



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

TRABAJO PRÁCTICO

“PROPUESTA DE ESTRATEGIA PARA LA DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DE
PERSONAL EN UNA EMPRESA DE LOGÍSTICA Y COMERCIO EXTERIOR
LOCALIZADA EN EL MUNICIPIO DE JESÚS MARÍA”

PRESENTA

ESTEBAN TORREBLANCA AGUILAR

PARA LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

TUTOR

DR. MARCELO DE JESÚS PÉREZ RAMOS

INTEGRANTES DEL COMITÉ TUTORAL

DR. ISMAEL MANUEL RODRÍGUEZ HERRERA

DRA. LETICIA DEL SOCORRO SHAADI RODRÍGUEZ

AGUASCALIENTES, AGS., JUNIO DE 2021



DICTAMEN DE LIBERACIÓN ACADÉMICA PARA INICIAR LOS TRAMITES DEL EXAMEN DE GRADO



Fecha de dictaminación dd/mm/aaaa: 31/05/2021

NOMBRE: Esteban Torreblanca Aguilar **ID** 138006

PROGRAMA: Maestría en Administración **LGAC (del posgrado):** Comportamiento y cultura organizacional

TIPO DE TRABAJO: () Tesis () Trabajo Práctico
Propuesta de estrategia para la disminución de la rotación de personal en una empresa de logística y comercio exterior del municipio de Jesús María.

TITULO: María.

IMPACTO SOCIAL (señalar el impacto logrado): Me permitió conocer de una manera más amplia el ámbito laboral, para que a partir de ello desarrollar los conocimientos que me fueron proporcionados no solo dejando lo aprendido en la maestría, si no transmitiendo esa información a la empresa, para mejorar en el ámbito

INDICAR SI NO N.A. (NO APLICA) SEGÚN CORRESPONDA:

| INDICAR | SI | NO | N.A. (NO APLICA) | SEGÚN CORRESPONDA: |
|--|-------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|--|
| <i>Elementos para la revisión académica del trabajo de tesis o trabajo práctico:</i> | | | | |
| SI | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | El trabajo es congruente con las LGAC del programa de posgrado |
| SI | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | La problemática fue abordada desde un enfoque multidisciplinario |
| SI | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Existe coherencia, continuidad y orden lógico del tema central con cada apartado |
| SI | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Los resultados del trabajo dan respuesta a las preguntas de investigación o a la problemática que aborda |
| SI | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Los resultados presentados en el trabajo son de gran relevancia científica, tecnológica o profesional según el área |
| SI | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | El trabajo demuestra más de una aportación original al conocimiento de su área |
| SI | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Las aportaciones responden a los problemas prioritarios del país |
| SI | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Generó transferencia del conocimiento o tecnológica |
| SI | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Cumple con la ética para la investigación (reporte de la herramienta antiplagio) |
| <i>El egresado cumple con lo siguiente:</i> | | | | |
| SI | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Cumple con lo señalado por el Reglamento General de Docencia |
| SI | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Cumple con los requisitos señalados en el plan de estudios (créditos curriculares, optativos, actividades complementarias, estancia, profesoral, etc.) |
| SI | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Cuenta con los votos aprobatorios del comité tutorial, en caso de los posgrados profesionales si tiene solo tutor podrá liberar solo el tutor |
| SI | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Cuenta con la carta de satisfacción del Usuario |
| SI | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Coincide con el título y objetivo registrado |
| SI | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Tiene congruencia con cuerpos académicos |
| SI | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Tiene el CVU del Conacyt actualizado |
| N.A. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | Tiene el artículo aceptado o publicado y cumple con los requisitos institucionales (en caso que proceda) |
| <i>En caso de Tesis por artículos científicos publicados</i> | | | | |
| N.A. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | Aceptación o Publicación de los artículos según el nivel del programa |
| N.A. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | El estudiante es el primer autor |
| N.A. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | El autor de correspondencia es el Tutor del Núcleo Académico Básico |
| N.A. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | En los artículos se ven reflejados los objetivos de la tesis, ya que son producto de este trabajo de investigación. |
| N.A. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | Los artículos integran los capítulos de la tesis y se presentan en el idioma en que fueron publicados |
| N.A. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | La aceptación o publicación de los artículos en revistas indexadas de alto impacto |

Con base a estos criterios, se autoriza se continúen con los trámites de titulación y programación del examen de grado: SI
NO

FIRMAS

Elaboró:
DR. MARCELO DE JESÚS PÉREZ RAMOS

DR. MARCELO DE JESÚS PÉREZ RAMOS

* En caso de conflicto de intereses, firmará un revisor miembro del NAB de la UGBA correspondiente distinto al tutor o miembro del comité tutorial, asignado por el Decano

Revisó:
DR. GONZALO MALDONADO GUZMÁN

Autorizó:
M.F. VIRGINIA GUZMÁN DÍAZ DE LEÓN

Nota: procede el trámite para el Depto. de Apoyo al Posgrado
En cumplimiento con el Art. 105C del Reglamento General de Docencia que a la letra suena entre las funciones del Consejo Académico ... Colocar la eficiencia terminal del programa de posgrado y el Art. 105F las funciones del Secretario Técnico, llevar el seguimiento de los alumnos.

**CARTA DE VOTO APROBATORIO
INDIVIDUAL**

MF. VIRGINIA GUZMAN DIAZ DE LEÓN
DECANA DEL CENTRO CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PRESENTE

Por medio del presente como **TUTOR** designado del estudiante **ESTEBAN TORREBLANCA AGUILAR** con ID **138006** quien realizó el trabajo práctico titulado: **PROPUESTA DE ESTRATEGIA PARA LA DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DE LOGÍSTICA Y COMERCIO EXTERIOR LOCALIZADA EN EL MUNICIPIO DE JESÚS MARÍA**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que él pueda proceder a imprimirlo 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 27 de mayo de 2021.



DR. MARCELO DE JESÚS PÉREZ RAMOS
Tutor de trabajo práctico

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

Elaborado por: Depto. Apoyo al Posgrado.
Revisado por: Depto. Control Escolar/Depto. Gestión de Calidad.
Aprobado por: Depto. Control Escolar/ Depto. Apoyo al Posgrado.

Código: DO-SEE-FO-07
Actualización: 01
Emisión: 17/05/19

**CARTA DE VOTO APROBATORIO
INDIVIDUAL**

**MF. VIRGINIA GUZMAN DIAZ DE LEÓN
DECANA DEL CENTRO CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

PRESENTE

Por medio del presente como **ASESORA** designada del estudiante **ESTEBAN TORREBLANCA AGUILAR** con ID **138006** quien realizó el trabajo práctico titulado: **PROPUESTA DE ESTRATEGIA PARA LA DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DE LOGÍSTICA Y COMERCIO EXTERIOR LOCALIZADA EN EL MUNICIPIO DE JESÚS MARÍA**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que **él** pueda proceder a imprimirlo 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 27 de mayo de 2021.

DRA. LETICIA DEL SOCORRO SHAADI RODRÍGUEZ
Asesor de trabajo práctico

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

**CARTA DE VOTO APROBATORIO
INDIVIDUAL**

MF. VIRGINIA GUZMAN DIAZ DE LEÓN
DECANA DEL CENTRO CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
P R E S E N T E

Por medio del presente como **ASESOR** designado del estudiante **ESTEBAN TORREBLANCA AGUILAR** con ID **138006** quien realizó el *trabajo práctico* titulado: **PROPUESTA DE ESTRATEGIA PARA LA DISMINUCIÓN DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DE LOGÍSTICA Y CPMEERCIO EXTERIOR LOCALIZADA EN EL MUNICIPIO DE JESUS MARÍA**, un trabajo propio, innovador, relevante e inédito y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia doy mi consentimiento de que la versión final del documento ha sido revisada y las correcciones se han incorporado apropiadamente, por lo que me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que **él** pueda proceder a imprimirlo 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 28 de mayo de 2021.



DR. ISMAEL MANUEL RODRÍGUEZ HERRERA
Asesor de trabajo práctico

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría Técnica del Programa de Posgrado

Elaborado por: Depto. Apoyo al Posgrado.
Revisado por: Depto. Control Escolar/Depto. Gestión de Calidad.
Aprobado por: Depto. Control Escolar/ Depto. Apoyo al Posgrado.

Código: DO-SEE-FO-07
Actualización: 01
Emisión: 17/05/19

Agradecimientos

Este trabajo es el resultado de numerosos sacrificios realizados para lograr lo que me propuse al principio de esta etapa, los cuales me llenan de satisfacción y en el cual intervinieron muchas personas a las cuales quiero agradecer por su apoyo durante este periodo, aunque no me alcanzarían las palabras para hacerlo. En primera instancia agradecer al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por el apoyo financiero y de manutención obtenida durante el estudio de mi maestría y a mi alma mater la Benemérita Universidad Autónoma de Aguascalientes por abrirme sus puertas de nueva cuenta para la culminación de esta meta personal.

Agradezco el apoyo de mi tutor el Dr. Marcelo de Jesus Perez Ramos por haberme guiado en este proceso, por la paciencia, interés mostrado y siempre estar al pendiente con la disposición de apoyarme en la mejora de mi trabajo, de la misma manera agradezco a mis asesores la Dra. Leticia del Socorro Shaadi Rodriguez y al Dr. Ismael Manuel Rodriguez Herrera, por su ayuda y aportaciones realizadas a mi trabajo. A mis compañeros y maestros que tuve la oportunidad de conocer durante mi posgrado.

Pero sobre todo quiero agradecer a toda mi familia. A mis padres, a mis abuelos y abuelita, a mi hermana, a mi tía y a mi maravillosa y hermosa novia que siempre han sido mi motor para la consecución de mis logros, de superación y querer salir adelante. Por último una mención especial a mi bisabuelito que sin duda alguna es un ángel que aunque se nos fue durante este proceso, estaba pendiente y atento a todo lo que sucediera en mi vida profesional y personal, HASTA EL CIELO, VIVILLO EH VIVILLO.

Con todo el amor que les tengo, les agradezco la paciencia, apoyo y comprensión en esta etapa, por su compañía y estar al pendiente de que no desistiera en este camino del aprendizaje y les digo MUCHAS GRACIAS.

Dedicatorias

Dedico este trabajo y culminación de etapa estudiantil:

A mi Papá Hermes y Mamá Fresia, que desde el principio me brindaron su apoyo y sin su ejemplo de superación esto no podría ser posible, los amo.

A mi hermana Sofía que en todo momento esta conmigo, la convivencia y buena relación que llevamos es increíble y que aunque haya crecido siempre será mi hermanita hermosa.

Mis abuelos Tere y Jesus, por recibirme cada que era necesario en su casa y prestarme su espacio para realizar trabajos, asesorarme y darse el tiempo de ayudarme en lo que se requería, para todavía encima alimentarme.

A nuestra perrita Grace, que estaba ahí en mis noches de desvelo para acompañarme y nunca dejar de darnos su alegría de perrita.

A mi abuelita Cucky, que aun a la distancia siempre me brindaba su apoyo, compartimos épocas de estudiantes y superación profesional.

A mi novia y soporte Diana que vivió desde el principio mi martirio de saber si iba a entrar o no, que aun en los momentos de mayor estrés y dificultades siempre has estado ahí conmigo, Te amo mucho mi vida <3

Por último a mi Bisabuelito Aurelio Aguilar, por siempre llenarme de sus historias y quien lastimosamente no estará para verme culminar esta etapa, pero se que en el cielo siempre estará para cuidarme y alegrar mi vida, por siempre en mi corazón, te recordare siempre y jamás olvidare tus anecdóticas historias. "VIVILLO EH VIVILLO"

Índice General

| | | |
|----|---|----|
| 1 | Introducción..... | 4 |
| 2 | Antecedentes..... | 8 |
| 3 | Diagnóstico | 9 |
| 4 | Preguntas de investigación | 10 |
| 5 | Justificación..... | 11 |
| 6 | Objetivos..... | 15 |
| 7 | Marco Teórico | 15 |
| | 7.1 Logística..... | 15 |
| | 7.2 Recursos humanos..... | 18 |
| | 7.3 Rotación de personal | 26 |
| | 7.4 Gestión del talento humano | 29 |
| | 7.5 Comportamiento organizacional..... | 30 |
| | 7.6 Comunicación..... | 33 |
| | 7.7 Incentivos y motivación del personal..... | 41 |
| | 7.8 Importancia y funciones del jefe directo..... | 45 |
| | 7.9 Liderazgo en la organización | 47 |
| | 7.10 Evaluación del desempeño..... | 49 |
| 8 | Metodología y etapas | 56 |
| 9 | Diseño de la intervención y resultados..... | 59 |
| 10 | Conclusiones | 82 |
| 11 | Bibliografía | 84 |
| 12 | ANEXOS..... | 87 |
| | 12.1 Organigrama de la empresa | 88 |
| | 12.2 Encuesta a trabajadores..... | 89 |
| | 12.3 Tablas de entradas y salidas 2018-2020..... | 93 |
| | 12.4 Tabla de prestaciones laborales y desglose de sueldos..... | 93 |

Resumen

En el presente trabajo tiene como objetivo la generación de una propuesta para lograr la disminución de rotación de personal, el cual es un gran problema que afecta a la empresa interesada. El poder llevar a cabo las alternativas de solución planteadas podría servir a la empresa para disminuir considerablemente sus gastos por contratación, capacitación y desvinculación con la empresa todo esto con un costo de inversión no tan elevado debido a que la situación económica actual es complicada derivada de la presente pandemia.

Para el desarrollo de este informe se consideraron estudios cualitativos y cuantitativos que se cree tienen directa relación con la alta rotación existente, los cuales son: Análisis de clima laboral, percepciones salariales y percepción de ciertos factores por parte del trabajador hacia la empresa.

A partir de los datos que arrojan las encuestas se muestran los problemas que tiene la compañía, mostrando de esta manera que puntos son los que tiene que ser intervenidos y así encontrar una solución que sea beneficiosa para la empresa y para los trabajadores.

Como resultado del análisis y el diagnóstico organizacional se obtuvo un listado de propuestas enfocadas al salario emocional buscando mejorar la situación actual de la empresa. Las soluciones entregadas en su mayoría son de fácil puesta en marcha, solo es necesario contar con la disposición de la compañía y trabajadores para poder arrancar con las mismas.

Abstract

The objective of this work is to generate a proposal to achieve a decrease in personnel turnover, which is a major problem affecting the company concerned. To be able to carry out the proposed solution alternatives could help the company to reduce considerably its expenses for hiring, training and disengagement with the company, all this with a not so high investment cost because the current economic situation is complicated due to the present pandemic.

For the development of this report we considered qualitative and quantitative studies that are believed to be directly related to the existing high turnover, which are: Work climate analysis, salary perceptions and perception of certain factors by the worker towards the company.

From the data provided by the surveys, the company's problems are shown, thus showing the points that need to be intervened in order to find a solution that is beneficial for the company and for the workers.

As a result of the analysis and the organizational diagnosis, a list of proposals focused on the emotional salary was obtained, seeking to improve the current situation of the company. Most of the solutions provided are easy to implement, it is only necessary to have the willingness of the company and workers to start with them.

1 Introducción

El tema medular en este trabajo es el relativo al fenómeno, característico de diversas áreas industriales, de la rotación de personal, vinculado con los movimientos de entrada y salida de personas de la plantilla o nómina de una empresa en un tiempo determinado, en particular cuando dicho fenómeno afecta negativamente la marcha de la organización, dado que está más allá del marco deseable que se presenta cuando dicha movilidad de personas permite que permanezcan en ella los mejores elementos para los cargos dentro de la misma (Goleman, 1999). Tiene que ver, pues, con la “fluctuación de personal de una empresa” que “es el número de personas que salen de la misma y el número de personas que ingresan a laborar” (Chiavenato, 2007).

A lo anterior se suma el tratamiento de un tema central en el campo productivo, la logística, término que, según (López, 2020), se ha tomado del ámbito militar y está relacionado con la adquisición y suministro de los equipos y materiales que se requieren para cumplir una misión. Así, los ingenieros logísticos de las compañías coordinan la gestión del aprovisionamiento de los suministros y materiales y el reporte continuo de insumos para sus ejércitos, buscando enfrentar las batallas sin contratiempos y con todo lo necesario para llevar a cabo exitosamente su misión. En la actualidad cada vez es más frecuente la utilización de este término por parte de organizaciones que cuentan con un número elevado de puntos de suministro y de clientes geográficamente dispersos.

Es pues, la logística, todo aquel proceso que interviene en el traslado de un insumo o mercancía desde su lugar de origen o punto A, hasta el destino o punto B (Kotler, 2001), y tiene una acepción interna, en la cual se llevan a cabo el abastecimiento de los suministros dentro de una empresa (Kotler, 2001), y una externa, que es la interacción que existe entre proveedores y clientes, en la que se busca generar la integración entre todo agente que pueda intervenir en el proceso, para con ello satisfacer las necesidades de cada uno (Kotler, 2001).

El trabajo ha sido elaborado con una visión eminentemente empresarial y se ubica en el contexto que encara una microempresa ubicada en el estado de Aguascalientes, en el municipio de Jesús María, cada vez más caracterizado por las condiciones industriales orientadas, en buena medida, a la exportación, que por diversas circunstancias se han desarrollado en esa entidad federativa.

Se espera, por lo demás, que el estudio efectuado aporte elementos de información que en su momento resulten de utilidad para la empresa en cuestión y que del trabajo pudiesen derivarse resultados metodológicos aprovechables para unidades económicas de otra magnitud.

En materia industrial, es clara la importancia que el comercio exterior significa para México, pues representa alrededor del 65% del producto interno bruto (PIB) nacional, en buena medida debido a la política de apertura en materia comercial soportada por la suscripción de 12 tratados comerciales con más de 46 países.

La posición actual de México en materia de comercio exterior se diferencia notablemente de las políticas oficiales aplicadas antes del esquema que priva hoy en lo relativo a la apertura comercial.

Hasta los años previos a la década de los ochenta del siglo pasado vino intensificándose la discusión con respecto a la eventual continuidad de una fase proteccionista, de crecimiento hacia adentro, orientada a proteger la industria nacional de la entrada de productos provenientes del exterior.

Dicho esquema proteccionista tendió a modificarse, pasando la política nacional de comercio con el exterior hacia otro, inserto en la globalidad creciente, un esquema de apertura a la competencia internacional, no exenta de efectos negativos para algunos sectores económicos y sociales.

Según datos del (INEGI, 2019) Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en ese año las exportaciones tuvieron un incremento del 2.3%, sumando 461 mil 115 millones de dólares, propiciando un superávit comercial de 5 mil 820 millones de dólares, dato por demás relevante en la economía nacional.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Para el estado de Aguascalientes las exportaciones han representado un factor muy importante para su consolidación en materia económica, ya que logró el octavo lugar a nivel nacional en crecimiento de sus exportaciones, teniendo un incremento del 22.8% con respecto al año previo, alcanzando un total de 9 mil 618 millones de dólares en la materia según datos proporcionados por el (INEGI, 2019).

Según datos también del INEGI, las exportaciones nacionales automotrices, la principal industria que alimenta las ventas de Aguascalientes al exterior, tuvieron un aumento del 6%. Si bien Aguascalientes tuvo la misma situación, ya que sus exportaciones de equipo de transporte crecieron poco más del 26%, fue notorio su incremento de envíos de sectores como el alimentario, textil y de equipo de cómputo, por lo que la diversificación de exportaciones ha sido una apuesta importante para que la economía no presente estancamiento.

La aportación de Aguascalientes al PIB exportador de México, según datos del INEGI, es del 2.5%, dato no menor si se toma en cuenta que la entidad tiene apenas un poco más del 1% de la población del país y una proporción aún menor de su territorio. En promedio por habitante, el estado ocupa la séptima posición con mayor valor en sus exportaciones, con un monto que equivale a poco más de 7 mil 328 dólares, siendo la entidad líder en la Zona Bajío, por encima de Guanajuato, San Luis Potosí y Querétaro.

Uno de los principales problemas en los cuales la logística se ve envuelta es la presencia importante de rotación de personal en la industria, debido a que el costo de otorgar capacitación es muy elevado y a que el hecho de que los trabajadores mantengan una corta relación laboral con la empresa implica notables gastos. Debido a que el estado ha recibido una gran inversión y el establecimiento de empresas nacionales y extranjeras, la oferta laboral ha ido en aumento, por lo que el personal busca siempre la mejor opción para su crecimiento laboral. De lo dicho, se plantea como pregunta: ¿Cuál es el porqué de la búsqueda, por parte de los trabajadores, de una nueva oferta laboral?

