH debido a que genera cambios en la información planificada en un periodo de tiempo corto.

1.7.-Modelos de planeación de la Administración de Recursos Humanos

Los modelos de planeación son una herramienta que le permite al área de recursos humanos realizar una planeación encaminada hacia sus objetivos de una manera sistematizada, utilizando el modelo que mejor se adapte a las necesidades de la organización y de la ARH, Chiavenato, menciona 5 diferentes modelos los cuales son, el modelo basado en la búsqueda estimada del producto o servicio, el modelo basado en segmentos de cargo, el modelo de sustitución de cargos clave, el modelo basado en el flujo del personal y el modelo de planeación integrada (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 2011), sin embargo el modelo que mejor se adapta a las condiciones actuales es el modelo de planeación integrada el cual considera tanto factores tecnológicos, como el comportamiento de los clientes, el mercado, y la planeación para el personal de una carrera dentro de la empresa, con esto este modelo puede otorgar un diagnostico mucho más exacto y de gran utilidad para la toma de decisiones.

2.-Responsabilidades de la Administración de Recursos Humanos

La administración de los recursos humanos no únicamente se encarga de pagar la nómina de los empleados y de reclutar al personal, sino que tienen un gran número de responsabilidades y trabajan con el activo más importante de la organización, el personal, a continuación, se describen una serie de actividades que desarrolla la ARH.

2.1.-Descripción y análisis de puestos

Esta es una herramienta fundamental para la ARH ya que con esto se puede desarrollar de una mejor manera el proceso de contratación de personal, y es de gran ayuda para que el nuevo empleado conozca sus funciones al momento de integrarse a la fuerza de trabajo.

La descripción de puesto es lo primero que se debe realizar y nos ayuda a identificar aspectos básicos como que tareas debe realizar ese cargo, la periodicidad de cada una de esas tareas, la manera de realizarlas y los beneficios que la empresa adquiere con su correcto desempeño.

Por otro lado, el análisis de puestos se centra en identificar las características, aptitudes y responsabilidades con las que debe contar el nuevo integrante, así como a las condiciones del área de trabajo para poder desarrollarlas de manera óptima, con esta herramienta podemos determinar que habilidades intelectuales y requisitos físicos se necesitan para poder cumplir con el puesto, así como las responsabilidades inherentes del mismo.

2.2.-Reclutamiento

El reclutamiento es el primer paso del proceso de contratación, se basa en la atracción de personas interesadas en la vacante a través de diferentes medios.

2.2.1.-Tipos de reclutamiento

Existen tres tipos de reclutamiento, el reclutamiento interno, el reclutamiento externo y el reclutamiento mixto su característica principal es la procedencia de la persona que desea ocupar la vacante.

El reclutamiento interno puede llevarse a cabo de dos formas, una es haciendo la promoción de la nueva vacante dentro de la misma organización para que los empleados que cumplen con los requisitos participen y la segunda es directamente seleccionando al empleado que se considere es el más apto para el puesto, algunas ventajas del reclutamiento interno son, que ya se tienen antecedentes de la manera en que se desempeña el empleado seleccionado, el

costo es menor al de realizar un reclutamiento externo y los empleados se sienten motivados al ver que se les está promoviendo.

Por otro lado, el reclutamiento externo busca atraer a personal ajeno a la empresa a que forme parte de sus filas, sin embargo en este tipo de reclutamiento la ARH tiene que conocer los medios en donde se encuentran los candidatos más propensos a cumplir con el perfil y a ingresar a la empresa, ya que de lo contrario representaría altos costos para la organización, sin embargo, el reclutamiento externo tiene varios beneficios, por un lado si se recluta y selecciona un buen candidato puede aportar a la organización ideas nuevas y el capital intelectual de la organización crece al incluir las habilidades del nuevo miembro.

El reclutamiento mixto ocurre cuando se hace la promoción de una vacante tanto dentro como fuera de la empresa, ocasionando que soliciten el puesto tanto empleados de la empresa como personal externo.

2.2.2.-Fuentes de reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento son los medios o lugares donde es más factible encontrar personal calificado e interesado para ocupar las vacantes de la empresa, siempre es importante tener identificadas cuales son las fuentes de reclutamiento que se necesitan conforme al puesto, ya que esto le puede brindar a la empresa beneficios como tener más candidatos para seleccionar, reducir el tiempo del proceso de reclutamiento de personal y de lo anterior se deriva la disminución de los costos, para esto la organización debe tener en cuenta diferentes factores como la ubicación de la empresa y el poblado donde se hará la propaganda, al igual que las diferentes empresas que se encuentran a sus alrededores y las prestaciones que estas otorgan.

2.2.3.-Factores condicionantes del mercado laboral

Existe una gran cantidad de factores que determinaran si la vacante será cubierta rápidamente así como si será por la persona adecuada, primeramente la ARH debe conocer las características del puesto, así podrá determinar qué requisitos debe cumplir el aspirante a esa

vacante, de lo contrario se podría caer en el error de contratar una persona inadecuada para el puesto y no podría desempeñarse adecuadamente o no se mantendría en la empresa, posteriormente se deben de conocer aspectos como el crecimiento económico del lugar donde reside la empresa ya que si es una zona con un alto crecimiento es probable que sea más difícil que se tenga un gran número de personal interesado, a diferencia de cuando existe un crecimiento moderado donde las vacantes son reducidas, de igual manera es importante considerar los sueldos que se ofrecen en la o las vacantes similares a la de la empresa y el número de vacantes que existen en la zona para ese puesto en específico o uno similar, con esto podrá determinar si ese puesto se encuentra en un mercado donde predomina la oferta o en un mercado donde predomina la demanda, brindándole la oportunidad de saber de qué manera actuar para tener mayores posibilidades de éxito.

2.3.-Selección de personal

Citando a Chiavenato es la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio escoger entre los candidatos reclutados, a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal (Chiavenato, 2011).

2.3.1.-Técnicas de selección

Estas son diversos tipos de herramientas que utilizadas individual o en conjunto brindan la capacidad de elegir con más acierto a la persona adecuada para cubrir la vacante ofrecida, como se describen a continuación:

2.3.1.1.-Entrevista

Esta es una de las técnicas de selección más comunes y más determinante para la toma de decisiones, regularmente es parte de las pruebas del proceso de selección, aunque en algunas ocasiones es la única prueba aplicada, se puede utilizar para cualquier tipo de puesto, sin embargo, debe de ser manejada tanto con delicadeza como con habilidad. Es importante

mencionar que el proceso de la entrevista consta de cinco pasos, la preparación de la entrevista, el ambiente donde se desarrollara, el desarrollo de la entrevista, la terminación de la entrevista y la evaluación del candidato se debe de manejar de una manera adecuada ya que con esto lograra determinar si el solicitante es el indicado para ocupar el puesto, así como características que no se podrían percibir al aplicar otras pruebas.

2.3.1.2.-Pruebas de conocimiento

Este tipo de pruebas sirven para evaluar el grado de preparación en diversos temas relacionados con la vacante, adquiridos por medio del estudio o la experiencia, esta clase de prueba se puede desarrollar de manera oral, escrita, de realización o mixta según lo demande la vacante, esta prueba es indispensable aplicarla en vacantes en las que se necesita que el personal tenga un grado de error mínimo y no se cuenta con el tiempo para una capacitación extensa.

2.3.1.3.- Pruebas psicométrica

Son herramientas que sirven para conocer el comportamiento humano en determinadas situaciones, es decir estas pruebas son diseñadas para medir la aptitud del solicitante, con esto se puede determinar si su comportamiento tenderá a ser el adecuado o no en las situaciones a los que el puesto se enfrenta día con día, aunque esta prueba es necesaria para cualquier puesto, es indispensable en vacantes donde se trabaja en grupos o equipos.

2.3.1.5.-Pruebas de personalidad

Estas sirven para conocer rasgos que de otra manera se ignorarían como son el carácter y el temperamento, gracias a esto se puede conocer si una persona es propensa a ser agresiva, posee ansiedad o si se encuentra desequilibrada emocionalmente, esta es una herramienta muy útil sobre todo para empresas dedicadas al trato con el cliente y al igual que la prueba anterior para puestos donde se realiza trabajo en equipo.

2.3.1.6.-Técnicas de simulación

A diferencia de las anteriores esta es una herramienta que se basa en dejar al solicitante desarrollar alguna de las actividades del puesto vacante en un ambiente simulado, con el fin de poder observar tanto su comportamiento como su habilidad para desarrollar dicha actividad y que así el encargado de recursos humanos decida si es apto o no para desempeñar el papel, esta clase de pruebas es muy útil sobre todo en los puestos donde se necesita trabajar bajo presión, de cierta habilidad manual o cuando hay atención al cliente.

2.4.-Entrenamiento

Posteriormente a que el solicitante ha sido seleccionado viene la parte del entrenamiento, en esta etapa el capacitador se encarga de brindarle conocimientos teóricos y prácticos acerca de la actividad que va a desarrollar en la vacante, así como información acerca de la empresa y de la importancia de su papel en la organización, en esta etapa es donde el nuevo empleado adquiere las habilidades necesarias para poder comenzar a ser productivo cuando se integre al trabajo en la organización.

2.4.1.-Ciclo de entrenamiento

Para que el nuevo pueda desarrollar las habilidades teóricas y prácticas de su nuevo puesto, es necesario que pase por un adecuado proceso o ciclo de entrenamiento, con esto se podrá integrar de manera segura y productiva a su nuevo empleo, el ciclo de entrenamiento consta de 4 etapas, como se explicaba en el punto siguiente la primera etapa es el diagnóstico de las necesidades del entrenamiento, una vez identificadas las necesidades se pasa a la segunda etapa que es el diseño del programa de entrenamiento, seguido de la ejecución del programa de entrenamiento, continuando con la evaluación de los resultados del entrenamiento, en esta etapa se define si la persona seleccionada se encuentra lista para comenzar a trabajar. Es vital para la empresa actualizar constantemente la etapa 1 y 2, en base a las retroalimentaciones que otorgan tanto los mismos empleados como los supervisores, con esto la empresa estará en constante crecimiento en calidad y productividad.

2.4.2.-Diagnostico de las necesidades del entrenamiento

Para que el proceso de entrenamiento inicial o capacitación continua sea verdaderamente efectivo se debe con anterioridad haber realizado un diagnostico con el objetivo de identificar las carencias o necesidades que se tienen al momento de desempeñar la actividad por el personal de un puesto similar, ya que una vez teniendo identificadas estos puntos de mejora el entrenamiento o capacitación para el nuevo miembro se puede basar en ellos evitando que adopte las carencias de sus compañeros y fomente entre ellos la correcta elaboración de las actividades.

2.4.3.-Diseño del programa de entrenamiento

Esta es la segunda etapa del ciclo de entrenamiento, y se compone de seis preguntas básicas que debe de cumplir para asegurar que el diseño es correcto.

Las preguntas son las siguientes, ¿quién debe entrenarse?, ¿cómo entrenarse?, ¿en qué entrenar?, ¿quién debe entrenarlos?, ¿dónde deben de ser entrenados?, ¿cuándo deben de ser entrenados? Y ¿para qué entrenar?, esta serie de preguntas engloban los aspectos de un programa de entrenamiento estándar y facilitan a la ARH para que sus nuevos miembros se encuentren preparados para comenzar a trabajar.

2.4.4.-Conducción del programa de entrenamiento

Es la tercera etapa del ciclo de entrenamiento y es la parte más significativa del proceso debido a que, aunque las etapas anteriores fueran realizadas a la perfección si durante esta etapa la conducción falla es realmente difícil que se obtengan los resultados esperados. Para el proceso de conducción o ejecución del programa de entrenamiento es necesario dividir la manera de llevarlo a cabo dependiendo del tipo de conocimiento que se desea transmitir, ya sea información o habilidades.

Si el objetivo es transmitir información, las dos técnicas más comunes para hacerlo es por medio de la técnica de la conferencia y la técnica de instrucción programada.

La técnica de conferencia consiste en que el expositor le presenta la información en forma de un dialogo unidireccional lo cual ocasiona que se pueda abarcar una gran cantidad de información en un periodo de tiempo corto, sin embargo, a su vez produce que en ocasiones los oyentes se aburran o no puedan resolver sus dudas, ya que en esta técnica es nula o muy poca la posibilidad de retroalimentación.

Por otro lado se encuentra la técnica de la instrucción programada que consiste en una herramienta mayormente computacional con la que se transmite información y posteriormente se hace una serie de preguntas que la persona que está siendo capacitada debe contestar, las ventajas de este modelo es que a diferencia de la conferencia se puede escuchar y realizar cuantas veces se necesite, sin embargo una de las desventajas es que solo menciona si acertaste o erraste, no menciona la respuesta correcta.

Cuando se trata de transmitir algún tipo de habilidad principalmente se utilizan dos técnicas, la técnica de entrenamiento en el cargo y la técnica de clase.

La técnica de entrenamiento en el cargo se llama así debido a que se desarrolla en el área de trabajo y consiste en que el instructor proporciona las habilidades, la información, el conocimiento y la experiencia que ha adquirido en el cargo a quien está siendo capacitado, de igual manera hace que conozca los diferentes puestos de la organización con la intención de que comprenda la organización en su conjunto.

De igual manera otra técnica constantemente utilizada para la transmisión de habilidades es la técnica de clase, la cual como su nombre lo menciona se desarrolla en un salón de clase, en donde el instructor le enseña las habilidades, conocimientos y experiencia a la persona que está siendo entrenada, de igual forma esta técnica puede utilizar juegos de rol con la intención de que el nuevo trabajador aplique las habilidades aprendidas de una manera realista, esta técnica tiende a aplicarse mayormente en puestos de trabajo administrativos o que se desarrollen en un escritorio.

Es importante mencionar que tanto la técnica de clase como la de entrenamiento pueden llegar a mezclarse, esto es recomendable cuando se utiliza maquinaria especializada la que se requiere conocer antes de manipularla, esto logra que el empleado se encuentre mejor capacitado disminuyendo tanto el riesgo a un accidente de trabajo como a una descompostura de la maquinaria por una mala manipulación.

2.4.5.-Evaluación del programa de entrenamiento

Es el último paso del ciclo de entrenamiento cuyo objetivo es verificar la eficiencia del mismo, comprobando si los pasos anteriores se realizaron de una manera adecuada, de esta forma analiza si las necesidades que se determinaron en un inicio al final del entrenamiento eran las necesidades que se debían solucionar, de igual manera considera si el diseño del programa de entrenamiento tomo la mejor decisión en cuanto a las preguntas que se plantea y analiza si el método de ejecución del entrenamiento fue el adecuado, basándose en una serie de preguntas que responde el personal de la organización y en la observación del desarrollo del nuevo empleado en su área de trabajo.

