



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SAN LUIS POTOSÍ

FACULTAD DE INGENIERÍA

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO

**Estudio del comportamiento organizacional en una empresa del ramo
automotriz en la ciudad de San Luis Potosí.**

Que para obtener el grado de:

Maestro en Planeación Estratégica e Innovación

Presenta:

Francisco Jalomo Reveles

Asesora:

M.A. Melania Lamas Manteca

San Luis Potosí, S. L. P., Noviembre 2017





UASLP

Universidad Autónoma
de San Luis Potosí

20 de julio de 2017

**ING. FRANCISCO JALOMO REVELES
P R E S E N T E**

En atención a su solicitud de Temario, presentada por la **M.A. Melania Lamas Manteca**, Asesora de la Tesis que desarrollará Usted, con el objeto de obtener el Grado de **Maestro en Planeación Estratégica e Innovación**, me es grato comunicarle que en la Sesión del H. Consejo Técnico Consultivo celebrada el día 20 de julio del presente año, fue aprobado el Temario propuesto:

TEMARIO:

**“Estudio del comportamiento organizacional en una empresa del
ramo automotriz en la ciudad de San Luis Potosí”**

Introducción.

1. La rotación de personal y su impacto en la industria manufacturera.
2. El estudio del comportamiento organizacional como alternativa contra la rotación de personal.
3. Propuesta para adaptación de modelo del comportamiento organizacional para un caso de estudio.
4. Implementación y análisis de resultados.

Conclusiones

Referencias

“MODOS ET CUNCTARUM RERUM MENSURAS AUDEBO”

A T E N T A M E N T E

M. I. JORGE ALBERTO PÉREZ GONZÁLEZ
DIRECTOR

DE SAN LUIS POTOSÍ
FACULTAD DE INGENIERÍA
DIRECCION



**FACULTAD DE
INGENIERÍA**

Av. Manuel Nava 8
Zona Universitaria • CP 78290
San Luis Potosí, S.L.P.
tel. (444) 826 2330 al39
fax (444) 826 2336
www.uaslp.mx

Copia. Archivo
*etn.

Contenido

Contenido	1
Tabla de Figuras.....	3
Índice de tablas	4
Introducción	5
Capítulo 1 La rotación de personal y su impacto en la industria manufacturera.	6
1.1 Antecedentes	6
1.2 Justificación	15
1.3 Objetivo General	18
1.4 Objetivos específicos	18
1.4 Preguntas de investigación	19
1.5 Hipótesis	19
1.6 Variables	20
Variable dependiente:.....	20
Variables independientes:.....	20
Variables intervinientes:.....	20
1.7 Alcance	21
1.8 Marco teórico	22
1.8.1 El comportamiento organizacional	23
1.8.2 Satisfacción laboral.....	39
1.8.3 Causas de la rotación de personal.....	42
1.8.4 Rotación de personal.....	44
1.8.5 Medición de la rotación de personal.....	47
1.8.6 El trabajo de recursos humanos frente la rotación de personal.....	48
Capítulo 2 Estudio del comportamiento organizacional como alternativa contra la rotación de personal	50
2.1 Diagnóstico de la situación actual	51
2.1.1 Estructura de la compañía. (Jerarquía)	53
2.2 Definición de herramientas para elaboración de diagnóstico	54
2.3 Elaboración del diagnóstico	56
2.3.1 Diagnóstico de la compañía	56
2.3.2 Diagnóstico para Unidad de Negocios 2.....	60

2.4 Rotación de personal.....	65
2.4.1 Personal que se retira la compañía.....	66
2.4.2 Personal que se retira de unidad de negocios 2 (UN2).....	68
Capítulo 3 Propuesta para la adaptación del modelo del comportamiento organizacional para un caso de estudio.....	71
3.1 Uso de modelo del Comportamiento Organizacional.....	71
Propuesta de adaptación al modelo CO.....	77
Capítulo 4 Implementación y análisis de resultados.....	83
4.1 Aplicación de las encuestas.....	83
4.2 Análisis de resultados.....	86
4.3 Respuesta a las preguntas de investigación.....	100
4.4 Respuestas a las hipótesis.....	101
4.5 Planeación de la implementación de la propuesta.....	102
4.6 Validación de la propuesta.....	105
4.6.1 Desarrollo.....	105
4.6.2 Análisis de resultados.....	107
4.7 Comparación de rotación de personal.....	117
Conclusiones generales.....	120
Trabajo futuro.....	123
Bibliografía.....	125
Cronograma de trabajo.....	127

Tabla de Figuras

Figura 1: Diagrama de proceso general.	7
Figura 2: Diagrama de proceso de corte de piel.	9
Figura 3: Modelo básico de Comportamiento Organizacional.	23
Figura 4: Jerarquía de las necesidades según Maslow	25
Figura 5: Modelo de Comportamiento Organizacional.	38
Figura 6: Respuesta a la insatisfacción.	41
Figura 7: Diagrama de control la para rotación del personal.....	46
Figura 8: Estructura jerárquica de la unidad de negocios 2	54
Figura 9 Diagrama de trabajo para el desarrollo de la metodología.	55
Figura 10: Rotación de personal en San Luis Potosí.	66
Figura 11: Modelo de CO de aplicación para empresa caso de estudio.	77
Figura 12:Clasificación de los factores de higiene y motivacionales.	81
Figura 13: Tamaño de la muestra.....	85

Índice de tablas

Tabla 1.	29
Tabla 2.	56
Tabla 3.	57
Tabla 4.	58
Tabla 5.	60
Tabla 6.	61
Tabla 7.....	63
Tabla 8.	66
Tabla 9.....	67
Tabla 10	69
Tabla 11.	72
Tabla 12.	73
Tabla 13.	74
Tabla 14.	75

Introducción

Todas las compañías y negocios necesitan personas para que desarrollen actividades que permitan el funcionamiento, desarrollo, éxito y continuidad. Hasta ahora no existe compañía que pueda prescindir de personas. En las compañías se debe de considerar a las personas como tales, individuos con personalidad, valores, objetivos personales y motivaciones. Cada integrante tiene motivaciones; además de habilidades, conocimientos, destrezas para desarrollar actividades asignadas en los puestos de trabajo dentro de la compañía.

Todas las personas necesitan ser desarrolladas para incrementar sus conocimientos, habilidades, destrezas o necesidades especiales afín de lograr un mejor resultado para la organización, tomando en cuenta que todas las inversiones en el personal producirán mejores resultados en producción, mejoras en el proceso, control del proceso, económicamente se obtendrán incrementos en la rentabilidad.

En la actualidad las compañías trabajan no sólo en las personas como empleados, ahora se ocupan en solucionar los problemas de sus empleados, debido a que estos se consideran un recurso, el cual brinda una ventaja competitiva.

Cuando las compañías no establecen estrategias de satisfacción en el trabajo para los empleados, causando una falta de compromiso con su lugar de trabajo, esto puede ocasionar que la productividad del empleado disminuya y puede favorecer el aumento en la de rotación de personal.

Capítulo 1 La rotación de personal y su impacto en la industria manufacturera.

1.1 Antecedentes

La compañía atraviesa por una falta de personal capacitado y entrenado en los procesos de producción los empleados abandonan el trabajo en corto tiempo. Por lo tanto se requiere conocer las causas que generan el abandono y establecer estrategias que ayuden a mantener un control en la rotación de personal.

El presente estudio se realiza en una empresa de origen japonés dedicada a la manufactura de productos de piel para la industria automotriz, estos productos cumplen con los estándares internacionales en calidad y cuidado del medio ambiente. Existen plantas hermanas en diferentes partes del mundo ubicadas en Japón, Brasil, China y México. Las oficinas corporativas están localizadas en Japón.

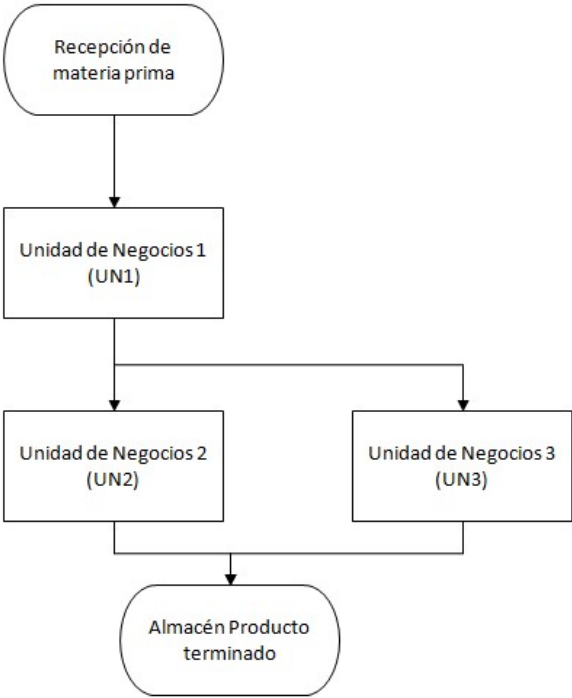
En México iniciaron las operaciones en el año 2006 teniendo 100 trabajadores en el arranque de los procesos de 2 unidades de negocios, después transcurridos 10 años del arranque actualmente en octubre del 2016 cuenta con 2322 trabajadores, además de aumentar una unidad de negocio, teniendo en la actualidad un total de tres unidades de negocio, la primera es, el proceso de acabado de piel; la segunda, proceso de corte de piel; y tercera, ensamble.

La empresa tiene como “visión” ser el mejor proveedor de piel producto bovino para el ramo automotriz ofreciendo productos de calidad teniendo como prioridad el cliente e incrementar su mercado. Con esto deberá de mantener una buena calidad

en sus productos. Además, que se tiene proyectado el incrementar sus instalaciones tres veces más a la actual planta de producción.

A continuación, se describe brevemente el proceso de producción que se realiza en cada unidad de negocios.

El proceso inicia con la recepción de piel proveniente de tenerías en Brasil (ver Figura 1). Ingresa al proceso de la unidad de negocios 1 (UN1) para el acabado de la piel que deberá de cumplir con resistencia al desgarre, suavidad, grabado, pintado, brillo y tono según necesidades de especificaciones del cliente.



Fuente: Elaboración propia.

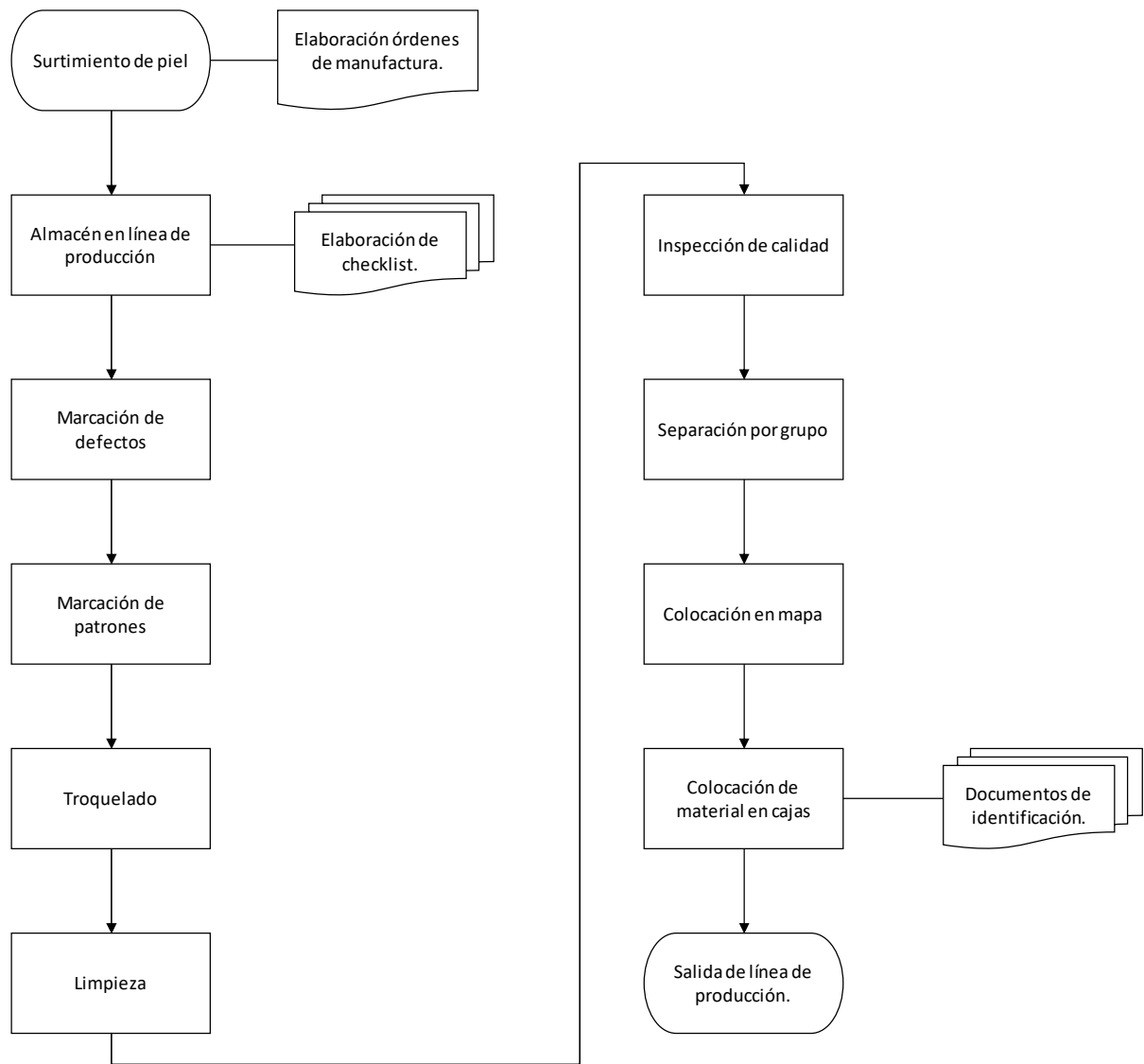
Figura 1: Diagrama de proceso general.

Cuando termina el proceso de acabado en la piel, pasa al área de inspección final, en esta área se verifica que el producto procesado cumpla con los requerimientos del cliente después de la revisión y cumplimiento se libera el material para que pueda pasar a la segunda fase en la unidad de negocio 2 (UN2) y unidad de negocio 3 (UN3) en las que se realiza el corte de piel.

Teniendo la piel liberada del proceso de la UN1, el producto se traslada al siguiente proceso en la unidad de UN2 y UN3 respectivamente las cuales se dedica al corte de piel. El proceso comienza verificando que la piel corresponda con la documentación que lo acompaña, cumpliendo con este requisito se programan las líneas de producción que realizará el corte de piel, en la cual se elabora siguiendo las instrucciones de trabajo establecidas en cada proceso con las cantidades necesarias según la orden de manufactura solicitada por el cliente(ver Figura 2).

En esta nave de producción se realizan cortes de piel para asientos de autos, corte de piel para volantes, costura de volantes y forrado de palancas de velocidades.

Entre los clientes se cuentan con Toyota, Honda, Nissan, Subaru, Mitsubishi, Mazda. Los productos terminados se distribuyen en México, Estados Unidos y Japón.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 2: Diagrama de proceso de corte de piel.

En la actualidad se requiere de una fuerza laboral de personal sindicalizado de 1800 personas para desempeñar las distintas operaciones, toda la fuerza de trabajo deberá de estar distribuida en tres turnos para poder entregar al cliente externo en el tiempo solicitado. Esto conlleva a mantener esta fuerza laboral con las capacidades y cualidades necesarias para garantizar un flujo de producto adecuado

en los diferentes procesos, cumpliendo con las características de calidad y volumen de producto adecuado, el objetivo es el cumplimiento de entregas de producto de calidad con los clientes externos.

Dentro de los procesos se tiene una alta rotación de personal con un 6.8 % en promedio de enero a septiembre del 2016, la cual genera dificultades para mantener un flujo de producto según lo planeado. La rotación de personal genera la pérdida de personas capacitadas y entrenadas en los procesos de producción, estos empleados son reemplazados con personal de nuevo ingreso que deberá de iniciar la capacitación en las diferentes áreas y procesos a marchas forzadas para el cumplimiento de objetivos de producción para lograr una rentabilidad de la empresa y la entrega en tiempo a los clientes externos.

Cuando la rotación de personal no está controlada ocasiona que las personas de nuevo ingreso que están siendo capacitadas sean colocadas en los puestos de trabajo sin el entrenamiento adecuado. Sólo se les instruye de forma superficial y general en las actividades que deben de realizar, poniendo en riesgo la calidad de producto y generando productos no conformes para el siguiente proceso.

El personal veterano es aquel que tiene experiencia en la realización de las actividades asignadas en los procesos de producción, las actividades asignadas las puede realizar con un mínimo de supervisión. Estos empleados son los que tienen más antigüedad en la compañía.

Los trabajadores con baja capacitación y entrenamiento enviados a los puestos de trabajo son presionados para alcanzar la producción necesaria, sin embargo, al personal veterano se le exige mayores resultados en cuanto a generación de producción teniendo que trabajar horas extras durante toda la semana; ambos trabajadores tanto veteranos como nuevos ingresos son presionados fuertemente, esto tiene como consecuencia estrés, fatiga y desánimo. Esto causa que el trabajador perciba que su trabajo no es agradable tomando la decisión de retirarse de la compañía.