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

A partir de este punto se debe generar una estrategia que aspire a una estabilidad laboral y económica de la empresa, ya que al tener una baja rotación del personal operativo se propicia ahorro en capacitación, en promoción de las vacantes y, sobre todo, una mejoría en la operación, debido a que el personal que participe en las actividades diarias generará una mayor productividad, afianzando una mejora en sus labores cotidianas, siendo relevante resaltar que la búsqueda de los talentos que se adapten a las características que busca la empresa es importante y no ocupar a alguien que no la cumpla y posteriormente busque su salida o bien la empresa prescindir de sus servicios, es por eso que contar con el personal adecuado permite acercarse al cumplimiento adecuado de las expectativas laborales.

De acuerdo con un estudio (Revista Consultoría Recursos Humanos, 2018), “la tasa de rotación promedio en México durante 2016 fue del 16.75%, porcentaje que varía mucho dependiendo de la industria o sector. Por ejemplo, entre los sectores con mayor rotación están casinos, entretenimiento y restaurantes, así como transporte, logística y almacenaje; mientras que entre los sectores con menor rotación están el comercio y la industria del plástico y hule”.

En cuanto a su integración, luego de enunciar sus objetivos, el presente trabajo considera un marco teórico en que se exponen conceptos relevantes vinculados con los temas, tanto de la logística como de la rotación de personal, que ayuden a contextualizar esa forma de movilidad laboral.

En siguientes apartados se hace la presentación de una encuesta realizada entre los trabajadores de una pequeña empresa de logística, así como de sus resultados, para al final señalar las conclusiones que derivan de dicha encuesta y que incluyen algunas reflexiones producto de conversaciones con los propios trabajadores y con otras personas del ámbito industrial cercano a la empresa, las cuales se estiman de utilidad para encarar el problema que representa para una unidad empresarial la rotación del personal.

2 Antecedentes

La empresa a la que se aplicó el caso práctico es un grupo enfocado a la logística y al comercio exterior. Como ya se decía, está localizada en el municipio de Jesús María, en el estado de Aguascalientes.

En la fecha de realización del estudio, la empresa contaba con una fuerza laboral de cinco personas. Había iniciado sus operaciones en el año 2006, por lo que al momento dispone ya de una importante experiencia en el área; sin embargo, la firma ha enfrentado una alta rotación de personal en los últimos tres años, cuestión que preocupa al propietario debido a la generación de altos costos en capacitación, búsqueda de personal y tiempo utilizado, ya que las entrevistas realizadas o los pagos a empresas que se especializan en contratación de personal es un gasto que implica una suma apreciable de dinero.

El grupo estudiado es una empresa dedicada al transporte internacional de mercancías y a la prestación de servicios de comercio exterior, de capital 100% mexicano, y que ostenta un papel de liderazgo dentro del sector logístico local y nacional.

La compañía dispone de una bodega con instalaciones logísticas estratégicamente ubicadas en el municipio en que se localiza. Cuenta asimismo, con una amplia red de corresponsales y agentes en las principales aduanas y puertos del mundo. La gama de servicios que ofrece está constituida por:

- Logística en transporte nacional e internacional aéreo, marítimo y terrestre;
- Proyectos para la importación de nuevos productos;
- Tramitología y asesoría en procesos de comercio exterior;
- Seguro de mercancía (“*hand carrier*”), y
- Servicios de almacenamiento y distribución de mercancías.

La empresa enuncia como misión:

- “El grupo es una empresa mexicana comprometida y dedicada a brindar a nuestros clientes una gran diversidad de servicios de consultoría, logística y de comercio exterior. Cuenta con una sólida red de proveedores y alianzas estratégicas que le permite ofrecer las mejores tarifas y reducir los tiempos de tránsito”.

La visión de la empresa es:

- “Afianzarnos como una de las mejores opciones en el rubro logístico, generando soluciones profesionales y personalizadas a nuestros clientes, con un trato humano”.

En cuanto a la filosofía del grupo, esta es:

- “Capacitando a nuestro personal para ofrecer un servicio eficaz, brindando precisión en logística, comunicación, tiempo y costos; superando el compromiso que tenemos con la sociedad para el crecimiento de la economía de nuestro país”.

Por último, sus valores están constituidos por:

-  Compromiso;
-  Trabajo en equipo;
-  Innovación;
-  Proximidad;
-  Responsabilidad social, y
-  Honestidad.

3 Diagnóstico

La empresa inició operaciones con el propósito de ofrecer servicios en materia de logística y comercio exterior considerando la creciente demanda de proveedores de estos servicios por el establecimiento de diversas empresas en el rubro automotriz y de transporte, circunstancia que generaba un área de oportunidad en esta industria, y que además propició un proceso de especialización en cuanto al

personal que se buscaba contratar, teniendo en consideración que fuera el más apto y garantizar que la calidad del servicio y de la operación se mantuviera en niveles óptimos.

Sin embargo, muchas empresas de la rama, de diversos tamaños, se empezaron a establecer en la ciudad, por lo cual la dinámica de competencia por la consecución de la mejor mano de obra se incrementó, debido a las oportunidades de trabajo por la concurrencia del número importante de compañías nacionales e internacionales y su oferta de prestaciones y beneficios. En el contexto descrito, las empresas, en general, han venido enfrentando dificultades para la retención de su personal, circunstancia a la que no ha sido ajena nuestra empresa, cuyos índices de rotación que hoy en día presenta se encuentran muy por encima de lo habitual, lo cual le genera altos costos para la selección y capacitación del personal y, sobre todo, deficiencias en la productividad de las operaciones por la falta de trabajadores idóneos para cubrir las actividades o el cambio constante de ellos. Dentro de esa situación con el caso práctico de estudio se buscó brindar una estrategia viable de solución para las condiciones económicas actuales de la empresa, que generara, asimismo, una aplicabilidad que se adecue a sus requerimientos.

4 Preguntas de investigación

La búsqueda de solución a la problemática que en materia de rotación de personal que encara la empresa estudiada, se planteó a través de la formulación de una serie de cuestionamientos concretados en el enunciado de las siguientes preguntas básicas:

¿Cuál o cuáles son los factores que generan la rotación de personal en la empresa?

¿De qué manera se puede incentivar a los empleados a generar identidad con la empresa?

¿Qué elementos interesan a los empleados en la búsqueda de empleo?

¿Qué costos genera a la empresa una alta rotación de personal?

5 Justificación

En la revista (D. Líderes, 2018) se encuentra la consideración de que en el país la mayor rotación de personal se presenta en la población de entre 25 y 30 años de edad. Ello, que sería debido a que en esas edades es común que no se haya generado una consolidación en algún trabajo, pudiera ser un área de oportunidad para lograr la retención del talento humano, tomando en cuenta la cultura de la empresa y la manera que se motiva a las personas.

En el artículo "Tendencias en Capital Humano México 2019" según (D. Líderes, 2018), se hace énfasis en que un aspecto importante para que las compañías tengan éxito, es la administración del capital humano, en la cual se construya un clima laboral que genere confianza y satisfacción en el personal, clima que mucho dependerá del tamaño de la empresa y de lo que ésta pueda y esté dispuesta a invertir para generar una mejora continua.

En (Forbes, 2013) se menciona cómo los trabajadores se sienten en sus puestos de trabajo, señalando que los estudios sitúan que la proporción de empleados comprometidos con su trabajo se ubica en sólo alrededor de un 30%. En el otro extremo, lo que es aún más preocupante, cerca de un 20% de los colaboradores no sólo no se sienten comprometidos en su trabajo, sino que lo detestan. Las cifras son alarmantes y anticipan costos importantes para cualquier empresa.

La motivación y el desarrollo personal en este rubro suelen basarse en los valores, motivo por el cual sus colaboradores se caracterizan por un nivel de compromiso mayor con los objetivos personales y de la empresa. Para lograr elevar este desarrollo es necesario analizar diversas estrategias, realizar dinámicas grupales, individuales, reflexiones, evaluaciones de 360°, incentivar al trabajador y buscar un buen trabajo en equipo, entre otros aspectos.

Ahora bien, debido a que el trabajo que se realiza se inserta en el campo de una empresa de logística, es conveniente definir la disciplina y saber cuáles podrían ser los elementos que ayuden a precisar la estrategia de esta industria.

El término logística, aplicado al ámbito que aquí se estudia, se define según la (Real Academia Española) como el conjunto de los medios y métodos que permiten llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio. Si se refiere a logística empresarial, ella implica un cierto orden en los procesos que involucran a la producción y comercialización de mercancías.

En otro campo, como ya se dijo el origen de la logística surge en el ámbito militar, en donde se generaba la planificación adecuada para llevar al lugar las armas, alimentos e insumos y evitar desabasto así mismo se menciona que distancia física y el tiempo separan a la actividad productiva del punto de venta o de consumo: “La logística empresarial sería el mecanismo a través del cual se une la producción de bienes y servicios con su mercado. Con esto se buscó generar la estrategia orientada a cómo hacer llegar las mercancías al lugar y tiempo adecuados”. (Transeop,s.f.)

En el caso de Aguascalientes, tanto el gobierno estatal como los municipales ofrecen facilidades para el establecimiento de empresas, incluyendo aspectos como comercio exterior y logística. La evolución y mejoramiento de la infraestructura logística del país se vio obligada a superarse conforme las necesidades surgían y en respuesta a las demandas de las empresas, con lo cual la atracción de más inversión extranjera directa y la instrumentación de nuevos proyectos han sido crecientes y junto con ello la modificación del rubro logístico, procurando mantener la competitividad del país frente al resto del mundo, propiciando que las empresas busquen la capacitación de su mente laboral (Gobierno del Estado de Agascalientes, 2016).

La inestabilidad laboral que se presenta dentro de las empresas de logística y comercio exterior en el municipio de Jesús María es preocupante, debido a que los sujetos que con su movilidad la propician suelen haber sido beneficiarios de cursos de capacitación financiados por las unidades económicas, de suerte que dicho gasto puede llegar a considerarse como un desperdicio de tiempo y recursos, porque al poco tiempo dejarán los puestos de trabajo, teniendo que volver a capacitar al personal que les reemplazará una y otra vez. El abandono de los puestos de ocupación provoca pues que el personal se vaya, llevando todos

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

los conocimientos y estrategias adquiridos en su vida laboral durante la permanencia en una empresa y que dicha carga curricular sea aprovechada por otra diferente, generando con ello que un competidor pueda disponer de información corporativa que generó un costo para la empresa en la que se adquirió el conocimiento.

Hoy en día, las empresas contribuyen en gran medida a que la población dé cumplimiento a algunos de sus objetivos y necesidades más relevantes e importantes. De acuerdo a lo planteado (Maslow, 1954), en la obra *Motivation and Personality*, en diversos tipos de trabajos se manifiestan las variantes de la personalidad de cada individuo, que busca en distintas ocupaciones mejorar la calidad de vida y alcanzar una existencia saludable.

En este estudio se pretende determinar los factores que inciden en el incremento de la rotación de personal operativo dentro de la empresa, al igual que se intenta identificar elementos y factores dentro y fuera de ella que pueden repercutir en la decisión de los colaboradores de retirarse de la institución productiva, así como las causas internas que los trabajadores toman en cuenta en su decisión de permanecer en la empresa.

La información que se requiere fue recabada mediante la aplicación de un cuestionario para identificar las causas de su salida con la pretensión de utilizar luego esa información en apoyo de acciones de mejora en el futuro.

Con lo anteriormente descrito se ha visto la necesidad de desarrollar una propuesta que reduzca el fenómeno de la rotación del personal y, asimismo, buscar posibles soluciones que permitan conseguir la estabilidad laboral que toda persona busca en una empresa, teniendo claro las áreas y aspectos más vulnerables, renglones puntuales en que se deberían aplicar las correcciones necesarias en el más breve plazo.

(1997) Nelson en su libro *1001 formas de motivar a sus empleados*, menciona diversos puntos en los cuales trabajar para poder generar un resultado positivo, ya

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

sea incurriendo o no en un costo económico por parte de la empresa, buscando estrategias innovadoras en beneficio de su funcionalidad.

La satisfacción se puede definir como los beneficios que percibe un trabajador por encima de lo que esperaba recibir. Algo que genera esa satisfacción en los trabajadores pueden ser; tareas o trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas, buenos compañeros de trabajo, ambientes laborales atractivos, entre otros aspectos. De igual manera, se menciona que una baja remuneración, una mala motivación y la deficiente selección del personal generan en la empresa la existencia de altos índices de rotación de personal (Roberto Flores, 2020).

De la mano se encuentran la satisfacción y la motivación, pero hay que dejar claro que no son directamente proporcionales ambas variables. La motivación puede considerarse como equivalente al deseo de alcanzar las metas que se haya propuesto la compañía (Yáñez, 2012).

Por su parte, hablando de la cuestión del ambiente que se desenvuelve dentro de la empresa, (2009) Garcia en su libro “Del clima organizacional a la cultura organizacional”, menciona que el clima laboral es el concepto en el cual el trabajador tiene a la compañía en la que labora, tomando en cuenta diversos factores que le ayuden a tener una satisfacción mayor o menor, los cuales pueden ser sueldo, crecimiento, autonomía, recompensas, etc.

Es pertinente mencionar que en un buen escenario será posible cubrir vacantes con gente que ya esté colaborando con la empresa, es así como la promoción ayuda a la motivación de los trabajadores y contribuye a que se genere un sano crecimiento dentro de la firma.

6 Objetivos

Como seguramente podrá advertirse por lo hasta aquí Con lo anterior expuesto en el presente trabajo se plantea el siguiente objetivo general y objetivos específicos:

Objetivo General:

la generación de una propuesta de estrategia para la disminución de los índices de rotación del personal para favorecer el logro de los propósitos y fines de la empresa.

Objetivos específicos:

Generación de un diagnóstico de la empresa de logística en cuanto a oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades detectadas para el desarrollo dentro de la misma, para el desarrollo de una propuesta para disminuir la rotación de personal operativo;

Identificación de las principales causas generadoras de rotación de personal, y diseño de la propuesta de estrategia para la disminución de la rotación de personal.

7 Marco Teórico

Como parte de la investigación y de su presentación, se estima conveniente formular breves comentarios sobre algunos conceptos de frecuente uso en este trabajo. Dichos conceptos representan información que apoyó de manera importante la realización de las tareas desarrolladas.

7.1 Logística

El tema principal, la logística, es un concepto que según (López, 2020), proviene del ámbito militar. Se relaciona con la adquisición y suministro de los equipos y materiales requeridos para cumplir una misión. Los ingenieros logísticos de las compañías usualmente coordinan la gestión del aprovisionamiento y el reporte continuo de insumos para sus ejércitos, a fin de enfrentar las batallas sin

contratiempos y con todo lo necesario para llevar a cabo exitosamente la misión encomendada. En la actualidad cada vez es más frecuente la utilización del término por parte de organizaciones económicas o unidades productivas que suelen contar con un número elevado de puntos de suministro y de clientes geográficamente dispersos.

La logística sería el proceso que tiene que ver con el traslado de un insumo o mercancía desde su lugar de origen o punto A, hasta el sitio de destino o punto B (Kotler, 2001).

En este orden de ideas, la logística interna es el proceso en el cual se lleva a cabo el abastecimiento de los suministros dentro de una empresa y, adicionalmente, se tendría asimismo, la categoría de logística externa, a definirse como la interacción entre proveedores y clientes, con la cual se busca generar la integración entre todo agente que interviene en el proceso, para con ello satisfacer las necesidades de cada uno de ellos (Kotler, 2001).

Según el objetivo principal de la logística es generar los mayores beneficios, tanto para clientes y proveedores, en un marco de rentabilidad económica, teniendo control en la distribución de materias primas, abastecimiento de suministros, logrando que el tiempo de respuesta sea el mejor posible y generando una reducción de costos y un aumento en las utilidades. (Pablo César Ocampo Vélez, 2009)

De este propósito general se derivan los siguientes objetivos específicos:

- Asegurar el menor costo operativo como factor clave de éxito;
- Suministrar adecuada y oportunamente los productos requeridos por el cliente final, y
- Convertir la logística en una ventaja competitiva ante los rivales.

En sus alcances, la logística no es sólo una función del almacenamiento, manejo de materiales y transporte. Puede afirmarse, con que es un método de dirección y gestión que se limita a ser una esclava de sus requerimientos. (Ballesteros, 2008),

Según (Ballou, 2006), la logística tiene como componentes aquella serie de pasos a seguir en la cadena de suministro, desde el fabricante, el personal que transforma hasta quien recibe el producto final. En algunos casos existen intermediarios, quienes fungen como un ente adicional al suministro de la materia.

Cabe hacer mención de la llamada cadena de valor de la logística, entendiéndola como algo que genera un valor agregado al servicio de la logística. Según (Evans, 2008), todo el proceso que se da dentro de una firma al permitirle llegar hasta su cliente final, a través de una serie de pasos desde el productor, el transformador y, por último, el destinatario de la mercancía.

Una figura importante dentro de la operación es el operador logístico. Éste es la persona que está al tanto de todas las actividades que se realizan para llevar la mercancía desde el origen hasta su destino, y usualmente desarrolla, entre otras funciones, las siguientes:

-  Procesamiento de pedidos: desde la llegada de la información hasta el procesamiento de la compra;
-  Manejo de materiales: el procesamiento interno para la salida del almacén;
-  Embalaje: sistemas y formas de protección a utilizar para sus productos;
-  Transporte de productos: medio a utilizar y ruta a seguir;
-  Almacenamiento: decisión del movimiento, tamaño y aranceles a pagar;
-  Control de inventarios: cantidad de productos disponibles y período en el cual se harán los pedidos, y
-  Servicio al cliente: generación de la información para saber cómo y dónde se dará seguimiento del pedido.

Transporte

De manera sencilla, se puede definir el transporte como el medio por el cual se realiza el desplazamiento de algo de un lugar a otro. Como tipos de transporte cabe mencionar los siguientes:

 Terrestre: El más común de todos, sobre todo autotransporte o carretero y puede ser tráiler, camión, camioneta, ferroviario, etc.;

 Marítimo: Mueve los bienes por barco, se usa para transportar mercancía voluminosa y es el que tarda más tiempo en arribar al destino;

 Aéreo: El más rápido y costoso de todos. Medio ideal cuando se requiere rapidez y normalmente se mueven por esa vía productos urgentes o perecederos, pero de poco tamaño, y

 Tuberías: El medio en el cual se mueven diversos químicos, como gasolinas, gases, petróleo, etc.

7.2 Recursos humanos

El elemento fundamental y determinante de toda organización lo constituyen sus recursos humanos y las tareas que realizan. En ese contexto un área crucial para las unidades económicas es el departamento que administra dichos recursos. Según (B.Werther, 2000), dicho departamento genera las acciones pertinentes para que el trabajador alcance su desempeño máximo y la compañía se alce con los objetivos deseados.

La dimensión del valor que con su actividad generan los recursos humanos para la compañía en mucho determina el éxito de la empresa (Becker, 2017). En su obra Human Capital menciona que el personal que genera conocimientos técnicos para el manejo del capital humano es fundamental para lograr mejor capacidad de producción y de competencia que ayude a la obtención de resultados.

Con (Chávez, Hernández Chávez, & Mendieta Ramírez, 2013), se puede afirmar que si se busca una menor rotación de personal, es importante ofrecer al equipo

de trabajo un gran ambiente, buenas prestaciones, crecimiento profesional y salarios competitivos en el mercado.

La comunicación es también factor relevante para la interacción existente dentro de la organización, pues con ella se generará una sinergia que ayuda a la comprensión, coordinación y cooperación entre todos para conseguir el crecimiento de aquella. Parte importante es hacer partícipe a la gente y que se perciba como parte de triunfos y derrotas de la firma, ello gracias a la comunicación organizacional (Sayago, 2009).

En cuanto a los objetivos a pretender por los departamentos de recursos humanos, pueden citarse:

-  Reclutar, seleccionar y capacitar al personal de la empresa, buscando su máximo potencial;
-  Gestionar un clima laboral óptimo que permita al personal generar su máximo rendimiento en el trabajo, y
-  Lograr los objetivos en materia de recursos humanos.

En general, la política en la materia está dada por las normas que se tienen dentro de la corporación, establecidas para coadyuvar al logro de los objetivos institucionales. Ellas, por supuesto, han de estar alineadas con los valores, misión, visión y demás principios institucionales.