3.-Rotación del personal

Refiere a la salida de los empleados de la organización por diferentes motivos, esto ocasionara una falta de personal por parte de la empresa lo que causara la contratación de nuevos empleados, la medición de la rotación del personal se contabiliza en un lapso determinado.

3.1.-Tipos de rotación

Existen diversas clasificaciones en cuanto a los tipos de rotación de personal, pero la mayoría de los autores clasifican la rotación por la forma en la que el trabajador se deslinda de la empresa, en este caso usaremos la clasificación del libro *Como evitar la rotación del personal* (Bureau of business practice, 1977), el cual la divide en dos grupos la “rotación tolerable” y “la rotación intolerable”.

3.1.1.-Rotación tolerable

Se refiere a que es una manera de salida por parte del personal que tanto la empresa como la ARH están dispuestos a aceptar, estos motivos de salida pueden ser despidos, jubilaciones o incapacidades permanentes, como se puede observar este tipo de salida se caracteriza porque el personal que se separa de la empresa lo hace por el fin del proceso natural de trabajo como es jubilación o incapacidad, o porque la empresa así lo decide como es el despido.

3.1.2.-Rotación intolerable

Refiere a solo un motivo de salida que es la renuncia voluntaria, debido a que es un empleado valioso, que la empresa quiere conservar, pero que por algún motivo el ya no desea seguir en la organización.

3.2.-Elementos que intervienen en la rotación del personal

3.2.1.-Gestión del talento humano

Citando a Chiavenato la gestión del talento humano son el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño (Chiavenato, 2002)

3.2.2.-Comportamiento organizacional

Citando a Keith & Newstrom el comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en la que las personas individual y grupalmente actúan en las organizaciones (Keith & Newstrom, 2002)

3.2.2.1.-Características del comportamiento organizacional

El comportamiento organizacional tiene la característica de ser una ciencia interdisciplinaria ya que estudia aspectos tanto de las ciencias sociales como de las ciencias económicas, lo cual brinda un nuevo panorama, de igual manera es una ciencia aplicable en cualquier organización en la que exista una o más personas, buscando siempre aumentar la productividad de la empresa y el sentimiento de satisfacción y compromiso por parte de los trabajadores.

3.2.2.2.-Naturaleza del comportamiento organizacional

Para poder comprender la naturaleza del comportamiento organizacional como menciona Keith & Newstrom es necesario saber que las organizaciones son sistemas sociales y se rigen por leyes sociales y psicológicas de igual modo que las personas, es por eso por lo que decisiones grupales influyen en el comportamiento. (Keith & Newstrom, 2002), al ser la empresa un sistema social, dificulta aún más a la ARH el poder identificar los cambios que beneficiarían a la empresa.

3.2.2.3.-Modelos del comportamiento organizacional

Los modelos de comportamiento organizacional varían dependiendo de cada organización y de cada persona, sin embargo, son herramientas que ayudan a dar un enfoque de la manera en la que se maneja la empresa.

3.2.2.3.1.-Modelo autocrático

Este modelo es el más antiguo de todos y depende del poder, en este el jefe es la autoridad oficial y le sigue una línea de mando bien establecida, en este los empleados solo deben de obedecer las órdenes ya que los administradores creen saber que es lo mejor, este modelo permite obtener resultados sobre todo en situaciones críticas, sin embargo, por lo general son resultados medios con un alto costo de personal, tendiendo a aumentar la rotación del personal y a disminuir la calidad en el clima laboral.

3.2.2.3.2.-Modelo de custodia

La idea del modelo de custodia se desarrolló entre 1890 y 1990 su principal característica era que los patrones ofrecían seguridad y prestaciones como principales motivadores para sus empleados, ocasionándoles grandes costos, por lo que una empresa sin recursos no lo puede aplicar, este enfoque busca que el empleado dependa de la empresa a tal punto que prefiera quedarse y no perder lo que tiene antes de ir a otra con un mejor sueldo, sin embargo este modelo no produce una fuerte motivación si no una cooperación pasiva ocasionando que los empleados no produzcan a su máxima capacidad.

3.2.2.3.3.-Modelo de apoyo

Es el primer modelo desarrollado por investigadores, se realizó entre 1920 y 1930, este modelo se basa en el liderazgo para fomentar el crecimiento de los empleados y con esto llegar a los objetivos de la empresa, creando un ambiente de participación dentro de la organización lo que ocasiona un sentido de pertenencia por parte de los empleados, sin embargo se desarrolla mejor en países industrializados que en países en desarrollo, aun con esto tiende a ser más efectivos que los modelos anteriores.

3.2.2.3.4.-Modelo colegiado

El modelo colegiado es un modelo muy parecido al modelo de apoyo, sin embargo, este se centra en el trabajo en equipo, donde el jefe o supervisor es el capitán de ese equipo, otorgándoles responsabilidades a cada uno lo que genera un sentimiento de valoración, responsabilidad y compromiso por parte del empleado, de igual manera fomenta la autodisciplina. Sin embargo, este modelo resulta difícil de aplicar en trabajos monótonos, pero es más eficaz en trabajos no programados.

3.2.2.3.5.-Modelo sistémico

Este modelo emerge del comportamiento organizacional y se enfoca en la ética tanto hacia los empleados como a la sociedad en general creando una genuina preocupación y comprensión hacia los empleados, este sistema hace que el patrón sea un facilitador del empleado, para que este fomente sus logros y logre automotivarse por medio de la pasión y el compromiso con el que realiza sus deberes, el empleado en este sistema centra sus ideales junto con los de la organización y no los ve por separado.

3.2.2.4.-Reciprocidad Individuo-Organización

Volviendo a las características del comportamiento organizacional la idea de la reciprocidad entre individuo y organización se centra en que la empresa le brinda al empleado una remuneración económica, seguridad y un nivel de vida, mientras que el empleado le brinda calidad en sus deberes y productividad, menciona Chiavenato que entre la empresa y el personal existe una interacción psicológica lo que genera un arreglo implícito en donde el empleado obedecerá la autoridad de la organización y esta se comportara adecuadamente y actuara con justicia ante el empleado, esperando ambos lo que es correcto y equitativo (Chiavenato, 2011).

3.2.2.5.-Grupos en las organizaciones

Es sabido que dentro de toda organización con más de dos personas existen grupos de individuos, los cuales se congregan debido a intereses en común los cuales se desarrollan durante la jornada laboral, sin embargo estudios demuestran que los individuos que conforman un grupo tienen ideas diferentes a las del grupo en conjunto, por lo que la ARH debe de contar con la capacidad de diversificar entre los grupos que benefician a la empresa y los que la perjudican, para tomar decisiones de una manera oportuna generando que cada individuo se coloque en donde pueda desarrollar su máximo potencial beneficiando tanto al individuo como a la organización.

3.2.2.6.-Importancia de los equipos en las organizaciones

Formar equipos en las organizaciones es una de las estrategias más comunes y más efectiva que la mayoría de las empresas aplica, solo que en la mayoría de las empresas lo llaman área o departamento, los equipos sirven principalmente para delegar responsabilidades y distribuir funciones, de tal manera que se tengan claras las responsabilidades de cada equipo y cada miembro de ese equipo conozca la labor que le corresponde.

3.2.2.7.-Administración del cambio en las organizaciones

Es importante mencionar que las organizaciones como una unidad que busca progresar, la mayoría del tiempo se tiene que adaptar para poder mejorar, de lo contrario se estancarán perdiendo competitividad, es por eso por lo que las organizaciones realizan cambios constantemente, sin embargo, las organizaciones son un conjunto de individuos con opiniones, sentimientos y experiencias diversas lo que ocasiona que su respuesta al cambio sea variable individualmente. La labor de la ARH es fundamental para este proceso ya que, aunque dentro de sus objetivos esta aumentar la productividad también esta mantener un buen clima laboral en la empresa y en ocasiones un cambio puede generar que estos objetivos sean excluyentes, es por eso por lo que la ARH tiene la tarea de moldear a los empleados para que el proceso de cambio sea lo más agradable posible y se mantenga la estabilidad entre el personal o por el caso contrario adaptar el cambio de tal manera que sea lo más aceptable posible para los empleados.

3.2.3.-Comunicación

Como la define Keith & Newstrom la comunicación es la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra (Keith & Newstrom, 2002), que aplicado a la empresa se podría entender que la comunicación es la transferencia de información de forma adecuada y de manera vertical y horizontal, la cual fomenta un buen clima laboral, el cumplimiento de objetivos y una correcta toma de decisiones.

3.2.3.1.-Importancia de la comunicación

La comunicación es un acto fundamental para cualquier organización, de lo contrario esta fracasaría sin lugar a duda, ya que sin esto los mandos medios y bajos no sabrían que actividades realizar, mientras que los encargados de departamento y gerentes nunca recibirían la información de los avances de sus empleados haciendo que la empresa se viniera abajo, ocasionando que actividades como la organización, planeación, control o dirección fueran imposibles de realizar.

3.2.3.2.-Formas de comunicación en la organización

Como se observó en el punto anterior la comunicación es fundamental es por eso por lo que para que una organización sea exitosa tiene que llevar a cabo tanto la comunicación ascendente como la comunicación descendente, las cuales varían respecto del flujo jerárquico en donde se originan. La comunicación descendente se origina en un alto mando y va dirigido a sus subordinados, esto no únicamente sirve para transmitir una idea, si no que hace que el subordinado se sienta apreciado por la empresa y crezca en el su sentido de compromiso. Por otro lado, la comunicación ascendente se origina en los mandos bajos y va dirigido a un mando más alto, esta comunicación es vital ya que es la única manera en la que los altos mandos se pueden percatar de la situación real que enfrentan sus subordinados. Sin embargo, existe otra forma de comunicación como es la comunicación lateral la cual se basa en que se origina en un departamento y va dirigido a otro, esta forma de comunicación es más frecuente en los mandos altos, pero se puede dar en cualquier nivel jerárquico.

3.2.3.3.-Barreras de la comunicación

Las barreras de la comunicación son diferentes tipos de interferencia que pueden originar ya sea que no llegue el mensaje al receptor o que al llegar el mensaje este no lo codifique de la manera adecuada. Es por eso por lo que las barreras se clasifican conforme al impedimento que origina la falta comunicación y existiendo tres tipos de barrera, las barreras físicas, personales y las semánticas.

Las barreras físicas se refieren a problemas para que la información llegue del punto “A” al punto “B” como puede ser la distancia que existe, haciendo que el sonido se pierda, o bien

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

puede ser el ruido que se encuentre en el ambiente que ocasiona que el sonido se distorsione, entre otros.

Las barreras personales se refieren a todos aquellos sentimientos, emociones y valores que ocasionan que al recibir información se interprete de una manera errónea, es decir cuando recibimos información en un estado de ánimo feliz normalmente tendemos a atender sin problemas lo que nos trataron de decir, sin embargo, si se hace estando enojados se tiende a malinterpretar la información.

Por último, se encuentran las barreras semánticas que se refieren al problema que existe cuando para las personas involucradas en el intercambio de información, una o varias palabras tienen significados diferentes para cada uno, lo cual depende en su mayoría de la cultura, el nivel educativo cursado entre otros.

3.2.3.4.-El estrés en las organizaciones

El estrés en las personas en general se traduce en un sentimiento de presión ante una o varias situaciones, es importante mencionar que cada individuo responde de manera diferente ante cada situación sin embargo, el estrés es un sentimiento muy común en la mayoría de las personas aunque en diferentes escalas, sin embargo, hay factores que fomentan el sentimiento de estrés en las organizaciones como la adaptación a un cambio, la sobre carga de trabajo, presiones por entregar el trabajo en un tiempo definido, el sentimiento de pensar que se puede ser despedido en cualquier momento, el no saber qué hacer en ese puesto, entre otros. Como podemos observar existen una gran cantidad de factores los cuales propician el sentimiento de estrés entre los empleados, es por eso por lo que la ARH debe de conocer todos estos factores y cuidar que no se presenten dentro de la organización.

3.2.3.5.-Actitudes del personal en las organizaciones

Existe una frase muy conocida que dice “Todo es cuestión de actitud” y es muy cierta ya que una actitud positiva es una herramienta que hace que la persona que la aplica destaque de entre los demás, de igual manera disminuye las causas del estrés y la vuelve más productiva,

por otro lado, una persona que tiene una actitud negativa, aunque realice la tarea más sencilla enfrentara un mayor número de dificultades y el estrés se podrá manifestar ante el más mínimo detalle, es por eso que tanto la ARH como los mandos altos y medios tienen que estar cuidando que se desarrolle esta actitud dentro de la organización.

3.2.3.5.1.-Efecto de las actitudes del personal

La actitud de las personas son elementos que ayudan a conocer el comportamiento o la manera de actuar del personal en un futuro en determinadas situaciones.

Las actitudes como se comentó anteriormente son positivas o negativas y los efectos de cada una de estas son completamente lo contrario. Los efectos de una actitud positiva indican un comportamiento de desarrollo en el trabajo lo que trae beneficios para la empresa como mayor productividad y para el empleado como mayor satisfacción laboral, por otro lado el efecto de una actitud negativa tiende a ser el retraimiento, ya sea psicológico que se refiere a que el empleado piensa en actividades diferentes al trabajo durante su jornada laboral o físico el cual se refiere a la ausencia del empleado en el trabajo así como a la falta de cumplimiento de horarios entre otros efectos.

3.2.3.5.2.-Cambio de actitudes

Este punto se centra en algunas actividades que la ARH podrá elaborar para fomentar un cambio de actitud positivo.

Es importante tener en cuenta como lo hemos comentado anteriormente que cada individuo piensa, opina y siente de una manera diferente es por eso por lo que la ARH debe de entender qué manera es la adecuada para fomentar ese cambio en el empleado o en el grupo de empleados. Una manera sencilla de fomentar un cambio de actitud es por medio de la comunicación, al informarle al empleado de las nuevas noticias de la empresa así como de la importancia de su puesto en la organización, esto hará que se sientan valorados y a su vez que se sientan seguros de la situación de la empresa y su continuidad en ella, otra manera sencilla de fomentar una actitud positiva es el establecer objetivos para cada empleado, con

esto al alcanzarlos tendrán un sentimiento de satisfacción y aumentara su productividad, mostrar interés por parte del supervisor hacia el empleado también es una forma adecuada de cambiar la actitud tanto del supervisor como del trabajador ya que desarrollara lazos de confianza y fomentara el compromiso.