El presente trabajo tratará de entender cuáles son las causas principales que genera la rotación del personal esto brindará las herramientas necesarias para generar estrategias para la disminución y control de la rotación de personal.

Las compañías deben considerar que:

- a) Las personas son diferentes, poseen conocimientos, habilidades y cualidades que son necesarios para un correcto desempeño de las actividades que desempeñan.
- b) Las personas son elementos vivos que impulsan a la organización a lograr la innovación y desarrollo de nuevos métodos de trabajo con el aprendizaje recibido.
- c) Las personas son el impulso para lograr el éxito de la organización. Con el compromiso, esfuerzo y dedicación hacia el trabajo.

(Chiavenato, 2007)

Las personas tanto gerentes como empleados trabajan actualmente en un ambiente fluctuante por la globalización, avances tecnológicos, fuerte competencia de compañías en todo el mundo, teniendo como resultado un clima de trabajo cambiante y temporal ya que las compañías deben adaptarse a estos cambios para lograr una continuidad. Por ende, las personas deben de trabajar bajo este ambiente cambiante, temporal e impredecible en los trabajos.

Como consecuencia, las compañías deben de enfrentar la pérdida de personal capacitado y trabajar en la retención de los empleados valiosos, evaluando de manera periódica el comportamiento organizacional y reestructurando las políticas de administración de recursos humanos en los aspectos individuales, grupales, y sistema de trabajo de la organización.

- i. En lo individual se debe trabajar en aspectos motivadores, aprendizaje, actitud, comportamiento, entre otros, dentro de la organización.
- ii. En lo grupal, los equipos de trabajo cómo interactúan entre sí y se identifican.
- iii. En lo organizacional, cómo influye la cultura organizacional, las políticas y prácticas de recursos humanos

La compañía debe de aprender a adaptarse a los nuevos cambios en el comportamiento y estructura organizacional para dirigir al personal con el objetivo

de obtener la identificación y pertenencia en los empleados, en caso de no tener visualizado y proyectado realizar los cambios necesarios de lo que está ocurriendo en su entorno tendrá como resultado el retiro voluntario de personal que la compañía necesita.

La pertenencia hacia un lugar de trabajo por los empleados no es suficientemente sólida en estos tiempos, en la actualidad las personas cambian de trabajo con mayor facilidad, esto debido a que los trabajadores tienen una mayor oportunidad de ofertas de trabajo y las personas buscan mayores ingresos y mejores condiciones laborales. Esto pone a las empresas a competir por atraer a las personas capacitadas ofreciendo mejores condiciones de trabajo, sueldo competitivo, presentaciones superiores a las de ley, planes de capacitación y crecimiento.

La compañía a través de la administración de recursos humanos deberá de crear planes de retención de personal para evitar la separación de personal valioso para la compañía y sobre todo de personal capacitado, entrenado y con experiencia en el proceso, que pueden mejorar las operaciones, dar soluciones problemas, detectar anomalías en el proceso, para lograr mejores resultados en indicadores de producción, productividad y calidad de los productos o servicios.

En la actualidad existe un ambiente de grandes cambios en los aspectos tecnológicos, sociales, demográficos, que las compañías deberán de analizar constantemente debido a que estos cambian con rapidez. (Chiavenato, 2007, pg.)

Los responsables de la administración de recursos humanos deberán incorporar métodos de trabajo que permitan crear un ambiente ameno con personas que deben de interactuar en las diferentes operaciones las cuales podrían tener una gran diferencia de edades y discrepancias en las formas de visualizar las cosas, además de incorporar metodologías de atracción para las generaciones más jóvenes que actualmente se incorporan a la fuerza laboral, con el objetivo de lograr la pertenencia e identidad con la compañía.

Cuando la compañía logra crear un ambiente agradable dentro de la organización, obtendrá la retención del personal teniendo bajo control la rotación de personal.

1.2 Justificación

Cuando una compañía tiene una alta rotación de personal deberán de realizar un diagnóstico para determinar las características de los empleados que abandonan la compañía y las causas por las que los empleados deciden retirarse de la compañía, para establecer estrategias que permitan revertir esta tendencia.

La alta rotación del personal en la organización en la que se realiza la presente investigación es un problema para todos los departamentos especialmente para el área de producción de la unidad de negocio 2.

Debido a la alta rotación de personal, la organización tiene una falta de control de los empleados, esto dificulta controlar las actividades del personal operativo para que sean realizadas las operaciones de manera correcta, se tienen los métodos de trabajo por medio de hojas de operación estandarizadas bajo los procedimientos ya establecidos, sin embargo, los trabajadores realizan las actividades como piensan que es lo correcto o más fácil de realizar, incumpliendo con los objetivos de producción, productividad, aprovechamiento y calidad del producto.

En el tiempo de entrenamiento al trabajador se le instruye usando como base principal las hojas de operación estandarizadas. Resulta inverosímil que los procedimientos de trabajo no son conocidos por los trabajadores.

Las áreas de producción principalmente se ven afectadas por el no cumplimiento de las reglas de trabajo establecidas. Los líderes de línea no tienen la capacidad de dirigir al personal. La gran mayoría de los líderes son asignados por los supervisores sin tomar en cuenta el perfil del trabajador o los conocimientos para lograr hacer

trabajo en equipo. Entre unas de las cualidades que debe tener un líder es la capacidad de analizar las condiciones de trabajo y diferenciar las anomalías en línea o procesos que controla, tener la capacidad de decisión para realizar contramedidas o acciones para eliminar y reportar los hallazgos. Desafortunadamente estas competencias no son desarrolladas en los trabajadores de la compañía por medio de un programa de capacitación de acuerdo a las áreas de oportunidad para mejorar su desempeño y productividad.

De acuerdo a (Palomo, 2013, p. 11); "El líder debe anticipar y tener visión futura por lo que deberá de ser proactivo y preparar de forma sistemática preventiva y permanente".

La falta de cualidades como líder tiene como consecuencia: deficiencia en productividad, bajo aprovechamiento, mala calidad, generación de rechazos por cliente interno y externo, retrabajos que implican asignar tiempo, recursos, horas hombre en reponer o corregir los errores en el producto.

Para los clientes externos representa devolución de producto, gasto de inspecciones externas en planta cliente, colocación de transporte por entrega de material urgente, pago de productos ensamblados rechazados por cliente.

Algunas de las causas principales de la alta rotación del personal de acuerdo con capital humano en la empresa caso de estudio, es el bajo interés por parte de los trabajadores en el cumplimiento de los objetivos de producción, seguimiento deficiente de las actividades realizadas por los trabajadores por parte del personal administrativo, nula capacitación para el desarrollo de habilidades, falta integración

para el logro de trabajo en equipo. Es común que los trabajadores administrativos se concentran en cumplir con los objetivos de producción sin tomar en cuenta al personal a cargo, nulo reconocimiento a los trabajadores que tienen buen desempeño, favoritismo para algunos empleados.

El realiza un diagnóstico permite conocer las verdaderas causas de una rotación de personal y el comportamiento en la organización para ofrecer una medida de control o contramedidas en el cumplimiento de los objetivos tales como: bajar el índice de rotación, trabajo en equipo, lograr mayor conocimiento en las operaciones, logrando un perfil adecuado del personal en el control de las operaciones.

Como resultado de este trabajo la organización se verá beneficiada con la disminución del índice de rotación de personal, y esto favorecerá de manera indirecta en disminuir los costos de personal de nuevo ingreso, mayor antigüedad el personal, incremento de experiencia en las operaciones, mejorar la calidad en todos los procesos, aumento de la productividad y aprovechamiento, cumplimiento de tiempo de entrega con los clientes internos y externos. Ya que se contará personal con mayor antigüedad en los procesos y por ende más experiencia.

1.3 Objetivo General

Diseñar una herramienta para evaluar el índice de satisfacción de los empleados en la empresa caso de estudio con la finalidad de detectar oportunamente, las condiciones de comportamiento en la organización y disminuir con esto la rotación de personal.

La empresa considera como prioridad el saber las causas reales de la rotación del personal y establecer posibles soluciones.

1.4 Objetivos específicos

Desarrollar un análisis que permita conocer las causas de la rotación de personal

- Conocer las causas de la rotación del personal dentro de la compañía.
- Analizar si hay relación entre la rotación de personal y la identificación que tienen los trabajadores con la empresa.
- Indagar y proponer una metodología para evaluar la satisfacción en el trabajo por parte del personal operativo.
- Elaborar un programa de trabajo para evaluar la rotación de personal.

Con estos objetivos se busca obtener incremento en la satisfacción en el trabajo y disminución de índice de rotación de personal.

1.4 Preguntas de investigación

Todas las compañías deben observar constantemente todos sus procesos incluyendo el comportamiento de su personal es por ello que se propone las siguientes preguntas de investigación.

- ¿Qué origina que los trabajadores decidan abandonar el trabajo?
- ¿Por qué no se puede tener un control del porcentaje de rotación de personal?
- ¿Cómo influye una alta rotación de personal en los costos contratación?

1.5 Hipótesis

Cuando se tiene un alto índice de rotación de personal y se desconocen las causas reales de la separación voluntaria de los trabajadores, se debe indagar los motivos que generaron este comportamiento y sus relaciones respectivas.

H₁: La falta de identificación emocional con el lugar de trabajo, causa una falta de pertenencia a la empresa, por tal motivo las personas deciden retirarse con mayor facilidad.

H₂: El bienestar común entre la empresa y los trabajadores tanto administrativos, sindicalizados tendrá significativamente un mejor ambiente de trabajo y sentimiento de pertenencia hacia la compañía.

H₃: El personal que vive con pareja tiene una rotación más baja que el personal soltero.

1.6 Variables

Variable dependiente:

Para el comportamiento organizacional se tiene: productividad, ausentismo, rotación de personal y satisfacción en el trabajo.

- a) Rotación de personal. Operativo.

Variables independientes:

Las causas que influyen en la rotación de personal son: la actitud, motivación, percepción, características biográficas entre otras. Para este trabajo se usará:

- a) Trabajador identificado con la empresa.
- b) Motivación del trabajador.
- c) Capacitación en áreas de oportunidad según funciones.
- d) Edad del trabajador.

Variables intervinientes:

Son aquellos individuos que formaran parte del diagnóstico.

- a) Personal Administrativo, (Gerentes, Mandos medios, Supervisor)
- b) Personal operativo sindicalizado.

Las variables fueron seleccionadas con base al modelo del comportamiento organizacional, debido a que podrían ser las causas principales por las que los trabajadores deciden retirarse la compañía.

1.7 Alcance

El presente trabajo estará dirigido exclusivamente a la unidad de negocios 2 (UN2) específicamente el área de producción. Debido a que cuenta con el mayor índice de rotación de personas que deciden retirarse de la compañía.

Debido a que esta área cuenta con un índice de rotación del 18% en promedio para el 2016, este valor está por arriba del objetivo que desea la compañía el cual es el 5% máximo por mes.

1.8 Marco teórico

El marco teórico comprende estudios relacionados con la intención de los empleados en retirarse de la compañía, tomando como base el modelo del comportamiento organizacional. La selección de los temas se realizó según la relevancia que existe entre la rotación de personal y la decisión de retirarse de la compañía. De esta manera se comienza por conocer el comportamiento organizacional, la satisfacción laboral, causas de la rotación de personal, la rotación de personal, medición de rotación y el trabajo que desempeña el departamento de recursos humanos frente a la rotación de personal.

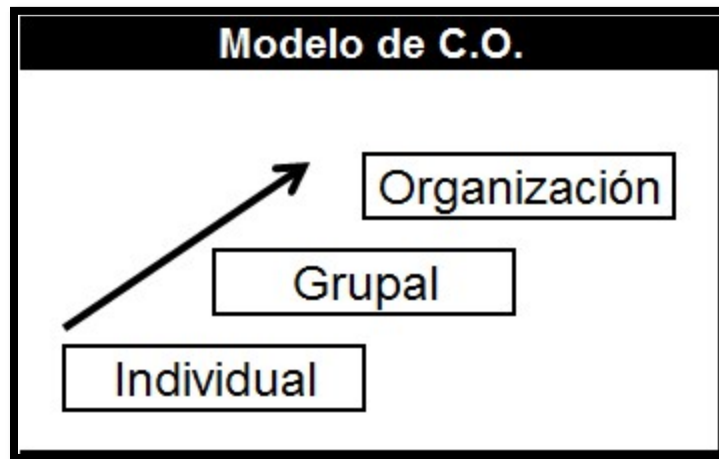
Todos los centros de trabajo tienen una interacción entre las personas que lo integran, de tal forma que esta relación laboral llevará a los empleados a generar un comportamiento dentro de la organización, esta conducta deberá seguir reglas previamente establecidas.

Este actuar de los empleados dependerá de las características de cada persona y la manera que se relaciona en grupos de trabajo.

Las organizaciones deben comprender la conducta de los empleados dentro de la compañía para contar con una administración eficaz.

1.8.1 El comportamiento organizacional

Es una secuencia la cual se debe estudiar de manera escalonada, iniciar con el estudio individual, seguido de estudio grupal y termina con el estudio de la organización (Figura 3).



Fuente: Robbins, (2009).

Figura 3: Modelo básico de Comportamiento Organizacional.

El comportamiento organizacional (CO) es definido por Newstrom (2011) como “el estudio sistemático y aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma cómo la gente (individuos y grupos) actúan en las organizaciones” (p. 3).

El comportamiento organizacional es una herramienta que ayuda a los administradores a comprender las conductas de los empleados dentro de la organización, las relaciones que tiene en grupos pequeños ya sea formales e informales, y las relaciones de estos grupos en las estrategias de la organización.

El comportamiento organizacional tiene cuatro metas, primera *describir* el comportamiento del empleado en diferentes circunstancias, segunda *comprender* los motivos de este comportamiento, tercero *predecir* el comportamiento del empleado, cuarto *controlar* en comportamiento de los empleados en la actividad de trabajo para el logro de objetivos. (Newstrom 2011, p. 4)

1.8.1.1 Nivel Individual.

El comportamiento individual ha tenido una evolución constante, desde la revolución industrial a mediados del siglo XVIII, se buscaba la modificación de las condiciones de vida de todas las personas de las clases más desfavorecidas, en esta época se tuvieron problemas sociales las cuales comenzaron con protestas populares por la unión de grupos como el sindicalismo. Desde estos tiempos las personas buscan un mejor nivel de vida, para ello se tiene la búsqueda de un empleo que permita satisfacer sus necesidades inmediatas.

Según la teoría de jerarquías de necesidades humanas (ver Figura 4) descritas por Abraham Maslow (1954) citado por Robbins, Judge (2009) las personas deben de satisfacer cinco necesidades principales las cuales son:

1. Fisiológicas. - alimentación, amparo, sexo y necesidades corporales.
2. Seguridad. - cuerpo, salud, domicilio, protección.

3. Sociales. - afecto, amistad, sentido de pertenencia.
4. Estima. - reconocimiento, estimación, éxito, auto-reconocimiento.
5. Autorrealización. - realizar algo por sí mismo, crecimiento, creatividad.

Para Herzberg citado por Newstrom (2011) las necesidades se dividen en dos: factores higiénicos (vida personal, salario, condiciones físicas del trabajo, seguridad laboral, políticas administrativas, supervisión técnica, relaciones interpersonales, compañeros y subordinados) y factores motivacionales (estatus, reconocimiento, realización, crecimiento, progreso, responsabilidad).

Los individuos suben en la jerarquía de necesidades según el orden establecido, en cuanto la necesidad es satisfecha satisfactoriamente la siguiente necesidad es dominante y el individuo buscará satisfacerla contantemente.



. Fuente: Maslow (1954), Adaptado por Robbins, Judge (2009), p. 176.

Figura 4: Jerarquía de las necesidades según Maslow

Los administradores deben de conocer el nivel de jerarquía a la cual pertenecen los empleados, para desarrollar estrategias de trabajo que permitan contar con personas satisfechas y motivadas, el cual brindará una mayor productividad y eficacia en el trabajo.

Según Chiavenato (2007) Las necesidades fisiológicas y de seguridad es la base de la pirámide también se les conoce como necesidades primarias, en cambio las necesidades sociales, estima y autoestima pertenece al aspecto intelectual y son conocidas como necesidades secundarias.

De esta manera los administradores deberán de visualizar y procurar que los empleados tengan cubiertas las necesidades primarias y posteriormente elaborar un plan de trabajo para desarrollar e implementar en los empleados las necesidades secundarias. Esto brindará a la organización mantener personas satisfechas y motivadas en el trabajo.

“El compromiso con la organización es el grado en el que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella.” (Robbins, Judge, 2009, p. 79)

Todas las personas tienen el derecho a incrementar su nivel de vida y desarrollo de capacidades para aumentar sus conocimientos, lograr ser más eficientes y mejorar sus niveles de productividad, para lograr este beneficio para los trabajadores en

México se cuentan con legislaciones que permiten a todos los empleados recibir capacitación constante y adiestramiento de acuerdo con las actividades que realiza o puestos para los que podría ser apto, esto según lo dispuesto en las leyes mexicanas. Específicamente lo menciona la ley federal del trabajo.

(Ley federal del trabajo, *D.O.F. 12-06-2015* § Capítulo III BIS art. 153-A (2015).)

El modelo Comportamiento organizacional contiene aspectos en lo individual, que se describen brevemente a continuación:

Nivel individual: es el conocimiento de los empleados.