Algunas de las funciones de los departamentos de recursos humanos son:

-  Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados;
-  Describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las características de quien ha de ocuparlo;
-  Evaluar el desempeño del personal, promoviendo el desarrollo del liderazgo;
-  Reclutar al personal idóneo para cada puesto;

- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que incremente y mejore los conocimientos y habilidades del personal;
- Brindar ayuda psicológica a los empleados en aras de mantener la armonía entre ellos, buscando además solución a los problemas propios de las relaciones personales;
- Llevar el control de beneficios de los empleados;
- Distribuir y difundir manuales de políticas y procedimientos entre los empleados, mediante boletines, reuniones, memoranda o contactos personales;
- Supervisar la administración de los programas de prueba, y
- Desarrollar un marco personal basado en competencias.

La administración de personal no está exenta de dificultades. En su libro Administración de personas y recursos humanos, (Werther, 2008) afirma que el reto más grande dentro de esa área es hacer crecer la eficiencia y eficacia dentro de la organización, haciendo más con menos.

Un aspecto no infrecuente está representado por el ausentismo. El término, proveniente del latín absentis, que denota ausente, separado, lejano, según (Real Academia Española) es la abstención deliberada de acudir al trabajo, la costumbre de abandonar el desempeño de funciones y deberes correspondientes a un cargo.

Según (Prada, 1999), es la falta de asistencia de una persona a sus labores en su jornada laboral, ya sean meses, semanas, días u horas, sin conocer las razones de la ausencia.

Por último, y así sea de forma muy breve, es importante hacer mención de dos factores que en la actualidad tienen gran influencia en el desarrollo y la exigencia para con los recursos humanos. De acuerdo a (Martínez, 2002), ellos son el crecimiento económico y la creciente competencia internacional.

La competencia internacional, dentro del ámbito empresarial, se ha incrementado de tal manera que se observa una creciente pugna en la que las empresas deben estar atentas a desarrollar permanentemente nuevas estrategias para competir

con estas situaciones y conseguir ventajas en la consecución del personal técnico y operativo demandado.

Factores a considerar por las áreas de recursos humanos

Estos factores a tomarse en cuenta son necesario considerarlas para mejorar las condiciones laborales y lograr una mayor satisfacción dentro de la compañía, generando una mejor atención humana a los colaboradores. Algunas circunstancias importantes a ser tomadas en cuenta por el departamento de recursos humanos, serían las siguientes:

lyscce La legislación: En materias laboral, de seguridad social, de salud y medio ambiente en el trabajo, entre otras, es obligado por las empresas examinar sus políticas y prácticas de recursos humanos, para evitar erogaciones por arreglos con los trabajadores o sanciones de parte de la autoridad;

lyscce Los cambios en la demografía de la fuerza de trabajo: Los cambios en el crecimiento poblacional y en el nivel educativo obligan a las empresas a revisar sus políticas salariales, de desarrollo, etc., para atraer y mantener a los empleados en la empresa. Deben asimismo, realizar cambios en sus políticas de contratación, para considerar a las mujeres, tanto solteras como casadas, personas mayores de edad, estudiantes, discapacitados, etc.;

lyscce Los cambios sociales: La sociedad está en cambio constante que propicia que la fuerza laboral modifique sus decisiones y la gente genera otras prioridades que están en evolución para poder lograr desarrollo profesional y satisfacción de necesidades. Los pensamientos que tienen una constante evolución, sobre todo en cuestión de la percepción a las autoridades, todo esto genera que las organizaciones a realizar un análisis en relación a la injerencia e influencia de los colaboradores. La progresiva e inminente colaboración por parte de la mujer dentro de la fuerza de trabajo debe ser considerado un cambio social dentro de las compañías. La preocupación que genera un mayor revuelo en la cuestión de la carrera y la satisfacción, de parte del personal, está haciendo que las organizaciones generen un mayor análisis en las suposiciones tradicionales respecto a las trayectorias

profesionales del personal, a fin de proporcionar más alternativas para el desarrollo en sus ámbitos de competencia y para tomar en cuenta las necesidades de vida del empleado, y

 El desarrollo tecnológico: El constante avance que existe en el ámbito tecnológico es también relevante, ya que por los cambios en este campo, la gente debe lograr una capacitación mayor para saber manejar la innovación y con ello acceder a trabajos mejor remunerados, que requieren una mayor capacitación y presentan mayores dificultades para reclutar al personal idóneo.

El departamento de recursos humanos requiere de un modelo que guie la planeación. (Alles, 2008) la define como aquella planeación que debe formular la empresa para saber la cantidad y características de personal que va a ser requerido. De igual forma es relevante resaltar las principales responsabilidades del área de recursos humanos en su aspecto más general y esos son la generación del proceso tendente a reclutar, seleccionar, capacitar y compensar a al personal de la compañía.

Si se requiere generar un valor extra, ha de ponerse énfasis en los procesos para que el cliente esté satisfecho.

Responsabilidades del área de recursos humanos

En su aspecto más general, las funciones que cumple el departamento de recursos humanos ya se han mencionado, desarrollar las tareas inherentes al compromiso institucional de lograr el máximo desempeño de sus trabajadores, cuidando y velando por sus intereses, canalizándolos de la mejor manera dentro de la corporación.

Un primer aspecto es definir una clara descripción y análisis de puestos. Por su evidente utilidad para la unidad económica, es importante delimitar las características de los puestos en la compañía, así como los perfiles de quienes los ocuparán, que según lo define (Molina, 2017), son las características que deben ser cubiertas para la obtención de un puesto. Aquí una somera enumeración:

-  Nombre del puesto a concurso;
-  Requisitos del puesto: Instrucción, experiencia, cualidades y condiciones;
-  Fechas de recepción y evaluación de expedientes;
-  Fecha de pruebas de selección;
-  Fecha y lugar de la entrevista personal, y
-  Lugar y fecha de publicación de resultados.

Una segunda función relevante es el reclutamiento de personal, del cual existen dos tipos, el interno y el externo:

-  Interno: Es aquél que se genera dentro de la plantilla ya existente, sea alguien de otra área al mismo nivel jerárquico o una promoción, todo esto con el fin de incentivar el desempeño adecuado de un trabajador, y
-  Externo: Es aquél donde la empresa busca en el mercado laboral la mejor opción para cubrir sus vacantes.

En cuanto a las fuentes de reclutamiento, existen diversas. Ellas son:

-  Presentación espontánea: Los aspirantes a ocupar un puesto llegan a la empresa por su cuenta;
-  Internet: Se publican en páginas web o redes sociales e invitan a acudir a la empresa;
-  Recomendaciones: Es aquella en que colaboradores recomiendan a personas conocidas para tomar algún puesto disponible;
-  Anuncio en la recepción de la empresa: Una lona, cartel o información expuesto en el exterior atraen al personal, normalmente para puestos operativos;
-  Anuncios en la prensa: Una manera tradicional de anunciar vacantes, ya sea en periódicos, radio o televisión para atraer personas con talento a entrevistas, y
-  Agencia de empleo: Contratación de empresas especializadas para llevar a cabo el reclutamiento y así ahorrar el proceso, con esto sólo se genera el perfil del candidato idóneo.

Una tercera responsabilidad es la selección del personal, que es el proceso mediante el cual se escoge de entre diversos aspirantes al candidato que mejor cumple con las características que deben satisfacerse para cubrir una vacante, siendo éste el idóneo o el que más cercano al perfil definido por la firma, buscando reclutar a los adecuados para las actividades a realizar (Chiavenato, 2007).

En el proceso de selección es pertinente mencionar como parte de una técnica orientada a ese fin, las siguientes fases:

 La entrevista es utilizada como instrumenta para generar un análisis en general de los interesados, así como conocer las actitudes que puedan tener las personas; las pruebas psicológicas que determinarán las actitudes que pudieran no ser perceptibles a simple vista; el examen médico de admisión para tener la visión de la salud; así como un estudio socioeconómico (Arias, 1984), y

 Entrevistas de acercamiento personal; son aquellas pruebas de la medición del conocimiento o capacidad, para corroborar que los conocimientos que dice saber efectivamente es cierto; pruebas psicométricas para conocer habilidades técnico mentales; pruebas de personalidad que orientan sobre cómo un individuo pudiera reaccionar ante ciertas situaciones que pudiesen presentarse (Chiavenato, 2007).

En cuanto a las pruebas, estas se realizan para obtener información relevante de los aspirantes para la empresa, así como proporcionar una manera de propiciar satisfacción al trabajador y evitar la rotación de personal. Se tienen las siguientes:

 Prueba de inteligencia: Son aquellas que ayudan para hacer una medición de las capacidades mentales, memoria y que tan rápido se generan los pensamientos y la resolución de problemáticas diversas;

 Prueba de destreza y aptitud: Se orientan a descubrir los intereses, las aptitudes existentes y el potencial para adquirir nuevas habilidades;

 Pruebas psicométricas: Se integran por series de preguntas y respuestas de manera escrita; todo esto será proporcionado por la compañía interesado para la realización de la prueba.

 Pruebas de personalidad: Buscan generar la revelación de algunos rasgos personales del aspirante, así como su nivel potencial de generar liderazgo;

 Técnicas de simulación: Herramienta en la cual el aspirante supondría desarrollar actividades del puesto a ocupar; permite observar las aptitudes y habilidades con las que se desenvolvería dentro del área de trabajo.

Por último, se tiene el proceso de entrenamiento, aquella actividad en la que la empresa dota de conocimientos técnicos a la persona que desempeñará alguna función específica dentro de ella y a la cual se pretende contratar para coadyuvar al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Las etapas en el proceso de entrenamiento son las siguientes:

 Diagnóstico: permite conocer las necesidades de entrenamiento en la organización;

 Diseño: selección de técnica o estrategia a realizar;

 Implementación: realizar el proceso de entrenamiento, y

 Evaluación: presentación los resultados del entrenamiento, así como sus consecuencias.

Según (Escobar, 2013), el diagnóstico lo integran aquellos análisis que se realizan para saber qué puntos deben abordarse al momento de capacitar al personal de la compañía, es por eso que esas habilidades a desarrollar ayudan a aumentar eficiencia, eficacia y productividad en la empresa.

El diseño o delineación del mismo es aquella serie de acciones vinculadas con las necesidades de la empresa. Consiste básicamente en saber a quién entrenar, cómo debe hacerse, en qué se debe entrenar, dónde y cuándo se debe entrenar.

Una vez identificadas las necesidades de la compañía, el siguiente paso es la conducción del programa de entrenamiento, esto es, generar la selección

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

pertinente de talleres o charlas y, posteriormente, elegir a la gente que recibirá la misma para lograr los objetivos marcados.

Finalmente, el último paso es la evaluación de la capacitación realizada para conocer si los trabajadores o colaboradores recibieron la información adecuada requerida por la institución y con ello hacer valer la inversión que se realizó.

7.3 Rotación de personal

La rotación de personal es el promedio que se genera entre las entradas y salidas de personas dentro de la plantilla laboral de una firma en un tiempo determinado. Toda empresa debe tener cierto grado de rotación, buscando que se preserven los mejores elementos para los cargos dentro de la misma (Goleman, 1999).

La rotación de personal será calculada con el número de personas que renuncian, despidos generados, decesos, promociones y transferencias, incapacidades médicas que no permitan trabajar, terminación de contratos por tiempo determinado y cierre de lugares de trabajo (Aguirre, 1999).

Para (Chiavenato, 2007) “fluctuación de personal de una empresa es el número de personas que salen de la misma y el número de personas que ingresan a laborar”.

De acuerdo (Rios, 2006) los tipos de rotación son los siguientes:

-  Rotación inevitable: Sus causas son alguna enfermedad que no permita regresar a laborar, muerte o que el trabajador decida jubilarse;
-  Rotación evitable: Sus causas son aquéllas que la empresa genera, como un sueldo poco competitivo, limitadas prestaciones o, incluso, la barrera de ascenso, y
-  Rotación saludable: La provocan promociones dentro de la empresa y la atracción de la experiencia externa para la transmisión de nuevos conocimientos.
-  El cálculo del índice de rotación de personal, que se expresa en términos porcentuales, está basado en el volumen de ingresos y salidas de personal

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

en relación con los empleados disponibles en cierta área de la organización, en un período de tiempo (Chiavenato, 2007).

Así, una rotación cercana a 0% estaría indicando que el personal se está estancando dentro de la organización, en tanto que uno muy alto refleja que existe inestabilidad dentro de la misma.

Si bien sería difícil proponer un índice de rotación idóneo, lo deseable para una empresa es generar condiciones para que la abandonen los elementos que no funcionan en ella ya sea por mal desempeño o por no aportar beneficios aceptables y, de la misma manera, se retenga a los líderes y personal que colabore de la mejor manera, teniendo un índice acorde a la situación de la empresa (Chiavenato, 2007).

En el campo de la movilidad del personal, es posible señalar la existencia de un nivel de rotación tolerable que sería aquel porcentaje que puede soportar una empresa. Sin que exista un índice ideal, mucho dependerá del giro, tamaño u otros factores de la firma, esto es, que si se habla de un índice bajo, ello refleja condiciones ventajosas de trabajo, si bien un índice de cero o muy cercano a cero podría estar evidenciando carencia de dinamismo empresarial.

Por el contrario, no es infrecuente encontrar niveles intolerables de rotación, particularmente en empresas que se fijan expectativas demasiado ambiciosas sin ofrecer como contraparte beneficios de suficiente interés y motivación para su plantilla laboral. Usualmente es en empleos del nivel de operarios en que suele existir una alta tasa de rotación por lo cual siempre se está contratando personal. En su momento se verá la conveniencia de no dejar de lado la disposición a otorgar mejores condiciones laborales, incluyendo salario y oportunidades de crecimiento para retener al personal.

Los principales inconvenientes que la rotación de personal acarrea para las empresas están dados por los costos que conllevan los trámites de selección, la

capacitación de nuevos integrantes de la nómina y la escasa eficiencia de los nuevos trabajadores (Ponce, 2002).

Así. los principales elementos de costo para la empresa vienen a ser:

-  Tiempo y facilidades usados para entrevistar a solicitantes, preparar los registros necesarios, hacer exámenes médicos, etc.;
-  Costos de entrenamiento, que incluyen tiempo de supervisores, entrenadores o bien de empleados que expliquen lo necesario sobre el trabajo a los nuevos ocupantes de plazas;
-  Pago superior a lo que los nuevos empleados producen durante la etapa inmediata a su contratación;
-  Roturas, desperdicio e inutilización de materiales al principio del período de aprendizaje;
-  Costos por concepto de posibles accidentes al propio trabajador o a los demás, y
-  Costo por el tiempo extra de trabajo necesario para mantener el nivel de producción.

Según (Chávez, Hernández Chávez, & Mendieta Ramírez, 2013), una de las estrategias que mejor funciona para disminuir los índices de rotación del personal es ofrecer las mejores condiciones que tenga a su alcance la compañía, para que los trabajadores perciban que su esfuerzo es bien remunerado, no sólo desde el punto de vista económico, sino también en lo relativo al reconocimiento de logros conseguidos.

Sin duda, es importante la comunicación con y entre los colaboradores; de suerte que el entendimiento, coordinación y cooperación que exista coadyuva al crecimiento en las organizaciones, pues los procesos se hacen más efectivos, logrando el objetivo común y los compromisos de identidad que se buscan (Sayago, 2009).

(Chiavenato, 2007) hace referencia a que los elementos que favorecen la rotación, es posible mencionar tanto fenómenos de índole interna como otros de carácter externo. Entre los primeros pueden citarse

-  La política salarial de la organización;
-  La política de beneficios sociales;
-  El tipo de supervisión ejercida sobre el personal;
-  Las oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización;
-  El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la empresa;
-  Las condiciones físicas y ambientales de trabajo ofrecidas por la firma;
-  La moral del personal de la organización;
-  La cultura organizacional desarrollada dentro de la empresa;
-  Las políticas de reclutamiento y selección de recursos humanos;
-  Los criterios y programas de entrenamiento del personal;
-  Las políticas disciplinarias desarrolladas por la organización;
-  Los criterios de evaluación del desempeño, y
-  Los grados de flexibilidad de las políticas desarrolladas por la firma.

Entre los factores externos que generan la rotación de personal se encuentran:

-  Características de la oferta y la demanda de recursos humanos en el mercado;
-  Coyuntura económica;
-  Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo;
-  Aumento o disminución del desempleo, y
-  Condicionalidad de la demanda.
- 

7.4 Gestión del talento humano

La gestión del talento humano, según la opinión de diferentes autores, se define como sigue:

(Chiavenato, 2007) afirma que son cierto numero de practicas que debe seguir las empresas en la cuestión del personal, para poder sobrellevar todo el proceso del talento humano y sacar lo mejor de ellos.

Por su parte, (Talledo, 2007) menciona que las practicas deben ser humanas para asi fomentar a que el trabajador genere lo que uno espera de el.

Por último, (Blastos, 2005) hace mención que la empresa usa el talento humano para la consecución de sus objetivos, coordinándolos y gestionándolos de la mejor manera.

7.5 Comportamiento organizacional

Para (Gordon, 1997), esta categoría está dada por “ todo aquello que el capital humano realiza dentro de la empresa y este mismo genera el estudio y el análisis del mismo para generar conclusiones mediante diversas disciplinas como lo son la psicología, sociología, antropología, economía y ciencias políticas”.

Se puede aseverar, que el comportamiento organizacional ayuda a poder analizar como las personas se como es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas se conducen individual y grupalmente en las organizaciones. Además, trata de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad.

Para el logro de los resultados esperados por una organización, es necesario que ésta tome en cuenta, a manera de metas, los siguientes puntos (Galicia, 2010):

-  Describir: cómo se delimitan los comportamientos;
-  Comprender: las razones de las conductas;
-  Predecir: tener conocimiento acerca de cómo se comportará el personal;
-  Controlar: tener medidos los comportamientos dentro de la organización y enumerar las siguientes actividades:

- Planeación: quien está al mando delimita las metas planteadas, cómo se pretende alcanzarlas y los planes para el desarrollo de las actividades;
- Organización: se enlistan las actividades a realizar, quiénes las llevarán a cabo y quiénes supervisarán, para a lo último tomar decisiones;
- Dirección: consiste en la motivación y facilitación al personal para alcanzar los objetivos, resolviendo las dificultades y eventuales conflictos que se presenten, y
- Control: es el monitoreo del cumplimiento de lo planteado para que sea posible corregir desviaciones a tiempo y se logre el objetivo deseado.

Las metas u objetivos que conlleva la gestión del comportamiento organizacional es vital en las empresas, ya que de ello depende en gran medida el cumplimiento de los objetivos corporativos y la disciplina de sus colaboradores.

Según (Cherrington, 1989) naturaleza del comportamiento organizacional, se estima de interés citar lo que al respecto mencionan dos autores. señala que "el campo del comportamiento organizacional se desarrolló primordialmente gracias a las contribuciones de la psicología, la sociología y la antropología. Cada una de ellas aportó ideas relevantes para los acontecimientos organizacionales que se combinaron en una materia por separado conocida como comportamiento organizacional. Otras tres disciplinas que ejercieron una influencia menor en el desarrollo del comportamiento organizacional son la economía, las ciencias políticas y la historia."

Por su parte, (Greenberg, 1990) menciona que "el campo del comportamiento organizacional busca el conocimiento de todos los aspectos del comportamiento en los ambientes organizacionales mediante el estudio sistemático de procesos individuales, grupales y organizacionales; el objetivo fundamental de este conocimiento consiste en aumentar la efectividad y el bienestar del individuo."

Existen diversos modelos del comportamiento organizacional, por lo cual Para el desarrollo de este apartado se ha recurrido al sitio (<http://biblioteca.iplacex.cl/s.f.>) a continuación se enumeran peculiaridades de cuatro distintos modelos de comportamiento organizacional:

- **Modelo autocrático**

Un modelo que se remonta la época de la Revolución Industrial y sigue vigente hoy en día, trata de que los altos mandos tienen el poder de exigir y la autoridad manda, por consecuencia los empleados obedecen las órdenes de los superiores.

- **Modelo de custodia**

Este modelo surge con un notorio enojo con el anterior modelo, en los cuales la creación de programas que ayuden al bienestar social de los colaboradores y con esto generar una seguridad mediante una motivación económica.

- **Modelo de apoyo**

La principal característica de este modelo es el apoyo a los trabajadores, en donde es importante generar conocimientos en dinámica de grupos para poder apoyar a sus colaboradores. Cabe resaltar que el liderazgo es fundamental para lograr alcanzar las metas corporativas.