Existen varias maneras de generar un cambio de actitud, sin embargo, la más conveniente será aquella que se adapte a la necesidad del empleado y que concuerde con las posibilidades, valores y políticas que tiene la empresa.

Es importante mencionar que una de las mejores formas para que el empleado entre con una actitud positiva es una correcta capacitación, en ella conocerá la importancia de su puesto, así como la correcta elaboración del trabajo que desempeñara, generando un sentimiento de pertenencia y confianza.

3.2.3.5.3.-Estudio de satisfacción en el trabajo

El estudio de satisfacción en el trabajo es una herramienta que se utiliza para medir el grado de agrado del trabajador hacia la labor que desempeña y el ambiente donde se desarrolla su trabajo, el estudio le brinda a la ARH la posibilidad de conocer el sentir de sus empleados en el trabajo, con el objetivo tanto de prevenir situaciones incómodas para estos como para solucionar problemas ya existentes. Este estudio se elabora por medio de encuestas las cuales arrojan indicadores determinan el grado de satisfacción dando las herramientas para la correcta toma de decisiones.

De igual manera el estudio de satisfacción brinda varios beneficios como el aumento la comunicación, y la liberación de emociones negativas por parte del empleado.

3.2.3.5.4.-Pruebas de honradez

Las pruebas de honradez son diferentes tipos de métodos los cuales tienen como objetivo que el empleado revele información acerca de su honradez previa o futura. Estas pruebas son frecuentes cuando se tiene sospecha de robo o faltante por parte de algún empleado o de

algún departamento de la organización, es importante su aplicación en puestos de trabajo donde se tiene acceso a materiales, herramientas o a dinero en efectivo.

3.2.3.5.5.-Conflictos en la organización

Citando a Keith & Newstrom Los conflictos son toda situación en que dos o más partes sienten que sostienen posiciones opuestas. El conflicto es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos en cuanto a los objetivos que deben alcanzarse o los métodos para lograrlos, los conflictos son comunes en cualquier organización y tiene que ser normal el llegar a un acuerdo cada vez que se presenten de una manera correcta.

3.2.3.5.5.1.-Niveles de conflicto

Existen 3 diferentes niveles de conflicto, el intrapersonal, interpersonal y grupal los cuales se clasifican conforme a la interacción de la persona conflictiva con más miembros de la sociedad.

El conflicto intrapersonal se caracteriza por ser interno, se desarrolla en la mente de la persona conflictuada ocasionado principalmente por estrés, frustraciones y que origina inseguridades y el abandono de los objetivos.

El conflicto interpersonal es originado por la falta de sociabilidad o empatía hacia otras personas, normalmente originado por la persona conflictuada, esto puede desatar un serio problema en la organización si se conjuntan dos personas con conflictos interpersonales.

El conflicto intergrupal se puede desarrollar dentro de la organización como una rivalidad de departamentos o de equipos de trabajo, normalmente ocasionados por la competencia por recursos, el estatus o diferentes puntos de vista, llegando en algunos casos hasta a sabotear el trabajo de los compañeros de trabajo, ocasionando una disminución en la calidad y productividad. Es lo contrario a una sana competencia.

3.2.3.5.6.-Derecho a la vida privada

Se centra en salvaguardar la información de los empleados tanto la oral como la escrita, con el objetivo de que no se haga un mal uso de esta, es un elemento vital para toda organización que en caso de no aplicarse genera un bajo clima laboral y un aumento en la rotación de personal, actualmente en caso de divulgación se puede proceder legalmente.

3.2.3.5.7.-Discriminación

Citando a Keith & Newstrom las leyes de oportunidades igualitarias de empleo prohíben la discriminación en el trabajo basada en el grupo étnico, el color de piel, el país de origen, el sexo, la religión, algún impedimento físico y otros factores (Keith & Newstrom, 2002), la discriminación a pesar de lo anterior no se ha abolido del todo en las organizaciones, es por eso que se incluye.

3.2.3.5.8.-Calidad de vida en el trabajo

Se refiere a la situación favorable o desfavorable por la que pasan los trabajadores día con día en su jornada laboral, al ser la empresa el segundo lugar donde el empleado pasa más tiempo durante el día es importante cuidar factores como la limpieza, el orden y el correcto trato entre los miembros de la organización, uno de los objetivos de la mayoría de las empresas en la actualidad se enfoca en el fomento de una calidad de vida alta en el trabajo debido a que esto genera un beneficio también a la organización.

3.2.3.5.9.-Comportamiento interpersonal

Es la manera en la que actúa una persona con otra y como esta reacciona con la primera, es por esto por lo que la ARH debe de fomentar la correcta interacción entre el recurso humano de la empresa, ya que esto mejorará aspectos como la comunicación, productividad y satisfacción de los empleados, de igual manera disminuirá los conflictos entre el propio personal y con sus superiores, creando un mejor clima laboral y desarrollando el compromiso entre los integrantes de la organización.

3.2.3.5.10.-Comportamiento asertivo

Es el desarrollo de una comunicación adecuada y consiste en decir lo que piensas respecto a una situación de manera sincera, directa y educada sin miedo a expresarte con honestidad, este comportamiento es especialmente favorable en situaciones de ansiedad o frustración, de igual manera es el tipo de comportamiento recomendado para todo el personal, especialmente para los mandos medios y altos, siendo muy valioso para la toma de decisiones de manera oportuna.

3.2.4.-Incentivos y la motivación en el personal

La motivación es la razón que provoca la realización u omisión de una o varias cosas. Es por lo que la motivación en las organizaciones es fundamental para poder alcanzar los objetivos preestablecidos, identificar la correcta motivación representa un verdadero reto para la ARH ya que debe de conocer muy bien las opiniones del personal, ya que de lo contrario una estrategia motivacional errada ocasionara todo lo contrario a los objetivos planteados.

3.2.4.1.-Necesidades humanas en la organización

Las necesidades humanas se refieren a las características que una persona debe de cumplir para poder sentirse pleno.

Aplicado a la organización las necesidades humanas se refieren al conjunto de características que un empleado debe cumplir para poder desarrollarse de la manera más productiva que pueda. Durante el tiempo que el empleado trabaje en la organización enfrentara una serie de altibajos en cuanto a la cobertura de sus necesidades lo que ocasionara que su producción no siempre este al máximo nivel, es por eso por lo que la ARH debe de estar informada del rendimiento de los empleados para poder identificar las necesidades faltantes y que la organización se pueda encontrar a su máximo productividad, si se descuida esta parte la empresa puede llegar a un punto en el que la baja productividad afectara su liquidez.

3.2.4.2.-Remuneración

Citando a Chiavenato la remuneración es el proceso que incluye todas las formas de pago o compensaciones dadas a los empleados derivadas de su empleo (Chiavenato, 2002), las cuales son una herramienta muy utilizada durante el proceso de motivación, sin embargo no se debe entender como remuneración únicamente las gratificaciones económicas, detalles de la empresa al trabajador pueden causar el mismo efecto motivante.

3.2.4.2.1.-Elementos de la remuneración

Según Chiavenato, al ser la remuneración cualquier tipo de pago o compensación es natural que se divida conforme al tipo de percepción, por un lado tenemos la remuneración básica que se compone por el sueldo y es la única de las 3 percepciones que es segura en cualquier empleo, como segunda opción se presentan los llamados incentivos salariales, los cuales son premios a los empleados más destacados de ciertas áreas de la organización, por último están los beneficios los cuales normalmente no se otorgan de manera económica, ya que tienden a ser seguros de vida, de hombre clave, vales de gasolina, etc. Los dos últimos elementos de las remuneraciones varían mucho conforme a las diversas organizaciones y en algunas tienden a ser nulos.

3.2.4.3.-Incentivos laborales

De acuerdo con el diccionario de la real academia española el incentivo es un estímulo que se ofrece a una persona, un grupo, o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejora de los rendimientos (Española, 2017)

3.2.4.3.1.-Diseño del plan de incentivos

El plan de incentivos es una herramienta extremadamente útil si el empleado, la organización y en específico la ARH tienen perfectamente bien definidos los índices de producción a la que se debe de llegar y la relación de la producción hora hombre de los empleados, también

es importante delimitar los estándares de calidad que se deben cumplir para que sean válidos sus índices de producción, una vez que las cuestiones del proceso de producción están claras se tiene que hablar del tipo de incentivo a recibir, la periodicidad y algún otro criterio que se deba de tener en consideración, en esta parte dependerá de la empresa si hay alguna especie de negociación con los empleados o esta delimita los criterios, una vez que el personal comprendió todo lo relacionado con el incentivo que se desea efectuar lo único restante es seleccionar una fecha de inicio para la implementación del mismo.

3.2.4.4.-Recompensa laboral

Es una forma de reconocimiento por parte de la organización posterior a la acción que realizo uno de sus miembros, estas pueden ir desde una recompensa económica hasta una simple felicitación.

3.2.4.4.1.-Tipos de recompensas

Las recompensas según Nelson se dividen en tres tipos, las recompensas informales, las recompensas formales y las recompensas por logros específicos esto dependiendo del motivo y de la forma en la que se otorga la recompensa.

Las recompensas informales se caracterizan por tener un poco o nula planeación y poco esfuerzo por parte del supervisor o gerente, de igual manera estas en su mayoría conllevan un costo bajo o nulo para la organización y son tan simples como una felicitación oral o una tarjeta.

Las recompensas formales requieren de un mayor esfuerzo de planeación y normalmente son en efectivo o con un costo medio o alto, deben de estar estipuladas para que se demuestre la equidad entre los empleados y normalmente son sistemas de puntuación o concurso, por lo que su proceso tiende a ser largo.

Las recompensas por acciones o logros específicos se enfocan en el destacado desempeño de alguno de sus empleados cuando realizan ciertas acciones, como las sugerencias para el aumento de ventas o disminución de costos, la superación en las metas de las ventas o el trato

destacado al cliente, normalmente las recompensas son nombramientos como “empleado del mes”.

3.2.5.-Importancia del jefe directo

En la mayoría de las organizaciones el área de recursos humanos se encarga del proceso de reclutamiento, selección y en algunos casos capacitación en el momento que ingresa nuevo personal, sin embargo, la relación posterior del nuevo empleado con una figura de autoridad es en casi su totalidad con el supervisor, jefe de departamento o gerente de operaciones, esto indica que en su mayoría los factores como la motivación, la comunicación y el buen clima laboral dependen directamente de éste, es por eso que el clima laboral varía dentro de una misma organización incluso en empleado que ocupan el mismo puesto pero con diferentes jefes directos.

3.2.5.1.-Relación con los empleados

Como se mencionó anteriormente cada individuo tiene su propia manera de pensar, pero a la vez tiene sus propios problemas, angustias y dificultades que merman tanto la calidad como la productividad en el trabajo, por tal motivo es responsabilidad del jefe directo tener ese acercamiento con los empleados, con el objetivo no de solucionarles el problema si no que noten que no se encuentran solos, que la organización está con ellos, con esto el empleado generará un compromiso tanto con la empresa como con el supervisor y desempeñará de manera correcta sus labores. Sin embargo, si el jefe directo en lugar de apoyar al empleado se muestra indiferente ante sus problemas únicamente solicitando resultados sin importarle el porqué de la baja productividad, ocasionará que el empleado tenga un problema que recordará todos los días en su jornada laboral, lo que le puede provocar estrés y frustración, y es ahí donde empieza a buscar nuevas oportunidades laborales, sin importarle los beneficios que tenía en la organización o el tiempo que tenía en la misma.

3.2.5.1.1.-Diseños de programa de relación con los empleados

Según Milkovich & Boudreau el diseño de un programa de relación con los empleados para que englobe todos los aspectos principales debe de contar con cinco elementos, comunicación, cooperación, asistencia, protección y disciplina y conflicto, de manera breve se puede comentar que el elemento de la comunicación se refiere que exista una sana comunicación bilateral y que se tenga la confianza de habla mutuamente, por otro lado la cooperación se refiere a que se reconozca que ambos son los actores principales de su área de trabajo y que no podrían desarrollarse plenamente el uno sin el otro por lo que la cooperación, invita al supervisor a tomar en cuenta la opinión de sus subordinados en la toma de decisiones, la asistencia hace referencia a que la organización sirva de apoyo al empleado y que éste la vea como un sustento para cubrir sus necesidades, el sentido de protección que se debe de inculcar hace referencia a que el empleado debe de sentirse seguro en su trabajo y considerarlo como un ambiente libre de riesgos, por último el punto de disciplina y conflicto indica las normas y políticas que se deben seguir para que tanto el supervisor como sus subordinados trabajen en armonía.

3.2.5.1.2.-Disciplina en la organización

La disciplina es una herramienta de la ARH que busca velar por las política y normas de la organización, existen según Keith & Newstrom dos tipos de disciplinas, la disciplina preventiva y la disciplina correctiva. (Keith & Newstrom, 2002)

La disciplina preventiva son las acciones por parte de la organización que buscan que los empleados conozcan y respeten las normas y políticas de la empresa para que no se generen incumplimiento en las mismas.

La disciplina correctiva sucede después de que algún empleado quebranto alguna norma o política de la organización y van encaminadas en desalentar al empleado a volver a quebrantarlas, normalmente son actas administrativas o la suspensión de sus labores.

La disciplina es fundamental para la organización, si se tienen estándares bien definidos con el propósito de que la aplicación de esta sea lo más objetiva y equitativa posible no

únicamente lograra beneficios para la empresa, también los empleados se sentirán más cómodos y con un mejor clima laboral.

3.2.5.1.3.-Administración de conflictos

Es imposible pensar que dentro de una organización donde varios individuos interactúan no existirá el conflicto, debido a eso el supervisor debe de estar preparado para poder enfrentarlo de la manera más apropiada tanto para el subordinado como para la organización, es importante mencionar que la administración de conflictos se utiliza para solucionar cualquiera de los 3 niveles de gravedad del conflicto, desde el conflicto latente, que es cuando las dos o más partes identifican que existe una diferencia de objetivos, lo cual puede propiciar un conflicto mayor, el conflicto experimentado que es aquel cuando al menos una de las partes siente hostilidad hacia la otra de una manera interna y disimulada, y por ultimo está el conflicto manifiesto que como su nombre lo dice se manifiesta abiertamente sin ningún tipo de discreción.

Por lo cual el trabajo del supervisor consiste en identificar cualquiera de estas etapas del conflicto y solucionarlas antes de que afecte los intereses de la organización o de los empleados, el supervisor debe conocer que los conflictos normalmente surgen por una errónea percepción de una o ambas partes y que en su mayoría él tiene el poder para solucionarlos, por lo que lo primero que debe hacer es identificar el causante del conflicto, identificar la manera óptima de solucionarlo sin afectar a ninguna de las partes involucradas, plantearles la solución a los involucrados y una vez que estén de acuerdo implementar la solución, es importante que la organización desarrolle antecedentes con el fin de identificar futuros conflictos o problemas.