- Características biográficas. -Son características personales del empleado edad, género, estado civil.
- Personalidad y emociones. - Formas que la persona reacciona con la interacción con otros
- Valores y actitudes. -Juicio de la persona respecto a personas, objetos y eventos.
- Aptitudes. - Capacidades del individuo para realizar algún trabajo del tipo intelectuales y físicas
- Percepción. - Es la interpretación e impresiones de los sentidos que tiene una persona hacia su entorno.
- Motivación. -Procesos de intensidad, dirección y persistencia de una persona hacia el logro de objetivos.
- Aprendizaje. - Cambio del comportamiento de la persona como resultado de experiencia

- Toma de decisiones. - Elecciones realizadas por la persona entre dos o más alternativas.

Otro factor importante que la compañía debe de tener en cuenta es la diversidad de personal que integran los diferentes grupos de trabajo, por tal motivo deben reconocer las diferencias entre la población y dirigirse a las personas de manera apropiada logrando un entendimiento mutuo y obtener la retención del personal.

“Cuando la diversidad no se administra de modo apropiado, hay un potencial para una mayor rotación, dificultades en la comunicación y conflictos interpersonales.”

(Robbins, Judge, 2009, p. 29)

Dentro de la compañía al contar con personas de diferentes edades se genera una sinergia en el trabajo, cuando estos grupos de personas son bien administrados logran un aseguramiento de cumplimiento de objetivos convirtiéndose en grupos de alto desempeño, ya que se obtiene gran variedad de ideas para la solución de problemas, innovación dentro de la compañía, experiencia operativa, fuerza de trabajo y diferentes habilidades dentro de los grupos de trabajo otorgando confianza para trabajar de manera autónoma.

Según la Secretaria de Desarrollo Económico (SEDECO) perteneciente al estado de San Luis Potosí, actualmente la fuerza laboral en San Luis Potosí está compuesta por personas con edades desde los 15 años hasta 65 años y más, para la cual se clasifican en cuatro generaciones (ver Tabla 1) que deberán de trabajar en equipo para lograr los objetivos de solicitados:

(SEDECO asegurados del IMSS en cifras reporte de octubre 2016 pg.)
 (<http://www.sdeslp.gob.mx/estudios/Asegurados%20del%20IMSS.html>)

Tabla 1.

Generaciones que integran la fuerza laboral en México.

Generación	Años Nacimiento	Edades en 2016
<i>BabyBoomers</i>	1946-1964	Entre 52-70 años
X	1965-1979	Entre 37-51 años
Y	1980-1994	Entre 22-36 años
Z	1995-2010	Entre 6-21 años

Fuente: Adaptado de (<http://mccrindle.com.au/resources/Generations-Defined-Sociologically.pdf>)

En la actualidad en el área laboral interactúan personas de diversas edades, que se clasifican en diferentes generaciones tales como; generación *BabyBoomers*, generación X, generación Y, generación Z; las personas que integran estas generaciones tienen comportamientos diferentes, en los empleos y desempeño en la industria. Las compañías deben de conseguir trabajar con las distintas generaciones que integran la fuerza laboral y lograr una convivencia entre sus empleados, para esto es necesario conocer las formas con las cuales se puede

motivar al personal según su generación. Por ejemplo: La generación Z no le importa trabajar por la noche y los fines de semana si recibe un salario adecuado, La generación Y necesita flexibilidad laboral, en cambio la generación X tiene un nivel de formación educativa alto, actúan con más decisión, tienden a respetar las jerarquías, pero no como las generaciones anteriores. (Lombardía, Stein, & Pin, 2008, pp. 1-2.)

A continuación, se describirá brevemente cada una de las generaciones.

La generación *BabyBoomers* (1946-1964)

Estableció mejoras importantes en las empresas: Es más culta, refinada, idealista y además juzga las cosas en su aspecto más favorable que su predecesor. Esta generación trabajó arduamente para ofrecer a sus hijos las oportunidades de estudio, desarrollo y calidad de vida que no pudieron gozar. En la actualidad muchas personas de esta generación desempeñan trabajos como gerente o directivo en las compañías al llegar el tiempo de jubilación son relevados por integrantes de las generaciones X.

La generación X (1965-1979)

Es una generación más desconfiada con ambientes optimistas. En los empleos no tienen la certeza que será por largo tiempo debido a que ha vivido en desaceleraciones económicas y reestructuraciones en las compañías. Opone resistencia a la lealtad incondicional al trabajo que mostraban sus antecesores,

están en la búsqueda constante de oportunidades de empleo en otras compañías, que valoren más sus competencias y habilidad para obtener un mejor sueldo. Se adaptan a los cambios tecnológicos con facilidad.

La generación Y o Millennials (1980-1994)

Esta generación tiende a buscar la comodidad para sí mismos todo el tiempo. Han crecido con el uso del internet por el cual tiene mayores fuentes de información para el conocimiento y aprendizaje que sus antecesores. Para ellos el trabajo no tiene prioridad por tal motivo no tienen compromiso laboral. Sus necesidades personales son más importantes que el trabajo y los aspectos sociales, esta generación es más individualista.

La generación Z (1995-2010)

Según (Boschma, 2007, pp. 13-14.) Los jóvenes de esta generación tienen como característica la lealtad. Están en la búsqueda de algún lugar en el cual se identifiquen y se sientan en confianza. Les gusta más las relaciones con la familia que sus antecesores, además que aprecian mucho más la lealtad.

Para esta generación la información debe tener fácil acceso en cualquier lugar, en caso de encontrar dificultades para la consulta perderán el interés. En caso que los compañeros no les proporcionen la información necesaria para desempeñar sus actividades esto es un indicativo que deberán de cambiar de empleo a otra compañía que proporcione un ambiente más agradable y que cumpla con sus expectativas.

El sueldo es importante, pero tiene más valor las condiciones agradables de trabajo y cuanto se puede aprender de éste. Por esta razón, es muy común que cambien de trabajo fácilmente sin importar que el salario sea más bajo.

Conocer las diferencias intergeneracionales es vital para lograr una construcción positiva y balanceada, esto se logrará con una correcta armonía entre los procedimientos tradicionales con la nueva flexibilidad y la creatividad, la responsabilidad de lograr este balance es de los supervisores y gerentes para el logro de los objetivos. (González, 2011, pp. 67-93.)

El correcto entendimiento y manejo de los aspectos individuales de los empleados logrará que las organizaciones cuenten con personas que trabajen con otros en armonía y obtener en las actividades asignadas mayor eficiencia, cumplimiento de objetivos, ambiente de trabajo agradable lo que genera que desees permanecer en la compañía.

1.8.1.2 Nivel Grupal.

En el aspecto grupal las compañías estructuran, grupos formales de trabajo el cual buscan incrementar la eficiencia de los procesos, de tal manera que realicen las actividades sin la duplicidad de trabajos con la adecuada cantidad de personas para determinada actividad.

El comportamiento grupal tiene una influencia en cada individuo ya que dentro del grupo existen ciertos lineamientos que realizan un efecto de moldeado del comportamiento en todas las personas que lo integran. Los miembros de un grupo buscan un objetivo en particular que ayuda a lograr los objetivos del grupo.

Según Tuckman (1965), citado por Newstrom (2011) todos los integrantes pasan por las cinco etapas de formación de un grupo, estas son:

- ①. Formación. Incertidumbre de los integrantes, se define los comportamientos aceptables. Termina cuando los miembros aceptan que son parte del grupo.
- ②. Conflicto. Conflicto interior, resistencia a las limitaciones de los integrantes, se determina el líder del grupo. Termina con una jerarquía de liderazgo.
- ③. Normalización. Las personas se identifican con el grupo y pertenencia, existe el compañerismo. Termina en grupo de sólido y objetivos en común.
- ④. Desempeño. Completa funcionalidad, realiza las actividades que se asigne al grupo.
- ⑤. Conclusión. Se aplica para grupos temporales. Termina con el logro en la terminación de la actividad asignada.

Las personas que ingresan a formar parte de un grupo de trabajo deberán de enfrentarse en realizar un acoplamiento al grupo ya integrado, en caso que el trabajador no tenga la confianza de formar parte del grupo de trabajo, podría tomar la decisión de abandonar la compañía.

El grupo de trabajo estará influenciado por cada una de las características de las personas que lo integran, por tal motivo la complejidad en la comprensión del comportamiento de los grupos es mayor, debido que el comportamiento de las personas en grupo es diferente al comportamiento individual.

Para el Comportamiento Organizacional el nivel grupal se describe como sigue:

Nivel grupal: como se relaciona las personas en los grupos.

- Comunicación. - Transferencia y comprensión de información entre dos o más personas.
- Toma de decisiones en grupo. - Se realizan para ayudar a cada uno de los integrantes a lograr su objetivo.
- Liderazgo y confianza. - Es la capacidad de las personas para inspirar a los miembros del equipo para realizar alguna actividad.
- Estructura de grupo. - Formales definidos por la empresa en la cual el comportamiento de las personas está definido y no informales son alianzas espontáneas en el trabajo por necesidad de tener contacto social.
- Conflictos. - Proceso de percepción de alguna persona en incompatibilidad de metas, desacuerdos con base en expectativas de comportamiento.
- Poder y política. - En base a la posición dentro de la organización, es la capacidad que tiene una persona para influir en el comportamiento de otra para que se comporte de acuerdo a lo indicado.

- Equipos de trabajo. - Esfuerzo coordinado entre los miembros para obtener un mayor rendimiento.

La comunicación, liderazgo, poder y política son patrones importantes para determinar el comportamiento del equipo de trabajo. Errores en estos patrones podría crear en los integrantes inconformidad o mala percepción que arrojará un comportamiento no deseado en las personas, como el abandono del trabajo.

En las organizaciones los grupos de trabajo formal cuentan a su vez con grupos de trabajo informales los cuales tienen influencia en la productividad y satisfacción laboral. Además, que la comunicación en los grupos informales juega un importante papel para lograr una estabilidad en el grupo ya que controla y moldea el comportamiento de sus integrantes.

1.8.1.3 Nivel Organización.

Es más complejo que la integración de personas a grupos de trabajo, este nivel lo conforman los diferentes grupos formales ya estructurados por la organización y cuenta con los siguientes patrones:

Nivel de Organización. -

- Cultura Organizacional. - Conjunto de características compartidas por los miembros la cual distingue a la organización.
- Políticas y prácticas de recursos humanos. - Influencia que tiene recursos humanos en la eficacia de la organización.
- Estructura y diseño de la organización. - Es la forma de dividir, agrupar y manejar los trabajos en las distintas actividades de la organización.

Estos patrones de la organización influyen directamente en las variables dependientes del comportamiento organizacional, que tendrán como resultado salida o respuesta de comportamiento de los empleados hacia la organización.

1.8.1.4 Variables dependientes

Las variables dependientes son el resultado que recibirá la organización del control adecuado en los niveles individual, grupal y organización.

Las variables dependientes del CO son:

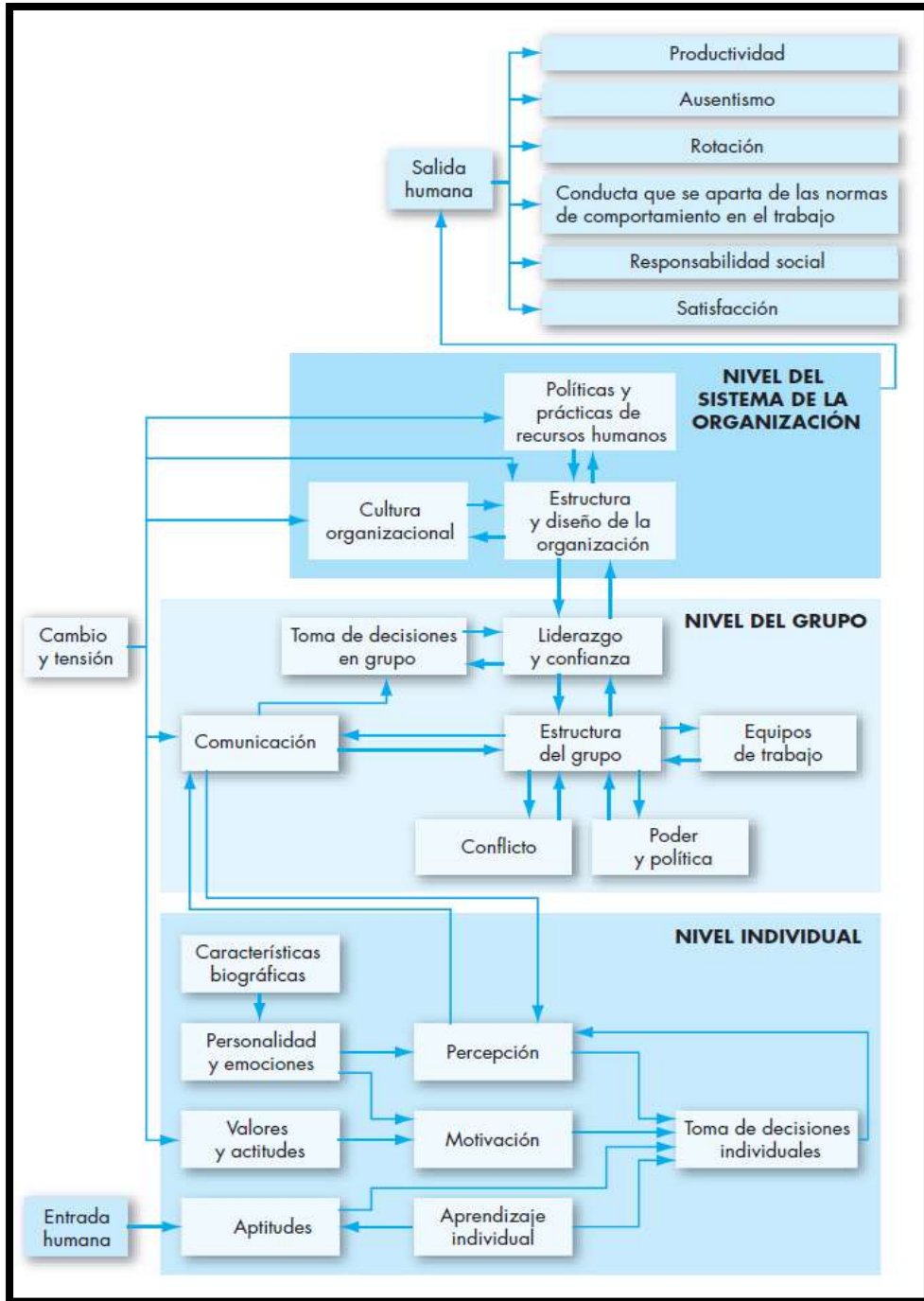
- Productividad. -Medición de los procesos respecto a las metas.
- Ausentismo. - Es la ausencia del personal al trabajo
- Rotación. - Salida de personal de la organización.
- Conducta que se aparta de las normas de trabajo. -Incumplimiento de reglas de comportamiento establecidas por la organización.

- Responsabilidad social. - Comportamiento del empleado para realizar actividades adicionales a las establecidas enfocadas al cuidado del medio ambiente, al comportamiento ético y su impacto en el desarrollo social, económico y cultural de su entorno.
- Satisfacción. - Sentimiento que se tiene hacia el trabajo de manera positiva.

Todas las organizaciones esperan contar con resultados positivos en el comportamiento de los empleados ya que esto permitirá el éxito de las organizaciones.

Para la empresa caso de estudio se tiene afectación principalmente a la variable dependiente de rotación de personal, este comportamiento tiene una relación con la satisfacción en el trabajo. Se sugiere que la compañía conozca el nivel de satisfacción del empleado en el trabajo que ocasiona esta calificación para generar acciones dirigidas a disminución de la salida de los empleados.

El modelo del Comportamiento Organizacional completo (ver Figura 5) se muestra a continuación:



Fuente: Robbins, Judge, (2009)

Figura 5: Modelo de Comportamiento Organizacional.

1.8.2 Satisfacción laboral.

Es el sentimiento que tiene una persona hacia las actividades de forma positiva. Con un involucramiento adecuado participando de manera activa para obtener un buen desempeño que le brindará beneficios.

Cuando el empleado tiene satisfacción en el trabajo se esfuerza por cumplir los objetivos, es más productivo además de mostrar una actitud positiva en las actividades diarias y hacia los compañeros de trabajo.

La satisfacción en el trabajo para los empleados tiene una relación opuesta con la rotación de personal y el ausentismo, para lograr una satisfacción del personal las compañías deberán de ofrecer a los empleados trabajos o actividades que motive positivamente, generando bienestar a las personas para esto deberá entregar incentivos o beneficios para que los esfuerzos por lograr un buen desempeño sean valorados y recompensados. (Robbins, Judge, 2009, p. 31)

Para conocer si los empleados están satisfechos en el trabajo se deberá de medir la satisfacción del empleado con su puesto de trabajo, conocer el grado de satisfacción, cuál es el motivo de la satisfacción del puesto de trabajo, además de analizar cuáles son los efectos que se presenta en los empleados satisfechos e insatisfechos.

A continuación, se describe brevemente cada aspecto a considerar en la satisfacción laboral del empleado:

1.- Medición de satisfacción: Es el sentimiento que tiene el empleado hacia el trabajo que realiza.