- **Modelo colegiado**

En este modelo el trabajo en equipo es lo primordial, en donde la responsabilidad es resultado de la aplicación del mismo, donde la consecución de las metas y las distancias laborales por comités aparecen.

Adicional a los puntos anteriores es importante que exista una reciprocidad individuo-organización y que como lo define (Chiavenato, 2007) es un proceso en que existe una relación de correspondencia, una suerte de estira y afloja entre trabajador y empresa, ya que mientras la organización realiza ciertas acciones que inciden y afectan positivamente el interés del colaborador, algo que es importante

para él, de igual manera el trabajador en manifestación de respuesta y agradecimiento actúa a favor de la misma, otro punto es la generación de grupos dentro de las organizaciones con los cuales se busquen metas en común, tomando en cuenta siempre que las decisiones corporativas deben ser de manera grupal, basadas en los objetivos de la organización y la administración para la mejora en el desempeño de los trabajadores, aun cuando existan cambios dentro de la compañía.

7.6 Comunicación

Según (Sánchez, 2014), la comunicación es primordial en la gestión empresarial, ya que la transmisión de ideas e información sobre los objetivos institucionales hacia los diferentes niveles jerárquicos de la compañía es vital para que el mensaje que se quiera transmitir sea divulgado de manera efectiva, adecuada y, por supuesto, eficiente.

Sobre el particular, (Collado, 2012) hace énfasis y afirma que la comunicación no ha de ser algo opcional, sino que la misma debe contemplarse como obligación institucional, sea cual fuere el giro, de forma que la información que se transmita sea gestionada de manera eficiente al interior de todos los departamentos y con clientes y proveedores en el ámbito externo, evitando así el mal uso de la información.

Sobre el tema, como lo menciona (Castro, 2009), existen diversas formas de comunicación, manifestando la importancia de saber que toda la información relevante concerniente a la empresa debe ser transmitida entre todo el personal de la organización, sin ocultar datos importantes que puedan llegar a ser relevantes, dado que no hacerlo podría propiciar la comisión de errores severos en perjuicio de la empresa.

El autor citado menciona las diferentes formas de comunicación en la organización y cómo se dan en la empresa:

-  Comunicación descendente: es la generada por los puestos gerenciales hacia el resto del personal y puede ser información corporativa, reglas o bien algún manual;
-  Comunicación ascendente: va del personal hacia la dirección de la empresa;
-  Comunicación horizontal: se da entre empleados del mismo nivel jerárquico, y
-  Comunicación diagonal: está relacionada con miembros que pertenecen a diferentes departamentos que entrelazan mensajes.

Ahora bien, es importante referirse a las diferentes formas en las que los organismos generan sus mensajes a lo largo de los distintos niveles jerárquicos para que lleguen de una manera efectiva sus receptores, esto es, los medios de comunicación. Al respecto, según lo menciona (Diaz, 2010), se tienen los siguientes:

-  Memorándum: usado para mensajes cortos;
-  Informes: se utilizan para una actividad específica;
-  Actas: aquél en el que se describe lo ocurrido en una reunión, señalando los puntos tratados o comentarios sobre hechos;
-  Manuales: descripción de procedimientos que deben llevarse a cabo en la realización de tareas;
-  Boletines o revistas internas: contienen noticias destacadas relacionadas con la empresa;
-  Tablón de anuncios: difunden datos cortos y concretos, permitiendo compartir información relevante de la compañía de manera general;
-  Buzón de sugerencias: en él se invita al personal a opinar o proponer aportaciones que considere pertinentes para la empresa;
-  Reuniones: sesiones de trabajo en donde existe un intercambio de información entre colaboradores;
-  Correo electrónico: mensaje mediante la internet que se utiliza para informar sobre algún tema en específico;

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

 Teléfono: mecanismo a través del cual se genera una conversación entre dos o más individuos, y

 Videollamada: herramienta de comunicación por medio de internet que permite tener una conversación a distancia con video y audio.

Se hace mención por último a las barreras de comunicación, es decir, factores que la obstaculizan. Algunas se enlistan a continuación:

 Barreras físicas: están constituidas por las fallas o deficiencias en la fuente o canal para la transmisión del mensaje;

 Barreras fisiológicas: éstas se producen por mal funcionamiento en los órganos de emisión y recepción, tanto de comunicadores como de receptores;

 Barreras psicológicas: son generalmente producidas por problemas en la atención, los filtros emotivos, los prejuicios o bien las nociones de pérdidas o ganancias que se tengan en función de los mensajes recibidos, y

 Barreras semánticas: están dadas por el entorpecimiento de la comunicación por mala interpretación de la realidad (Rimola, 2001). La barrera más típica en la comunicación es el no escuchar, ya que quien controla una conversación es quien escucha; de acuerdo con (Gásperin, 2005), las barreras más comunes son:

 No escuchar;

 El miedo;

 El poder;

 La crítica destructiva;

 Prejuizar;

 La cultura;

 Las actitudes negativas;

 La impaciencia, y

 La mentira;

 No empatizar.

Estrés en la organización

Uno de los problemas más comunes que existen dentro de las organizaciones es el estrés laboral y como lo define (Vindel, 2002), suele presentarse cuando existe diferencia entre lo que la empresa busca alcanzar y los recursos para lograrlo. En muchas ocasiones se genera ante dificultades para poder atender de una manera

más rápida y eficiente a ciertas situaciones que así lo requieren. Derivado de lo anterior o de algunas otras situaciones se pueden presentar ciertas actitudes psicológicas con que un individuo afronta una situación específica, es decir, cómo actúa una persona ante los retos o problemas que se le presentan. Ello refuerza la idea de la importancia que tiene para la organización dar a conocer aspectos como sus objetivos, políticas, estrategias, etc., para que sus integrantes sepan cómo actuar ante eventos diversos. Es importante que los manuales que elaboran las áreas de recursos humanos incluyan y mencionen las acciones a desarrollar ante ciertas situaciones, sean internas o externas a la compañía. Por otro lado, un buen ambiente y satisfacción dentro de la empresa favorecen que las actitudes sean positivas y generen identidad hacia la organización.

Ahora bien, las actitudes que asuma el personal, obligadamente generan efectos o consecuencias para la institución. Algunos de dichos efectos serían los siguientes:

-  Validación: ésta se presenta cuando se corroboran ciertas situaciones; si es negativa puede generar sensación de fracaso e impotencia, pero cuando es positiva el trabajo en equipo ayuda a salir adelante ante la situación;
-  Competitividad: puede tener también dos facetas; constituye una actitud negativa en aquellas ocasiones en que se busca alcanzar los objetivos aun sin importar perjudicar a los demás; sin embargo, si es positiva, la motivación mutua facilita el logro de resultados;
-  Creatividad: tomar en cuenta las ideas del personal subordinado incentiva la generación de iniciativas para solventar problemas o encontrar nuevas vías de solución de dificultades; por el contrario, si no son tomadas en cuenta, una actitud negativa se genera a partir de la exclusión o falta de participación o del personal, no lográndose esa identidad dentro de la compañía, y
-  Retención: esta actitud depende mucho del lugar de trabajo; así, una inclusión en los logros de la empresa, escuchar al trabajador y una satisfacción generan que el personal desarrolle interés en continuar en la firma; por el contrario, la falta de crecimiento o inclusión propicia rotación de

personal y “fuga de talento” o de gente con experiencia que ayude a la compañía a la consecución de metas.

 Test de honradez: es un examen que mide justamente la honestidad de los trabajadores de diferentes niveles jerárquicos a trabajadores de diversas empresas para evitar las malas prácticas y evitar robos o alguna situación que sea perjudicial para la empresa. Por consecuencia o como resultado ayuda a detectar oportunamente alguna conducta que llegase a ser inadecuada o poco ética para la organización.

El cambio pues, de actitudes de negativas a positivas dentro de la organización, es algo realizable, dado que las actitudes una vez adquiridas, pueden aprenderse y consolidarse, por lo que es posible que sean cambiadas o modificadas. Ante esta circunstancia resulta primordial tomar en cuenta quiénes son los involucrados dentro de la organización y propiciar el cambio de mentalidad en ellos. Un resultado de generar estos cambios mencionados y como el diccionario define la satisfacción como el “sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha colmado un deseo o cubierto una necesidad”. En el caso de la satisfacción laboral, ésta se relaciona con diferentes aspectos de suerte que no se advierte consenso a la hora de definirla pues hay autores que la consideran como una dinámica, como una evaluación o bien como un estado emocional. Sirvan de ejemplo los siguientes planteamientos:

 (Taylor, 2009) menciona que la satisfacción puede ser lograda con lo que el trabajador percibe como salario o las recompensas que la empresa le otorga;

 (Thurman, 1977) percibe que el trabajador logra la satisfacción mediante el cambio en lo que quiere y según su situación dentro de su núcleo de trabajo para la consecución de sus metas, y

 (Maslow, 1954) habla de la satisfacción como algo relativo, pues el ser humano siempre está en busca de una nueva meta y al momento de lograr alguna meta u objetivo se aspira a uno nuevo y así es el proceso, por lo

cual nunca está satisfecho en su totalidad, por lo que es difícil lograrla a cabalidad, manejando su jerarquía para que tengan un orden de consecución.

Conflictos en la organización

Como lo define (Chiavenato, 2007), el conflicto puede ser una diferencia de intereses o pensamientos que conduce a causar un problema en la organización, requiriéndose una mediación para lograr un acuerdo y generar así el manejo adecuado de los conflictos. Ha de tomarse en cuenta la casi imposibilidad de evitar la ocurrencia de conflictos, por lo cual se debe buscar su solución de la mejor manera. A continuación de enlistan los que suceden con mayor frecuencia:

 Conflicto funcional (constructivos): son aquéllos que ayudan a la corporación en diversos aspectos, pues generan ideas para mejorar el desempeño de la organización, dando solución a dificultades, trabajar en equipo y resolver problemas internos (Robbins S. P., 2012), y

 Conflicto disfuncional (destructivos): son aquéllos que generan una tensión en la empresa, obstaculizan la consecución de metas y de no atacarse afectan a la armonía de la empresa.

Cabe mencionar que los conflictos que enfrentan las organizaciones pueden alcanzar diferentes niveles según sea su complejidad y la dificultad para ser resueltos:

 Nivel de conflicto bajo: es el caso de algunas particularidades que se generan en una firma como sería el estancamiento que resulta de trabajadores con falta de interés que no aportan nuevas ideas o iniciativas;

 Nivel de conflicto adecuado y estimulante: se presenta en el caso de particularidades que se presentan en una organización como la generación de nuevas ideas estimulando la creatividad, retar o conminar a la gente y propiciar ese interés por hacer mejoras ante los cambios que se presenten. De este tipo de conflictos suelen resultar mejoras en el desempeño, incrementos en la productividad y mayor satisfacción en el trabajo, y

 Nivel de conflicto alto: se tiene al presentarse particularidades al interior de la organización como peleas, disgustos, buscar perjudicar al otro o una baja cooperación. Su consecuencia obvia es la baja en el desempeño y un ambiente poco agradable.

Derivado de los niveles de presentados y enlistados anteriormente, tiene que considerarse un punto relacionado con la vida fuera de la empresa del trabajador, el tema dice relación con el crucial hecho de que en las responsabilidades que conlleva una actividad laboral ha de existir un equilibrio con la vida familiar o personal, en el cual no se presente un hostigamiento fuera del horario laboral, cumpliendo el horario estipulado y permitiendo acceder a una estabilidad motivacional y propiciar que continúe el trabajador con eficacia, motivación, responsabilidad y genere esa motivación para alcanzar la productividad que requiere la compañía. No lograr este equilibrio puede afectar negativamente en su vida personal y laboral (Oficina Internacional del Trabajo, 2007). Conviene tomar en cuenta las siguientes categorías:

-  Tiempo de trabajo saludable: es el que debe ser conforme a la ley y no generar una excesiva jornada laboral;
-  Tiempo de trabajo conveniente para la familia: debe poder cubrir necesidades laborales y familiares, y
-  Tiempo de trabajo productivo: se da cuando se genera una mayor productividad, pues la jornada laboral por sí misma no implica necesariamente que habrá mejor productividad.

Un punto que aborda el área de recursos humanos es el cual pueda ayudar al trabajador a que su tiempo dentro de la empresa sea lo mejor posible con la ayuda de diversos factores para que sea más ameno nombrándolo calidad de vida en el trabajo. El concepto se refiere al hecho de que los trabajadores logren bienestar mental, físico y en su entorno, no sólo que no exista alguna enfermedad, sino que tenga plenitud en sus labores (Marissa, 2009).

La búsqueda de una adecuada calidad de vida en el trabajo ha generado la adopción de medidas tendentes a alcanzar las diferentes exigencias que tienen las compañías hacia los trabajadores.

Según este análisis, es importante tener una aceptable calidad de vida en el trabajo, la cual puede inclusive plantearse como un derecho humano de los trabajadores, por lo que se puede mencionar que el ámbito laboral en que se desarrolla un trabajador debe ser de alta calidad. Ello implica aspectos como un ambiente profesional adecuado y trabajo seguro y saludable que propicie una creatividad mayor y genere satisfacción profesional, familiar y salarial (Patlan, 2012).

Existen diversos factores que se involucran y detienen la mejora de la calidad de vida del trabajador en la compañía, como lo es la discriminaciones que apoyado en la definición de la La Real Academia Española (s.f.) es “la acción y efecto de discriminar”, y discriminar es un verbo transitivo que significa “seleccionar excluyendo o dar trato de inferioridad a una persona o colectividad”. Terminológicamente puede utilizarse el verbo discriminar con significados diferentes según el contexto en que se emplee. En el mundo económico discriminar se utiliza con el sentido de la primera acepción, “seleccionar excluyendo”, sin embargo, en el campo jurídico discriminar adquiere normalmente el significado de “dar trato de inferioridad a una persona o colectividad”.

Otro punto relevante es que exista la noción por parte de los trabajadores de lo que se genera con el enfoque del comportamiento interpersonal debido a que se basa en el hecho de que la administración implica actuar con y mediante la gente y, por tanto, su estudio debe basarse en la consideración de las relaciones humanas, dado que cuando las personas trabajan juntas para lograr objetivos comunes “los unos deben comprender a los otros”.

Y por último en el sentido de generar un comportamiento asertivo y como lo define (Wolpe, 1958), al considerarlo en su libro Psicoterapia por inhibición recíproca, se refiere a esta habilidad como el término apropiado para señalar la capacidad de no

generar una ansiedad. Por ello la asertividad se definiría como una expresión para ayudar a generar un gran respeto a los demás.

En este sentido, (Vanegas, 2012), autor de Autoestima y asertividad en el trabajador y gerencia venezolana, afirma que la asertividad permite que todo mensaje positivo que genere la compañía, llegue de manera íntegra y como quiere ésta que sea recibido por el trabajador.

7.7 Incentivos y motivación del personal

Aquí se presentan definiciones propuestas por dos autores sobre lo que consideran representan los incentivos y motivación personal:

Para (Ritzman, 2014), es aquel estímulo para elevar niveles de producción en una compañía por un buen desempeño laboral, en tanto que (Figuroa & Ramírez, 2004) consideran que es una forma de motivación para los empleados para conseguir las metas establecidas.

Necesidades humanas en el personal

En su Pirámide, (Maslow, 1954) menciona que la gente tiene una serie de necesidades que busca satisfacer, yendo desde lo básico hasta niveles cada vez más elevados, donde las más básicas son buscar sobrevivir y de ahí lograr las que les hagan sentirse realizados, siendo los mencionados a continuación:

 Necesidades básicas: son aquéllas que ayudan a sobrevivir, como el caso de la alimentación, ir al baño, dormir etc.;

 Necesidades de seguridad y protección: son las que ayudan a mantener la integridad de uno mismo y tener salud en general;

 Necesidades sociales: tienen que ver con el entorno social del individuo, como tener pareja o amigos e incluso ser aceptados socialmente;

 Necesidades de estima: existen de dos tipos, alta y baja. La primera puede ser la propia que la persona muestre ante los demás y la segunda orientada a generar un respeto, atención o aprecio del entorno, y

 Autorrealización: Éste es el más alto, se presenta cuando los anteriores fueron alcanzados o tendrían un nivel de alcance para buscar éstos y sentirse satisfechos.

Un empleado ve con enorme interés y beneplácito que la compañía muestre preocupación hacia él y su familia, teniendo un grado de satisfacción derivado de este incentivo y más aún cuando realiza un trabajo con riesgo, y percibe esa seguridad y satisfacción a sus familias por la existencia de un respaldo ante eventuales percances.

Remuneración

Existen, según (Werther, 2008), tres tipos de remuneración: monetaria, psicológica y espiritual.

La remuneración monetaria está referida al dinero por un trabajo, ayuda a la adquisición de bienes o servicios para cubrir las necesidades económicas del individuo (comida, traslados o la satisfacción de gustos varios). Si se presenta una baja en esta remuneración, ello puede provocar una problemática entre la compañía y el colaborador (Fermández, 2003).

La remuneración psicológica es la que ayuda a lograr las metas mediante estímulos de la mente, contribuye a que el trabajador tenga un reconocimiento por parte de la empresa, el cual propicia un esquema de lealtad hacia ella y puede generar esa identidad que coadyuve a la estabilidad emocional de los individuos.

Por último, la remuneración espiritual dice relación con la tranquilidad que se da al trabajador en todos los sentidos, ella se genera por el aumento en su nivel educativo, desarrollo de actividades recreativas o una buena cultura organizacional, aspectos que ayudan al incremento de la satisfacción del trabajador.

Incentivos laborales

Esta categoría está constituida por la remuneración o compensación, que los trabajadores reciben por su colaboración en la compañía, buscando incrementar la satisfacción de la fuerza de trabajo (Werther, 2008).

Las compañías deben ayudar a los empleados a alcanzar nuevas metas salariales, mejoras en su área de trabajo, para que constantemente generen nuevos alcances y no estancarse dentro de la compañía.

Sobre el tema, es normal en las organizaciones la constitución de un plan de incentivos. Este tipo de instrumento está constituido por el conjunto de acciones con que la empresa estimula a sus colaboradores para alcanzar mayores rendimientos y mejorar la productividad.

En general estos programas o planes provocan beneficios tanto para la empresa como para los trabajadores, pues:

-  Reducen el favoritismo: si alcanzan a todos los trabajadores, con su desempeño todos pueden lograrlo;
-  Generan empleados leales: pues cuando se otorgan estos estímulos los trabajadores se sienten importantes;
-  Contribuyen a aumentar la productividad: al generar un esfuerzo mayor por parte de los trabajadores para alcanzar incentivos y mejorar el rendimiento, y
-  Atraen a personal calificado: este tipo de beneficios habla bien de la empresa, por lo que trabajadores y elementos valiosos querrán unirse a la compañía

En el diseño del plan de incentivos suelen seguirse cuatro pasos:

-  Identificar objetivos: cuáles son las metas que se pretenden, qué periodicidad conlleva la evaluación;
-  Encuestar empleados: preguntar a los trabajadores para conocer su sentir para con la empresa, sus objetivos y metas;

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- lvsce Diseñar el plan: tomando en cuenta los puntos anteriores para saber qué incentivos otorgar, tanto económicos como de tipo emocional, y
 - lvsce Publicar objetivos: difundirlo entre los trabajadores es la última fase, para que así todos los colaboradores conozcan y luchen por alcanzar ese incentivo.

Recompensa laboral

Dicha recompensa está constituida por incentivos o gratificaciones, sean monetarios o no monetarios, con que se busca que el empleado alcance su mejor rendimiento, considerando los objetivos y metas de la empresa.

Hay, por supuesto, diferentes tipos de recompensas, siendo las más representativas:

- lvsce Los incentivos monetarios: Que se presentan cuando la empresa plantea mejoras en el salario a través de bonos o algún otro incentivo económico ya sea por desempeño o simplemente por alguna política salarial. Dicha mejora debe ir de la mano con algunas acciones para que no pierda esa eficacia ante los trabajadores.
- lvsce Reconocimientos verbales y gestos: Son gestos o actitudes que jefes o superiores llegan a tener para con los empleados, ya sea en público o de forma personal, que en general afectan positivamente la autoestima y por ende favorecen seguridad ante su trabajo.
- lvsce Recompensar las buenas ideas: Escuchar y valorar la generación de ideas pertinentes para lograr mejoras en la compañía siempre es positivo. La recompensa adecuada, en el momento adecuado, propicia un sentimiento de identidad y de importancia dentro de la compañía, siendo aconsejable mantenerlo como política.