3.2.5.2.-Liderazgo en la organización

El liderazgo es el proceso en el que una persona interviene en otros para el logro de las metas, ya sean propias o de todos los involucrados, este es un rasgo primordial para un supervisor o un gerente ya que parte fundamental de un buen líder es apoyar, impulsar y orientar a su

equipo, de esta manera un supervisor con un buen liderazgo es un motivante clave para los miembros del grupo.

3.2.5.3.-Empowerment (empoderamiento) y participación en la organización

El empowerment va dirigido a empleados que sienten que no realizan una verdadera contribución a la empresa, que no conocen la importancia de su puesto y que sienten que cualquier idea que pudieran proporcionar sería sin valor, otorgándoles un sentimiento de frustración y de bajo rendimiento, este enfoque se utiliza para darle ese poder al empleado que cree que no es valioso y tiene diferentes medios de aplicación, como hacerlo responsable de sus propios resultados con lo que sentirá el valor de sus acciones, o mostrarle casos de empleados destacados lo cual ocasionaría que vea los beneficios de dar su máximo rendimiento, aunque un factor fundamental para que el empowerment sea efectivo es el brindar por parte del supervisor un apoyo emocional al empleado, con esto crearan un lazo de verdadero compromiso .

3.2.5.4.-Desarrollo del personal

Hay que tener en cuenta que el desarrollo del personal se centra en la formación del empleado principalmente en factores educativos y no necesariamente en su puesto actual, ya que comúnmente va enfocado al desarrollo de su carrera dentro de la organización, anteriormente el desarrollo del personal iba enfocado únicamente a los mandos más altos, sin embargo las organizaciones notaron que buscar el desarrollo del personal de menor rango no únicamente fomentaba la productividad, sino también el compromiso hacia la organización, ya que lo veían como un beneficio extra a su trabajo, por lo que generaba un beneficio mutuo entre organización y empleado.

3.2.5.5.-Orientación del personal

Es uno de los trabajos más importantes del supervisor, algunos únicamente consideran que la orientación se debe otorgar en el momento en el que ingresan al puesto explicándoles

sus funciones, su lugar dentro de la organización, sus objetivos, el del departamento y el de la empresa, sin embargo el papel de la orientación se debe realizar cuando sea requerido, la mayor parte del tiempo será necesario cuando se observe que el subordinado no está realizando su labor correctamente o cuando en la empresa o en el departamento se haya realizado algún cambio, la orientación oportuna trae grandes beneficios para la organización como personal más capacitado, una gran adaptabilidad al cambio, reducción de mermas y la creación de vínculos de compromiso entre el supervisor y el subordinado creando a la vez un compromiso con la empresa.

3.2.5.6.-Evaluación de desempeño

Citando a Chiavenato, la evaluación del desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas medibles dentro de cada puesto. La medición es el elemento central del sistema de evaluación, y busca determina como se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación Mas que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano para la organización (Chiavenato, 2002).

Como se observa en la definición la evaluación de desempeño es tanto una medida de corrección como una herramienta para la toma de decisiones, siempre considerando tanto el puesto a evaluar como el factor humano debido a que cada individuo cuenta con características físicas e intelectuales únicas.

Metodología de la Investigación

El caso práctico *Diseño de estrategia para la disminución de la rotación del personal operativo en una empresa textil del estado de Aguascalientes* es estudio exploratorio, debido a que se analizara un tema que ha sido poco desarrollado en las empresas de carácter

industrial de México y que en Aguascalientes únicamente se ha abordado para empresas maquiladoras y no de forma directa para empresas dedicadas a la fabricación de estambre.

Esta prueba empírica es de carácter mixto ya que se incluirán elementos cuantitativos como los índices de rotación, al igual que elementos cualitativos como la percepción del empleado sobre su ambiente laboral.

Se buscará desarrollar esta estrategia tomando como referencia a la población del departamento de hilatura de la empresa.

El periodo de estudio estará comprendido por cinco meses (de agosto a diciembre de 2018) y los datos serán proporcionados por el área de recursos humanos y por parte de los gerentes, jefes de departamento, jefes de turno y empleados pertenecientes al área operativa.

La primera etapa de la investigación será desarrollada en el mes de agosto en el cual por medio del personal de las diversas áreas se conocerá a la empresa tanto física como organizacionalmente, una vez conocido el proceso e identificado las áreas que intervienen, se procederá por conocer los métodos de contratación que la ARH implementa, desde el proceso de reclutamiento hasta el momento de la introducción del nuevo empleado al área de trabajo, con la intención de identificar si algún factor de este proceso influye en la rotación de personal con el objetivo de incluirlo en el diseño de estrategia, de igual manera se solicitará información de los sueldos y prestaciones que reciben los empleados, con el objetivo de compararlos con empresas importantes en el estado y en la zona e identificar si existe una diferencia significativa entre las otras empresas y la empresa de este caso práctico, en el mes de agosto se desarrollará la segunda etapa en la cual por medio del área de recursos humanos será proporcionada la información relacionada con las altas y bajas de los trabajadores de la organización, una vez teniendo los datos se procederá con el desarrollo de índices de rotación, al concluir estos índices se elaborará un análisis comparativo con el cual el objetivo es identificar el área, sección o grupo donde los niveles de rotación sobrepasen los aceptados, de igual manera el área administrativa proporcione información acerca de los kilos producidos, las mermas generadas, los gastos de operación y los gastos de mano de obra, todo lo anterior del área de hilatura y desde el año 2014 hasta el 9 de Julio del 2018, con esta

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

información se podrán determinar el aumento o disminución de los kilos producidos, las mermas y gastos en relación a la rotación del personal.

La tercera fase de la investigación será desarrollada en los meses de septiembre y octubre y consistirá en la elaboración y aplicación tanto de encuestas como de entrevistas, siendo adecuadas al nivel jerárquico, características del personal en común y características del puesto, una vez concluido la aplicación se procederá con la cuarta etapa en el mismo mes de octubre la cual consistirá en el análisis de la información previamente obtenida, con la cual se identificarán las áreas de oportunidad para que el empleado cree compromiso y disminuya la rotación del personal.

La quinta etapa se realizara en el mes de noviembre, en esta etapa una vez identificados los puntos de mejora se procederá por medio de los métodos más efectivos, viables y sencillos de comunicación, gestión del personal, comportamiento organizacional, motivación y trato con el empleado a construir una estrategia integral, flexible y a la medida de la empresa que abarque los diferentes niveles jerárquicos y las diferentes necesidades que presentan los empleados, así como el periodo en el que se tiene que realizar cada actividad y la persona responsable de implementar y verificar su funcionamiento, todo esto con la ayuda del área de recursos humanos y la gerencia de operaciones, se determinara la viabilidad de los métodos seleccionados conforme a la situación económica de la empresa, respetando en todo momento sus políticas y valores.

Por último, tendrá lugar la sexta etapa la cual se llevará a cabo en el mes de diciembre y consistirá en la implementación de cualquier herramienta que contribuya a la disminución de la rotación de personal o a la facilitación de las labores de la ARH.

Diseño de la intervención y resultados

Para poder elaborar adecuadamente el caso práctico se decidió desarrollar la intervención en 6 etapas diferentes la etapa de introducción a la empresa, etapa de análisis histórico y actual de la rotación de personal, la etapa de obtención de información, la etapa de análisis de datos, la etapa de desarrollo de estrategia y la etapa de aplicación.

Etapa 1 Introducción a la empresa

Durante esta etapa con la ayuda del gerente administrativo y supervisores de la empresa se pudo conocer las diferentes áreas de la misma, la cual se divide en administración, ventas y área operativa, dentro del área administrativa por medio de una entrevista al encargado de recursos humanos se pudo conocer el proceso de contratación del personal, el cual consistía en la recepción de documentación por parte del solicitante para posteriormente por medio de una entrevista conocerlo mejor para después informarle de las características de su empleo, horarios y prestaciones, es importante recalcar que no se le aplica ninguna prueba de conocimientos, psicométrica o física para conocer si es apto para desempeñarse adecuadamente, de igual manera se conoció el proceso de producción del estambre industrial dentro del área operativa y las áreas que engloba el proceso las cuales son hilatura, tintorería y devanado, gracias a esto se logró esclarecer la cantidad de personal con el que contaba la empresa y como era que se dividía, posteriormente se realizó un organigrama (Anexo I) el cual incluía los diferentes sueldos del personal, por medio de este se pudo comprender los diferentes puestos dentro de la organización y los distintos niveles jerárquicos facilitando la obtención de información para este estudio, de igual manera gracias a la información proporcionada sobre los sueldos y prestaciones de los empleados se pudo establecer que la empresa cuenta con sueldos competitivos, mayores prestaciones y mejores horarios en relación a al promedio de las otras empresas de gran tamaño que existen en la zona, por lo que se espera que la búsqueda de mejores oportunidades laborales no sea uno de los principales motivos de renuncia de la empresa, esta etapa fue de vital importancia porque gracias a ella se logró conocer la empresa físicamente, tanto en espacios como en el tipo de maquinaria que utilizan y el producto que realizan, aunque no de una forma específica se pudo identificar la carga de trabajo que representaba hacer el estudio en cada área y el tiempo que se demoraría, pudiendo adaptar el caso práctico a un área apta para poder realizarlo con calidad y a la vez que fuera significativo para la empresa, de igual manera esta etapa contribuyo como la presentación de este estudio dentro de la empresa y sirvió para que el personal principalmente los supervisores lo conocieran y supieran a grandes rasgos lo que se iba a desarrollar dentro de la organización.

Etapa 2 Análisis histórico y actual de la rotación de personal

Una vez identificadas las áreas y los puestos del personal, se procedió a solicitar información al encargado del área de recursos humanos sobre las altas y bajas del personal desde el año 2014 hasta el 9 de julio de 2018, esto debido a que no se contaba con información de manera inmediata de años anteriores a 2014, ya se conocía que existía el problema de la alta rotación del personal, sin embargo era necesario identificar el plazo exacto en el cual inicio para conocer el detonante, así como el departamento con un índice de rotación mayor, por lo que se procedió a clasificar a los empleados por el puesto en el que laboraban, el área y departamento al que pertenecían y se realizó un análisis de las altas y bajas que presentaba cada año, gracias a esto se logró identificar dentro de la empresa que área operativa contaba en promedio con una mayor rotación y dentro de esta, el departamento de hilatura era el que presentaba un índice de rotación más alto a partir del año 2015 hasta la fecha y que se encontraba en aumento cada año (Grafico A), durante el periodo 2014 a 2018 el promedio de antigüedad en el departamento de igual forma bajo lo que se traduce en que la empresa pierde más experiencia que la que gana año tras año, de igual manera se identificó gracias a la fecha de alta que el personal de hilatura contaba con la menor duración dentro del área operativa ya que normalmente renunciaba entre los 2 y los 5 años de antigüedad (Grafico B) lo que significa que de las personas que renunciaban en su mayoría era personal con una antigüedad media, lo cual generaba grandes pérdidas de capital de trabajo valioso ya que con esa antigüedad el personal ya se encontraba capacitado, posteriormente se dividió por genero con la intención de identificar si existía alguna diferencia de la duración dentro de la empresa entre hombres y mujeres, sin embargo se determinó que el 83% de los hombres y el 77% de las mujeres que renuncian lo hacen en los primeros 5 años lo cual no revelo ninguna diferencia significativa. Una vez tomados en cuenta los datos de rotación de personal históricos desde 2014 hasta el 9 de julio de 2018 se procedió a analizar las cifras de la empresa únicamente del 1 de enero al 9 de julio de 2018 para conocer al personal durante este año calendario ya que sería la población por analizar, por lo que se determinó que a esa fecha la empresa contaba con 142 empleados de los cuales 118 era personal operativo y afines y tan solo 24 personas eran de otras áreas, en general la empresa contaba con un 52% de hombres y un 48% de mujeres, sin embargo dentro del área operativa en cual se encuentra el

departamento por analizar el 46% son hombres y el 54% son mujeres (Grafico C). Desde el 1 de enero hasta el 9 de julio de 2018 se identificó que el área de hilatura contaba con el 52.5% de las renunciadas generadas dentro de la empresa (Grafico A), de igual forma se determinó que el 2011 era el año de alta en promedio del personal de hilatura al 9 de julio de 2018, mientras que del área administrativa era el año 2000 lo cual da a notar la diferencia de antigüedad entre las áreas de una misma empresa (Grafico D), por otro lado se encontró que el personal con mayor antigüedad del departamento de hilatura tiende a ser mujeres, estos datos son de gran relevancia debido a que conociendo al personal con más antigüedad se puede identificar con mayor facilidad la causa de la creciente rotación, así como las oportunidades de mejora y los puntos de mayor agrado dentro de la empresa, sin embargo el hecho más preocupante fue que el 32.84% del personal del departamento de hilatura al 9 de julio de 2018 contaba con un año o menos (Grafico E) lo que se traduce en que una tercera parte de la población de ese departamento no tiene la suficiente experiencia para poderse desarrollar a un nivel óptimo en cuanto a calidad y producción lo que se traduce en un aumento de los costos y una baja en la liquidez de la empresa, cabe resaltar que los índices de rotación en esta etapa determinaron que la empresa hasta julio 2018 pierde en promedio 1.25 personas por semana. De igual manera el área administrativa de la empresa proporcionó información acerca de la cantidad de kilos que produce el área de hilatura, las mermas y los gastos tanto de mano de obra como operativos que tiene esta misma área, los cuales se proporcionaron tanto anuales como mensuales del 2014 al 2018, con esta información se elaboró un análisis comparativo para observar la correlación por medio de gráficos entre rotación-kilos (Grafica F) buscando una tendencia entre ambas variables pudiendo determinar que en algunos meses se puede observar una relación entre una baja productividad y una alta rotación por lo que se puede decir que a una mayor rotación existe una menor producción, en el caso de los gastos operativos debido a las alzas en los precios de las materia prima no se pudo determinar de manera directa un aumento debido a la rotación sin embargo los gastos de mano de obra muestran una relación directa, de igual manera las mermas no muestran una relación conforme a las alzas y bajas en la rotación del personal.