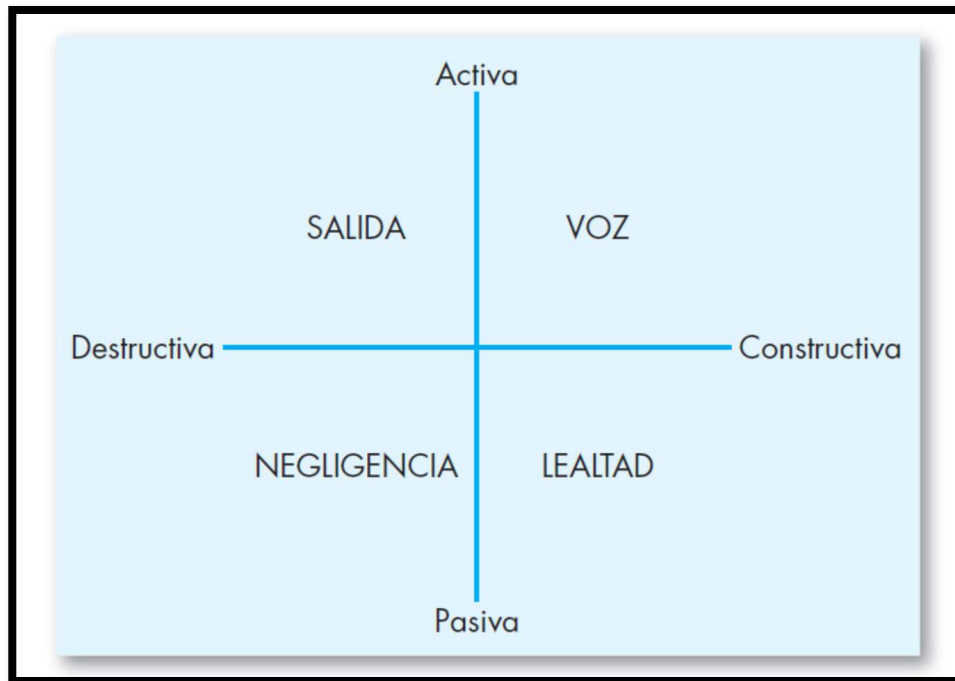
2.- Grado de satisfacción: Es el nivel de identificación del empleado con el trabajo que realiza, trabaja activamente, el desempeño es considerado fundamental para su trabajo.

3.- Motivos de la satisfacción: estará definida por naturaleza del trabajo, la supervisión, el salario, las oportunidades de ascenso y las relaciones con los compañeros.

4.- Efectos que tiene la satisfacción: estará definidas por salida, voz, lealtad, negligencia.

Todas las compañías buscan que sus empleados sean leales y muestren una actitud constructiva a la compañía, de tal manera que es conveniente entender el comportamiento y redireccionar en caso de tener una desviación que no favorezca a los objetivos de la empresa.

A continuación, se describirá brevemente los efectos de la satisfacción y la insatisfacción en el empleado (Figura 6).



Fuente: Robbins, Judge, (2009).

Figura 6: Respuesta a la insatisfacción.

Salida: Comportamiento de abandonar la compañía, buscando otro puesto o renuncia.

Voz: Desea mejores condiciones sugiere y trabaja de manera activa

Lealtad. Espera que las condiciones mejores de manera pasiva pero optimista.

Negligencia: Consiente que las condiciones empeoren, poco esfuerzo y mayor tasa de errores.

Las compañías deben de establecer medidas de control para disminuir la insatisfacción del empleado en el trabajo que pueda influir en el abandono de la compañía, generando con esto una rotación de personal.

1.8.3 Causas de la rotación de personal.

Las causas por las que los empleados deciden abandonar alguna compañía son variadas, dependerá de factores tales como el comportamiento individual, comportamiento grupal entre otros.

En lo individual, el trabajador deberá de hacer uso de las aptitudes tanto intelectuales como físicas, para el buen desempeño en las actividades asignadas, en las aptitudes intelectuales deberá de realizar un razonamiento de los problemas para lograr la mejor solución al mismo. Para las tareas que requieren una demanda de energía, movimientos, agilidad y coordinación de las diferentes partes del cuerpo el trabajador deberá hacer uso de las aptitudes físicas. En caso de que las personas sean asignadas para realizar actividades para las cuales no son aptas puede crear frustración al trabajador que se traducirá en bajo desempeño, es en este punto donde resulta valioso identificar las características individuales de manera oportuna.

De acuerdo con (Werther, Davis, 2008) para evitar que el personal de nuevo ingreso decida retirarse de la compañía, las personas que encabezan las áreas de recursos humanos deberán de comunicar las características más desfavorables a las que se enfrentará en los puestos de trabajo, no sólo se deberá de mencionar las actividades agradables. Con esto se tiene más oportunidades de que la persona que ingrese permanezca más tiempo dentro de la compañía.

Es importante considerar que la disonancia cognoscitiva (diferencia entre lo que se espera encontrar y las condiciones reales de trabajo) establece un papel fundamental para todos los nuevos empleados, todas las personas que ingresan a una compañía están expuestas a este fenómeno. Si la disonancia cognoscitiva es alta las personas pueden tomar diferentes actitudes, incluyendo salirse la compañía. (Werther, Davis, 2008, p. 228)

Dicho de otra forma, se trata del comportamiento del empleado que recibe información que no es compatible con sus valores o información que tiene, el cual será reflejado en su comportamiento hacia esta información, la persona puede justificar esta incompatibilidad o rechazarla.

Según (Alles, 2011) para las personas que abandonan la organización con muy poco tiempo de haber ingresado, la retención no es el problema sino la selección. En caso que las personas se retiren en los tres primeros meses de haber ingresado, la empresa deberá de iniciar el análisis de los métodos de atracción y selección de personal. En cambio, si las personas se retiran después de los tres meses, en este caso se deberá de analizar el método de retención de personal.

Según Flores y Rodríguez (2005) citado por Tamayo (2016, pp. 107, 108) existen fenómenos internos ocasionados por la propia compañía que causan la rotación de personal, se citan como sigue:

- Política salarial.
- Política de beneficios.

- Oportunidades de crecimiento profesional para el trabajador.
- Tipo de relaciones humanas entre los integrantes.
- Cultura organizacional.
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Criterios y programas de entrenamiento de recursos humanos.

De esta manera el departamento de recursos humanos debe de prestar atención a estos fenómenos internos, obteniendo información de manera continua que le permita realizar las correcciones dentro de los procesos los cuales influyeron de manera negativa en los empleados y decidieron retirarse de la compañía.

1.8.4 Rotación de personal.

Es la retirada del personal empleado de la compañía de forma permanente, con el interés de desarrollar sus habilidades personales, profesionales, así como aumentar sus ingresos con un mejor sueldo. Los empleados pueden decidir retirarse de la compañía debido a factores internos y externos de su entorno a los que está expuesto.

Para (Chiavenato, 2007) “La rotación de personal es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente”.

Para (Alles, 2011) “En relación a recursos humanos hace referencia a la salida de colaboradores de la organización que posteriormente son sustituidos por otros”.

La rotación del personal de una organización se divide principalmente en dos tipos: separación voluntaria y separación involuntaria. Y se clasifica en positiva y negativa.

Separación voluntaria es aquella en la cual un trabajador presenta una renuncia al puesto de trabajo al cual pertenece; comúnmente las renunciaciones son espontáneas.

Separación Involuntaria se refiere a los despidos y comúnmente se realiza por medidas disciplinarias o productivas.

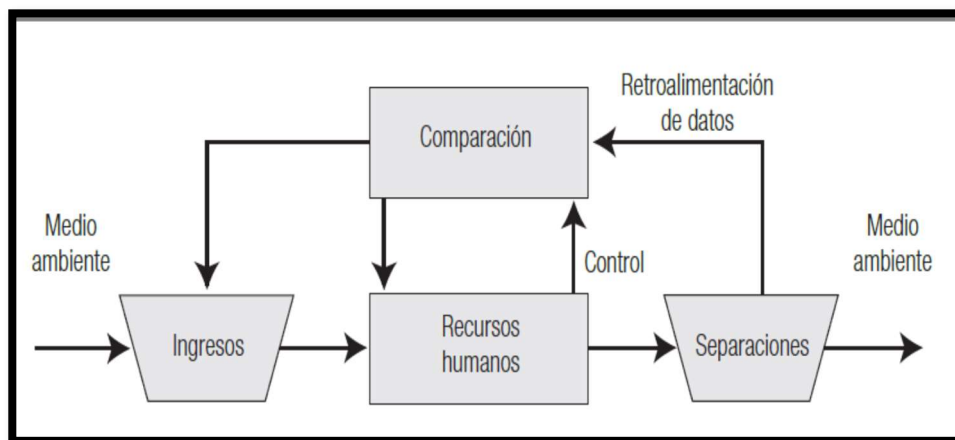
La rotación positiva: es aquella en la cual la persona que se retira de la organización es la que tiene un bajo desempeño y comúnmente es sustituido por otro trabajador con mejores cualidades y motivación hacia las tareas a desempeñar.

La rotación negativa: es aquella en la cual la personal que abandona la compañía es clave o importante para el logro de objetivos, son las personas que no se desea perder. (Robbins, Judge, 2009, p. 29)

Desafortunadamente, es más común la separación voluntaria y negativa en las compañías, ya que los empleados con mejores aptitudes están en busca de mejorar su condición actual, y se cuestiona con mayor frecuencia la situación actual de empleo y salario, contra las aportaciones que realiza a la compañía.

La rotación del personal dentro de las organizaciones es inevitable, todas las empresas especialmente el departamento responsable de los recursos humanos deben lograr un control adecuado evitando una rotación de personal excesiva para mantener la eficacia que se desea de la organización en el cumplimiento de los objetivos de rentabilidad.

Se deberá de contar con un sistema de trabajo (ver Figura 7) que permita controlar y realizar las acciones necesarias que favorezcan el control de manera eficiente a la salida de personal valioso para la compañía.



Fuente: Chiavenato, (2007).

Figura 7: Diagrama de control para la rotación del personal.

Cuando se tiene un control adecuado de rotación de personal esto beneficia a la compañía, debido a que permite mejorar las características de desempeño, calidad y capacidad del personal que integra los diferentes departamentos. Para lograr esto los responsables del personal deberán de evaluar periódicamente el

comportamiento para realizar acciones que disminuyan o eviten el retiro de personal capacitado y entrenado que necesita la compañía.

1.8.5 Medición de la rotación de personal.

La rotación de personal se conoce en medida porcentual, cuando se desea conocer la pérdida de personal se obtiene por la relación entre los empleados que salen de la compañía en relación con el número de integrantes promedio que pertenecen a la corporación en un tiempo determinado, el tiempo comúnmente utilizado para la medición es mensual y anual. Con este porcentaje de rotación brinda al personal responsable de control de capital humano realizar un diagnóstico de la situación actual en las áreas donde se presentan mayor porcentaje de abandono de trabajo. (Chiavenato, 2007, p.135)

Para el responsable de recursos humanos de la empresa caso de estudio, el cálculo de rotación de personal lo determina como sigue:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{S \times 100}{PE}$$

S = Número de personas que salen en el período considerado.

PE = Personal promedio empleado en el período considerado.

El índice de rotación de personal ideal sólo puede ser determinado por el análisis de personal realizado por cada organización de manera sistémica, teniendo como base fundamental retener al personal que proporcione un buen desempeño en sus actividades y permita la sustitución de personal con un bajo desempeño.

Para efectos de estudio de la rotación del personal sólo se tomarán en cuenta los que se generen por salida voluntaria de personal sindicalizado, de la unidad de negocios 2 que pertenece al área de corte de asientos.

1.8.6 El trabajo de recursos humanos frente la rotación de personal

El departamento de recursos humanos establece políticas que contienen lineamientos establecidos para proceder con los miembros de la organización con el fin de obtener el logro de metas organizacionales, estableciendo condiciones individuales de comportamiento para el logro de objetivos de desempeño individual.

Cuando la política de recursos humanos no es aceptada por los integrantes de la compañía predispone a los empleados a tomar la de decisión de retirarse la de organización. (Chiavenato, 2007, p.140)

Esto obliga a implementar o revisar de manera constante las políticas que rigen a la empresa estas deberán ser claras, de fácil acceso, aplicable a todo el personal de manera imparcial, sin importar su jerarquía.

Entre las responsabilidades que tiene el departamento recursos humanos se encuentra el análisis y vigilancia de los factores que pueden repercutir en una insatisfacción del personal, con objetivo de tomar medidas que se consideren pertinentes para disminuir o eliminar la insatisfacción que siente el trabajador.

Por tal motivo el departamento responsable de personal deberá de hacer uso de los medios de comunicación tanto oficiales, formales e informales. Con el objetivo de estar informado por todos los medios posibles y anticiparse a cualquier eventualidad.

Capítulo 2 Estudio del comportamiento organizacional como alternativa contra la rotación de personal

El modelo que se propone para la realización de presente estudio es deductivo y estadístico permitirá el análisis de las causas por las cuales se presenta una alta rotación del personal operativo para la unidad de negocios 2.

Se comenzarán a analizar el comportamiento de los empleados en toda la compañía tanto las características de la población actual y el histórico de empleados que deciden retirarse de la compañía, en seguida, se analizará específicamente el comportamiento de los empleados de la unidad de negocios 2 (UN2), las características de la población y el histórico de empleados que decidieron retirarse de la compañía.

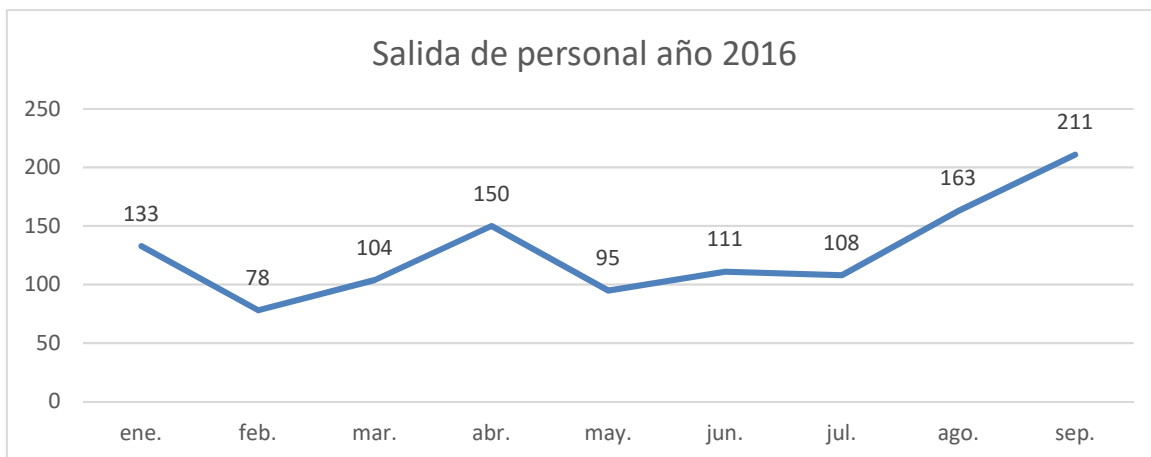
Se usará el modelo de comportamiento organizacional para establecer una propuesta de trabajo para la disminución de la rotación de personal.

2.1 Diagnóstico de la situación actual

Todos los empleados de nuevo ingreso reciben una inducción básica de dos días, en la cual se les explica brevemente los procesos de producción y procedimientos administrativos a los que están obligados, al final se hace entrega de uniforme, el cual consiste de 5 playeras y calzado de seguridad, que será obligatorio usarlo para ingresar al área de trabajo.

En los primeros ocho meses (enero - agosto) se demandó una plantilla de 1800 empleados necesarios para el desempeño adecuado de las funciones que requiere la compañía. A partir del mes de septiembre se solicita incrementar la plantilla de personal a 2322. La población actual total de 2322 empleados de estos 2101 son personal operativo sindicalizado; 221 personal administrativo; incluye personal de oficina y supervisores de piso.

En el mes de septiembre se tienen 211 retiros voluntarios el cual significa un índice de rotación de personal del 9.1%, se considera alto, esto repercute directamente en los objetivos de la compañía. (ver Gráfico 1)



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 1: Comportamiento general de salida de personal de la compañía.

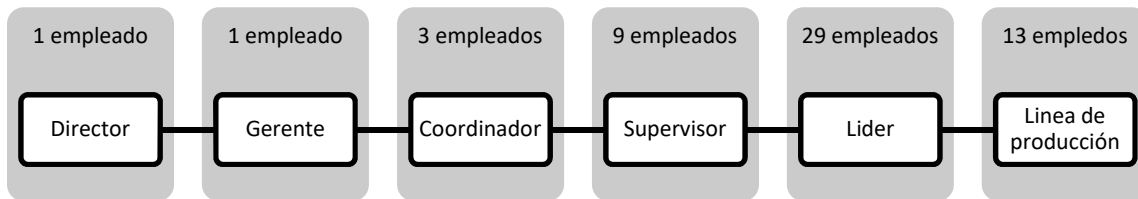
La compañía enfrenta los fenómenos internos competitivos con las organizaciones del mismo ramo de la siguiente manera:

- Política salarial. - Competitiva para el personal operativo de nuevo ingreso.
- Política de beneficios. - Competitiva con las empresas del mismo ramo.
- Oportunidades de crecimiento profesional para el trabajador. - Se puede obtener promociones para el crecimiento del personal operativo. Desafortunadamente una promoción no es bien recibida, el personal operativo la considera un castigo o algo no deseado.
- Tipo de relaciones humanas entre los integrantes. - No existen programas de relaciones saludables con los compañeros de trabajo.
- Cultura organizacional. - Falta trabajar en una correcta orientación.
- Criterios y programas de entrenamiento de recursos humanos. - Sin programas autorizados para invertir al personal que necesita desarrollar sus competencias.