 Recompensar los fracasos productivos: Algunos esfuerzos que no se constituyen en triunfos también deben ser tomados en cuenta, por lo cual es pertinente estimular también los intentos de alcanzar la meta y aprender de los errores para utilizarlos en lo futuro.

 Facilitar la promoción: La generación de facilidades para el logro de ascensos dentro de la compañía incentiva a los trabajadores para alcanzar objetivos y evitar estancamientos, de suerte que acciones en ese sentido son bien valoradas para generar antigüedad y fidelidad corporativa.

7.8 Importancia y funciones del jefe directo

El jefe es el líder o figura principal, que encabeza las acciones tendentes al logro de las metas; le corresponde la responsabilidad de guiar y llevar registros de avances de las mismas, siguiendo normalmente los siguientes pasos:

 Organizar: una de las tareas que debe cumplir es generar un orden para los planes a seguir, para marcar los tiempos y maneras del cumplimiento de los objetivos y para lograr coordinación entre los grupos de trabajo;

 Asignar: la siguiente tarea es determinar la conformación de los equipos de trabajo, definir las tareas de cada uno y nombrar a los líderes en esos grupos, con quienes tendrá contacto estrecho para el seguimiento de avances, buscando cumplirlos en los plazos establecidos;

 Comunicar: debe emplear una buena manera de transmitir y dar a conocer los objetivos de la compañía, de suerte que permee verticalmente a todos los integrantes del equipo para permitir la comunicación de las estrategias corporativas, al tiempo que escucha y genera sinergia en los grupos;

 Desarrollar: una de sus funciones principales es la gestión del talento de todos y cada uno de los trabajadores y así conocer las habilidades y áreas de oportunidad para canalizarlos hacia donde se desempeñen de la mejor manera dentro del proyecto;

lyscce Controlar: instrumentar medidas correctivas en caso de detectar que las estrategias llevadas a cabo para lograr la consecución de los objetivos no estén funcionando aceptablemente, por lo cual es fundamental buscar otro rumbo y resolver las trabas para volver al camino del éxito;

lyscce Analizar y organizar: o sea, disponer de capacidad analítica para poder interpretar información para la utilización e identificación de obstáculos para la consecución de las metas; y

lyscce Motivar: ser líder también conlleva generar reconocimiento y apoyar a los integrantes del equipo para que el desempeño que tengan sea el esperado y alcance su mejor dimensión, estando comprometidos con el grupo.

Existen diversas maneras de generar una relación con los colaboradores, aunque para cuestiones del estudio se creyó pertinente enumerar los dos principales tipos de relaciones identificadas:

lyscce Relaciones de sinergia, entendida como cooperación: generar una buena relación entre trabajadores y jefe permite una conexión positiva a fin de que los objetivos en común se alcancen con un trabajo en equipo, y

lyscce Relaciones de antagonismo, entendido como oposición: es el caso contrario y conlleva una relación inestable; la presencia de antagonismo genera dicha inestabilidad y complica el logro de eficiencia, dificultando la consecución de objetivos.

De la mano del punto anterior y en una manera de generar una empatía, se cree pertinente que exista una disciplina al interior de la empresa y que la misma se rija por las normas estipuladas en algún código o reglamento como forma de evitar conflictos internos y un clima laboral negativo que impida el éxito de la organización. Es relevante dar a conocer estas normas desde los procesos de inducción al personal en su fase de ingreso. Ello es fundamental para lograr el cumplimiento de las obligaciones del personal y su aplicación adecuada propicia alcanzar beneficios como los siguientes:

lyscce Mejora la productividad del negocio;

- Permite prevenir los conflictos laborales;
- Fortalece la toma de decisiones de los líderes frente a sus equipos de trabajo; y
- Beneficia al personal al contar con procesos justos y transparentes.

Una buena administración de conflictos es el manejo adecuado de conflictos derivados de disputas entre trabajadores es de fundamental importancia pues si no se gestionan con oportunidad y eficacia pueden provocar mermas sustanciales en el funcionamiento; de ahí que la mediación que exista es trascendente para fomentar una buena comunicación y favorecer los resultados.

7.9 Liderazgo en la organización

Como ya se ha apuntado, la figura y presencia del líder son sumamente importantes ya que influyen en el grupo de trabajo y generan una sinergia positiva (Robbins D. C., 1996).

El liderazgo (Davids & Newstrom, 2003) influye en la consecución de las metas y en la generación de una mentalidad positiva de los dirigentes (Maxwell, 1996). Es importante que esos líderes busquen y trabajen en la preparación de otros y no sólo se cuente con uno en la organización.

Por su parte, (Peña, 2007) afirma que: es la figura que genera un liderazgo en un grupo de personas, es decir, genera una figura de líder.

Empowerment (Empoderamiento)

Según (Tovar, 2012), consiste en otorgar a personal subordinado una cierta libertad y delegar algunas responsabilidades para que pueda tomar decisiones cada vez más importantes y con ello genere una cierta autonomía dentro de la empresa, transmitiéndole la convicción de ser dueño de su trabajo y así tome la responsabilidad en caso de algún fallo en sus decisiones. Con esto se busca que tenga mayor participación en los resultados de la organización.

Según (Gelabert, 2010), “*empowerment*” es darles ese poder de decisión en el cual trabajen como colaboradores y no se sientan atrapados en la compañía, todo ello para que tengan la facultad de generar decisiones y una libertad de trabajo, tomando en cuenta que las decisiones pueden generar algo positivo o negativo dentro de la corporación.

Es adecuado que adicional a ese poder que se le otorga al trabajador, se le genere una base de conocimientos y ayude al crecimiento del colaborador y así como lo define (Challa, 2010) al mencionar que este tipo de desarrollo no va encaminado a los conocimientos, como cualquier capacitación, sino que es parte del progreso del cual tiene que formar parte ya que es un crecimiento individual y grupal, mismo que favorece a toda la compañía, dado que se mejoran las relaciones interpersonales entre los colaboradores y se desarrollan y mejoran las habilidades de comunicación y toma de decisiones, todo lo cual en conjunto genera una mejora en la consecución de las metas individuales y corporativas.

Todo este conocimiento debe iniciar desde generar una orientación adecuada por parte del área pertinente la cual consiste en la introducción que la compañía tiene que brindarle al nuevo empleado, como orientación previa al inicio de sus labores dentro de la empresa, es decir, los conocimientos básicos acerca de la empresa, sus funciones, objetivos, valores, etc.

Regularmente estas introducciones van a cargo del área de recursos humanos, se programan para que al concluir, los nuevos colaboradores se integren a las actividades de su puesto disponiendo de una capacitación adecuada, y que el trabajador sepa qué y cómo hacer las cosas, evitando retrabajos.

La inducción a la organización suele responder a cuestiones como:

- ¿Qué es importante que el personal sepa?;
- ¿Tiene la organización características únicas que el personal necesite comprender especialmente?;
- ¿Qué diferencias hay acerca de la población objetivo?;

¿Qué personas, dentro y fuera de la organización, es importante que el personal conozca?, y

¿Qué impresión de la organización se desea que tenga el nuevo personal?

7.10 Evaluación del desempeño

Según Werther y Davis, la evaluación del desempeño ha de definirse como un proceso en el que se mide el rendimiento de un trabajador (Werther, 2008).

Es, de acuerdo con (Chiavenato, 2007), una recolección de datos que se utilizan para generar una calificación del desempeño laboral. La evaluación del desempeño es importante para la organización, con ella el jefe tiene la oportunidad de:

- Calificar el desempeño de los trabajadores, tomando en cuenta los factores a evaluar;
- Aplicar medidas correctivas de ser necesario;
- Mejorar la comunicación y que los trabajadores sepan cómo se les evalúa;
- Generar un plan organizado del trabajo a fin de que toda la compañía funcione adecuadamente, tomando en cuenta los planes a corto, mediano y largo plazos;
- Identificar, de manera adecuada, los puntos fuertes y débiles de cada trabajador, así como el personal candidato a promoverse y encaminarlos a hacerlo;
- Puede generar una mayor productividad, mejor relación interpersonal entre los trabajadores y ofrecer mejores oportunidades al personal en todos sentidos, crecimiento, desarrollo personal y de promoción;
- Delinea al personal las obligaciones de cada individuo y las expectativas que tiene la compañía en cuanto a su desempeño;
- Gestiona, programa, dirige, controla y corrige los procedimientos de la compañía; y

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

 Busca la participación de la persona para instrumentar mejoras en los procesos, consultando y sometiendo a votación si están de acuerdo en el cambio.

La organización debe tener en cuenta cuál es el sistema que elegirá para evaluar y conocer el desempeño de los trabajadores, recordando que es una manera de obtención de la información y datos a utilizar en la toma de decisiones encaminadas a mejorar el desempeño de los trabajadores (Robbins D. C., 1996).

Existen deferentes métodos de evaluación, entre los más utilizados es posible nombrar los siguientes:

 Método de investigación de campo: Este método es utilizado para la medición del desempeño acudiendo al área laboral del trabajador, en la cual el supervisor inmediato haga una evaluación e identifique los motivos de fallas o áreas de mejora según corresponda y así generar una retroalimentación para poder mejorar su desempeño;

 Método comparación por pares: Es un método que genera un comparativo entre dos colaboradores de diferentes turnos, tomando en cuenta distintos factores para la evaluación y determinando quién es el mejor en su área;

 Método de escala de calificación basada en el comportamiento: Toma en cuenta diversos parámetros que se perciban importantes dentro de sus funciones, todo colocado en una escala, la cual ayude al evaluador a generar una evaluación adecuada del trabajador, de la forma más objetiva, para no caer en problemas futuros; y

 Autoevaluación: Esta evaluación consiste en una autocrítica en la cual cada trabajador analiza su propio desempeño lo cual debe ser corroborado por su superior, para que posteriormente los empleados reciban una retroalimentación y se den cuenta de las áreas de mejora que sea necesario atacar para un mejoramiento futuro.

KPI's (Key Performance Indicators)

Según la pagina (40defiebre, s.f.), KPI (*Key Performance Indicator*) es un indicador, normalmente numérico, que permite disponer de una medición del desempeño de un trabajador para conocer si se está cumpliendo con los objetivos, calificando el desempeño del trabajador o del área a evaluar en un tiempo determinado.

Ahora bien, para poder afirmar que un KPI está bien definido (al igual que cualquier tipo de objetivo) debería aplicarse lo que se conoce como criterio SMART, es decir, tener la seguridad de que es:

- Específico (*specific*): Debe determinarse de una manera adecuada qué es lo que se va a medir;
- Medible (*measure*): Debe ser algo que se pueda calificar y analizar;
- Alcanzable (*attainable*): Algo que sea lograble, para no caer en una frustración por la imposibilidad de conseguirlo;
- Realista (*realistic*): Ser conscientes de que este objetivo esté dentro de las posibilidades de alcance de la empresa, del departamento o del individuo, y
- Sea posible encuadrarlo en un marco temporal (*time-frame*): Que se genere un histórico y así lograr percibir el avance que se tuvo en determinado período.

En cuanto a los diferentes tipos de KPI's, se tienen básicamente dos:

- KPI's individuales: Que están constituidos por la medición que se hace sólo a un individuo de un área en concreto, midiendo su desempeño individual, como reducir el tiempo de respuesta ante alguna situación, y
- KPI's colectivos: Que son aquellas mediciones que se generan a toda un área en conjunto, como finanzas, contabilidad, comercio, recursos humanos, etc., dependiendo la consecución de los objetivos de la acción de la totalidad de los integrantes del equipo; sería el caso, por ejemplo. del aumento de las exportaciones en un X% anual.

Llevar a cabo la operación de la empresa mediante esa forma de medición (KPI's) ofrece los siguientes beneficios:

-  Flexibilidad horaria: Los horarios en que entra o sale el trabajador pierden relevancia, ya que en tanto el trabajador logre los objetivos, su tiempo de permanencia en la empresa no es lo relevante;
-  Posibilidad de trabajar desde casa: El lugar de trabajo es lo menos importante, ya sea en casa, un café o a distancia; la consecución del objetivo previsto y la relación con el equipo de trabajo para la consecución de la meta es lo más relevante;
-  Aumento de la productividad y la creatividad: Se genera un enfoque más específico en el cual los colaboradores saben qué es lo que se quiere lograr, formulando diversas variantes para lograrlo y hacerlo lo antes posible;
-  Más facilidad para la conciliación: Por el hecho de no tener un horario específico, se puede gestionar la realización de otras actividades familiares o personales;
-  Mayor autorrealización y satisfacción personal: Saber que se está realizando un trabajo adecuado y conocer si se está llevando a cabo un desempeño satisfactorio;
-  Facilidad para detectar el talento: Se sabe de una manera más fácil quiénes son los trabajadores que tienen un mejor desempeño, mediante el tiempo y la manera de la consecución de objetivos, e
-  Identificación personal con la empresa: Al conocer los logros que se quieren alcanzar, trabajadores y empresa llevan la misma sinergia para la consecución de las metas planteadas.

La adopción de la técnica KPI's que se viene estudiando no está exenta de inconvenientes sobre los cuales es necesario estar atento. Sería el caso de:

-  Mayor competitividad entre colaboradores: Una lucha por ser los mejores en la consecución de los objetivos;

- lvsce Mayor presencia de estrés laboral: Al tener en mente siempre esos objetivos, pueden generarse estados de ansiedad y estrés;
- lvsce Pequeña cooperación: Por contar cada quien con sus objetivos, en ocasiones no existe colaboración entre trabajadores;
- lvsce Baja inspección sobre trabajadores: Al otorgarles cierta libertad de horarios y de otras medidas, el control sobre la gente es bajo, y
- lvsce Es necesario un mayor número de recursos para valorar resultados: Es complicado gestionar la medición contra los objetivos, para la consecución suele ser necesario destinar un mayor número de recursos.

Modelo de trabajo mediante objetivos

Es un estilo de trabajo que ya tiene mucho tiempo funcionando y siendo aplicado en diversas compañías. Consiste en que ellas trabajan con la delimitación de logros para la consecución de los mismos (Modelocurriculum, 2018).

En la aplicación del modelo es muy importante saber cómo se va a trabajar y qué se quiere lograr, para poder estipular las metas que se tienen planteadas, así como el tiempo, las formas y método de trabajo elegido para alcanzar los logros fijados.

Trabajo a distancia

Según lo define (Sites Google,s.f.), esta forma de trabajo consiste en manejar las actividades laborales en un lugar diferente que puede estar alejado de las oficinas o instalaciones de la empresa, gracias a las nuevas tecnologías existentes. Esta modalidad permite que de manera remota se manejen todas las actividades sin tener que hacerlo manera presencial.

Así, puede encontrarse gente en la casa, una cafetería, un centro de “*coworking*”, etc., generando como beneficio el hecho de no trasladarse físicamente, con los ahorros de tiempo y movilización que ello implica.

El trabajo a distancia ofrece al trabajador las siguientes ventajas:

- lvsce Trabaja de manera más libre;

-  Disminución del tiempo de trabajo;
-  Más opciones de trabajo;
-  Favorece la especialización del trabajador en ciertas actividades;
-  Una convivencia mayor con la familia;
-  Trabajar de manera más integral;
-  Trabajo mediante objetivos;
-  Realizar otras actividades al mismo tiempo;
-  Trabaja con un menor grado de estrés;
-  No hay necesidad de trasladarse a su lugar de trabajo;
-  Puede elegir el lugar desde el cual realizará sus actividades;
-  Aprende a dominar sus actividades;
-  Mejor calidad de vida;
-  Generación de una mayor responsabilidad;
-  Trabajo independiente y en los tiempos que mejor se acoplen, y
-  Se genera un trabajo “más a gusto”.

En cuanto a desventajas, el trabajador enfrenta las siguientes:

-  Poca convivencia laboral;
-  Generación de sedentarismo y menor dinamismo;
-  Mayores distracciones que en la oficina;
-  Se genera poca valoración como trabajador;
-  Poca colaboración y trabajo de equipo, y
-  Mayor horario de trabajo.

Las empresas, por su parte, tienen como ventajas, las siguientes:

-  Menos conflictos entre personal;
-  Incremento en productividad;
-  Disminución de costos;
-  No es necesaria una infraestructura básica;
-  Mejores elementos;
-  Omisión de horarios;
-  Plazos de entrega más estrictos;

-  Flexibilidad horaria;
-  Eliminación del ausentismo laboral;
-  Uso de nuevas tecnologías;
-  Reducción de diversos costos;
-  Mayor presencia geográfica;
-  Crecimiento como corporación;
-  Mejor utilización de las habilidades de los trabajadores, y
-  Menor generación de contaminantes.

A cambio, el trabajo a distancia tiene para las empresas inconvenientes como:

-  Pérdida de jerarquía entre colaboradores o poco respeto a la misma;
-  Mayor costo en la remuneración económica;
-  Se puede generar algún aumento en problemáticas con los datos de la empresa;
-  Menor identidad con la empresa, y
-  Menos convivencia y colaboración de los trabajadores.

De entre las ventajas enunciadas para la empresa con el trabajo a distancia, cabe abundar un poco sobre la reducción de costos. Así como (Conexion Esan, 21) hace mención al hecho de que la rentabilidad de la compañía tiene que ir en aumento, constituyendo uno de los temas más importantes en relación con sus finanzas, que en materia de costos éstos tiendan a la baja, esto es, se puede hacer más con menos gastos, sin descuidar aspectos como la calidad.

Según (INFOCIF,s.f.), hay una reducción de costos con un trabajo vía remota, dándole libertad al trabajador de elegir dónde realizar sus actividades laborales, lo que genera ahorros para la empresa en renta, gastos de operación o costos fijos, pudiendo generar un grupo de trabajo más numeroso al no tener que cubrir estos gastos y poder utilizarlos en sueldos. Así, se tendrían:

-  Ahorro en alquiler: El tener que pagar renta de algún inmueble genera un gasto usualmente relevante, por lo que el no tener un lugar físico al que

deban acudir los trabajadores genera ahorro, favoreciendo el crecimiento del negocio sin modificar los ritmos de trabajo;

 Mantenimiento de la oficina: Al no tener a los trabajadores en las oficinas, el uso y desgaste del mobiliario y del inmueble se reducen, por lo que no hay que invertir en un mejoramiento continuo de sus instalaciones;

 Menor rotación de personal: La facilidad de trabajar a distancia puede ser vista como una prestación adicional y puede generar entre los trabajadores una condición de comodidad, por lo que la rotación de personal disminuye, la productividad se eleva y se consolida un equipo de trabajo más reforzado que favorece avances en términos de eficacia, y

 Ahorro en costos de contratación: Al crear un nuevo puesto de trabajo a distancia, puede representar un ahorro de hasta el 50% con respecto al de tipo presencial, liberando recursos para ser canalizados a otros usos en beneficio de la empresa.

Salario emocional

El salario emocional se define como “el conjunto de retribuciones no monetarias que el trabajador recibe de su organización y que complementan el sueldo tradicional con nuevas fórmulas creativas que se adapten a las necesidades actuales de las personas. Entra pues, en esa categoría, cualquier forma de compensación, retribución o contraprestación no monetaria que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral”(Puyal, 2006).

8 Metodología y etapas

El caso práctico que se aborda en este trabajo y que se ha titulado “Propuesta De Estrategia Para La Disminución De La Rotación De Personal En Una Empresa De Logística Y Comercio Exterior Localizada En El Municipio De Jesús María” incluye, como parte central, el desarrollo de un estudio exploratorio para coadyuvar en la investigación sobre un tema que ha sido poco abordado, pero que representa una problemática importante en empresas del rubro logístico del estado de Aguascalientes, en especial del municipio de Jesús María.

Así, se llevó a cabo una prueba empírica de carácter mixto, que toma en cuenta datos de carácter cuantitativo como son el índice de rotación y el tiempo de permanencia en la empresa, al igual que información cualitativa como es el caso de la apreciación o percepción acerca de la calidad del trabajo.

Se estima que el estudio podrá ser tomado como elemento de referencia que permitirá a la microempresa sobre la cual se ha trabajado avanzar en una estrategia para disminuir la rotación del personal. El período para el desarrollo del estudio comprendió los meses agosto a diciembre del año 2020, contando para su ejecución con la generosa colaboración, que incluye la base de datos de la empresa, del gerente general de la misma.

En virtud del carácter micro de la unidad productiva estudiada, se considera que las conclusiones derivadas de los resultados numéricos a que se llega difícilmente podrán aplicarse de manera automática a empresas de mayores dimensiones.

Sin embargo, el espíritu de la investigación y los aspectos metodológicos sin duda contendrán elementos aplicables en otras unidades económicas para el estudio de la rotación de personal y sus causales, así como de algunas formas de encarar ese problema.