Etapa 3 Obtención de información

Posterior a la comprensión de la empresa, los procesos de una manera general y al personal por medio de estadísticas, era necesario conocer la manera de pensar de los empleados de una manera más particular, se inició con el personal de mandos altos y mandos medios, como fueron los 2 supervisores del área de hilatura, el gerente de ventas, el encargado de calidad, el encargado de recursos humanos, y el encargado del área de tintorería, a los cuales se les realizó una entrevista cada una con temas relacionados a su cargo con la intención de conocer su opinión acerca del estado actual de la empresa y de su puesto (Anexo II a VII), sin embargo todas las entrevistas tocaban puntos en común como la creciente rotación del personal en la empresa, así como las posibles causas que lo originan, los efectos que esta ocasiona en la productividad y en la calidad y como poder disminuir dicha rotación, así gracias a estas entrevistas se demostró que reconocen la problemática que existe, tienen nociones claras de las afectaciones que conlleva a la empresa debido a que reciben la información de primera mano y todos tienen alguna idea de cómo cambiar la situación, sin embargo no realizan ninguna acción para llevarla a cabo o no al menos de manera directa, uno de los logros al realizar esta entrevista con cada uno de los que intervienen directamente con el personal fue que abrieron sus puertas a cualquier cambio en beneficio de la misma y se pusieron a disposición en caso de requerir cualquier clase de ayuda. Posterior a contar con el conocimiento de lo que los mandos altos y medios pensaban que causaba la rotación del personal, se desarrolló una encuesta anónima y confidencial para el personal operativo (Anexo VIII) con la cual se buscaba conocer sus datos generales, los puntos que consideraba significativos en la empresa para su permanencia, así como los puntos que propiciaban las renunciaciones, tocando temas como las prestaciones, los reingresos a la empresa y la relación tanto con el supervisor como sus compañeros, logrando conocer un panorama amplio del sentir del trabajador.

Esta encuesta se aplicó a la totalidad del personal de hilatura que se encuentra dividido en 2 turnos, la cual no únicamente permitió conocer el sentir del empleado si no que contribuyó en la generación de estrategias en base a las características del personal.

Etapa 4 análisis de datos.

Una vez realizada y aplicada la encuesta se procedió al análisis de datos para su registro, graficado e interpretación, llegando a las siguientes resoluciones, el problema de rotación en ambos turnos se centra en 4 ejes principales (Grafica G y H):

1.-Capacitación al supervisor

Este punto es fundamental debido a que los actuales supervisores fueron personal que anteriormente se ascendió pero no se les otorgo ningún tipo de capacitación relacionada con el trato al personal, únicamente capacitación de cómo llevar los controles de calidad en el proceso, por lo que no tienen un correcto trato hacia sus subordinados, en ocasiones faltándoles al respeto, de igual manera no existe la planeación de los empleados por causa de incapacidad en el caso de los embarazos, ni la motivación por lo que el empleado no logra generar un vínculo de trabajo con el supervisor, perdiendo la confianza y eventualmente las ganas de trabajar ocasionando su renuncia.

2.-Mal ambiente de trabajo

Gracias a la nula capacitación del supervisor, este comenzó a desarrollar favoritismos entre los empleados, por lo que dentro de cada turno existen grupos los cuales no interactúan de una forma sana con los otros, por lo que se ha generado un mal clima laboral ocasionando que el trabajo en equipo sea prácticamente nulo al igual que la ayuda entre compañeros propiciando que el personal opte por renunciar, de igual manera para los trabajadores de nuevo ingreso es difícil adaptarse debido a esta separación dentro del área de trabajo evitando cualquier clase de vinculo de trabajo o amistad generando una falta de compromiso y la salida del nuevo empleado.

3.-Falta de una adecuada capacitación al nuevo personal

Lamentablemente generado de los 2 puntos anteriores se origina este punto, por un lado debido a que el supervisor no conoce la forma adecuada de capacitar porque nunca se la enseñaron, la única capacitación que se les da es dentro del puesto que desempeñaran sin ningún tipo de manual o método de evaluación, por otro lado el mal ambiente de trabajo ocasiona que los capacitadores al no contar con el apoyo de sus compañeros se saturan de trabajo brindándoles una atención mínima al nuevo empleado en ocasiones finalizando la capacitación antes de que se encuentre listo, lo que deriva en personal no calificado al cual el supervisor le exige como si lo estuviera generando estrés y un bajo rendimiento por lo que el empleado opta por renunciar. De igual forma no existe una correcta introducción que mencione la importancia del trabajo que desempeñara o la importancia que la empresa tiene en el sector lo que genera una falta de compromiso y de identidad con la empresa.

4.-Falta de comunicación

Esta problemática es menor que las 3 anteriores pero de no tratarla lleva a verdaderas afectaciones para la empresa, esta se origina debido a que el personal al tener una duda y comunicársela al supervisor si este no la sabe no busca una respuesta, envía al operario directamente con el gerente de operaciones el cual no brinda una información de manera adecuada y no se presta a las observaciones o recomendaciones, por lo que el supervisor prefiere enviar al operario para que el reciba el mal trato en lugar de él mismo preguntar ocasionando que no se genere esa confianza entre los mandos propiciando malos entendidos o incluso la generación de ideas erróneas ocasionando conflictos entre el personal y la baja productividad.

Aunque estas 4 problemáticas se encuentran en ambos turnos varían en magnitud entre ambos.

Etapa 5 Diseño de estrategia

Para lograr desarrollar una estrategia que fuera realmente efectiva se desglosaron las 4 problemáticas anteriormente mencionadas en problemas más específicos con la intención de solucionarlos de la manera mas directa y eficiente posible, una vez realizado esto se identifico la solución mas factible y eficaz con base en la situación económica actual de la empresa y

el tiempo del que disponen sus empleados y se le otorgo una clave que inicia con la letra “S”, siguiente de este paso es necesario determinar la periodicidad de la implementación de esta solución el cual se identificara con la clave “P” pudiendo ser semanalmente, mensual, entre otros, una vez determinada la solución y la periodicidad con la que se dará, se procedió a identificar al responsable adecuado para su implementación el cual se identifica con la letra “R” pudiendo ser el encargado de recurso humanos, el encargado del área de calidad o el encargado de producción dependiendo del área a la que le compete solucionarla, posterior a la identificación del responsable que implementara la solución se requiere medir por medio de diversos instrumentos la eficacia de esa solución ya implementada los cuales se identifican con la letra “M”, esto con la intención de que exista una retroalimentación la cual contribuya a la mejora continua y siempre se puedan identificar mejores soluciones a cada problemática, sin embargo al igual que en el caso de la solución es necesario determinar la periodicidad con la que se implementara esta medición y marcar un responsable para la aplicación de esta medición, cabe resaltar que en ocasiones la persona responsable de aplicar la solución será la misma responsable de implementar la medición debido a que no se cuenta con personal capacitado para realizar dichas tareas, por ultimo es necesario marcar la duración de esta solución la cual tiene la clave “D” ya que dependiendo de la problemática se puede realizar por un periodo definido o marcarse de duración permanente como en el caso de dar a conocer las normas de la empresa, ya que es una tarea que se debe de realizar de manera definitiva cada vez que ingrese un empleado, para identificar el significado de cada clave únicamente se necesita revisar en el apartado que le atañe el numero de clave que le corresponde. (Anexo IX-XIV)

Etapa 6 Implementación

Debido a la gran población que presentaba esta empresa y a las problemáticas con las que contaban se pudo únicamente realizar las siguientes implementaciones:

1.-Triptico y presentación para el personal de nuevo ingreso

En este, se tocan puntos como la bienvenida al personal de nuevo ingreso, se le explica un poco de la historia de la empresa, así como lo que se elabora dentro de la misma, de igual

manera por medio de una tabla comparativa se explican las prestaciones y beneficios con los que cuenta, así como los mínimos marcados por la ley y los que llegara a tener al finalizar su capacitación. (Anexo XV)

2.-Triptico y presentación para el personal que finaliza la capacitación

Es muy similar al punto anterior pero no únicamente da la bienvenida a la empresa también otorga una felicitación por haber concluido el proceso de capacitación exitosamente y brinda información de los nuevos beneficios que adquiere al estar en la empresa.

Ambos trabajos, aunque simples son de gran utilidad tanto para el empleado como para la empresa ya que al empleado le brinda confianza para ingresar a la empresa mientras que la empresa genera un compromiso en el trabajador y evita que renuncie tan fácilmente, por otro lado, sirve para informar al trabajador sobre sus prestaciones y que este consciente de los beneficios que adquirirá al ingresar a la organización ya que en su mayoría no prestan atención a esta parte.

3.-Formato de Solicitud de empleo

Este formato es similar a las solicitudes de empleo tradicionales pero se agregaron datos que son necesarios para que el área de recursos humanos pueda hacer el alta o la búsqueda de su información de una manera más rápida y más sencilla, también se incluyeron apartados para conocer la maquinaria y el equipo que sabe operar debido a que en esta empresa el equipo que posee es muy especializado y si se cuenta con alguna experiencia previa en la misma maquinaria o afín sería un factor decisivo para la contratación, de igual manera se agregaron preguntas para identificar la manera en la que se enteró de la vacante lo cual servirá para identificar las mejores fuentes de reclutamiento.

4.-Perfil descriptivo del puesto

Esta herramienta es de gran ayuda para la empresa ya que contribuye para la correcta toma de decisiones, por un lado el encargado de recursos humanos podrá identificar con que características físicas, actitudes y aptitudes debe contar un solicitante para desempeñarse adecuadamente en el puesto, de igual forma contribuye al proceso de capacitación que es uno

de los puntos críticos anteriores debido a que incluye puntos como las habilidades y conocimientos a desarrollar, las actividades que se realizan en el puesto, las responsabilidades del puesto y las herramientas que se utilizan en el puesto, esto contribuirá a que por primera vez se contarán con los puntos necesarios que debe de dominar un nuevo aspirante antes de salir del proceso de capacitación y de igual manera al tenerlos establecidos se podrán evaluar, lo que ayudara tanto a seleccionar adecuadamente a los capacitadores como a los nuevos miembros de la empresa, cabe destacar que este formato se entregó al área de calidad, a ambos supervisores y a ambos capacitadores para su llenado, teniendo 5 formatos para cada uno de los 11 puestos, posterior a esto se englobaron las respuestas en un solo formato por puesto para formar un listado completo de los puntos que debe aprender el nuevo empleado, con lo cual las capacitaciones se podrán desarrollar de una manera adecuada y completa de igual manera se podrá asegurar que el nuevo empleado salga con las habilidades necesarias para poder desempeñarse de la mejor manera dentro de la organización, el formato que fue utilizado se presenta a continuación:

Conclusiones

Hasta el momento las conclusiones preliminares indican que la empresa a pesar de que tiene una rotación crítica está en la mejor disposición para realizar un cambio por parte de los mandos altos y mandos medios, mientras que los operarios se ven renuentes en creer que sucederá un diferenciador, sin embargo esperan que esto ocurra, una vez identificados los puntos críticos generadores de la rotación, lo cual requería la mayoría del tiempo de este proyecto, se planea hacer una estrategia integral que incluya el fomento de la comunicación bilateral dentro de la empresa, así como puntos clave para la capacitación de los supervisores, medios para lograr una adecuada motivación, fomento del trabajo en equipo por medio de una planeación con base a metas y objetivos y una correcta introducción y capacitación del personal de nuevo ingreso fomentando el compromiso y el aprecio a la empresa.

Bibliografía

1. Bureau of business practice, (1977), *Como evitar la rotación del personal*. México: Diana
2. Chiavenato, I. (1977), *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGRAW-HILL
3. Chiavenato, I. (2002), *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Bogotá: McGRAW-HILL
4. Keith, D. & Newstrom, J. (2002), *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Distrito Federal: McGRAW-HILL
5. Domínguez, R. & Sánchez, F. (2013), *Relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa Cotton textil S.A.A. – planta Trujillo 2013*, Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego
6. Dávila, N. (2014), *Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Nivele Jerárquicos*, Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú
7. Flores, R. Abreu, J. & Badii, M. (2008), Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *International Journal of Good Conscience*, 65-99.
8. García, S. & Medina, S. (2007), *Diagnóstico organizacional para detectar causas de rotación de personal en una empresa textil*, Distrito Federal: Universidad Nacional Autónoma de México.
9. González, E. (2016), *El impacto del Clima Laboral, el Compromiso Organizacional y la Motivación Laboral en la Intención de Abandonar el Puesto en los Trabajadores del Conocimiento de empresas de Aguascalientes*. Aguascalientes: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
10. Hernández, M. (2009), Finanzas conductuales un enfoque para Latinoamérica. *TEC Empresarial*, 8-17.
11. Lozano, M. (2000), *Análisis de los factores que influyen en la rotación de personal y su impacto en la administración de los recursos humanos*. Aguascalientes: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
12. Mathieu, C. Fabi, B., Lacoursiere, R. & Raymond, L. (2015), The role of supervisory behavior, job satisfaction and organizational, *Journal of Management & Organization*, 113-129.

13. Nash, M. (1988), Como incrementar la productividad del recurso humano mediante técnicas que abarquen toda la relación laboral. Aguascalientes: Universidad Autónoma de Aguascalientes.