2.1.1 Estructura de la compañía. (Jerarquía)

La compañía tiene una estructura vertical, debido a la cantidad de empleados necesarios para el buen funcionamiento de la compañía. Inicia la jerarquía el director de operaciones, el cual se encarga de la administración general de la compañía, la segunda posición la tiene el gerente de área da seguimiento a los indicadores y establece estrategias que permitan alcanzar los objetivos, en tercer lugar están los coordinadores da seguimiento constante a los resultados de producción y resuelve los problemas con otros departamentos para el cumplimiento de los objetivos, la cuarta posición la ocupa el supervisor el cual verifica constantemente en las líneas de producción la continuidad del trabajo, toma acción inmediata y realiza el reporte de las acciones realizadas, en la quinta posición la ocupa el líder de grupo el cual realiza el programa de trabajo, retroalimenta a sus subordinados en los errores del día anterior para mejorar la productividad, da seguimiento, entrega productos terminados al siguiente proceso, verifica contantemente el flujo de materiales para mantener un trabajo constante.

La estructura jerárquica en la unidad de negocios 2 (ver Figura 8) es la siguiente; el director de operaciones tiene a su cargo un gerente, el gerente tiene a su cargo a tres coordinadores, un coordinador tiene a su cargo tres supervisores, un supervisor tiene a su cargo 4 líderes de grupo, un líder tiene a su cargo 13 empleados; esta estructura se tiene en primer y segundo turno. El tercer turno varía la cantidad de empleados ya que esto depende de la necesidad de producción programada.



Fuente: elaboración propia

Figura 8: Estructura jerárquica de la unidad de negocios 2

2.2 Definición de herramientas para elaboración de diagnóstico

Para conocer las características de la población y el comportamiento del personal que decide retirarse de la compañía se usarán los datos históricos del 2016. Esta información es proporcionada en hoja de cálculo por el departamento de capital humano para el análisis cuantitativo.

En base al modelo del comportamiento organizacional, se definirán las características más relevantes del nivel individual, grupal y organizacional para desarrollar una propuesta de trabajo en la compañía caso de estudio, para esto, se usará como herramienta la matriz de priorización para cada una de las etapas del modelo del CO, con el objetivo de encontrar los puntos más significativos para la disminución de la rotación de personal.

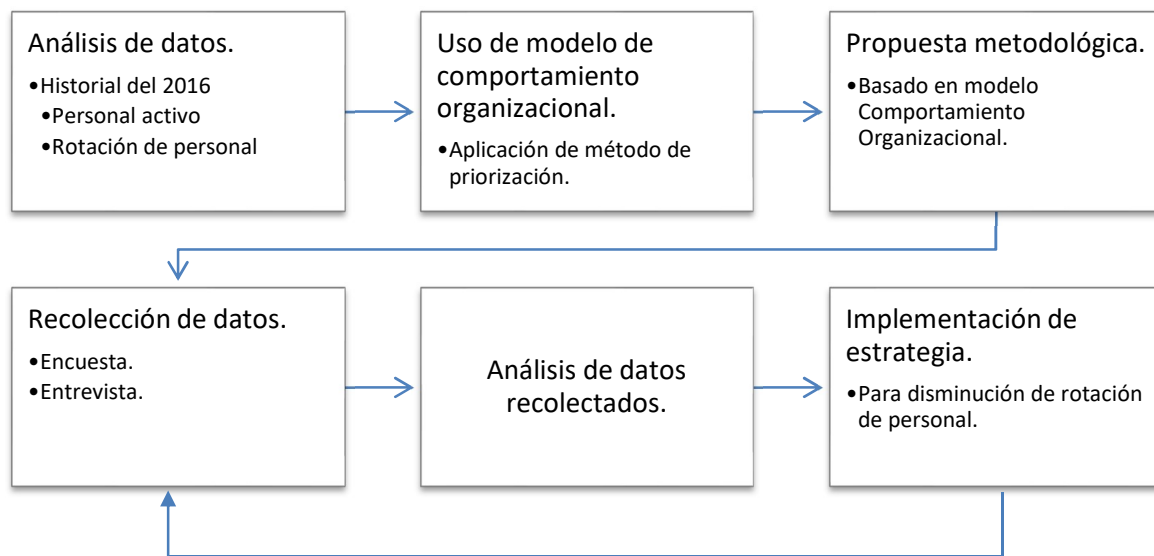
Se utilizará la encuesta para la recolección de datos con el propósito de conocer la opinión de los empleados en temas relacionados con la rotación de personal. Estos cuestionarios contienen un conjunto de afirmaciones o preguntas y están

elaborados para conocer la actitud de los empleados en su puesto de trabajo dentro de la compañía. Con el análisis de esta información se pretende conocer las causas principales por las que los empleados deciden retirarse de la compañía.

Para la aplicación de las encuestas se usará una muestra de la población de la UN2.

Se realizarán entrevistas al líder sindical y al responsable de RH para conocer la opinión que tiene ambas partes en relación asuntos de rotación de personal.

A continuación, se presenta un diagrama de trabajo (ver Figura 9) para la metodología a seguir:



Fuente: Elaboración propia

Figura 9 Diagrama de trabajo para el desarrollo de la metodología.

2.3 Elaboración del diagnóstico

Para conocer las características de la población y el comportamiento de las personas que se retiran de la compañía se utilizarán los datos históricos del 2016 proporcionado por el departamento de recursos humanos de la empresa caso de estudio.

2.3.1 Diagnóstico de la compañía

La compañía inició operaciones en el año 2006, desde esta fecha el total de personal por año de ingreso está integrado como sigue (ver Tabla 2):

Tabla 2.
Personal activo por año de ingreso.

Año Ingreso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Total Personas	5	10	38	36	21	57	109	284	239	240	1131

Fuente: Elaboración propia.

El mayor volumen de personal lo integran personas que ingresaron en el 2016, estos empleados tienen poca experiencia dentro del proceso de producción. Lo cual podría afectar en los indicadores de productividad, aprovechamiento y rentabilidad de la compañía.

La distribución de la población por edades generación según el rango de edad se representa como sigue (ver Tabla 3):

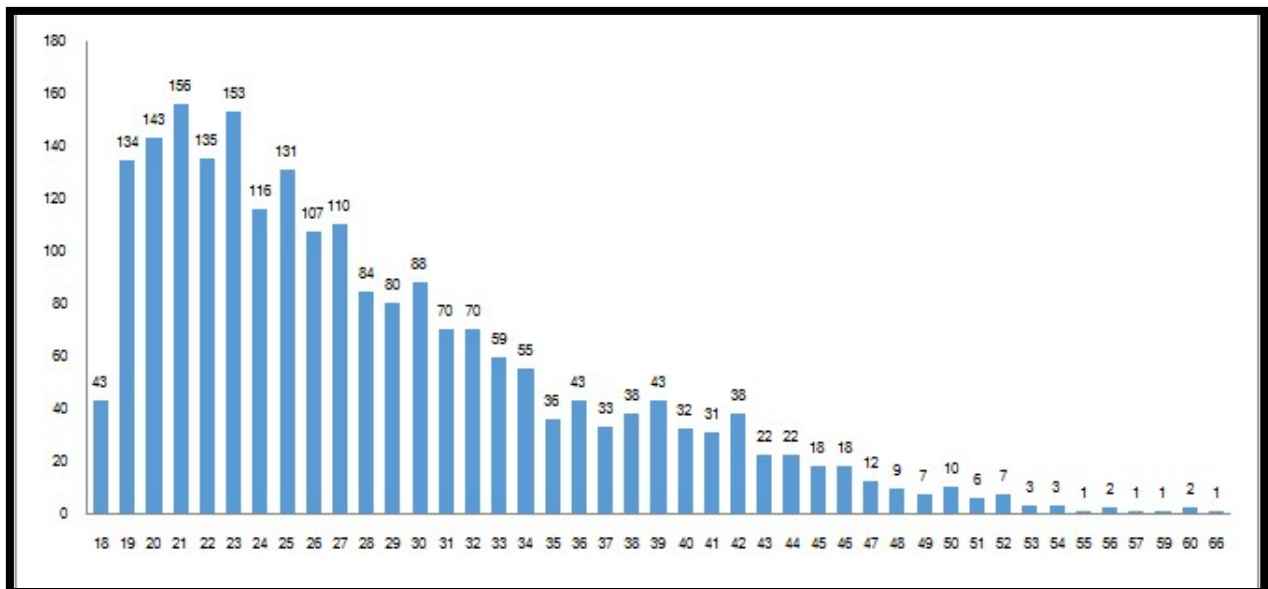
Tabla 3.

Población de empleados por generación dentro de compañía.

Generación	Edades en 2016	Empleados	% Empleados
<i>BabyBoomers</i>	Entre 52-70 años	21	0.97%
X	Entre 37-51 años	339	15.6%
Y	Entre 22-36 años	1336	61.4%
Z	Entre 6-21 años	474	21.9%
Total de empleados		2170	

Fuente: Elaboración propia.

La población total mostrada por edades en años (ver Gráfico 2) es la siguiente:



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 2: Total de empleados por edades.

Se observa que los empleados que de la generación Y tienen mayor densidad poblacional en la compañía, sin embargo, la generación Z cuenta con una cantidad considerable de empleados, tomando en consideración que estos últimos están comenzando a integrarse a la vida laboral.

El porcentaje de población que representan las edades de los trabajadores que integran la fuerza de trabajo de la compañía se muestra como sigue (ver Tabla 4):

Tabla 4.

Distribución total de empleados por edades.

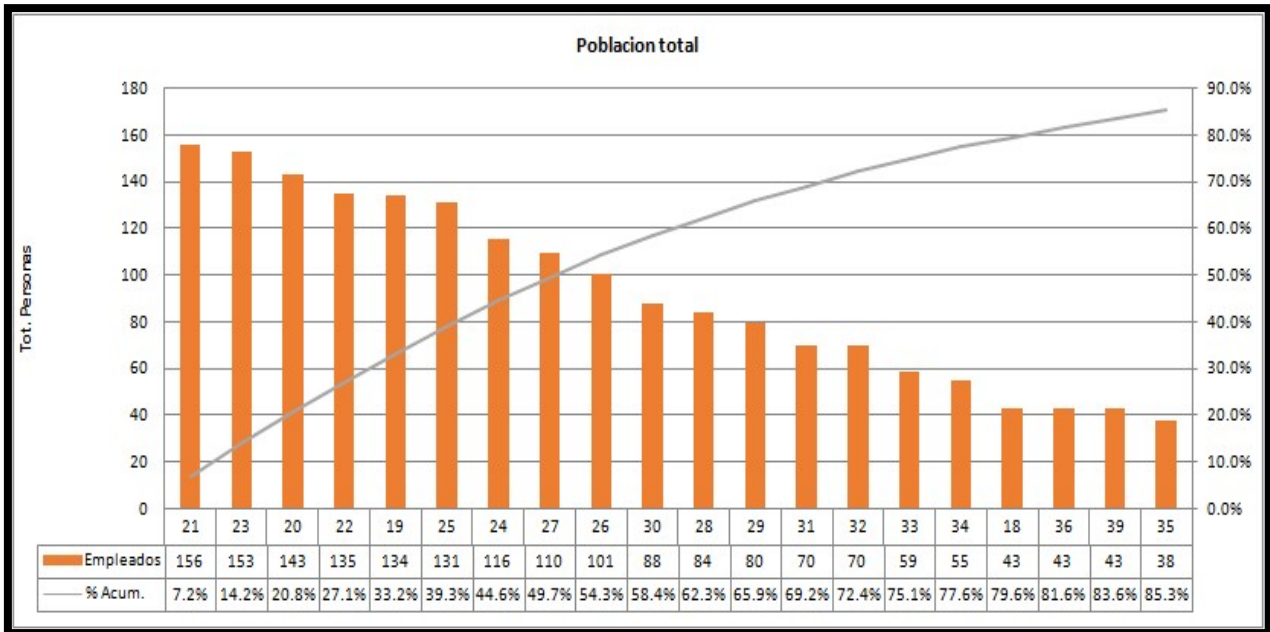
Generación	Edad	Empleados	% Población	% generación
Z	18	43	2.0%	21.9%
	19	134	6.2%	
	20	143	6.6%	
	21	156	7.2%	
Y	22	135	6.2%	61.4%
	23	153	7.1%	
	24	116	5.3%	
	25	131	6.0%	
	26	101	4.7%	
	27	110	5.1%	
	28	84	3.9%	
	29	80	3.7%	
	30	88	4.1%	
	31	70	3.2%	
	32	70	3.2%	
	33	59	2.7%	
	34	55	2.5%	
35	38	1.8%		
36	43	2.0%		
X	37	33	1.52%	15.67%
	38	38	1.75%	
	39	43	1.98%	
	40	32	1.47%	
	41	31	1.43%	
	42	38	1.75%	
	43	22	1.01%	
44	22	1.01%		

	45	18	0.83%	
	46	19	0.88%	
	47	12	0.55%	
	48	9	0.41%	
	49	7	0.32%	
	50	10	0.46%	
	51	6	0.28%	
BB	52	7	0.32%	0.97%
	53	3	0.14%	
	54	3	0.14%	
	55	1	0.05%	
	56	2	0.09%	
	57	1	0.05%	
	59	1	0.05%	
	60	2	0.09%	
	66	1	0.05%	

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera se observa que las generaciones Z, Y, representan el 83.4 % de la población total. Sin embargo, se aprecia que el porcentaje de la población por edad se incrementa cuando la edad de los empleados está disminuyendo. Teniendo la mayor participación de la generación Y con un 7.2% de población de empleados con 21 años de edad. Esto nos indica que se deberán de establecer estrategias para trabajar con la generación Y por tener la mayor densidad y además una planeación para trabajar con personal de la generación Z.

Con la siguiente gráfica de Pareto se visualiza fácilmente las edades de las personas que integran la mayor población (ver Gráfico 3).



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 3: Distribución de población más representativa.

Los datos muestran nuevamente que el mayor porcentaje de la población se encuentra en un rango de edades entre los 19 años y 36 años las cuales forman parte de la generación Z y generación Y, con una participación 1.98% del personal de generación X.

2.3.2 Diagnóstico para Unidad de Negocios 2

En la unidad de negocios 2 (UN2) para la cual se realizará el estudio cuenta con un total de 941 empleados que ingresaron como se muestra (ver Tabla 5):

Tabla 5.

Personal activo por año de ingreso de UN2.

Año Ingreso	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Personas UN2	2	5	25	18	7	14	39	107	105	63	556

Fuente: Elaboración propia.

El mayor volumen lo integran personas que ingresaron en el 2016. Con un 59.1 % de la población total de la unidad de negocio 2 con poca experiencia en las operaciones y conocimiento de los procesos de producción.

La distribución de los empleados de la unidad de negocios 2 según el rango de edad se representa como sigue (ver Tabla 6):

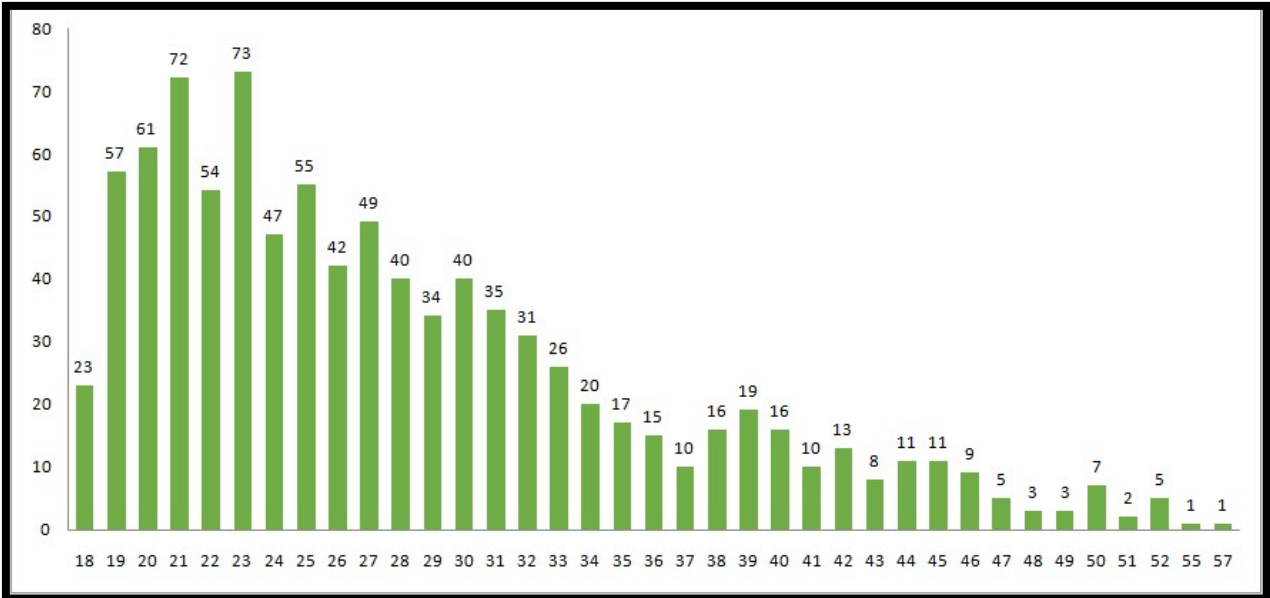
Tabla 6.