La realización del estudio comprendió las seis etapas que se describen en los siguientes apartados.

Primera etapa

Fue realizada en el mes de agosto, durante el cual se hizo un recorrido por la empresa, se conocieron sus procesos, la totalidad de personas que participan dentro de la compañía, analizando adicionalmente los métodos de contratación, así como las vías mediante las cuales la empresa lleva a cabo la capacitación.

A continuación, se conocieron los sueldos, prestaciones y actividades del personal, iniciando el análisis que permitió avanzar en la comprensión acerca de si alguno de estos factores puede propiciar una rotación del personal en comparativa con otras empresas del rubro.

Segunda etapa

Se abordó también durante el mes de agosto, teniendo como objetivo la recolección de información sobre las altas y bajas de personal generadas en el período 2018 a 2020, para así elaborar el índice de rotación de personal y ubicar su dimensión en comparación con índices aceptables.

Tercera etapa

En esta fase, que comprendió los meses de septiembre y octubre, el punto a abarcar fue la aplicación de encuestas por áreas, considerando a cada uno de los trabajadores para conocer su percepción y la forma como valoran tanto a la empresa en su conjunto como el conjunto de actividades cotidianas y la actitud y características de su jefe directo.

Cuarta etapa

Esta fase del estudio estuvo estrechamente relacionada con la etapa anterior, pues tomando la información recopilada en ella, se realizó el análisis e interpretación de la misma, para proponer una primera aproximación a determinar las áreas de oportunidad a atacar para generar una propuesta de la disminución del personal que mejor se adapte a la empresa.

Quinta etapa

En este tramo del estudio, una vez que fueron examinados los puntos de mejora dentro de la compañía para el área de gestión de personal, se dispuso de elementos para generar la construcción de la estrategia más viable, así como quiénes y cómo darán seguimiento a la instrumentación y funcionamiento de la misma según las necesidades de la empresa, todo con el apoyo del área de recursos humanos y previa revisión y validación de la gerencia general de la institución. El mes para su desarrollo fue noviembre.

Sexta etapa

La última etapa tuvo lugar en el mes de diciembre. Durante ella se buscaba iniciar la implementación o facilitación de la estrategia al departamento de recursos

humanos para que instrumentara la disminución de la rotación del personal en la empresa que se ha prestado para la realización del caso práctico.

9 Diseño de la intervención y resultados

Para generar la propuesta más adecuada del caso práctico se estimó que lo mejor sería desarrollar la intervención en las siguientes etapas o fases de ejecución:

-  Introducción a la compañía;
-  Análisis de la historia rotacional de la empresa;
-  Obtención de la información mediante encuesta;
-  Análisis de los datos;
-  Diseño de la estrategia;
-  Desarrollo de la estrategia, y
-  Etapa de aplicación.

Introducción a la compañía

En esta primera fase se conocía tanto a la empresa como a sus departamentos: la gerencia, el área administrativa que maneja la contabilidad y los recursos humanos y por último el área de operaciones y logística.

Gracias al conocimiento de la estructura enunciada fue posible conocer el proceso de selección de personal, el cual inicia con la publicación de la vacante en páginas especializadas, para continuar con la recepción de documentos y solicitudes, selección de los candidatos más idóneos, cita a entrevista y aplicación de exámenes psicométricos y de conocimientos, dando a conocer a los candidatos horarios, tareas a realizar, prestaciones y sueldo, en caso de ser seleccionados, para concluir con la resolución y notificación del mejor candidato para cubrir la vacante.

Se conocieron asimismo, los procesos operativos que incluyen la logística y la mecánica para fines de comercio exterior en la cual, esta última, se lleva a cabo la asignación de número de operación, el seguimiento de embarques y recolección de mercancías en las diversas empresas a las que se les lleva la logística hasta su destino final; de igual manera se tomó conocimiento de la relación con agentes aduanales para la emisión de la documentación correspondiente y necesaria para cada uno de los embarques.

Fue requerido también el organigrama de la empresa para conocer los niveles jerárquicos, los sueldos y prestaciones que se otorgan a los trabajadores, habiéndose percibido que tanto en materia de sueldos, carga de trabajo, y ubicación, esta empresa ofrece mejores condiciones de trabajo que otras dedicadas a un rubro similar. Se encontró sin embargo, como área de oportunidad las prestaciones, ya que existen diversas empresas que tienen beneficios por encima de la ley, como fondo de ahorro, más días de vacaciones o vales de despensa, por lo que se puede deducir que algunas renunciaciones se presentan por mejores oportunidades laborales vinculadas con la percepción de algunos beneficios extras, circunstancia de obvia importancia para los objetivos de este estudio.

Análisis de la historia rotacional de la empresa

En esta etapa se procedió a la consecución de la información sobre altas y bajas del personal a partir de 2018, año que fue donde se inició el detonante de esta problemática, para conocer el índice de rotación que se generó y qué puestos mostraban la mayor incidencia.

Se determinó que el área de operaciones es el departamento de mayor índice de rotación desde el año 2018, donde la estadía media de cada trabajador era menor a un año, destacando el hecho de que el personal renunciante contaba ya con capacitación y las actividades consolidadas, lo cual implica para la empresa una mayor pérdida de experiencia que la ganada. El número de personas que han dejado la empresa desde el año 2018 es de cuatro, habiéndose contratado cinco en el mismo período (dos bajas y dos entradas en el año 2018 y para el año 2019

una baja y dos altas). Lo anterior implica un índice de rotación de 50% para 2018, porcentaje muy alto ya que existe una salida de la mitad del personal contratado, siendo la causa de éstos la renuncia y una búsqueda de nuevos retos o empleos.

En cuanto al año 2019, durante el mismo se generaron una baja (consecuencia de despido por bajo rendimiento) y dos contrataciones, de lo que resulta una rotación de personal de 30%, menor que la del año anterior pero aún alta para el tamaño de empresa. Para el año 2020, según datos hasta el mes de octubre, sólo se habían generado dos cambios en la plantilla (una incorporación y el mismo número de bajas), que implicaron un índice de rotación de personal de 20%, menor que el de los años anteriores, pero representando aún área de oportunidad ya que lo ideal es retener al personal por más tiempo.

Al final del análisis es de mencionarse que se tiene un promedio de 33% en el índice de rotación entre 2018 y 2020, esto es, que la tercera parte del personal deja la empresa, circunstancia de la que se deriva la pertinencia de una propuesta de mejora.

| | |
|--|--|
| <p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento en los últimos años • Competitividad en precios • Cobertura de rutas • Experiencia en la plantilla laboral | <p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción del cliente • Aplicación de tecnologías más eficientes • Intermodalidad • Apertura de mercados |
| <p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta rotación de personal | <p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competidores potenciales |

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Bajo nivel tecnológico • Marca poco potenciado • Subcontratación de flotilla • Ofrecimiento de un paquete menor de prestaciones frente a la competencia | <ul style="list-style-type: none"> • Poca capacidad de inversión • Abaratamiento del mercado • Normatividades gubernamentales • Situación pandémica actual |
|--|--|

Obtención de la información

El siguiente paso, posterior a los recorridos por la empresa, consistió en la consecución de información, mediante levantamiento de encuestas a todo el personal de la empresa debido a que es una empresa sumamente pequeña es pertinente aplicarlo a los 5 colaboradores de la misma y con ello ilustrar de una mejor manera sobre la percepción y opinión del personal con respecto a la empresa, a la actuación de su jefe y sus labores dentro de la unidad productiva. La intención principal de estas encuestas fue conocer los puntos y las causas generadores de la rotación del personal. Dicha información, se estima, es fundamental para determinar los aspectos a atender dentro de la empresa como vía para incidir en la situación actual en materia de movilidad de personal.

Luego de la realización de las encuestas, generación del análisis FODA y la obtención de la información se tuvo un panorama más amplio del sentir de los colaboradores en relación a la empresa y la generación de las estrategias con base en las características del personal, dado que la encuesta se aplicó a la totalidad de los puestos operativos.

Análisis de los datos

Los datos obtenidos y su procesamiento permitieron diversos análisis con el auxilio de las tabulaciones y gráficas. Del proceso, incluyendo las preguntas

formuladas en las encuestas, se hace una detallada referencia en los siguientes apartados.

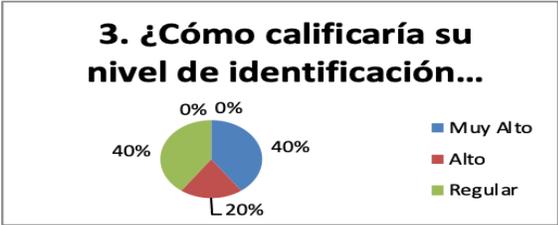
Como se puede observar en la tabla y gráficas, el 80% del personal encuestado sentía un nivel alto o muy alto de satisfacción por pertenecer a la empresa, esto es, les agrada su estadía en esta compañía.



El 80% de los trabajadores que laboran dentro de la empresa calificaron su trabajo con un nivel de satisfacción alto o muy alto, lo que quiere decir que les son gratas sus actividades de trabajo y no existen mayores inconformidades con sus funciones laborales.



El 60% de los trabajadores se encuentran identificados con la empresa, pero otro 40% encuentra regular esa identificación, porcentaje éste que constituye un punto importante a tratar dentro de la compañía y saber qué factores están generando esta falta de identificación.



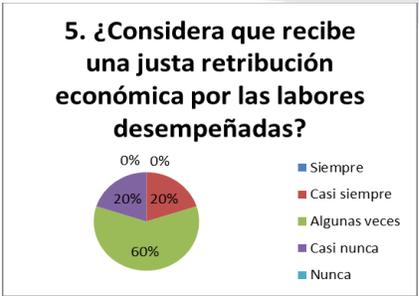
| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Muy Alto | 2 | 40% |
| Alto | 1 | 20% |
| Regular | 2 | 40% |
| Bajo | 0 | 0% |
| Muy bajo | 0 | 0% |

El 60% de los trabajadores confiesa tener un compromiso regular o muy bajo para otorgar apoyo a sus compañeros de trabajo, lo que quiere decir que falta una sinergia positiva para apoyar a los colegas, reflejando una suerte de indiferencia ante la marcha y resultados de la empresa, fuera de las actividades individuales.



| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Muy Alto | 2 | 40% |
| Alto | 0 | 0% |
| Regular | 2 | 40% |
| Bajo | 0 | 0% |
| Muy bajo | 1 | 20% |

El 60% de los trabajadores percibe que la cantidad monetaria que reciben por las actividades que realizan sólo algunas veces es justa, mientras que otro 20% estima que esa justicia casi nunca se concreta, por lo que se puede mencionar que una mayoría importante de trabajadores no están contentos con la retribución económica en la empresa.



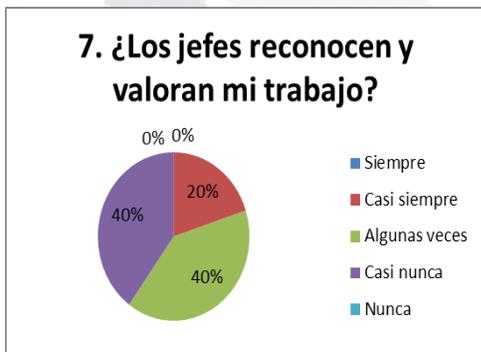
| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|------------|------------|
| Siempre | 0 | 0% |
| Casi siempre | 1 | 20% |
| Algunas veces | 3 | 60% |
| Casi nunca | 1 | 20% |
| Nunca | 0 | 0% |

Destaca el hecho de que un 60% de los trabajadores de la empresa percibe que su salario algunas veces es menos competitivo que el de colegas suyos que laboran en otras empresas, siendo éste un motivo para buscar cambiar de trabajo dentro del mercado laboral.



| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|------------|------------|
| Siempre | 0 | 0% |
| Casi siempre | 0 | 0% |
| Algunas veces | 3 | 60% |
| Casi nunca | 2 | 40% |
| Nunca | 0 | 0% |

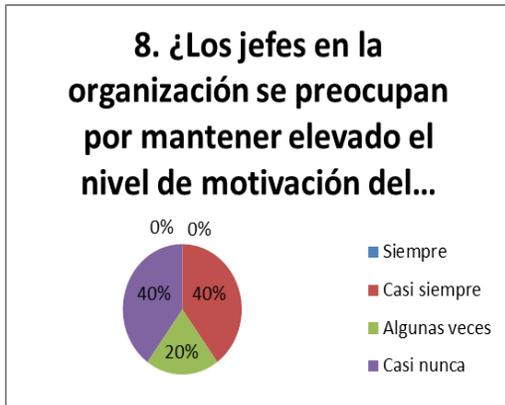
El 80% de los trabajadores piensa que sólo algunas veces o casi nunca los jefes reconocen su labor dentro de la empresa, circunstancia que sin duda puede representar un motivo de descontento y repercutir en las intenciones de querer cambiar de trabajo



| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|------------|------------|
| Siempre | 0 | 0% |
| Casi siempre | 1 | 20% |
| Algunas veces | 2 | 40% |
| Casi nunca | 2 | 40% |
| Nunca | 0 | 0% |

De acuerdo con los datos, el 40% de los encuestados percibe que los jefes se preocupan casi siempre por la motivación, pero como contraparte otro 40% menciona que casi nunca sucede tal cosa. La existencia de esos “polos opuestos”

es preocupante, particularmente la vertiente negativa de ellos, indicativo de algún descontento en el personal de la empresa.



| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|------------|------------|
| Siempre | 0 | 0% |
| Casi siempre | 2 | 40% |
| Algunas veces | 1 | 20% |
| Casi nunca | 2 | 40% |
| Nunca | 0 | 0% |

El 80% de los encuestados menciona querer recibir un incentivo que no sea monetario, siendo el deseo de un reconocimiento emocional con 60% el de mayor frecuencia, lo cual resultaría provechoso para lograr la permanencia de los trabajadores en la empresa.



| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|------------|------------|
| Monetarios | 1 | 20% |
| Emocionales | 3 | 60% |
| Materiales | 0 | 0% |
| Simbolicos | 0 | 0% |
| Reconocimientos | 1 | 20% |

El 100% de los trabajadores considera que nunca se realizan actividades de integración o que favorezcan al clima laboral, circunstancia que la dirección de la empresa necesariamente debe tomar en cuenta para fomentar un ambiente más ameno para sus colaboradores

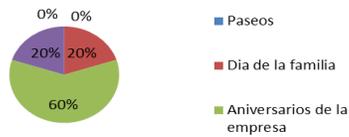
10. ¿En Grupo Lyfce se celebran eventos que permitan la integración con el resto de sus...



| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|------------|------------|
| Siempre | 0 | 0% |
| Casi siempre | 0 | 0% |
| Algunas veces | 0 | 0% |
| Casi nunca | 0 | 0% |
| Nunca | 5 | 100% |

De acuerdo con las encuestas, al 60% de los trabajadores les gustaría que existiera un evento relacionado con el aniversario de la empresa, siendo esto interpretado como el deseo de buscar una mayor interacción entre los trabajadores para conocer mejor a sus colaboradores.

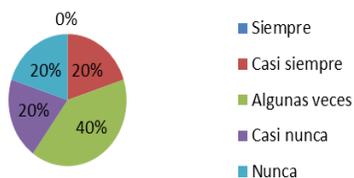
11. ¿Qué tipo de eventos desearía que se programen para el personal de Grupo Lyfce?



| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|----------------------------|------------|------------|
| Paseos | 0 | 0% |
| Día de la familia | 1 | 20% |
| Aniversarios de la empresa | 3 | 60% |
| Campeonato de deportes | 1 | 20% |
| Otros | 0 | 0% |

De acuerdo con los resultados, parece existir un nivel de percepción aceptable con respecto a si la organización otorga beneficios a su personal, si bien es deseable llevar a cabo acciones tendentes a mejorar la condición detectada en la encuesta.

12. La organización otorga beneficios a los trabajadores?



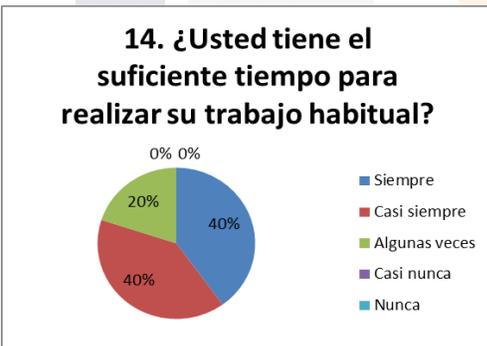
| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|------------|------------|
| Siempre | 0 | 0% |
| Casi siempre | 1 | 20% |
| Algunas veces | 2 | 40% |
| Casi nunca | 1 | 20% |
| Nunca | 1 | 20% |

Según los datos obtenidos, el 80% de los trabajadores tiene algún nivel de satisfacción con las metas que se le encomiendan, siendo el 40% en algunas veces como más representativo.



| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|------------|------------|
| Siempre | 1 | 20% |
| Casi siempre | 1 | 20% |
| Algunas veces | 2 | 40% |
| Casi nunca | 1 | 20% |
| Nunca | 0 | 0% |

El 80% de los resultados obtenidos, menciona que el tiempo del que disponen para la realización de sus actividades es suficiente o se acerca a la suficiencia, lo que incide favorablemente en la satisfacción en la distribución de la carga de trabajo y comodidad de los colaboradores



| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|------------|------------|
| Siempre | 2 | 40% |
| Casi siempre | 2 | 40% |
| Algunas veces | 1 | 20% |
| Casi nunca | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% |

De acuerdo con los resultados, el 60% menciona que sólo algunas veces las funciones están claramente definidas, por lo que en su mayoría provoca un ligero desorden e inadecuada gestión del trabajo, por lo que el desempeño laboral puede verse mermado y la satisfacción de los colaboradores verse disminuida.



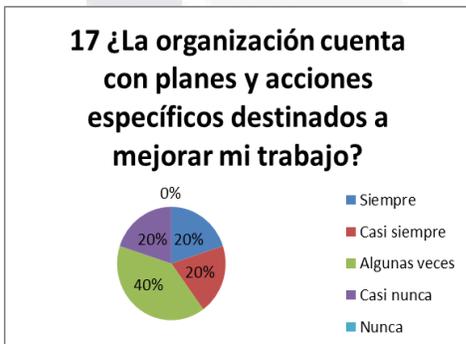
| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|------------|------------|
| Siempre | 1 | 20% |
| Casi siempre | 0 | 0% |
| Algunas veces | 3 | 60% |
| Casi nunca | 1 | 20% |
| Nunca | 0 | 0% |

Un 80% los trabajadores menciona que sólo algunas veces tiene autonomía, por lo cual se puede apreciar que el jefe es quien toma las decisiones importantes y tiene que estar atento a las actividades, lo cual estaría implicando que el trabajador desarrolla sus tareas con autonomía limitada y quizás con presión, situación que puede resultarle incómoda.



| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|------------|------------|
| Siempre | 0 | 0% |
| Casi siempre | 0 | 0% |
| Algunas veces | 4 | 80% |
| Casi nunca | 1 | 20% |
| Nunca | 0 | 0% |

El 40% de los encuestados considera que sólo algunas veces la empresa genera planes o acciones para la mejorar los trabajos; por otro lado, otro 40% repartido entre un 20% de siempre y otro igual de casi siempre. Ello implica que la empresa procura que exista una mejora en el desempeño del trabajador



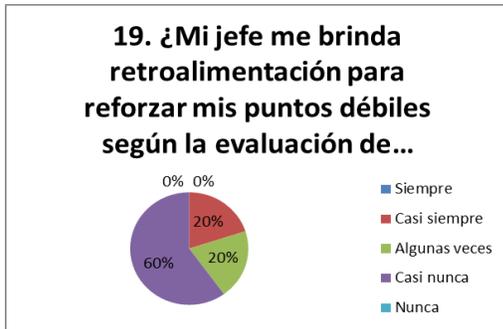
| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|------------|------------|
| Siempre | 1 | 20% |
| Casi siempre | 1 | 20% |
| Algunas veces | 2 | 40% |
| Casi nunca | 1 | 20% |
| Nunca | 0 | 0% |

En su mayoría (60%), los trabajadores mencionan que se les proporcionan herramientas pertinentes para que su trabajo sea adecuado y poder desarrollarse en materia profesional



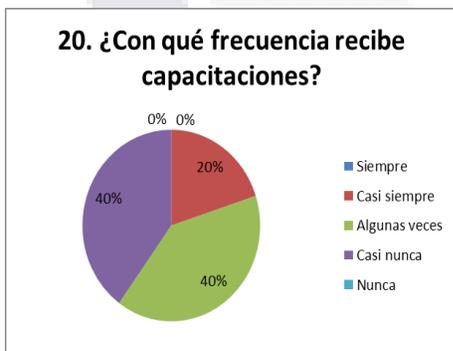
| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|------------|------------|
| Siempre | 1 | 20% |
| Casi siempre | 2 | 40% |
| Algunas veces | 2 | 40% |
| Casi nunca | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% |

El 60% de los encuestados menciona que casi nunca reciben una retroalimentación, sea positiva o negativa, por parte de los jefes, lo cual es preocupante ya que no saben si están realizando un trabajo adecuado o presentan errores que pueden repercutir en el desempeño futuro del individuo para formar una realización adecuada.



| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|------------|------------|
| Siempre | 0 | 0% |
| Casi siempre | 1 | 20% |
| Algunas veces | 1 | 20% |
| Casi nunca | 3 | 60% |
| Nunca | 0 | 0% |

Según los datos obtenidos a partir de las encuestas, el 80% dice no recibir una capacitación constante, por lo cual este factor puede llegar a ser desmotivador para el crecimiento profesional de los trabajadores e incitarlos a buscar ocupaciones alternativas que les representen una mejor oportunidad de generación de conocimientos nuevos para desempeñar sus labores diarias.



| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|------------|------------|
| Siempre | 0 | 0% |
| Casi siempre | 1 | 20% |
| Algunas veces | 2 | 40% |
| Casi nunca | 2 | 40% |
| Nunca | 0 | 0% |

El 100% de los encuestados mencionan que recibió un curso de inducción previo a iniciar sus labores en la empresa, el cual ayuda a generar un desempeño adecuado, así como conocer de manera aceptable las labores a realizar.