14. Nelson, B. (1996), *1001 Formas de recompensar a los empleados*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

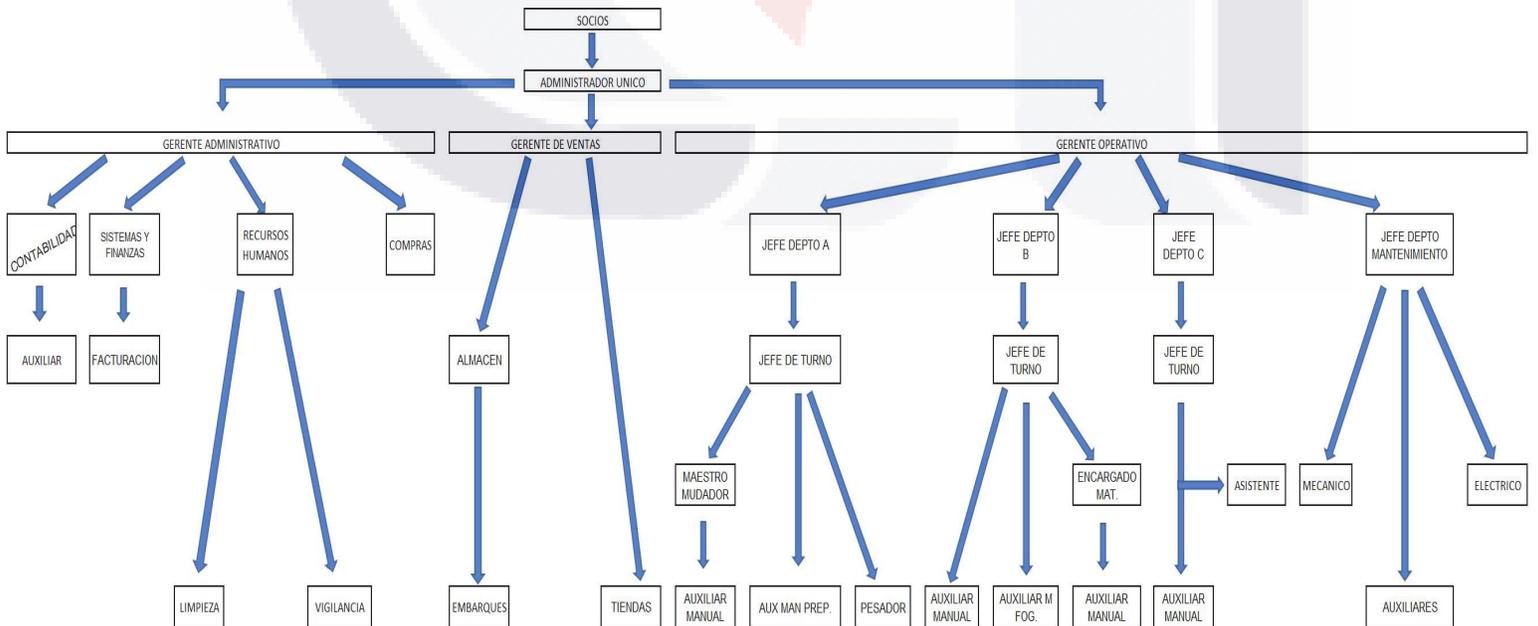
15. Olafsen, A. & Halvari, H. (2017), Motivational Mechanisms in the Relation between job characteristics, *The Spanish Journal of Psychology*. 1-13

16. Rodríguez R., Roque, Y. & Molerio, O. (2002), Estrés laboral, consideraciones sobre sus características y formas de afrontamiento, *Revista Internacional de Psicología*, 03.

17. Thompson, P. (2004), *Comparación de los sistemas de cálculo de rotación de personal en empresas industriales de la ciudad de Chihuahua*, Chihuahua: Universidad Autónoma de Chihuahua.

Anexos

I.- Organigrama de la empresa



II.-Entrevista al encargado de personal

1.- ¿De qué manera se recluta al personal para trabajar en la empresa?

R=Se coloca una lona afuera de la fábrica, cuando piden informes se planea una entrevista y se solicita cierta documentación, en la entrevista se les explica su horario, prestaciones, sueldo y duración de los contratos.

2.-De las 50 horas laborales a la semana ¿Cuánto tiempo tarda el proceso de reclutamiento y el proceso de finiquito?

R=Aproximadamente 5 horas.

3.- ¿Cuántas horas aparte de las 50 horas laborales a la semana les dedica a sus actividades debido al tiempo utilizado en reclutamiento y finiquito?

R=De 2 a 3 horas aproximadamente.

4.- ¿Qué actividades se tienen que postergar o no se pueden realizar debido al problema de rotación de personal?

R=Elaboración de nóminas, así como pagos al IMSS e INFONAVIT.

5.- ¿Cuál es el costo del reclutamiento constante?

R=Influye mucho en la calidad y cantidad de la producción, aparte de que no puedes organizar un buen equipo de trabajo y te resulta cara la capacitación si se retiran en poco tiempo.

6.- ¿Cuáles son los principales motivos de renuncia del personal?

R=Las personas de nuevo ingreso son las que más frecuentemente renuncian, se salen principalmente por otros ofrecimientos de trabajo o por un mejor sueldo.

7.- ¿Conoce a que empresa se van los empleados que renuncian?

R=Honestamente no, pero es una pregunta que agregare a la encuesta de salida que realizamos.

8.- ¿Qué beneficio considera que podría ayudar a los empleados ocasionando que disminuyera la rotación y son viables para la empresa?

R=Creo que el transporte ayudara mucho a disminuir la rotación, inclusive hay personas que habían renunciado, se enteraron de este beneficio y regresaron.

9.- ¿Qué ideas considera podrían servir para la disminución de la rotación de personal?

R=Tener capacitadores más capacitados y buscar generar un mejor ambiente de trabajo.

10.- ¿Existen reingresos? Y si existen ¿Cuánto tiempo tardan en reingresar?

R=Si existen reingresos y se dan de acuerdo con las necesidades de la empresa y los antecedentes de salida de cada persona.

III.- Entrevista el encargado del área de calidad

1.- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el área de calidad?

R=Aproximadamente 16 años.

2.- ¿Qué es lo que más le agrada de su trabajo?

R= Lo que más me gusta son la gran variedad de técnicas que se utilizan para medir la calidad del producto.

3.- ¿Cuánto ha bajado la productividad en estos últimos años?

R= La productividad ha bajado aproximadamente entre un 10% y un 15%.

4.- ¿Cuánto ha bajado la calidad en estos últimos años?

R= La calidad se ha mantenido estable.

5.- ¿En qué área siente que ha disminuido mayormente la calidad?

R= La calidad ha disminuido mayormente en el área de hilatura.

6.- ¿A qué cree que se debe la disminución en la calidad?

R=Principalmente se debe a la rotación.

7.- ¿Cuáles son los errores más comunes en cuanto a la calidad?

R= Los errores más comunes ocurren en las maquinas “continuas”

8.- ¿Cómo cree que se podría aumentar la calidad?

R= Si el personal nuevo tuviera una mejor capacitación se tendría mayor calidad.

9.- ¿Cree que influye la rotación del personal en la disminución de la calidad?

R= Definitivamente influye

10.- ¿Cómo cree que podría mejorar la capacitación?

R= Si se diera un mayor tiempo a los empleados.

IV.- Entrevista al encargado del área de ventas

1.- ¿Considera que ha disminuido la productividad promedio mensual?

R= Definitivamente ha disminuido.

2.- ¿A qué cree que se deba este cambio en la productividad?

R= Considero que los supervisores son el principal factor ya que no guían a su personal hacia el objetivo que se plantea.

3.- ¿Considera que ha cambiado la calidad del estambre?

R= Actualmente ha disminuido mucho, pero nadie lo quiere notar sin embargo a los clientes eso nunca se les pasa.

4.- ¿En qué porcentaje llega al almacén de producto terminado estambre de una calidad menor?

R= Anteriormente pasaba muy poco últimamente ha aumentado.

5.- ¿Normalmente tiene pedidos en espera?

R=Normalmente no pasa ya que damos un poco más margen de tiempo, pero anteriormente se surtía el producto más rápidamente.

6.- ¿Se han cancelado pedidos por la tardanza en la entrega?

R= No se han cancelado pedidos, sin embargo, si han regresado material por errores en la calidad.

7.- ¿Qué beneficios o ideas considera que podrían ayudar a disminuir la rotación del personal?

R= En realidad no identifico una causa clara debido a que no trabajo directamente con los operarios, pero puedo notar que no existe un buen clima de trabajo.

V.-Entrevista el jefe del departamento B y C

1.- ¿Cómo afecta la alta rotación del personal del departamento A en la productividad?

R= Al ser el primer departamento que interfiere en el proceso de producción si trabaja deficientemente puede disminuir hasta en un 25% la productividad.

2.- ¿Considera que la alta rotación ha disminuido la calidad del producto saliente del departamento A?

R= Si, yo dijese que ha disminuido la calidad hasta en un 50%

3.- ¿A qué cree que se atribuya la creciente rotación de personal en los últimos años?

R= Considero que principalmente a los jefes de turno.

4.- ¿Qué cree que podría hacer la empresa para disminuir la rotación?

R= Yo considero que una mejor capacitación disminuiría las bajas.

5.- ¿En los departamentos B y C existen costos extras debido a la inexperiencia del personal?

R= En el departamento C un poco, en el departamento B no debido a que siempre se capacitan adecuadamente.

VI.-Entrevista al supervisor del departamento A turno 1

1.- ¿Cuánto tiempo lleva usted de supervisor del departamento A del turno 1?

R= Llevo aproximadamente 3 años de supervisor, pero aproximadamente 15 años trabajando en la empresa en diferentes áreas.

2.- ¿Al subirlo de puesto la empresa le ofreció algún tipo de capacitación?

R= Si, el encargado de calidad me capacito aproximadamente 2 semanas sobre puntos más técnicos y esa fue la única capacitación que me dieron.

3.- ¿Cuál cree que es la principal problemática que enfrenta su turno?

R= Yo considero que son 2 las principales problemáticas, la primera que nos afecta mucho en cuanto al tema de la producción es la rotación del personal y la segunda que puede ser un factor que cause la primera es que no existe un buen compañerismo entre los miembros del departamento, buscan el beneficio propio antes del colectivo.

4.- ¿La producción ha variado drásticamente de unos años a la fecha?

R= Si, anteriormente lográbamos la meta o estábamos cerca de la meta, pero ahora nos hace falta una cantidad considerable.

5.- Si su respuesta fue si, ¿Cuál cree que sea la causa de esta variación en la producción?

R= La alta rotación, anteriormente las personas duraban más en el puesto, actualmente están tan poco tiempo que no alcanzan a desquitar lo gastado en ellos.

6.- ¿Cree que existe una alta rotación de personal?

R= Si en los últimos años ha crecido mucho y es lo que más nos afecta.

7.- Si su respuesta que fue si, ¿Cuál cree que sean las principales causas de la rotación?

R= Yo creo que el mal ambiente en los trabajadores, los chismes son muchos y se fijan más en lo que hacen los otros que en lo que hacen ellos mismos.

8.- ¿Considera que la capacitación que otorgan es la más adecuada posible?

R= Considero que varía mucho, tanto por el capacitador como como por el aspirante, pero si considero que podría mejorar.

9.- ¿Cómo considera que es el clima laboral en su turno?

R= Creo que es malo anteriormente se llevaban mejor se ayudaban mas entre ellos, actualmente se ayudan muy rara vez.

10.- ¿Usted con regularidad motiva a su personal?

R= La verdad no, yo en todos los años que trabaje aquí nunca me felicitaron, yo pensé que así tenía que ser porque cuando me ascendieron nunca me dijeron que hiciera algo diferente a lo que ya se veía haciendo.

VII.-Entrevista al supervisor del departamento A turno 2

1.- ¿Cuánto tiempo lleva usted de supervisor del departamento A del turno 1?

R= Llevo 3 años de supervisor, he estado más de 17 años en la empresa en diferentes áreas.

2.- ¿Al subirlo de puesto la empresa le ofreció algún tipo de capacitación?

R= No, como tenía bastante tiempo solo me dieron una plática rápida de aproximadamente 2 horas para entender algunas cosas, pero no me dieron ninguna capacitación formal.

3.- ¿Cuál cree que es la principal problemática que enfrenta su turno?

R= Aquí la principal problemática es la falta de compromiso por que la gente no tiene interés en trabajar y entran y se salen rápidamente.

4.- ¿La producción ha variado drásticamente de unos años a la fecha?

R= Si, en otros años se producían más toneladas mensuales actualmente es difícil llegar a la meta y casi nunca se cumple.

5.- Si su respuesta fue si, ¿Cuál cree que sea la causa de esta variación en la producción?

R= La alta rotación, anteriormente las personas duraban más en el puesto, actualmente están tan poco tiempo que no alcanzan a desquitar lo gastado en ellos.

6.- ¿Cree que existe una alta rotación de personal?

R= Si, entran y salen muchas personas en poco tiempo.

7.- Si su respuesta que fue si, ¿Cuál cree que sean las principales causas de la rotación?

R= Como te decía anteriormente la falta de compromiso, las personas no reconocen los beneficios que se otorgan que en otros lugares no y deciden salirse sin pensar en ellos mismos.

8.- ¿Considera que la capacitación que otorgan es la más adecuada posible?

R= Yo creo que la capacitación está en un nivel medio porque las capacitadoras no logran hacer que a las personas les interese.

9.- ¿Cómo considera que es el clima laboral en su turno?

R= Creo que en la cuestión del clima laboral no estamos tan mal porque se intenta que se lleven bien entre todos.

10.- ¿Usted con regularidad motiva a su personal?

R= En ocasiones cuando realizan un muy buen trabajo si se les felicita.

VIII.-Encuesta al personal del departamento A ambos turnos.

*Recuerde que esta encuesta es completamente anónima y confidencial por lo que ninguno de sus datos será revelado.

*Esta encuesta se realiza como parte de un estudio para conocer mejor al personal, por lo que es importante que respondas con toda honestidad.

Marca con una X la respuesta correcta

Genero Hombre Mujer

Edad (años cumplidos) 18 a 25 26-35 36-56 57-65 66 o mas

Estado Civil Soltero Casado Otro_____

Hijos Si No **¿Cuántos hijos tiene?** _____

Edades _____

Depto. Bobinadoras Continuas Preparaciones Reunidoras Termo Seccionado
Torzales

Puesto Maestro mudador Auxiliar Manual Preparaciones Pesador
Jefe de turno

Mencione el municipio y localidad donde vive _____/_____

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa? (años cumplidos)

A) 1 año o menos B) 2 a 5 años C) 6 a 9 años D) 10-13 años E) 13 años o mas

¿Cómo se enteró del empleo?

A) Lona en la empresa B) Amigos/Familiares C) Otros: _____

¿Conoce los beneficios de trabajar en X?

Si **¿Cuáles?** _____ No **¿Por qué?** _____

¿Qué es lo que más le gusta del empleo?

A) Horario B) Sueldo C) Prestaciones D) Ambiente de trabajo

Si pudiera cambiar una cosa de su empleo ¿Cuál de las siguientes sería?

A) Horario B) Ambiente de trabajo C) Área de trabajo D) Otro: _____ E) Ninguno

Usted ha renunciado y reingresado a la empresa

Si No

Si respondió **si** continuar

¿Cuál fue el motivo de su renuncia?