Población de empleados por generación para unidad de negocio 2.

Generación	Edades en 2016	Empleados	% Población
<i>BabyBoomers</i>	Entre 52-70 años	7	0.74%
X	Entre 37-51 años	143	15.2%
Y	Entre 22-36 años	578	61.4%
Z	Entre 6-21 años	213	22.6%
Total de empleados		941	

Fuente: Elaboración propia

La distribución por edades para la unidad de negocio 2 se muestra como sigue (ver Gráfico 4):



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4; Empleados por edades de UN2.

Se observa que la mayor cantidad de empleados pertenecen a la generación Y, seguida de personas de la generación Z aun cuando estos inician su vida laboral. La compañía tiene establecida como edad máxima de ingreso en 40 años de tal manera que esto influye en la cantidad de empleados que integran las generaciones X y *babyboomer*.

El porcentaje de empleados que representa cada generación por edades y generación correspondiente de la unidad de negocio 2 se muestra en (ver Tabla 7):

Tabla 7

Distribución de empleados por edades para unidad de negocio 2.

Generación	Edad	Empleados	% Población	% generación
Z	18	23	2.4%	22.6%
	19	57	6.1%	
	20	61	6.5%	
	21	72	7.7%	
Y	22	54	5.7%	61.4%
	23	73	7.8%	
	24	47	5.0%	
	25	55	5.8%	
	26	42	4.5%	
	27	49	5.2%	
	28	40	4.3%	
	29	34	3.6%	
	30	40	4.3%	
	31	35	3.7%	
	32	31	3.3%	
	33	26	2.8%	
	34	20	2.1%	
	35	17	1.8%	
36	15	1.6%		
X	37	10	1.1%	15.20%
	38	16	1.7%	
	39	19	2.0%	
	40	16	1.7%	
	41	10	1.1%	
	42	13	1.4%	
	43	8	0.9%	
	44	11	1.2%	
	45	11	1.2%	
	46	9	1.0%	
	47	5	0.5%	
	48	3	0.3%	
	49	3	0.3%	
	50	7	0.7%	
51	2	0.2%		
BB	52	5	0.5%	0.74%
	55	1	0.1%	
	57	1	0.1%	

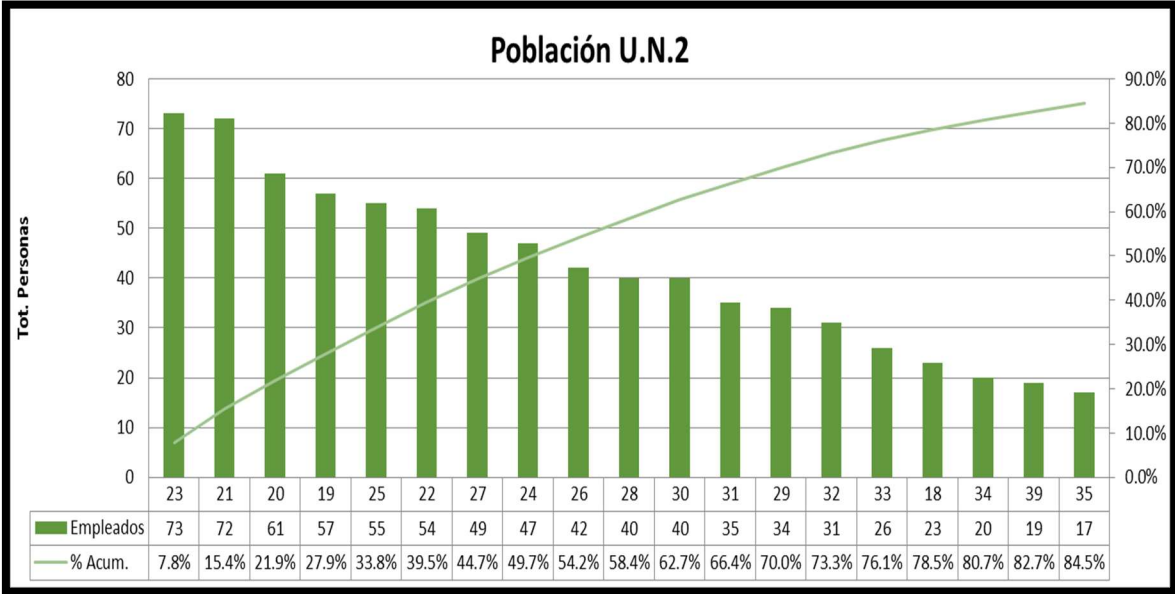
Fuente: Elaboración propia.

Las generaciones Z, Y, representan el 84.1% del total de integrantes de esta área.

Se observa que presenta el mismo comportamiento que toda la compañía el

porcentaje de empleados se incrementa en relaciona al decremento de edad sin embargo el porcentaje mayor de población lo tiene la generación Y con un 7.8% de empleados con 23 años de edad, seguida de la generación Z con un 7.7% de empleados con 21 años, con esta información se deberá de realiza una planeación de trabajo acorde al comportamiento de las generaciones con mayor densidad poblacional.

A continuación, se muestran con gráfico de Pareto las edades que integran la mayor población de la unidad de negocio 2 (ver Gráfico 5).



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5: Distribución de empleados más representativo de unidad de negocio 2.

Nuevamente se observa que la mayor parte de las personas se encuentran en un rango de edades entre los 18 años y 35 años que son de la generación Z y generación Y con una participación de 2% de la generación X.

2.4 Rotación de personal.

Para contar con una referencia de la situación de la compañía se utilizó el estudio sobre la rotación del personal general de la industria manufacturera, emitido por Secretaría de Desarrollo Económico de San Luis Potosí, en el municipio de San Luis Potosí realizado con los datos históricos del 2015 se obtuvo un porcentaje de 3.4% en promedio anual (ver Figura 10) en la rotación de personal.



Fuente: SEDECO 2015.

Figura 10: Rotación de personal en San Luis Potosí.

2.4.1 Personal que se retira la compañía.

En la compañía al cierre del mes de septiembre del 2016, se tiene un registro de 1153 personas que abandonan la compañía por separación voluntaria. De las cuales 1086 pertenecieron a personal operativo sindicalizado, 67 fueron empleados administrativos de oficinas y personal supervisor de operaciones.

La separación voluntaria de la población total de la compañía en el año 2016 tuvo un comportamiento mensual como sigue (ver Tabla 8):

Tabla 8.
Empleados que salen de compañía por mes.

mes	Salida
Ene.	133

Feb.	78
Mar.	104
Abr.	150
May.	95
Jun.	111
Jul.	108
Ago.	163
Sep.	211

Fuente: Elaboración propia.

Para conocer el índice de rotación de personal se realizará la aplicación de la fórmula siguiente:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{S \times 100}{PE}$$

Obteniendo el índice de rotación de personal de la población (ver Tabla 9) que se retira de manera voluntaria de la compañía es de la siguiente manera:

Tabla 9

Índice de rotación de personal general por mes.

mes	salida	% rotación
Ene.	133	7.4%
Feb.	78	4.3%
Mar.	104	5.8%
Abr.	150	8.3%
May.	95	5.3%
Jun.	111	6.2%
Jul.	108	6.0%
Ago.	163	9.1%

Sep.	211	9.1%
------	-----	------

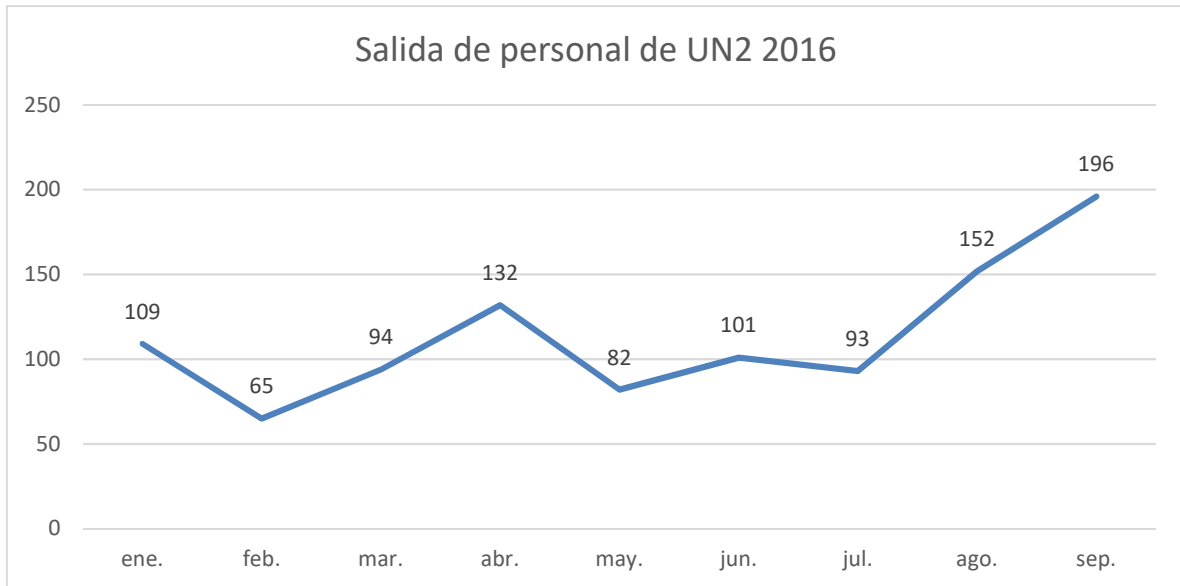
Fuente: Elaboración propia.

El promedio general de la rotación de personal en estos meses es del 6.8%, por tal motivo el panorama general de la rotación de personal de la compañía se encuentra muy por arriba de la media que presentan las industrias en San Luis Potosí. Esto indica que se deberá de establecer controles para disminuir la salida de empleados.

2.4.2 Personal que se retira de unidad de negocios 2 (UN2)

La unidad de negocios 2 para la cual se estará enfocando el presente estudio requirió aproximadamente una plantilla de 600 personas de personal en los cinco primeros meses posterior a esto fue necesario un incremento de personal contando con aproximadamente 700 personas necesarias para un correcto funcionamiento de todos los procesos y ampliación de nuevos procesos.

La separación voluntaria en el año 2016 de la población de la unidad de negocios 2 en la compañía tuvo un comportamiento mensual como sigue (ver Gráfico 6):



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6: Comportamiento de unidad de negocio 2 de salida de personal de la compañía.

Para conocer el índice de rotación de personal se realizará la aplicación de la fórmula siguiente:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{S \times 100}{PE}$$

Obteniendo el índice de rotación de personal de la unidad de negocios 2 (ver Tabla 10) que se retira manera voluntaria de la compañía como sigue:

Tabla 10
Índice de rotación de personal de UN2 por mes.

mes	Salida	% rotación
Ene.	109	18%
Feb.	65	11%
Mar.	94	16%
Abr.	132	22%
May.	82	14%
Jun.	101	14%
Jul.	93	13%
Ago.	152	22%
Sep.	196	28%

Fuente: Elaboración propia.

El porcentaje promedio de rotación de personal para la unidad de negocios 2 es del 18%, considerado alto respecto a la media general en San Luis Potosí, la alta rotación afecta para lograr los objetivos deseados por la compañía en productividad y aprovechamiento ya que esto implica en contar con personal sin experiencia en las líneas de producción.

Capítulo 3 Propuesta para la adaptación del modelo del comportamiento organizacional para un caso de estudio

3.1 Uso de modelo del Comportamiento Organizacional

Debido a que se tiene una alta rotación de personal se usará como base principal el modelo del comportamiento organizacional completo para establecer cuáles son las características más relevantes que se estudiarán en la empresa caso de estudio, para esto, se aplicará como herramienta la matriz de priorización en cada una de las etapas del modelo del comportamiento organizacional.

La matriz de priorización será resuelta con el método del criterio analítico, la cual se evalúa cada característica por orden de importancia colocando los criterios tanto en renglones como en columnas, de tal manera que la calificación de uno es para los criterios igualmente importantes, cinco si el criterio de la fila es más importante que el de la columna y en la celda transpuesta se coloca el valor transpuesto $1/5$, se calificará con 10 si el valor de la fila es mucho más importante que el de la columna y en la celda transpuesta se escribe $1/10$ (Izar, 2011)

De esta manera se establece lo siguiente:

Nivel individual. –Conocimiento de las características de las personas.

Para nivel individual (ver Tabla 11) la aplicación del presente estudio se tomarán los tres puntajes más altos debido a que se consideran factores imprescindibles para el conocimiento del empleado y de acuerdo a la prioridad para la empresa, el cual se enlistan como sigue:

- ①. Características biográficas.
- ②. Valores y actitudes.
- ③. Motivación.

Tabla 11.

Matriz de priorización del CO individual.

Nivel individual:	Características biográficas	Personalidad y emociones	Valores y actitudes	Aptitudes	Percepción	Motivación	Aprendizaje	Toma de decisiones	Suma	Ponderación
Características biográficas		5.0	1.0	10.0	1.0	1.0	5.0	10.0	33.0	0.2666
Personalidad y emociones	0.2		0.1	1.0	0.2	0.2	1.0	1.0	3.7	0.0299
Valores y actitudes	1.0	10.0		1.0	10.0	5.0	1.0	1.0	29.0	0.2342
Aptitudes	0.1	1.0	1.0		1.0	1.0	1.0	1.0	6.1	0.0493
Percepción	1.0	5.0	0.1	1.0		1.0	1.0	1.0	10.1	0.0816
Motivación	1.0	5.0	0.2	1.0	1.0		10.0	10.0	28.2	0.2278
Aprendizaje	0.2	1.0	1.0	1.0	1.0	0.1		5.0	9.3	0.0751
Toma de decisiones	0.1	1.0	1.0	1.0	1.0	0.1	0.2		4.4	0.0355
									123.8	1.00

Fuente: Elaboración propia.

Nivel Grupal. – Forma de trabajo de las personas dentro de los grupos formales.

Para nivel grupal (ver Tabla 12) tomarán los cuatro valores más altos debido a que se consideran importantes el buen funcionamiento en los grupos y conforme a la prioridad para la empresa, se enlistan como sigue:

- ①. Comunicación.
- ②. Liderazgo y confianza.
- ③. Toma de decisiones.
- ④. Estructura de grupo.

Tabla 12.

Matriz de priorización del CO grupal.

Nivel grupal:	Comunicación	Toma de decisiones	Liderazgo y confianza	Estructura de grupo	Conflictos	Poder y política	Equipos de trabajo	Suma	Ponderación
Comunicación		10.00	1.00	1.00	10.00	10.00	10.00	42.00	0.3518
Toma de decisiones	0.10		5.00	5.00	1.00	1.00	1.00	13.10	0.1097
Liderazgo y confianza	1.00	0.20		5.00	5.00	10.00	10.00	31.20	0.2613
Estructura de grupo	1.00	0.20	0.20		5.00	5.00	1.00	12.40	0.1039
Conflictos	0.10	1.00	0.20	0.20		0.20	0.20	1.90	0.0159
Poder y política	0.10	1.00	0.10	0.20	5.00		0.20	6.60	0.0553
Equipos de trabajo	0.10	1.00	0.10	1.00	5.00	5.00		12.20	0.1022
								119.40	1.00

Fuente: Elaboración propia.

Nivel Organización. – interacción entre los grupos formales y la compañía.

Para el nivel Organización (ver Tabla 13) se tomará solo el valor más alto debido a que se considera que afecta directamente a los grupos de trabajo y acorde a la prioridad para la empresa, se enlistan como sigue:

- ①. Políticas y prácticas de recursos humanos.

Tabla 13.

Matriz de priorización del CO organización.

Nivel de Organización.-	Cultura Organizacional	Políticas y prácticas de recursos humanos	Estructura y diseño de la organización	Suma	Ponderación
Cultura Organizacional		0.1	0.2	0.30	0.0146
Políticas y prácticas de recursos humanos	10		5	15.00	0.7317
Estructura y diseño de la organización	5	0.2		5.20	0.2537
				20.50	1.00

Fuente: Elaboración propia.

Salida humana. - Respuesta de las personas.

Para las variables de salida humana (ver Tabla 14) se tomarán sólo los dos valores más altos debido a la fuerte interacción que existe entre ambas variables, según la prioridad para la empresa, se enlistan como sigue:

- ①. Rotación.
- ②. Satisfacción.

Tabla 14.

Matriz de priorización del CO salida humana.

Salida Humana	Productividad	Ausentismo	Rotación	Conducta fuera de norma	Responsabilidad social	Satisfacción	Suma	Ponderación
Productividad		0.2	0.1	1	1	0.1	2.4	0.0319
Ausentismo	5		1	5	1	0.1	12.1	0.1607
Rotación	10	1		5	10	1	27	0.3586
Conducta fuera de norma	1	0.2	0.2		1	5	7.4	0.0983
Responsabilidad social	1	2	0.1	1		1	5.1	0.0677
Satisfacción	10	10	0.1	0.2	1		21.3	0.2829
							75.3	1.00

Fuente: Elaboración propia.

Con el desarrollo de estas matrices se elabora una propuesta que ayudará en la realización de una estrategia para realizar una mejora en disminución de la rotación de personal para la empresa caso de estudio.