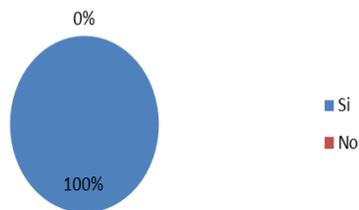
21. ¿Al momento de iniciar sus labores en Grupo Lysce recibió capacitaciones sobre inducción al puesto?



| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Si | 5 | 100% |
| No | 0 | 0% |

En línea con la respuesta a la pregunta anterior, todos los trabajadores encuestados mencionan que les fue proporcionado el reglamento interno de la empresa, un punto a favor de la institución, para que con ello se inicien de una manera adecuada las actividades por parte del trabajador.

22. ¿Cuándo se incorporó a Grupo Lysce recibió el Reglamento Interno?



| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Si | 5 | 100% |
| No | 0 | 0% |

De acuerdo a los datos obtenidos, existen diferentes percepciones acerca de la distribución de carga de trabajo, siendo el dato más relevante el 40% que advierte una mala distribución, lo que puede implicar que existe una desorganización en materia laboral en las áreas de trabajo.

23. ¿La distribución de la carga de trabajo que tiene mi área es?



| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Muy buena | 1 | 20% |
| Buena | 1 | 20% |
| Regular | 1 | 20% |
| Mala | 2 | 40% |
| Muy mala | 0 | 0% |

Como se observa en los resultados, el 60% de los trabajadores piensa que sólo algunas veces es escuchado en sus opiniones por parte de sus jefes, aspecto que sería deseable mejorar para generar una motivación más positiva por aportar sus ideas y criterios sintiéndose escuchados y tomados en cuenta, si es el caso contrario se causa apatía y descontento.



| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|------------|------------|
| Siempre | 0 | 0% |
| Casi siempre | 2 | 40% |
| Algunas veces | 3 | 60% |
| Casi nunca | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% |

A partir de las encuestas, se puede percibir que el 80% percibe buenas relaciones entre sus compañeros, siendo el 60% buena y un 20% muy buena, lo que quiere decir que la gente se lleva bien, hecho que fomenta que los colaboradores se quieran mantener en la empresa.



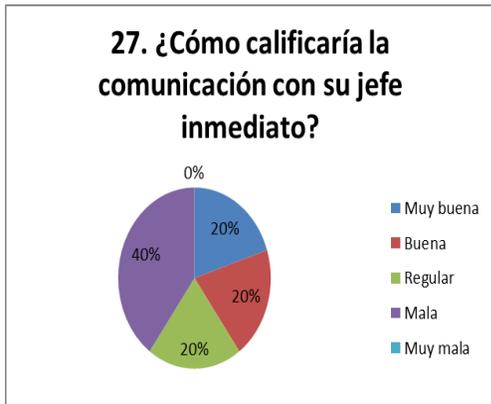
| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Muy buena | 1 | 20% |
| Buena | 3 | 60% |
| Regular | 1 | 20% |
| Mala | 0 | 0% |
| Muy mala | 0 | 0% |

De acuerdo con la información obtenida con las encuestas, sólo algunas veces la empresa fomenta que se pueda generar un trabajo en equipo para la consecución de metas y terminación de actividades, siendo el grueso con 60%, por lo cual puede haber un área de oportunidad para realizar una mejora en los grupos de trabajo de la compañía.



| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|------------|------------|
| Siempre | 0 | 0% |
| Casi siempre | 2 | 40% |
| Algunas veces | 3 | 60% |
| Casi nunca | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% |

De acuerdo con las encuestas, en su mayoría los trabajadores tienen una mala o regular comunicación con su jefe, lo que percibe un bloqueo del intercambio de ideas entre ellos, situación que debe mejorar y tomarse medidas adecuadas para que esto funcionara de manera saludable



| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Muy buena | 1 | 20% |
| Buena | 1 | 20% |
| Regular | 1 | 20% |
| Mala | 2 | 40% |
| Muy mala | 0 | 0% |

De acuerdo con las encuestas y los resultados obtenidos, en su mayoría la gente percibe una buena comunicación dentro del grupo de trabajo, lo cual es positivo para la retención del personal y disminuir la rotación, ya que la gente se siente motivada en este aspecto



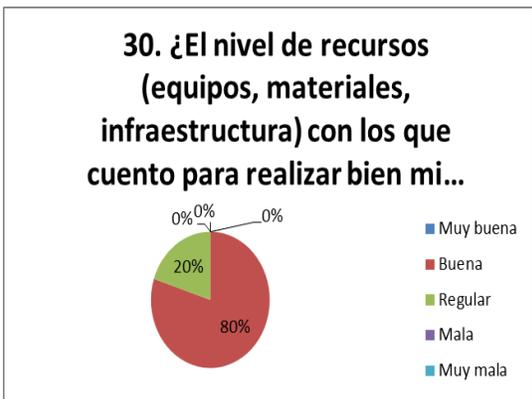
| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|------------|------------|
| Siempre | 1 | 20% |
| Casi siempre | 2 | 40% |
| Algunas veces | 2 | 40% |
| Casi nunca | 0 | 0% |
| Nunca | 0 | 0% |

Según los datos de las encuestas, los trabajadores perciben su lugar de trabajo como confortable o muy confortable, por lo que las condiciones de trabajo en ese aspecto son positivas para desempeñar sus labores, esto puede verse reflejado en su desempeño en forma conveniente



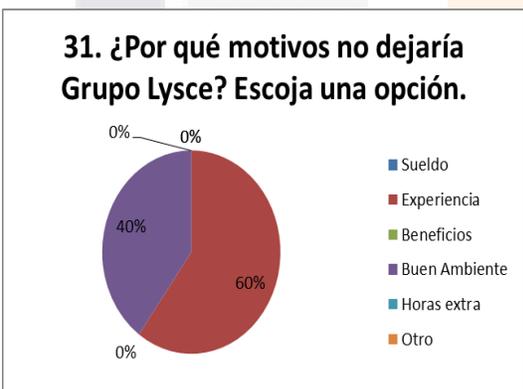
| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------------|------------|------------|
| Muy confortable | 1 | 20% |
| Confortable | 4 | 80% |
| Soportable | 0 | 0% |
| Incomodo | 0 | 0% |
| Muy incomodo | 0 | 0% |

De acuerdo con las encuestas, los recursos que la empresa proporciona a los trabajadores tienen un nivel saludable para cumplir con sus actividades, lo cual genera conformidad en los trabajadores propiciando que se sientan satisfechos con su labor.



| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Muy buena | 0 | 0% |
| Buena | 4 | 80% |
| Regular | 1 | 20% |
| Mala | 0 | 0% |
| Muy mala | 0 | 0% |

Según la información recolectada, en tanto el 60% de los trabajadores no optarían por buscar otro trabajo debido a la experiencia que adquieren en la empresa, 40% no lo harían por estimar que el ambiente de trabajo actual les resulta satisfactorio.



| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|------------|------------|
| Sueldo | 0 | 0% |
| Experiencia | 3 | 60% |
| Beneficios | 0 | 0% |
| Buen Ambiente | 2 | 40% |
| Horas extra | 0 | 0% |
| Otro | 0 | 0% |

Como contraparte, las razones que en su caso motivarían el abandono de la empresa, de acuerdo con los datos obtenidos, el 80% de los trabajadores buscarían otra oferta laboral con una mejor remuneración económica, lo cual es una amenaza para la estabilidad de la empresa si lo que se quiere conseguir es una disminución de la rotación del personal, es por eso que se debe generar una

estrategia que logre contrarrestar esta situación y atraiga al trabajador para mantenerse en la empresa.



| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Jefes | 0 | 0% |
| Horario de trabajo | 1 | 20% |
| Sueldo | 4 | 80% |
| Clima laboral | 0 | 0% |
| Otros | 0 | 0% |

De acuerdo con los datos de las encuestas, en una mayoría (80%) los entrevistados mantienen la idea de que la empresa les genera una gran experiencia en las actividades que realizan, lo que beneficia su interés por permanecer y eventualmente desarrollarse en el ámbito profesional.



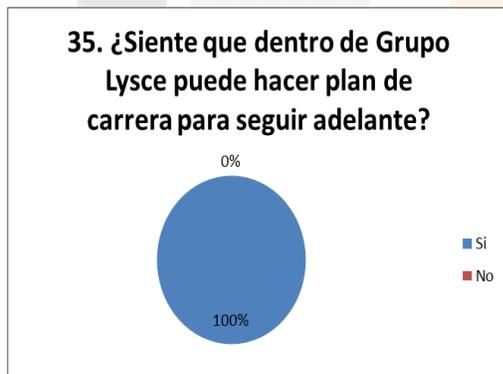
| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------|------------|------------|
| Sueldo | 0 | 0% |
| Experiencia | 4 | 80% |
| Beneficio | 1 | 20% |
| Buen ambiente | 0 | 0% |
| Horas extras | 0 | 0% |

Según los datos obtenidos a partir de la encuesta, el 60% de los trabajadores considerarían permanecer en la empresa si se les otorgan incentivos, no sólo económicos, sino también de otro tipo, lo cual puede ayudar a generar la propuesta de mejora para reducir la rotación de personal.



| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------|------------|------------|
| Incentivos | 3 | 60% |
| Programas recreacionales | 1 | 20% |
| Bonos | 1 | 20% |
| Motivaciones | 0 | 0% |
| Otro | 0 | 0% |

De acuerdo con los datos obtenidos el 100% de los trabajadores consideran que se puede generar una carrera dentro de la empresa, todo depende de diversos factores a considerar para que puedan tener ese interés en permanecer, pero sin descuidar la toma de acciones que favorezcan una mejora para la permanencia de los trabajadores.



| Respuesta | Frecuencia | Porcentaje |
|-----------|------------|------------|
| Si | 5 | 100% |
| No | 0 | 0% |

Con este punto se generó el cierre de la recolección de resultados para que con ello se pueda pasar al siguiente punto que es el diseño de la estrategia, que ya con la obtención de diversos datos es que se generara una propuesta para la presentación a la empresa.

Diseño de la estrategia

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Para el correcto diseño de la estrategia se tomaron en cuenta algunos factores que indican que la empresa difícilmente puede generar gastos económicos debido a las condiciones actuales de la economía, provocadas por la presencia del Covid 19 y las afectaciones en que repercutió la pandemia.

La actual coyuntura económica y social hace que no sea recomendable proponer, por ahora, medidas que impliquen gastos extraordinarios. La salida ha de darse en el ámbito cualitativo para propiciar la retención del personal, requiriéndose en ese plano caer en el campo de la mejora continua, útil para todo tipo de empresas y particularmente aplicable en una organización de la dimensión de la que se ocupa este trabajo, cuyo primer interés tendría que ser la subsistencia en el mercado, a la vez que disminuir sus índices de rotación de personal y la mejora de su clima laboral.

Instrumentación

Los talentos son la fuerza de la empresa, y permiten a la empresa para poder lograr sus metas en tiempo y forma con la calidad necesaria, pero no debe ser objeto de descuido las responsabilidades y compromisos relacionados con las condiciones que los empleados deben brindar para así sea posible lograr más fácilmente sus metas personales. metas, y dirija sus esfuerzos para lograr las metas organizacionales (Douglas Mcgregor, 1966).

Además de ser creativa e innovadora, la estrategia de compensación emocional de la empresa también debe tener en cuenta la integridad humana. Para lograr este objetivo, se considerarán los siguientes factores enumerados por Gómez (2011) con el fin de generar una correcta aplicación que se adapte a las estrategias de compensación emocional y genere las siguientes características: desarrollo profesional y relacional, compensación psicológica, conciliación familiar y personal, compensación variable y fija.

Como ya fue mencionado, se busca que la propuesta no represente un gasto económico a la empresa, sino que sea de satisfacción para el trabajador sin tener que generar costo extra a la organización, transmitiendo al trabajador la convicción

de que está recibiendo una retribución por su trabajo y así poder generar esa fidelidad hacia la empresa buscada por la compañía.

Algunas medidas del salario emocional que podrían instrumentarse y como son mencionadas en el trabajo obtenido (Torres Parra, Triviño Gutiérrez, & Martínez Sierra, 2015), así como un acercamiento que se tuvo con el área de recursos humanos de diversas empresas se consideró pertinente proponer las siguientes prestaciones emocionales:

 Fortalecimiento del plan de carrera: Para generar una estabilidad y crecimiento por parte de los trabajadores que ya laboran en la empresa, es sumamente importante el lanzamiento de convocatorias internas para buscar ocupar puestos que demande la compañía y así estar en constante búsqueda de crecimiento por colaboradores que puedan cumplir los requisitos antes de buscar en alguien externo y con ello generar el desarrollo dentro de la compañía, esto ayuda a que los trabajadores puedan denotar la importancia que se les da dentro de la misma y genere confianza en los mismos

 Mejor comunicación y coordinación interdepartamental: Todo esto con el único fin de que diversos colaboradores ayuden a buscar la consecución de los objetivos de la compañía, generando juntas en las cuales se haga un mapeo de las actividades que involucren las áreas responsables y buscar una mejora que ayude a facilitar el trabajo a todos.

 Trabajo remoto o teletrabajo ocasional: El teletrabajo ha tenido en los últimos años una gran acogida y las empresas optan crecientemente por incluir esta modalidad dentro de la relación laboral con sus trabajadores. Dar oportunidad de realizar trabajo desde casa ciertos días al mes, con lo cual el trabajador no tenga que asistir a la oficina y pueda asistir a cumplir con sus labores en el lugar o lugares que él considere más convenientes. Esto puede ayudar a que el trabajador vea como un ingreso extra a su salario de manera indirecta, ya que el ahorro en tiempo de traslado y en

gasto de combustible puede verse reflejado en su bolsillo al final de la quincena o mes.

- Algunos puntos a tomar en cuenta para el teletrabajo son los siguientes:
 - ✓ El teletrabajo es voluntario y no tiene que obligar en ningún momento al trabajador;
 - ✓ Diseñar la estrategia con horarios, disponibilidad de equipos electrónicos y condiciones que no remplazarán ni desmejorarán las actuales; y
 - ✓ Cuidar al trabajador de los riesgos existentes.

 Revisión, por parte de la empresa, de los procesos de selección de personal: A fin de ubicar al trabajador en posiciones lo más acordes posible con su esquema de calificación y preferencia para que con ello incremente la satisfacción en el puesto que se desempeña y con ello evitar que exista un posible abandono del trabajador por insatisfacción laboral.

 Incentivos de bienestar: Buscan que los trabajadores logren crear un nivel de satisfacción y sentido de pertenencia hacia la empresa, mejorando el entorno laboral y tomando en cuenta sus necesidades; pueden considerarse los siguientes:

 Día libre por cumpleaños: Tener la libertad de tomar el día libre para que celebre su cumpleaños y poder festejar y disfrutar ese día especial con su familia o amigos;

 Flexibilidad de salida en caso de emergencia: Otorgar al trabajador la posibilidad de salir de la oficina o planta en ocasiones que así lo requiera para la resolución de eventuales problemas, todo ello marcando los límites pertinentes de dichas salidas para evitar el abuso en estas licencias;

 Horario flexible o tiempo por tiempo: En el cual se busca que el trabajador trabaje mediante el esquema de objetivo y si cumple con las metas fijadas diariamente puede retirarse prontamente o en caso de salir a una hora posterior dentro del horario establecido, pueda salir más temprano al día

siguiente ya que se genero una reposición del tiempo siempre tomando en cuenta las necesidades de la compañía;

 Permisos para capacitación en competencias laborales: Buscar la flexibilidad por parte de la empresa para que el trabajador tenga una preparación continua en materias relacionadas con sus funciones como lo son diplomados o maestrías, y con ello generar un mejor desarrollo de sus actividades y cuente con las herramientas de conocimiento necesarias para los nuevos retos que se le presenten. Los trabajadores con calificaciones altas en sus evaluaciones serán las primordiales para la aplicación de este beneficio;

 Actividades junto a familiares: Realización de actividades de integración en la organización, en las cuales los trabajadores tengan la oportunidad de llevar a su familia a eventos de la empresa, como comidas o fiestas de convivencia entre colaboradores;

 Convenios de beneficios con diversas empresas: Buscar una serie de beneficios que ayuden al trabajador en el aspecto económico generando una serie de descuentos o convenios con centros deportivos, talleres automotrices, escuelas de idiomas, ópticas etc. Todo esto haciendo que sus colaboradores puedan acudir a la empresa en búsqueda de un mejor costo y la otra empresa teniendo en cuenta que también la otra empresa genera una publicidad importante. No limitando a los ya existentes, buscar establecimientos que un numero importante de trabajadores frecuenten generando la consecución de algún trato para ofrecer una serie de beneficios; Aun cuando la propuesta de salario emocional es el conjunto de retribuciones no monetarias que componen el salario tradicional y sin generar un costo elevado para la empresa, hay factores extrínsecos dentro de él, que hacen referencia a elementos con un costo cuantificable para la organización que el trabajador percibe como un beneficio objetivo, que estime adicional a su paga salarial y con ello genere un grado de satisfacción extra.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

 Otorgar apoyos a actividades deportivas y culturales: Buscar que los trabajadores comprometan la participación con el nombre de la empresa con lo cual generen una identidad y puedan distraerse del estrés laboral con el apoyo de la organización. Esta estrategia puede ayudar también al fomento del trabajo en conjunto y una mejor comunicación interdepartamental o incluso dentro de su misma área:

 Estímulos por cumplimiento de objetivos: Buscar que la empresa otorgue estímulos por la consecución de algunos objetivos específicos según lo previamente aprobado por la compañía.

 Reconocimiento por puntualidad y asistencia: Hacer llegar un reconocimiento sea verbal o escrito al trabajador por cumplir con todas sus asistencias y acudir a tiempo a la empresa durante un período determinado, ya sea mensual o anual.

 Reconocimiento al empleado del mes: Hacer un evento consistente en una pequeña ceremonia en la cual el empleado reciba una felicitación y una placa por su actitud sobresaliente y sienta ese reconocimiento por su desempeño destacado durante el mes;

 Reconocimiento por antigüedad: Debido a la fidelidad que puede generar un número de trabajadores hacia la empresa, se busca que la empresa reconozca de alguna manera la labor realizada por un tiempo determinada pudiendo ser cada 5 o 10 años de manera que se estimule la retención del talento dentro de la compañía y los conocimientos adquiridos dentro de la misma no se vayan a otra empresa fomentando el plan de carrera;

 Celebración de diversos días festivos relevantes para la fuerza laboral: Existen diversos días que son relevantes para los trabajadores, por lo cual la celebración de los mismos podría incentivar la motivación dentro de la fuerza laboral, días como el de La Virgen de Guadalupe, la Candelaria o rosca de reyes ya que tienen un valor importante para un grupo grande de colaboradores.,

se considera incluir dentro del plan de bienestar de los trabajadores las siguientes celebraciones:

 Virgen de Guadalupe: una fecha importante para la mayoría de la comunidad católica ya que es una figura importante para la sociedad en general

 Rosca de reyes y día de la candería: unas fechas de convivencia que en los últimos tiempos han tomado mucha fuerza y que sin duda ayudaría a que los trabajadores generen un rato de desestres aun en el horario laboral fomentando mejores relaciones interpersonales entre los trabajadores

 Día del hombre y mujer: gracias al rol de cada uno y en búsqueda de una equidad de genero fomentar una celebración y recordatorio del mismo con familiares y amigos o incluso con los mismos colaboradores;

 Día del amor y de la amistad: Una fecha que conmemora las relaciones entre las personas y que sin duda debe ser tomada en cuenta para la celebración o recordatorio por parte de la empresa.