¿Cuál fue el motivo de su reingreso?

| | NUNCA | A VECES | CASI SIEMPRE | SIEMPRE |
|--|-------|------------|-----------------|---------|
| En general logro los objetivos que me piden en mi trabajo | | | | |
| Conozco perfectamente las tareas que debo realizar en mi puesto de trabajo | | | | |
| Cuando realizo bien mi trabajo obtengo reconocimiento | | | | |
| Mis jefes mantienen buenas relaciones con el resto del personal | | | | |
| Entre jefes de turno y empleados existe una buena comunicación | | | | |
| Entre los compañeros de trabajo existe una sana competencia | | | | |
| Entre los compañeros de trabajo hay apoyo y ayuda | | | | |
| Tengo una buena relación con los compañeros de trabajo | | | | |
| Me siento parte de un equipo de trabajo | | | | |
| Existen las mismas sanciones para todos | | | | |

IX.-Estrategia para la disminución de la rotación del personal operativo en una empresa textil del estado de Aguascalientes con claves.

| Problemática principal: ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL DEPARTAMENTO A | | | | | | | |
|--|----------|--------------|-------------|----------|-------------|--------------|----------|
| PROBLEMÁTICA | SOLUCIÓN | PERIODICIDAD | RESPONSABLE | MEDICIÓN | RESPONSABLE | PERIODICIDAD | DURACIÓN |
| RELACIONADAS CON EL SUPERVISOR | | | | | | | |
| Dar indicaciones sin la educación requerida | S1 | P1 | R1 | M1 | R1 | P2 | D1 |
| Regaños de manera inadecuada | | | | M2 | | P3 | |
| Hablar sin el respeto que se debe | | | | M4 | | P8 | |
| Favoritismo por parte del supervisor hacia el personal | S3 | P1 | R1 | M2 | R1 | P3 | D1 |
| Incumplimiento de normas | S2 | P4 | | M3 | | P6 | |
| No se da respuesta a las preguntas del personal | S5 | P5 | R1 | M5 | R1 | P5 | D1 |
| No se tiene establecido a quien acudir en determinadas situaciones | S4 | P4 | | M2 | | P3 | |
| | | P7 | | | | | |
| Falta de una correcta observación a las situaciones del personal | S6 | P1 | R1 | M2 | R1 | P3 | D2 |
| | S7 | | | M5 | | P5 | |
| | S8 | | | | | | |
| | S9 | | | | | | |
| Falta de conocimiento de prestaciones que marca la ley del trabajo. | S10 | P9 | R1 | M6 | R1 | P10 | D2 |
| Respeto | S11 | P5 | R1 | M5 | R1 | P5 | D1 |
| | | M6 | | P11 | | | |
| Planeación de trabajo durante el embarazo/ incapacidad | S12 | P9 | R1 | M5 | R1 | P9 | D1 |
| | | M2 | | P3 | | | |
| PROBLEMÁTICA CLIMA LABORAL INADECUADO | | | | | | | |
| Mal ambiente de trabajo | S13 | P9 | R1 | M2 | R1 | P3 | D2 |
| | | | | M7 | | P9 | |
| Falta de trabajo en equipo | S14 | P9 | R1 | M2 | R1 | P3 | D2 |
| | | | | M7 | | P9 | |
| Falta de limpieza | S15 | P4 | R1 | M8 | R1 | P1 | D2 |
| Falta de compromiso hacia la empresa | S16 | P6 | R1 | M2 | R1 | P3 | D2 |
| | | P7 | | | | | |
| Trato incorrecto entre departamentos | S2 | P6 | R1 | M2 | R1 | P3 | D2 |
| | | P7 | | | | | |
| | | P8 | | | | | |
| PROBLEMÁTICA MALA COMUNICACIÓN | | | | | | | |
| No se tiene establecido a quien acudir en determinadas situaciones | S18 | P4 | R1 | M2 | R1 | P3 | D2 |
| | | P6 | | | | | |
| Por parte de los altos mandos no se responde adecuadamente las dudas del personal | S1 | P1 | R1 | M2 | R1 | P3 | D2 |
| PROBLEMÁTICA CAPACITACIÓN INADECUADA | | | | | | | |
| No existe una correcta introducción del nuevo empleado por lo que no entiende su responsabilidad y no desarrolla compromiso y confianza. | S19 | P6 | R1 | M2 | R1 | P3 | D2 |
| | | | | M9 | | P1 | |
| No se conoce que hacer en caso de alguna emergencia o como prevenirlas. | S20 | P6 | R1 | M6 | R1 | P6 | D2 |
| | | P12 | | | | | |
| Falta de conocimiento teórico lo que genera desconfianza por parte del nuevo empleado. | S21 | P6 | R2 | M6 | R2 | P6 | D2 |
| | | P12 | | | | | |
| Al adquirir la base no se revisa si el empleado se encuentra completamente capacitado. | S22 | P13 | R2 | M10 | R2 | P14 | D3 |
| | | M11 | | | | | |
| Las metas son otorgadas por departamento pero los empleados no las conocen por completo, de igual manera no son proporcional a la experiencia o responsabilidades de cada individuo. | S23 | P1 | R3 | M12 | R3 | P1 | D2 |

X.- Listado de soluciones con clave.

| LISTADO DE SOLUCIONES | |
|-----------------------|---|
| CLAVE | SOLUCIÓN |
| S1 | Platicas y videos sobre el correcto trato al personal, los sentimientos, una correcta comunicación, la forma correcta de corregir y dar indicaciones y los beneficios de trabajar sin estrés. |
| S2 | Normas, políticas y sanciones establecidas, así como la difusión de las mismas |
| S3 | Platicas de la Importancia del trabajo en equipo y de un buen clima laboral. |
| S4 | Dar a conocer al personal Definir adecuadamente las responsabilidades de los supervisores, mecánicos, gerentes de operación y encargado de RH y darlo a conocer al personal. |
| S5 | Platica de como contestar adecuadamente las dudas y su importancia en el trabajo. |
| S6 | Enseñanza de técnicas de monitoreo. |
| S7 | Enseñanza de principios básicos de lenguaje corporal. |
| S8 | Platica sobre la manera adecuada de hacer preguntas. |
| S9 | Técnicas e indagación y la adecuada resolución de conflictos. |
| S10 | Platica informativa de beneficios que otorga la ley a los trabajadores. |
| S11 | Platica sobre la equidad de género, el acoso laboral, sus características y consecuencias. |
| S12 | Platica sobre la importancia de la identificación de comodines para la rotación de puestos. |
| S13 | Dinámicas para conocer mejor a sus compañeros, romper el hielo y fomentar el buen trato |
| S14 | Dinámicas para fomentar la colaboración y el trabajo en equipo |
| S15 | Elaboración de estándares de limpieza y su difusión por medio de carteles |
| S16 | Difusión de las prestaciones y benéficos que otorgue la empresa |
| S17 | Fomentar una cultura de respeto y colaboración por medio de imágenes en las áreas en común |
| S18 | Definir adecuadamente las responsabilidades de los supervisores, mecánicos, gerentes de operación y encargado de RH y darlo a conocer al personal. |
| S19 | |

| | |
|-----|--|
| | Desarrollo de plan de inducción en el que se fomente la calidez de la empresa, historia e importancia de la misma, la importancia y responsabilidades del puesto a desarrollar y lo importante de preguntar las dudas. |
| S20 | Explicación de la importancia del equipo de seguridad, las salidas de emergencia, como reportar un incidente y que hacer en caso de algún riesgo de seguridad |
| S21 | Capacitación intensiva por parte del área de calidad sobre el material que se trabaja y la maquinaria. |
| S22 | Creación de puntos clave de capacitación por puesto. |
| S23 | Elaboración y difusión de metas claras a todos los empleados en relación a su experiencia y responsabilidades. |

XI.- Listado de periodicidad con clave.

| LISTADO DE PERIODICIDAD | |
|-------------------------|---|
| CLAVE | PERIODICIDAD |
| P1 | Aplicación 1 hora a la semana. |
| P2 | Aplicación 30 minutos al bimestre. |
| P3 | Aplicación trimestral 15 min por persona. |
| P4 | Aplicación una única ocasión. |
| P5 | Aplicación 30 minutos a la semana. |
| P6 | Aplicación al ingresar. |
| P7 | Aplicación semestral. |
| P8 | Cada que sea aplicable. |
| P9 | Aplicación 1 hora semestral. |
| P10 | Aplicación 20 minutos semestral. |
| P11 | Aplicación 20 minutos al finalizar. |
| P12 | Aplicación anual. |
| P13 | Aplicación al finalizar la capacitación. |
| P14 | Aplicación 1 hora mensual. |

XII.- Listado de responsable con clave.

| LISTADO DE RESPONSABLES | |
|-------------------------|---|
| CLAVE | RESPONSABLE |
| R1 | Encargado del área de Recursos Humanos. |
| R2 | Encargado del área de Calidad. |
| R3 | Encargado de Producción. |

XIII.- Listado de medición con clave.

| LISTADO DE MEDICIÓN | |
|----------------------------|---|
| CLAVE | MEDICIÓN |
| M1 | Pruebas psicológicas y de personalidad. |
| M2 | Encuestas de clima laboral a los empleados. |
| M3 | Firma de enterado del personal. |
| M4 | Registro de faltas a las políticas de la empresa y sanciones aplicadas al personal. |
| M5 | Ejercicios Situacionales. |
| M6 | Examen de conocimientos. |
| M7 | Retroalimentación de lo aprendido. |
| M8 | Hoja de cumplimiento de estándares de limpieza. |
| M9 | Desarrollo de índices de rotación. |
| M10 | Revisión práctico y teórico mensual. |
| M11 | Revisión práctico y teórico al trimestre. |
| M12 | Índices de eficiencia individual para la detección de bajas y su corrección oportuna. |

XIV. Listado de duración con clave.

| LISTADO DE DURACIÓN | |
|----------------------------|----------------------|
| CLAVE | DURACIÓN |
| D1 | Duración de 4 meses. |
| D2 | Duración permanente. |
| D3 | Duración trimestral. |

XV.- Tríptico para el personal de nuevo ingreso.

Recuerda que tanto tus compañeros, como los jefes de turno están para ayudarte, pon mucha atención en la capacitación y si tienes cualquier duda pregúntales, todos formamos parte de este gran equipo y tus metas también son las nuestras.



Nombre

slogan

Nombre

slogan

El primer paso de esta gran oportunidad

¡Bienvenido a la familia!

Contacto

Teléfono (XXX)

Dirección: xxxxxx

¿Qué es (Nombre)?

XXX es una empresa 100% mexicana, establecida en el poblado de Valladolid en el año de 1984, hace más de 34 años.

¿Qué hacemos en (Nombre)?

XXX se dedica a la capacitación de personal operativo del ramo textil, formando personal de calidad que pueda desarrollarse a la perfección en la industria, maximizando su talento y disminuyendo sus debilidades.



¿Qué es trabajar en XXX?

Primero que nada, queremos felicitarte por haber pasado el proceso de selección, esto quiere decir que estamos seguros de que podrás desarrollar tus habilidades y talentos para poder ejercer tu trabajo de una manera excelente.

Trabajar en XXX es una experiencia única ya que desarrollaremos habilidades como la puntualidad, el trabajo en equipo y muchas otras más.

Trabajar en XXX tiene una duración de tan solo 3 meses aproximadamente, por lo que es muy importante que des tu máximo rendimiento y aprendas lo más que puedas ya que si lo haces muy bien se te transferirá a (Nombre) con un SUELDO MAYOR y MEJORES PRESTACIONES.

ÉCHALE GANAS

¿Qué BENEFICIOS da XXX y a cuáles puedes llegar?

Como te habrán explicado trabajar con nosotros tiene grandes BENEFICIOS los cuales otras empresas NO los dan y te los detallamos a continuación:

| | Otras Empresas | Empresa 1 | Empresa 2 |
|-------------------|----------------|-----------|-----------|
| Transporte | ✗ | ✓ | ✓ |
| IMSS | ✗ | ✓ | ✓ |
| Días de trabajo | 6 | 4 | 4 |
| Vacaciones | 6 | 6 | 8 |
| Aguinaldo | 15 | 15 | 23 |
| Fondo de Ahorro | 0% | 10% | 10% |
| Vales Despensa | 0% | 8% | 8% |
| Credito Fonacot | ✗ | ✓ | ✓ |
| Credito Santander | ✗ | ✓ | ✓ |
| Tiempo de comida | ✗ | ✓ | ✓ |

↑

XVI.- Tríptico para el personal que finaliza la capacitación.

Recuerda que en este momento ya te encuentras capacitado por lo que es tiempo de demostrar todo tu talento y es lo único que esperamos de ti, ahora la PRODUCTIVIDAD y la CALIDAD son tus objetivos. MAS y MEJOR estambre nos beneficia a todos, confiamos en ti.



Logotipo

Contacto

Teléfono XXXXXX

Página web

Dirección

¡Bienvenido a la familia!

LOGOTIPO

Es un verdadero gusto contar con usted

¿Qué es Nombre? XXXXXX es una empresa 100% mexicana, establecida en el poblado de XXXXX en el año de 1981, hace más de 37 años.



¿Qué hace Nombre? XXXXX crea estambre de máxima calidad con el que se pueden realizar miles de prendas, el cual se distribuye tanto nacional como internacionalmente.

¿Qué es trabajar en Nombre?

Primero que nada, queremos felicitarte por haber pasado el proceso de selección durante estos 3 meses en XXX, esto quiere decir que estamos seguros de que cuentas con las habilidades y talentos para poder ejercer tu trabajo de una manera excelente.

Trabajar en XXXXX significa pasión, responsabilidad y compromiso, ya que la empresa es una cadena productiva y TU contribuyes de manera directa en el trabajo de los demás, así como los demás en el tuyo.



¿Qué BENEFICIOS da trabajar en Nombre?

Como te habrán explicado trabajar con nosotros tiene grandes BENEFICIOS los cuales otras empresas NO los dan y te los detallamos a continuación:

| Beneficios | Empresas de la zona | TEYCI | Estambres Franco |
|-------------------|---------------------|-------|------------------|
| Transporte | ✗ | ✓ | ✓ |
| IMSS | ✗ | ✓ | ✓ |
| Días de trabajo | 6 | 4 | 4 |
| Vacaciones | 6 | 6 | 8 |
| Aguinaldo | 15 | 15 | 23 |
| Fondo de Ahorro | 0% | 10% | 10% |
| Vales Despensa | 0% | 8% | 8% |
| Credito Fonacot | ✗ | ✓ | ✓ |
| Credito Santander | ✗ | ✓ | ✓ |
| Tiempo de comida | ✗ | ✓ | ✓ |

*Recuerda que en [redacted] tu sueldo aumenta por lo que todas tus prestaciones crecen.
*Tus aportaciones mas las de la empresa te darán aproximadamente \$15,500 de Fondo de Ahorro si trabajas el año completo.