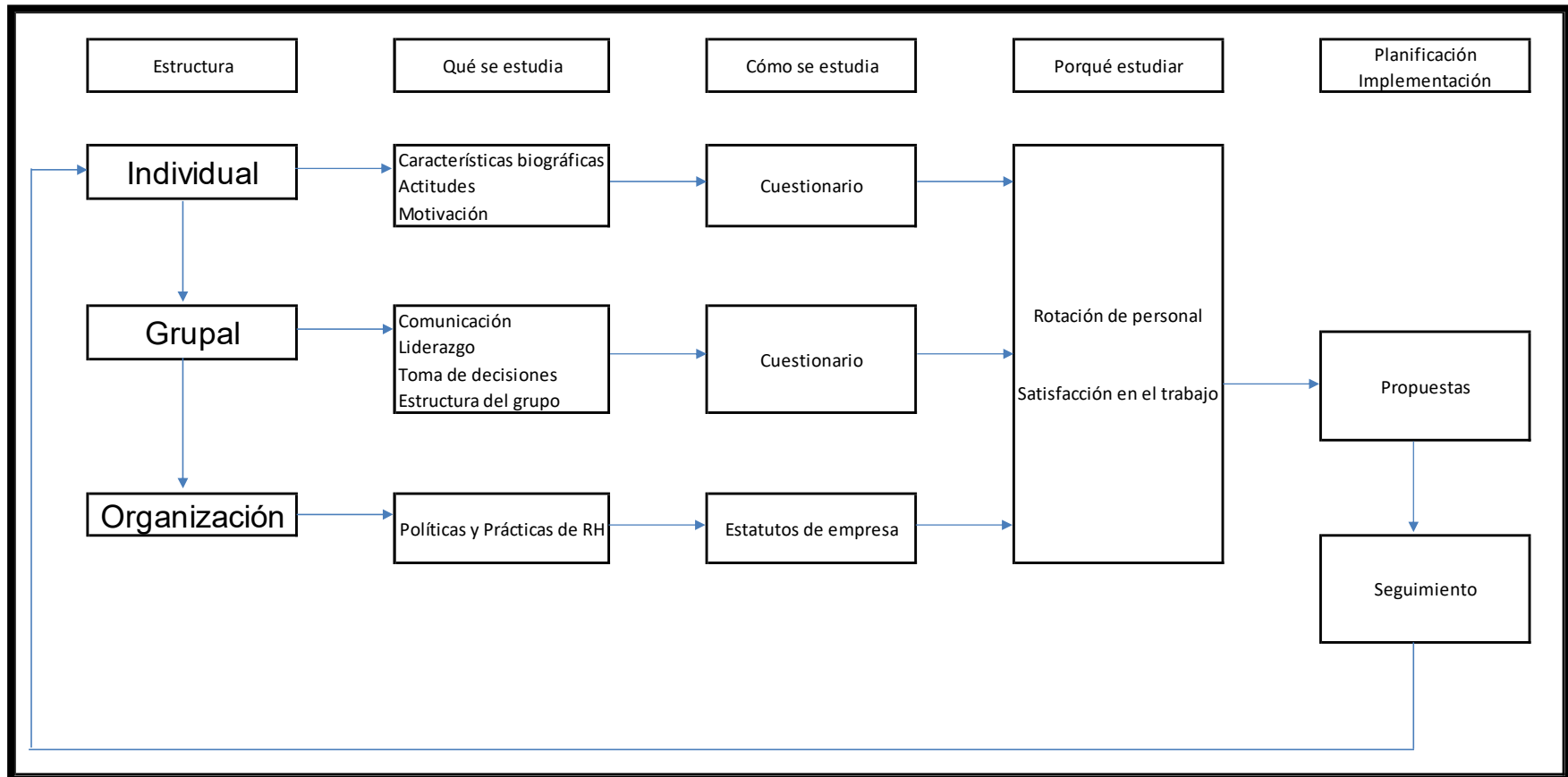
El modelo que se propone para estudio tiene la estructura del comportamiento organizacional, el cual se estudia de manera individual, grupal y organizacional.

Para el nivel individual se analizarán las características biográficas, las actitudes del empleado y las motivaciones del empleado en el trabajo, para esto se usará la aplicación de un cuestionario de actitud debido a que es el un instrumento útil para el estudio de fenómenos sociales el cual proporcionará información del trabajador.

Para el nivel grupal se analizará, la comunicación, liderazgo, toma de decisiones, estructura de grupo, para esto se usará nuevamente el cuestionario.

Para el nivel organizacional se analizará las políticas y prácticas de RH con la ayuda de los estatutos de la empresa.

Propuesta de adaptación al modelo CO. - A continuación, se propone modelo basado en la teoría del CO (Figura 11).



Fuente: Adaptación "Comportamiento Organizacional", por Robbins, Judge, 2009, p. 33, Editorial Prentice Hall"

Figura 11: Modelo de CO de aplicación para empresa caso de estudio.

Los cuestionarios que se utilizaron son los sugeridos por Robbins (1996) los cuales son adecuados para obtener la información que es necesaria para el estudio a realizar.

Estos cuestionarios se adaptaron al caso de estudio debido a que están desarrollados de tal manera que permiten conocer la actitud de los empleados respecto a su lugar de trabajo, equipos de trabajo y la organización. Los resultados obtenidos permitirán establecer la necesidad de establecer estrategias que puedan ayudar en la disminución de la rotación, así como establecer un seguimiento y medición del comportamiento del empleado.

Los cuestionarios que se realizarán son las siguientes:

1.- Actitud. - Permitirá conocer la actitud y la satisfacción de los empleados al puesto de trabajo. Este cuestionario será aplicado al personal operativo y líderes de equipo.

Este cuestionario se presenta en escala tipo Likert de cinco puntos donde “1” significa “totalmente en desacuerdo” y “5” “totalmente de acuerdo”. El empleado deberá de establecer la calificación con la que se identifica y colocarla en la línea de la derecha.

Conteste cada una de las siguientes declaraciones utilizando la siguiente tabla de valores:

- 5 = Totalmente de acuerdo
- 4 = De acuerdo
- 3 = Indeciso
- 2 = En desacuerdo
- 1 = Totalmente en desacuerdo

	Declaración	Calificación
1	Esta compañía es un buen lugar para trabajar.	_____
2	Puedo ascender en esta compañía si hago el esfuerzo.	_____
3	Los salarios de esta empresa son competitivos con los de otras.	_____
4	Se manejan con justicia las decisiones para los ascensos de los empleados.	_____
5	Mi puesto hace el mejor uso de mis habilidades.	_____
6	Mi carga de trabajo es desafiante, pero no demasiado pesada.	_____
7	Tengo confianza en mi jefe.	_____
8	Me siento con la libertad de decirle a mi jefe lo que pienso.	_____
9	Sé lo que mi jefe espera de mí.	_____
10	“Considerando todo, ¿qué tan satisfecho está usted con su trabajo?”	

Fuente: Adaptado de “Comportamiento organizacional” teoría y práctica por Robbins, 1996, p 168.

2.- ¿Qué desea la gente de sus puestos? Permite conocer las necesidades que los empleados desean cubrir en los factores de higiene y motivacionales. Este cuestionario será aplicado al personal operativo y líderes de equipo.

Este cuestionario se presenta en escala tipo Likert de cinco puntos donde “1” significa “totalmente en desacuerdo” y “5” “totalmente de acuerdo”. El empleado deberá de establecer la calificación con la que se identifica y colocarla en la línea de la izquierda.

Califique los 12 factores del puesto de la siguiente lista, de acuerdo con la importancia que cada uno tiene para usted. Coloque un número, de la escala del 1 al 5, en la línea que está al lado de cada factor.

Muy importante		Algo importante		Sin importancia
5	4	3	2	1

- ___ 1. Un puesto interesante
- ___ 2. Un buen jefe
- ___ 3. Reconocimiento y apreciación por el trabajo que desempeño
- ___ 4. La oportunidad de ascender
- ___ 5. Una vida personal satisfactoria
- ___ 6. Un puesto de prestigio o con status
- ___ 7. Responsabilidad en el puesto
- ___ 8. Buenas condiciones de trabajo
- ___ 9. Reglas, normas, procedimientos y políticas de la compañía
- ___ 10. La oportunidad de crecer al aprender cosas nuevas
- ___ 11. Un puesto que pueda desempeñar bien y en el que tenga éxito
- ___ 12. Seguridad en el puesto

Fuente: Adaptado "Comportamiento organizacional" teoría y práctica por Robbins, 1996, p 216.

Para el cuestionario dos las respuestas de cada inciso se deberán de colocar en la clasificación de los factores de higiene o motivacionales (Figura 12) y deberán de sumarse, con este resultado se obtendrá cual factor es más importante para los empleados.

Calificación de factores de higiene	Calificación de factores motivacionales
2.- _____	1.- _____
5.- _____	3.- _____
6.- _____	4.- _____
8.- _____	7.- _____
9.- _____	10.- _____
12.- _____	11.- _____
Total de puntos _____	Total de puntos _____

Figura 12: Clasificación de los factores de higiene y motivacionales.

Los factores de higiene son: vida personal, salario, condiciones físicas del trabajo, seguridad laboral, políticas administrativas, supervisión técnica, relaciones interpersonales, compañeros y subordinados.

Los factores motivacionales son: estatus, reconocimiento, realización, crecimiento, progreso, responsabilidad.

3.- Estilo de toma de decisiones. - Permite conocer cuál es el tipo de liderazgo de los empleados que tienen personal a cargo. Este cuestionario será aplicado a líderes de equipo, supervisores y coordinadores.

El tercer cuestionario se realiza en opción múltiple la cual se solicita al encuestado seleccionar una respuesta que lo identifica con su comportamiento.

PARTE I

Encierre en un círculo la respuesta más cercana a la forma en que usted generalmente actúa o se siente. No hay respuestas correctas o equivocadas en ninguna de estas afirmaciones.

- | | |
|--|---|
| 1. Soy más cuidadoso acerca de | |
| a. los sentimientos de las personas | b. sus derechos |
| 2. Por lo general me llevo mejor con | |
| a. personas imaginativas | b. personas realistas |
| 3. Es mayor elogio que lo llamen a uno: | |
| a. una persona de sentimientos verdaderos | b. una persona consistentemente razonable |
| 4. Al hacer algo con otras personas, me agrada más | |
| a. hacerlo en la forma aceptada | b. inventar una forma mía para hacerlo |
| 5. Me disgustan más | |
| a. las teorías fantasiosas | b. las personas a las que no les gustan las teorías |
| 6. Es mayor elogio llamar a alguien: | |
| a. una persona con visión | b. una persona con sentido común |
| 7. Con más frecuencia permito: | |
| a. que mi corazón gobierne a mi cabeza | b. que mi cabeza gobierne a mi corazón |
| 8. Creo que es peor falta: | |
| a. mostrar demasiado entusiasmo | b. ser poco simpático |
| 9. Si fuera maestro, preferiría enseñar: | |
| a. cursos que involucren teorías | b. cursos con hechos |

PARTE II

¿Qué palabra de cada uno de los siguientes pares le atrae más? Circule a o b.

- | | | |
|----|--------------------|----------------------------|
| 10 | a. Compasión | b. Previsión |
| 11 | a. Justicia | b. Misericordia |
| 12 | a. Producción | b. Diseño |
| 13 | a. Amable | b. Firme |
| 14 | a. Acrítico | b. Crítico |
| 15 | a. Literal | b. Figurativo |
| 16 | a. Con imaginación | b. Realista (busca hechos) |

Fuente: Adaptado "Comportamiento organizacional" teoría y práctica por Robbins, 1996, p 148.

Este análisis proporcionará información suficiente para comprender el comportamiento de la compañía en la rotación de personal y la satisfacción en el trabajo del empleado.

Posterior al análisis de datos obtenidos de las encuestas, se realizará una propuesta de trabajo para la implementación de mejoras y seguimiento de los niveles individual, grupal y de la organización.

Capítulo 4 Implementación y análisis de resultados.

4.1 Aplicación de las encuestas

Se realizaron las encuestas en las personas que pertenecen a la unidad de negocios 2, para el departamento de recursos humanos las encuestas de salida aplicadas al personal que se retira de la compañía no son datos confiables, debido a que las personas desean evitar referencias desfavorables en trabajos posteriores.

La aplicación del cuestionario deberá ser coordinada entre el responsable de recursos humanos y el responsable de unidad de negocios 2, ambos departamentos acordarán las fechas y horas de aplicación, de tal manera que no afecten las jornadas laborales o en los objetivos de producción. Se propone la aplicación de la encuesta el último día del mes, ya que este día se realiza inventario físico de todos los procesos y se tiene paro de producción.

Los cuestionarios serán aplicados en la sala de capacitación de la compañía esta cuenta con la infraestructura adecuada para brindar un confort al personal encuestado, teniendo buena iluminación, aire acondicionado, una capacidad para 50 personas cómodamente sentadas, pantalla y proyector.

Para la recolección de datos se trabajará con grupos de 13 personas que equivale a una línea de producción, en cada grupo de trabajadores se les explica el objetivo de la información y el carácter confidencial de las respuestas entregadas, la estructura y la forma de responder en el cuestionario. Al personal encuestado no se le explica para qué es cada cuestionario para no provocar alguna tendencia hacia las respuestas.

La unidad de negocio 2 tiene una población de 941 personas por tal motivo se realizará la aplicación del cuestionario a una muestra representativa de la población de manera aleatoria.

Para determinar la muestra representativa de la población de 941 personas en la unidad de negocios 2 de deberá de realizar el cálculo correspondiente.

La fórmula para cálculo de la muestra conociendo el tamaño de la población es:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

En donde:

N = Tamaño de la población.

Z = nivel de confianza.

P = Probabilidad esperada.

Q = Probabilidad de fracaso

D = Error máximo admisible en términos de proporción.

De esta manera los datos con los que se trabajarán son:

N = 941 personas, Z= 1.96, P = 50%, Q = 0.95, D = 5%

$$n = \frac{941 \times 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2 \times (941 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

De tal manera que se obtiene la muestra representativa para la aplicación de encuestas será de 273 personas.

Se realiza el cálculo correspondiente con la ayuda de un programa de cómputo “DecisionAnalystSTATS” sugerido en el libro “Metodología de la información” de Sampieri, confirmando que el tamaño de la muestra calculado es correcto (ver Figura 13).

The screenshot displays the 'Decision Analyst STATS™ 2.0' application window. The main title is 'Sample Size Determination (Sample Size for Population Percentage Estimates)'. The interface is divided into two main sections: 'Inputs' and 'Results'. In the 'Inputs' section, the 'Universe Size' is set to 941, the 'Maximum Acceptable Percentage Points of Error' is 5%, the 'Estimated Percentage Level' is 50%, and the 'Desired Confidence Level' is 95%. The 'Results' section shows 'The Sample Size Should Be...' with the value 273. At the bottom, there are 'Calculate', 'Reset', and 'Exit' buttons. The footer contains the contact information: 817 640-6166 | www.decisionanalyst.com.

Section	Field	Value
Inputs	Universe Size	941
	Maximum Acceptable Percentage Points of Error	5%
	Estimated Percentage Level	50%
	Desired Confidence Level	95%
Results	The Sample Size Should Be...	273

Fuente: DecisionAnalystSTATS

Figura 13: Tamaño de la muestra.

4.2 Análisis de resultados

Los cuestionarios fueron aplicados el día último del mes cuando se tiene paro de producción para la realización de inventario físico. Se escogieron líneas de producción de manera aleatoria y a los integrantes se les llevó a la sala de capacitación para la aplicación de las encuestas. Las personas se mostraron abiertas con buena cooperación a participar en el llenado de los cuestionarios.

A continuación, se muestra las respuestas de la población encuestada:

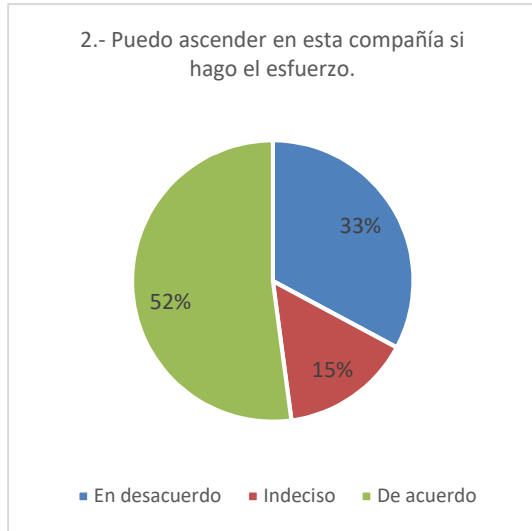
4.2.1 Cuestionario 1: Actitud



Fuente: Elaboración propia.

El 49% de la población considera que la compañía es un buen lugar para trabajar de estos el 25% está totalmente de acuerdo y 24% está de acuerdo. Contra un 33% que no considera un buen lugar para trabajar, de estos el 14% en totalmente desacuerdo y 19%

en desacuerdo. De esta manera la compañía cuenta con características que agradan a los empleados.



Fuente: Elaboración propia.

El 52% de la población considera que puede ascender en la compañía, con el 28% totalmente de acuerdo y el 24% de acuerdo, contra un 33% que no considera que puede ascender en la compañía de estos el 18% totalmente desacuerdo y un 15% desacuerdo.

Por ende, los empleados perciben con buena posibilidad de ascender en la compañía.