Estos solo son algunos ejemplos de días que el calendario laboral no marca como obligatorios, sin embargo, sonaria pertinente que la empresa fomente la convivencia con pretexto de fechas que son importantes para los trabajadores y puedan tener una satisfacción y felicidad elevada, ayudando a que su calidad en las actividades se vea impactada de manera positiva.

10 Conclusiones

- ❖ La recopilación de la información se realizó con éxito, en buena medida por la abierta disposición y colaboración de trabajadores y directivos de la empresa, habiéndose logrado la consecución de la información requerida para el desarrollo de los análisis propuestos y con ello generar la propuesta que se estima acorde a las necesidades de la compañía.

- ❖ Después de la generación y presentación de la propuesta hacia la empresa, la cual reconoce que existe una alta rotación de personal que le representa una problemática severa en sus planes de mejora, sus directivos se declaran en la mejor disposición para la instrumentación de acciones que permitan generar una retención de talento y puedan seguir laborando en la compañía.
- ❖ Con el acercamiento que se gozó con el personal de la empresa, fue posible percatarse de las opiniones de los trabajadores, quienes se manifestaron escépticos con respecto a la seguridad de se lleven a cabo cambios importantes por parte de la empresa, si bien se manifiestan dispuestos a colaborar en estrategias de mejora que beneficien la marcha de la organización y una mayor satisfacción para el personal en su ocupación y actividades.
- ❖ El índice de rotación que existe en la empresa estudiada es muy alto, algo que es necesario atacar de inmediato, esperando que las propuestas presentadas en este trabajo y otras que surjan sobre la marcha sean de utilidad en el propósito de retener de mejor manera al personal.
- ❖ La empresa no lleva el control mediante la realización una encuesta de salida que haya permitido conocer más a fondo las razones y tener una idea más precisa y clara de cuáles era las razones por las que las personas tendían a dejar de laborar en ella. Es por eso que se les planteo la posibilidad de generar una que pueda permitir obtener una visión más clara de estos puntos a considerar.
- ❖ Con las encuestas realizadas para la medición del clima laboral y de percepción hacia la empresa, fue posible la detección de puntos de mejora como son una mayor comunicación, autonomía, mejores incentivos y una mejora en el clima laboral para la estimulación hacia los trabajadores generando un mayor sentido de pertenencia e identificación en la gente, teniendo una mejor percepción por parte de los trabajadores hacia la compañía.

- ❖ Se pudieron identificar y generar nuevas maneras para buscar que los trabajadores se sientan identificados con la empresa y realizados con su trabajo, beneficiándolos emocionalmente y no sólo económicamente.
- ❖ Las estrategias propuestas buscan también incidir en otros procesos como la selección del personal, una más adecuada inducción a las actividades y objetivos de la unidad económica, capacitación en materia laboral, seguimiento de la calidad del trabajo realizado, mayor seguridad e higiene en el desempeño de las responsabilidades, detección de áreas de oportunidad en los ámbitos directivo y administrativo de la gestión de la empresa, todo orientado al logro de condiciones más favorables para la empresa y para la totalidad de su plantilla laboral, operativa y directiva.

11 Bibliografía

- 40defiebre. (s.f.). *40defiebre*. Obtenido de 40defiebre: <https://www.40defiebre.com/que-es/kpi>
- Aguirre, A. G. (1999). *Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos*. Trillas.
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de Recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Arias, F. G. (1984). *Reclutamiento y selección de personal*. México: Trillas.
- B. Werther, W. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. Mc. Graw Hill.
- Ballesteros, D. P. (2008). *Importancia de la Administración Logística*. Colombia.
- Ballou, R. H. (2006). *Logística: Administración de la cadena de suministro*. México: Pearson Prentice Hall.
- Becker, G. S. (2017). *Capital Humano*.
- Blastos, J. (2005). *Tendencias en las políticas de talento humano*. Bogota, Bogota, Colombia.
- Blequet, M. (2012). *Comportamiento organizacional*.
- Castro, J. (2009). *Productividad*.
- Challa, B. (2010). *Desarrollo Personal*.
- Chávez, Y. H., Hernández Chávez, G., & Mendieta Ramírez, A. (2013). *Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales*. Tlaxcala, Tlaxcala, México.
- Cherrington, D. J. (1989). *Manejo individual y organizacional*.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de personal*. Ciudad de México: McGraw Hill.
- Collado, F. (2012). *Presente de la comunicación organizacional*. España.
- Conexion Esan. (2016 de Julio de 21). Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/reducción-de-costos-con-eficiencia/>
- D.Líderes. (2018). *D.Líderes*. Recuperado el 24 de 03 de 2020, de D. Líderes: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/human-capital/HCT-2018.pdf>

- Davids, & Newstrom. (2003).
- Díaz, J. C. (2010). *Comunicación en la gestión de crisis*. UOC.
- Escobar, N. L. (25 de Febrero de 2013). *eoi*. Recuperado el 20 de Abril de 2020, de <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/02/25/formacion-y-entrenamiento/>
- Evans, D. A. (2008). *Administración de operaciones bienes, servicios y cadenas de valor*. Cengage learning.
- Fermández. (2003). Integración y permanencia en el mercado laboral.
- Figueroa, & Ramírez. (2004). Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones.
- Forbes. (13 de 10 de 2013). *Forbes*. Recuperado el 15 de 04 de 2020, de Forbes: <https://www.forbes.com.mx/mexico-el-pais-con-mayor-insatisfacción-laboral-de-latam/>
- Galicia, A. (2010). *El compromiso organizacional*.
- García, M. S. (2009). *Clima organizacional a la cultura organizacional*.
- Gelabert, M. P. (2010). *Manual para la gestión del capital humano*.
- GOB AGS. (2016). *GOBIERNO DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES 2016-2022*. Recuperado el 22 de 03 de 2020, de GOBIERNO DEL ESTADO DE AGUASCALIENTES 2016-2022: <https://www.aguascalientes.gob.mx/>
- Goleman, D. (1999). *La inteligencia Emocional*. Vergara.
- Gordon, J. A. (1997). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall.
- Greenberg, B. y. (1990). Comportamiento organizacional.
- <http://biblioteca.iplacex.cl/>. (s.f.). Recuperado el 24 de 04 de 2020, de [http://biblioteca.iplacex.cl/RCA/Modelos%20de%20comportamiento%20organizacional..pdf](http://biblioteca.iplacex.cl/http://biblioteca.iplacex.cl/RCA/Modelos%20de%20comportamiento%20organizacional..pdf)
- Inegi. (2019). Recuperado el 20 de 03 de 2020, de Inegi: <https://www.inegi.org.mx/>
- INFOCIF. (s.f.). *INFOCIF*. Obtenido de <https://noticias.infocif.es/noticia/reduce-gastos-de-tu-pyme-con-el-teletrabajo-y-aumenta-la-productividad>
- Kotler, G. A. (2001). *Marketing*. Pearson.
- López, R. R. (25 de 03 de 2020). Concepto y evolución de la función logística.
- Marissa, S. (26 de Febrero de 2009). Organizaciones saludables, Organizaciones resilientes.
- MARTÍNEZ, S. V. (Agosto de 2002). *ESTRATEGIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. Monterrey, Monterrey, México.
- Maslow, A. (1954). *Motivación y personalidad*. Harper.
- Modelocurriculum. (22 de Agosto de 2018). *Modelocurriculum*. Obtenido de Modelocurriculum: <https://www.modelocurriculum.net/blog/qué-debes-saber-sobre-el-trabajo-por-objetivos>
- Molina, S. G. (2017). Análisis de Puestos de Trabajo y Selección de personal.
- Nelson, B. (1997). *1001 formas de motivar*. Norma.
- Oficina Internacional del Trabajo. (10 de 05 de 2007). *ILO*. Recuperado el 10 de 04 de 2020, de ILO: www.ilo.org
- Ottone, E. D. (2005). Ausentismo Laboral. *Clemenco*.
- Pablo César Ocampo Velez. (Agosto de 2009). Gerencia Logística Global. Colombia.
- Patlan, J. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. Ciudad de México, Ciudad de México, México.
- Peña, D. M. (2007). Liderazgo organizacional.

- Ponce, A. R. (2002). *Administración de personal*. Limusa.
- Prada, R. D. (Febrero de 1999). Ausentismo Laboral y Seguridad. España.
- Puyal, F. G. (2006). *Salario Emocional*.
- Real Academia Española. (s.f.). *RAE*. Recuperado el 15 de 04 de 2020, de RAE: <https://dle.rae.es/log%C3%ADstico>
- Revista Consultoría Recursos Humanos*. (2018). Recuperado el 20 de 03 de 2020, de Revista Consultoria Recursos Humanos: <https://revistaconsultoria.com.mx/categoria/recursos-humanos/>
- Ríos, M. G. (2006). La rotación del personal como un elemento laboral. *Revista sociología contemporánea*.
- Ritzman, K. y. (2014). Incentivos laborales y clima organizacional.
- Robbins, D. C. (1996). Fundamentos de la administración .
- Robbins, S. P. (2012). *Organization behavior*. Vango notes.
- Roberto Flores, M. y. (25 de 03 de 2020). Factores que originan la rotación de personal.
- Rodríguez, D. (2015). *Google Books*. Recuperado el 25 de Marzo de 2020, de Google Books: books.google.com.mx
- Sánchez, C. C. (2014). Comunicación corporativa. España.
- Sayago, L. (2009). Investigación en comunicación organizacional. Bogoya, Colombia.
- Sites Google. (s.f.). *Sites Google*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/softwaredeaplicacionemmanuel/contact-me/410-trabajo-a-distancia>
- Talledo, J. (2007). Nuevos paradigmas en la gestión del talento humano. Madrid, Madrid, España.
- Taylor, F. W. (2009). *Teoría Satisfacción laboral*. México, 2009: Diana.
- Thurman, J. (1977). *El buen trabajo y la satisfacción laboral*.
- Tovar, R. A. (2012). Empowement- Habilidades gerenciales, desarrollo destrezas, competencias y actitud.
- Transeop*. (s.f.). Recuperado el 18 de Marzo de 2020, de Transeop: <https://www.transeop.com/blog/La-evoluci%C3%B3n-de-la-log%C3%ADstica-en-la-historia/28/>
- Vanegas, C. M. (2012). *La importancia de la asertividad*.
- Vindel, D. A. (2002). Consecuencias del estrés laboral. España.
- WALTON, P. R. (1984). *Dirección de Recursos Humanos*. New York, NY: Cecsca.
- Werther, W. y. (2008). *"Administración de Personal y Recursos Humanos"*. McGraw-Hill.
- Wolpe, J. (1958). *Entrenamiento asertivo*.
- Yáñez, V. g. (2012). Cómo sobrevivir al nuevo Jefe. *Mujer ejecutiva*.
- Torres Parra, Diana Marcela; Triviño Gutiérrez, Jenny Adelia; Martínez Sierra, Laura Melissa (Universidad Sergio Arboleda, 2015-07-22)

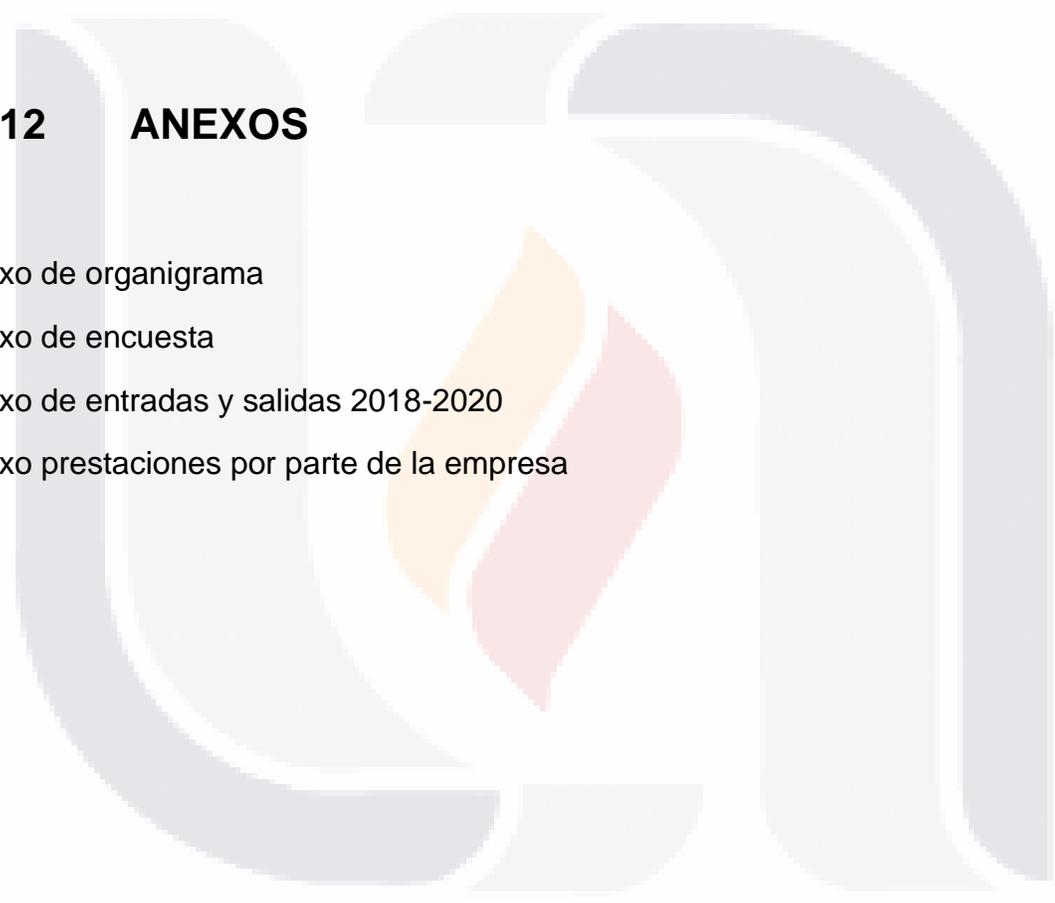
12 ANEXOS

Anexo de organigrama

Anexo de encuesta

Anexo de entradas y salidas 2018-2020

Anexo prestaciones por parte de la empresa



12.1 Organigrama de la empresa



12.2 Encuesta a trabajadores

¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización?

Muy Alto Alto Regular Bajo Muy Bajo

¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el trabajo que realiza en la organización?

Muy Alto Alto Regular Bajo Muy Bajo

¿Cómo calificaría su nivel de identificación con la organización?

Muy Alto Alto Regular Bajo Muy Bajo

¿El nivel de compromiso por apoyar el trabajo de los demás en la organización s?

Muy Alto Alto Regular Bajo Muy Bajo

¿Considera que recibe una justa retribución económica por las labores desempeñadas?

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi
Nunca Nunca

¿Las remuneraciones dentro de la empresa están al nivel de los sueldos de mis colegas en el mercado?

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi
Nunca Nunca

¿Los jefes reconocen y valoran mi trabajo?

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi
Nunca Nunca

¿Los jefes en la organización se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal?

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi
Nunca Nunca

9. ¿Qué tipo de incentivos desearía que se incorpore para el personal de la empresa?

Monetarios Emocionales Materiales Simbólicos
 Reconocimientos

10. ¿En la empresa se celebran eventos que permitan la integración con el resto de sus compañeros?

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi
 Nunca Nunca

11. ¿Qué tipo de eventos desearía que se programen para el personal de la empresa?

Paseos Día de la familia Aniversarios de la empresa
 Campeonato de deportes Otros
 Especifique.....

12. La organización otorga beneficios a los trabajadores?

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi
 Nunca Nunca

13. ¿Está usted de acuerdo en cómo está gestionado el departamento en el que trabaja respecto a las metas que éste tiene encomendadas?

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi
 Nunca Nunca

14. ¿Usted tiene el suficiente tiempo para realizar su trabajo habitual?

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi
 Nunca Nunca

15. ¿En la organización las funciones están claramente definidas?

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi
 Nunca Nunca

16. ¿Mi jefe me da autonomía para tomar las decisiones necesarias para el cumplimiento de mis responsabilidades?

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi
 Nunca Nunca

17. ¿La organización cuenta con planes y acciones específicos destinados a mejorar mi trabajo?

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi
 Nunca Nunca

18. ¿Mi jefe me proporciona información suficiente para realizar bien mi trabajo?

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi
 Nunca Nunca

19. ¿Mi jefe me brinda retroalimentación para reforzar mis puntos débiles según la evaluación de desempeño?

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi
 Nunca Nunca

20. ¿Con qué frecuencia recibe capacitaciones?

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi
 Nunca Nunca

21. ¿Al momento de iniciar sus labores en la empresa recibió capacitaciones sobre inducción al puesto?

Sí No

22. ¿Cuándo se incorporó a la empresa recibió el reglamento interno?

Sí No

23. ¿La distribución de la carga de trabajo que tiene mi área es?

Muy buena Buena Regular Mala Muy Mala

24. Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi Nunca
 Nunca

25. ¿La relación entre compañeros de trabajo en la organización es?

Muy buena Buena Regular Mala Muy Mala

26. ¿En mi departamento se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?

Siempre Casi siempre Algunas veces Casi Nunca
 Nunca

27. ¿Cómo calificaría la comunicación con su jefe inmediato?

Muy buena Buena Regular Mala Muy Mala

28. ¿Existe comunicación dentro de mi grupo de trabajo?

Siempre Nunca Casi siempre Algunas veces Casi Nunca

29. En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.) usted considera que éste es:

Muy Confortable Confortable Soportable Incómodo
Muy Incómodo

30. ¿El nivel de recursos (equipos, materiales, infraestructura) con los que cuento para realizar bien mi trabajo es?

Muy buena Buena Regular Mala Muy Mala

31. ¿Por qué motivos no dejaría la empresa? Escoja una opción.

Sueldo Horas extras Experiencia Beneficios Buen ambiente Otros Especifique

.....

32. ¿Qué motivos serían válidos para dejar de trabajar en la empresa? Escoja sólo una opción.

Jefes Horarios de trabajo Sueldo Clima laboral
Otros Especifique.....

33. ¿En comparación con otras empresas, qué puede destacar de positivo en la empresa?

Sueldo Horas extras Experiencia Beneficios Buen ambiente

34. ¿Qué siente que hace falta incorporar en la empresa para que el personal permanezca y no decida irse?

Incentivos Programas recreacionales Bonos
Motivación Otros

Especifique.....

35. ¿Siente que dentro de la empresa puede hacer plan de carrera para seguir adelante?

Si No Por qué?.....

12.3 Tablas de entradas y salidas 2018-2020

| Entradas | | Salidas | | % de rotacion de personal | Razones de las salidas |
|------------|-----------|------------|--|---------------------------|------------------------|
| 2 | 2018 | 2 | | 50% | 2 Renuncias |
| 2 | 2019 | 1 | | 30% | 1 despido |
| 1 | 2020 | 1 | | 20% | 1 Renuncia |
| 1.66666667 | Promedios | 1.33333333 | | 33% | Promedios |

12.4 Tabla de prestaciones laborales y desglose de sueldos

| Tabuladores de sueldos | Sueldo mensual NOMINAL | Inegracion del sueldo | Cotizacion ante seguro con el sueldo minimo | Bonificaciones integrales de sueldo |
|------------------------|------------------------|---|---|-------------------------------------|
| Area de operaciones | 12000 | Sueldo minimo cotizado ante el seguro + Bonificaciones integrales de sueldo | 3819.82 | 8180.18 |
| Area administrativa | 12000 | | 3819.82 | 8180.18 |
| Supervisor | 15000 | | 3819.82 | 11180.18 |

| |
|----------------------------|
| Prestaciones de ley |
| Seguro social |
| Aguinaldo |
| Prima vacacional |
| Aguinaldo |
| Vacaciones |