XVII.- Formato de solicitud de empleo.

| | | | | | |
|---|--|-------------------------------|--|--|--|
| SOLICITUD DE EMPLEO XXX | | LOGOTIPO | | | |
| Sea tan amable de llenar esta solicitud en forma manuscrita, TODA información aquí proporcionada será tratada con confidencialidad. | | | | | |
| DATOS PERSONALES | | | | | |
| Apellido Paterno | | Apellido Materno | | Nombre(s) | |
| | | | | Edad | |
| Dirección | | Colonia | | Código Postal | |
| | | | | Nacionalidad | |
| Municipio | | Localidad | | Teléfono y Celular | |
| | | | | Estado Civil | |
| Hijos | | Dependientes Económicos | | Fecha de nacimiento | |
| | | | | Estatura | |
| | | | | Peso | |
| RFC | | CURP | | NSS | |
| | | | | Estado de salud | |
| REFERENCIAS | | | | | |
| Parentesco | | Nombre | | Domicilio | |
| Familiar | | | | Ocupación | |
| Otro/ | | | | Teléfono | |
| Otro/ | | | | | |
| ESCOLARIDAD (Últimos 3 Grados de estudio) | | | | | |
| Grado | | Escuela | | Año inicio | |
| | | | | Año Fin | |
| | | | | Terminada/Trunca | |
| EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES | | | | | |
| Empresa | | Puesto | | Duración | |
| | | | | Año de inicio y fin | |
| | | | | Tel. de Empresa | |
| | | | | Nombre Jefe directo | |
| Motivo de Salida: | | Maquinaria y equipo que opero | | | |
| Empresa | | Puesto | | Duración | |
| | | | | Año de inicio-fin | |
| | | | | Tel. de Empresa | |
| | | | | Nombre Jefe directo | |
| Motivo de Salida: | | Maquinaria y equipo que opero | | | |
| Empresa | | Puesto | | Duración | |
| | | | | Año de inicio-fin | |
| | | | | Tel. de Empresa | |
| | | | | Nombre Jefe directo | |
| Motivo de Salida: | | Maquinaria y equipo que opero | | | |
| *Podemos solicitar información de usted: | | SI | | No, Razones | |
| DATOS GENERALES | | | | | |
| ¿Cómo se entero de esta vacante? | | | | | |
| ¿Tiene familiares/amigos dentro de esta empresa, quienes? | | | | | |
| ¿Qué ha escuchado de esta empresa? | | | | | |
| FELICIDADES POR ESTE PRIMER PASO PARA SER PARTE DE LA FAMILIA Nombre, MUY PRONTO NOS PONDREMOS EN CONTACTO CON USTED | | | | Hago constar que mis respuestas son verdaderas (firma) | |
| Comentarios del Área de Recursos Humanos: | | | | | |

XVIII.- Perfil descriptivo del puesto

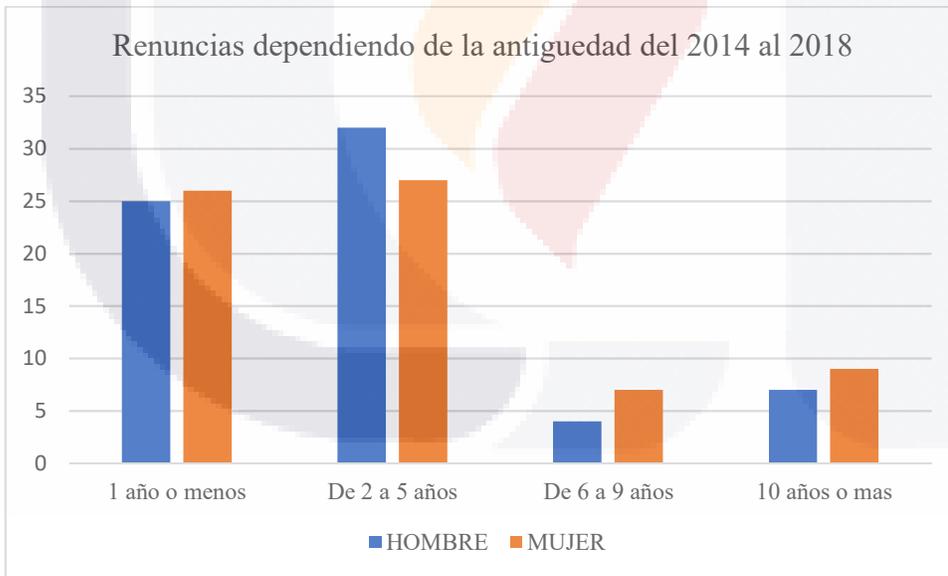
| PERFIL DESCRIPTIVO DEL PUESTO | | |
|---|--------|----------|
| PUESTO: | | |
| 1.-Funciones Generales. | | |
| | | |
| 2.-Datos particulares. | | |
| EDAD | | |
| SEXO | | |
| ESTADO CIVIL | | |
| ESCOLARIDAD | | |
| EXPERIENCIA | | |
| COMPLECIÓN FISICA | | |
| METODO DE VALUACIÓN | | |
| 3.-Habilidades y conocimientos necesarios para ingresar. | | |
| | | |
| 4.-Actitudes necesarias al ingreso. | | |
| | | |
| 5.-Habilidades y conocimientos a desarrollar. | | |
| | | |
| 6.-Actividades especificas del puesto. | | |
| | | |
| 7.-Responsabilidades especificas del puesto. | | |
| | | |
| 8.-Tipos de materiales y herramientas que se utilizan en el puesto. | | |
| | | |
| ELABORÓ | REVISÓ | AUTORIZÓ |
| | | |
| / / | / / | / / |

Gráficos

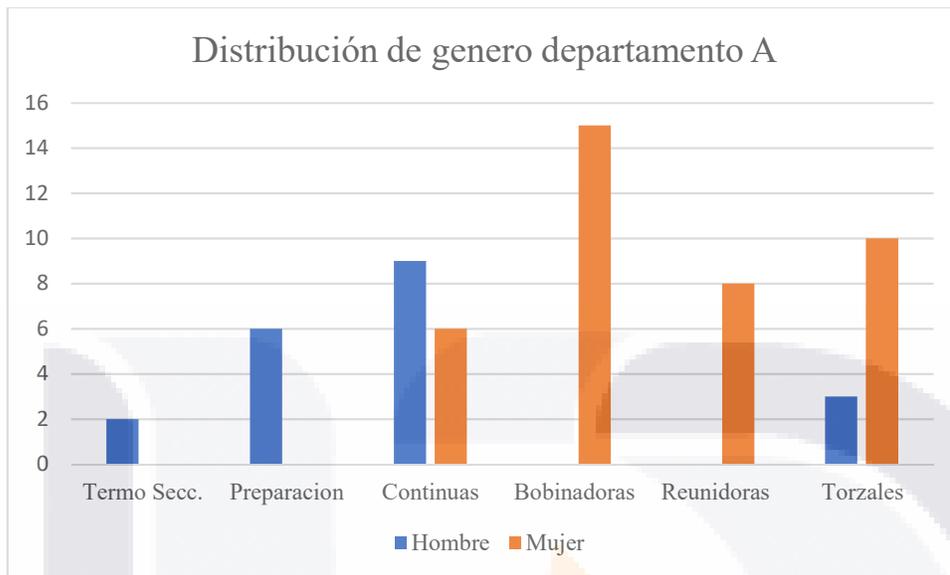
A.- Rotación del 2014 a 2018 dividido por departamentos.



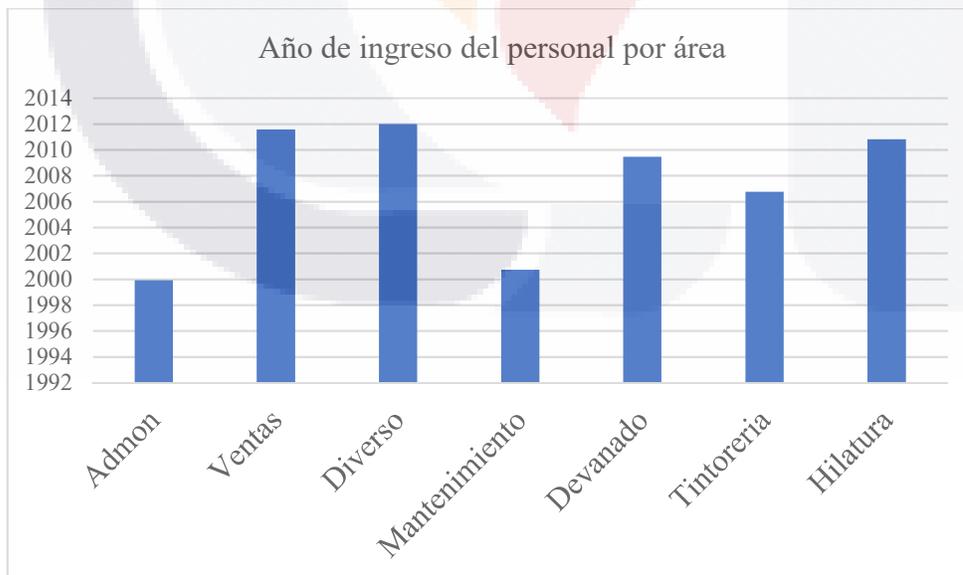
B.- Renuncias dependiendo de la antigüedad del 2014 al 2018.



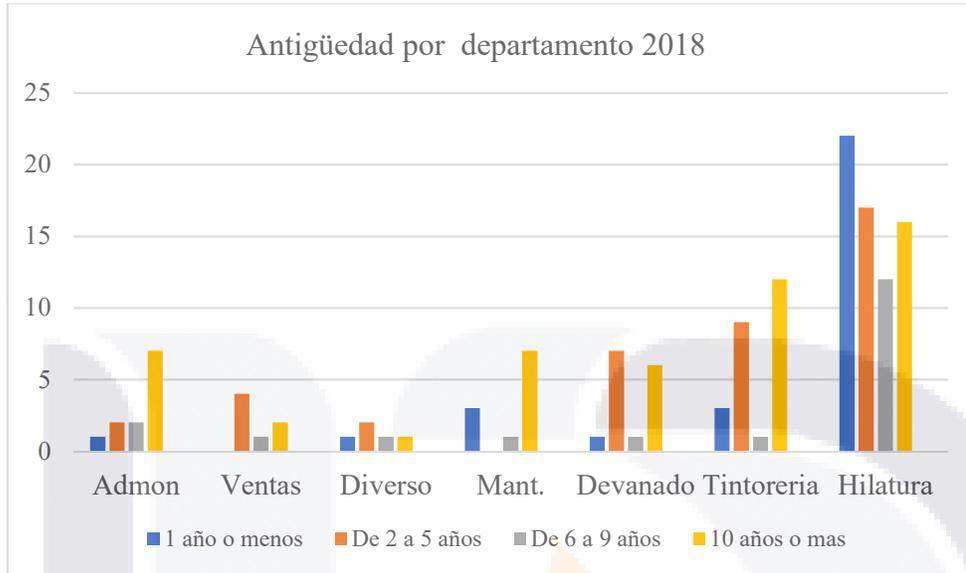
C.- Distribución de genero por departamento A.



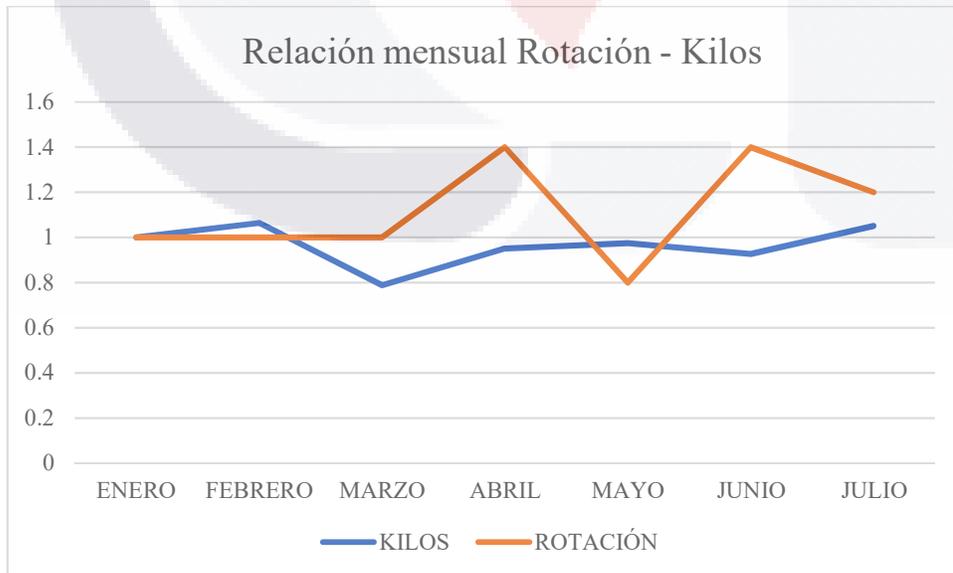
D.- Año promedio de ingreso del personal por área.



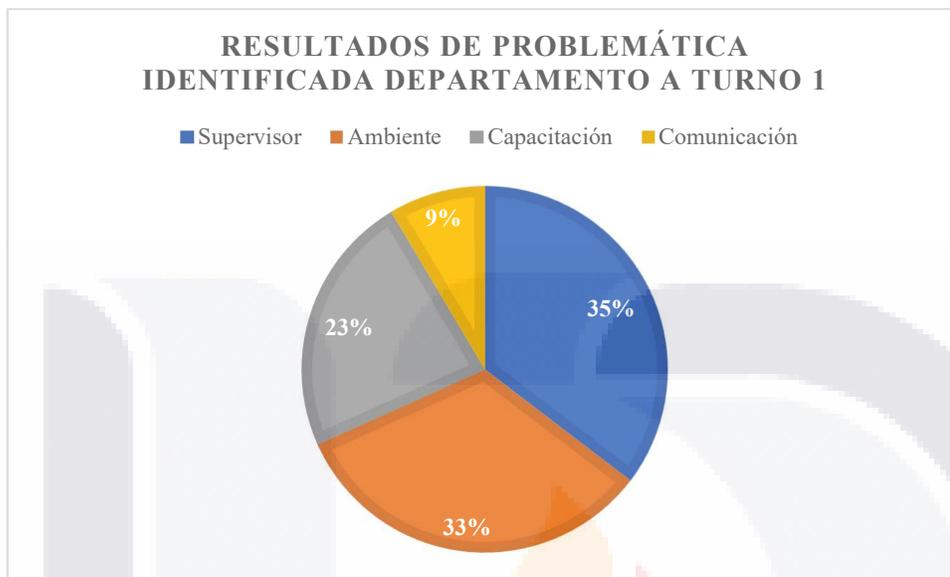
E.- Antigüedad del personal por departamento 2018.



F.- Relación de la rotación con los kilogramos producidos.



G.- Resultados de problemática identificada departamento A turno 1



H.- Resultados de problemática identificada departamento A turno 2