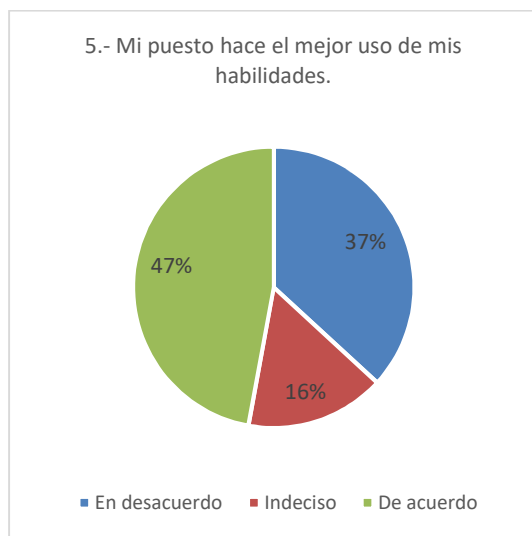
Fuente: Elaboración propia.

El 50% de la población considera que el salario es competitivo, con 26% totalmente de acuerdo y 24% de acuerdo. Contra 32% que no considera los sueldos competitivos, de estos el 13% totalmente en desacuerdo y 19% en desacuerdo. Los empleados perciben que la compañía compite en salarios con otras compañías.



Fuente: Elaboración propia.

El 42% de la población considera que es justa las decisiones de ascensos, con 23% totalmente de acuerdo y 19% de acuerdo. Contra 40% que considera injusta las decisiones de ascensos, de estos el 19% totalmente en desacuerdo y 21 en desacuerdo. Al obtener una proporción casi igual de actitud favorable y desfavorable hacia la justicia en la toma de decisiones de ascensos, la compañía debe establecer estrategias para cambiar la percepción de justicia para los empleados.



Fuente: Elaboración propia.

El 47% de la población percibe que el puesto asignado es adecuado, con el 24% totalmente de acuerdo y 23% de acuerdo. Contra 37% que considera que su puesto no hace uso de sus habilidades, con el 15% totalmente en desacuerdo y 22% en desacuerdo. Aun cuando se tiene una proporción mayor de personal que está de acuerdo, la compañía deberá de analizar las competencias y habilidades de los empleados según su puesto de trabajo.



Fuente: Elaboración propia.

El 43% de la población considera que el trabajo está balanceado, con 22% totalmente de acuerdo y 21% de acuerdo. Contra el 37% de los cuales el 19% en totalmente desacuerdo y 18% en desacuerdo que considera que el trabajo es pesado. Se deberá de analizar la distribución de trabajo en relación con las habilidades del empleado y capacitar al personal que se requiera.



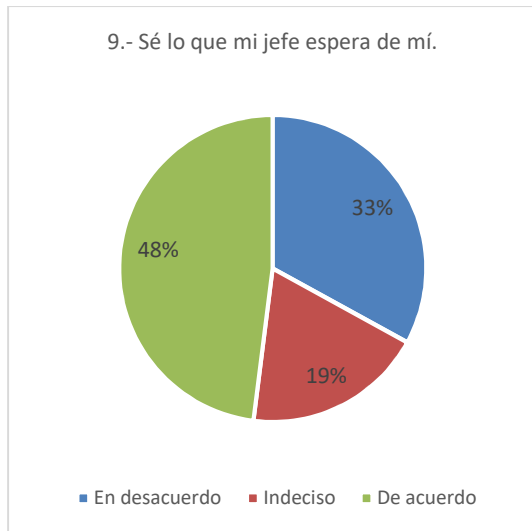
Fuente: Elaboración propia.

El 43% de la población si tiene confianza en su jefe de estos el 24% totalmente de acuerdo, el 19% de acuerdo. Contra 35% que no tiene confianza en su jefe de estos 15% está totalmente en desacuerdo y 20% en desacuerdo, se deberá de establecer conductas de los jefes para incrementar la confianza del trabajador.



Fuente: Elaboración propia.

El 49% de la población tiene la libertad de hacer comentarios a su jefe, de estos el 23% totalmente de acuerdo y 25% de acuerdo. Contra 35% de los empleados que no tiene confianza de estos el 15% en totalmente en desacuerdo y 18% en desacuerdo.



Fuente: Elaboración propia.

El 48% de la población conoce los objetivos de su trabajo, de estos el 23% totalmente de acuerdo y 25% en acuerdo. Contra el 33% que no sabe cuáles son los objetivos de su trabajo, de estos el 15% totalmente en desacuerdo y 18% en desacuerdo. Los empleados están conscientes de lo que se espera de ellos en las actividades asignadas y se deberá de reforzar la comunicación efectiva entre todos los integrantes.



Fuente: Elaboración propia.

El 43% está satisfecho en su trabajo con el 20% totalmente de acuerdo y 23% de acuerdo. Contra el 36% insatisfecho de los cuales el 20% totalmente en desacuerdo y 16% en desacuerdo. Aun cuando la mayor proporción de los empleados tiene una actitud positiva, se deberá establecer estrategias para mejorar la actitud de insatisfacción.

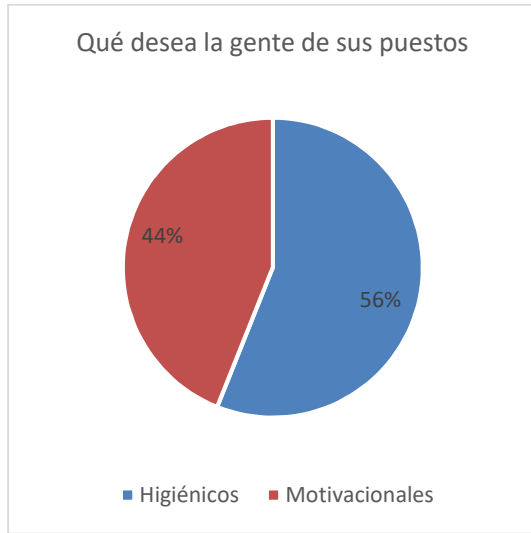
En mayoría de las opiniones de los empleados tiene una tendencia favorable hacia la compañía, los empleados consideran esta compañía un buen lugar para trabajar, en la respuesta 4 las opiniones de acuerdo y desacuerdo tienen casi la misma proporción, muchos empleados no consideran que las decisiones sean realizadas con justicia.

De tal manera que se deberá de poner atención en las personas que tienen personal a cargo y la tomas las decisiones que realizan con los empleados.

De manera general se tiene que el 47% de la población tiene una actitud favorable hacia la compañía. El 18% de la población no tiene definida la actitud hacia el centro de trabajo. Mientras que el 35% de la población restante tiene una actitud desfavorable hacia la compañía.

De tal manera que se deberá comenzar a realizar actividades para las personas indecisas con el objetivo que definan una actitud favorable hacia la compañía, con esto poder contar con más personas satisfechas y de esta manera disminuir la posibilidad de que los empleados decidan retirarse de la compañía.

4.2.2 Cuestionario 2: ¿Qué desea la gente de sus puestos?



Fuente: Elaboración propia.

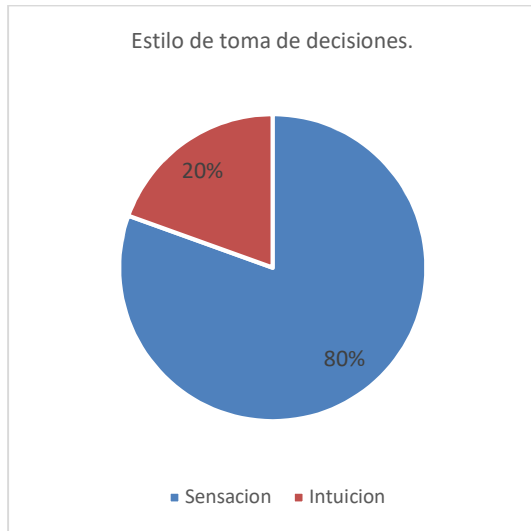
De los 248 empleados encuestados, el 56% de los encuestados consideran el factor de higiene son más importantes tales como vida personal, salario, condiciones físicas del trabajo, seguridad laboral, políticas administrativas, supervisión técnica, relaciones interpersonales, compañeros y subordinados.

El 44% considera que los factores motivacionales son más importantes tales como, estatus, reconocimiento, realización, crecimiento, progreso, responsabilidad.

Con esto el departamento de recursos humanos deberá de trabajar en cubrir los dos factores, poniendo como mayor prioridad trabajar en los factores higiénicos.

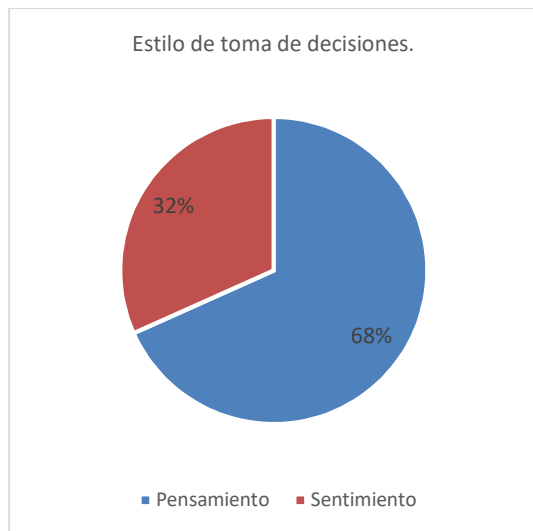
4.2.3 Cuestionario 3: Estilo de toma de decisiones

Este cuestionario fue contestado por 3 coordinadores, 9 supervisores y 29 líderes. La respuesta obtenida es la siguiente:



Fuente: Elaboración propia.

De los 41 empleados encuestados 80% tiene liderazgo de sensación, siendo este tipo de liderazgo acorde a los que requiere la compañía debido a que el empleado es realista y visualiza en términos de hechos, ya que esto le permitirá tomar decisión inmediata de lo que ocurre las áreas que controla, para los 20% empleados faltantes se deberá de desarrollar las habilidades de liderazgo de sensación.



Fuente: Elaboración propia.

Para el liderazgo por pensamiento el 68% empleados cuentan con esta habilidad, debido a que se necesita que deberá planear de manera lógica y analizar el trabajo desarrollado para el cumplimiento de objetivos, se deberá de trabajar para que el 32% de empleados restantes el cual cuentan con un liderazgo por intuición, esto no es adecuado para el trabajo que desempeñan.

La compañía requiere liderazgo del tipo sensación y pensamiento. Ya que debe de tomar decisiones en términos de hechos ocurridos en las líneas de producción y resolver los problemas de manera lógica y analítica.

Contar con las habilidades requeridas en la toma de decisiones favorecerá a la sinergia laboral entre todos los integrantes del equipo para el logro de objetivos, de tal manera que se trabajará con cordialidad y podría mejorar la actitud del empleado en el trabajo.

4.2.4 Entrevistas:

Se realizan entrevistas con el objetivo de conocer la opinión en relación a la rotación de personal que se presenta en la compañía, estas entrevistas son dirigidas al responsable de recursos humanos de la compañía caso de estudio, así como del líder sindical.

Ambas entrevistas se realizaron tomando como base la entrevista cualitativa, estructurada, la cual permite hacer preguntas de opinión, percepción, etcétera teniendo como base el tema de la rotación de personal.

Esto permitirá entender si existe el entendimiento y trabajo mutuo para solucionar el problema de rotación de personal desde todas las perspectivas.

Entrevista a responsable de recursos humanos

1. ¿Cuáles son las causas principales porque las personas se retiran de la compañía?

R= Cambio de salario, Cuidado de los hijos, abandono de trabajo, maltrato de los jefes.

2. ¿Cuál es el tiempo promedio de permanencia en la compañía del personal de nuevo ingreso?

R= 40% se retira antes de 3 meses, el resto antes de los 6 meses.

3. ¿Existen estrategias para la disminución de rotación de personal? (A corto, mediano y largo plazo)

R= No

4. ¿Cómo se contrata al personal de nuevo ingreso?

Recepción de solicitud de personal, entrevista inicial, examen médico, inducción general y entrega al área solicitante.

5. ¿Tiene programas de remuneración, beneficios o incentivos para los empleados?

R= Si, jubilación por IMSS, matrimonio, nacimiento, defunción familiar, becas educativas.

6. ¿Cuentan con programas para los líderes (jefes) para que mejoren el desempeño en su área de trabajo?

R= Si, uso de herramienta *balanced scorecard*.

7. ¿Cuál es el objetivo de % de rotación de personal que se desea para la compañía?

R= el objetivo a lograr es el 2% de rotación.

8. ¿Se realiza el proceso completo de reclutamiento y selección?

R= No.

9. ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento? ¿Cuál es la inversión mensual?

Internet, periódico, radio y perifoneo, con un costo aproximado de \$45,000 MxN al mes.

10. En inducción general, ¿Que incluye la inducción, de recursos humanos?

R= Presentación de rutas de transporte, cálculo de nómina, reglamento interior de trabajo.

11. ¿Se cuenta con el respaldo de la dirección para que RH sea visto como un Depto. principal?

R=Sí, recursos humanos es tomada en cuenta para la proyección de actividades.

Entrevista a líder sindical

1. Para el sindicato ¿existe alguna repercusión al tener una alta rotación de personal?

R= Sí, el sindicato debe garantizar la asistencia de los empleados al trabajo según necesidades de la compañía. Esto hace que el personal veterano trabaje casi toda la semana, acumulando mucho tiempo extra.

Además, perjudica las negociaciones anuales al realizar los pliegos petitorios, cuando se solicita incrementar las prestaciones de los empleados. Estos son negados.

2. ¿Tiene identificadas áreas de oportunidad para disminuir la rotación de personal?
 - a. Mejorar el trato y respeto a los derechos de los empleados
 - b. Mayor control en la asignación de sueldos y justificación clara por las que se otorga.
 - c. Mejorar la comunicación para todos los empleados.
3. ¿Cuál es la propuesta que tienen para la disminución de rotación de personal?
 - a. Mejorar las rutas de transporte cuando tenga que asistir poco personal, acortar la distancia e desplazamiento para llegar al transporte.
 - b. Mejorar el trato a los empleados, no deben existir preferencias.

Ambas áreas deben mejorar la comunicación, la compañía deberá tener un mayor acercamiento con los representantes sindicales y escuchar a los trabajadores, se tiene identificado que falta mejorar el trato hacia el empleado.

4.3 Respuesta a las preguntas de investigación.

A continuación, se responden las preguntas de investigación:

¿Qué origina que los trabajadores decidan abandonar el trabajo?

Una mala percepción de justicia en las decisiones en el entorno de los empleados, además de la necesidad de cubrir los factores higiénicos de los empleados. Son las causas principales por las que los empleados deciden abandonar la compañía.

¿Por qué no se puede tener un control del porcentaje de rotación de personal?

Debido a que RH sólo se concentra en cubrir las salidas de personal y no se aplican correctamente la selección de personal, además que se descuida cubrir los factores higiénicos de los empleados.

¿Cómo influye una alta rotación en los costos de contratación?

La alta rotación influye directamente en los costos de contratación. La compañía contrata servicios de anuncios de vacante de empleo, en medios como internet, periódico, radio y perifoneo, en periodos de tiempos más largos y extensión territorial más amplia. Con una inversión aproximada de \$45,000 MxN al mes

Al ingresar todos los empleados reciben un proceso básico de inducción de dos días, se entrega uniforme en el cual está incluido calzado de seguridad, esto genera una inversión de \$1,399 MxN por persona.

Recursos humanos tiene como objetivo la contratación de 25 personas como mínimo por semana dando un total de 100 personas por mes esto genera un costo aproximado de \$184,900 MxN por mes, teniendo en cuenta que de enero a septiembre se tiene un

promedio de rotación de personal de 113 personas por mes para la unidad de negocios 2, por lo tanto sólo se trabaja para ingresar al personal que se retira de la compañía, además esta inversión no garantiza que las personas logren una pertenencia mayor a 3 meses o un buen desempeño en las actividades asignadas.

4.4 Respuestas a las hipótesis.

En respuesta a:

H₁: Los empleados no se identifican con su lugar de trabajo debido a que el tiempo de permanencia en la compañía es corto, esto refleja una falta de identificación hacia el lugar de trabajo, aunado a esto la compañía no cuenta con estrategias que logren que el empleado se identifique con la compañía en un corto plazo desde su ingreso.

H₂: Cuando la compañía logra establecer estrategias para identificar condiciones que afectan negativamente la percepción del empleado, esta podrá establecer actividades que permitan mejorar el entorno al que el empleado está expuesto o realizar un acompañamiento para que el empleado pueda incorporarse favorablemente a su área de trabajo. De esta manera logrará obtener un beneficio hacia la persona y la compañía mantendrá a los empleados satisfechos en su área de trabajo.

4.5 Planeación de la implementación de la propuesta

Se realizó el siguiente calendario de actividades para la implementación de la propuesta de trabajo, en azul se muestra las fechas programadas de trabajo y en verde se muestra las actividades completas.

	Cronograma de actividades	oct-16	nov-16	dic-16				ene-17				feb-17				mar-17			
				1er	2da	3er	4ta	1er	2da	3er	4ta	1er	2da	3er	4ta	1er	2da	3er	4ta
Estrategia																			
1	Elaboración de encuesta de satisfacción laboral																		
2	Aplicación de encuesta de satisfacción laboral																		
3	Plan de control y seguimiento																		
Implementación de propuesta																			
3	Capacitación en motivación supervisores																		
4	Capacitación en dirección de personal supervisores																		
5	Capacitación en trabajo en equipo supervisores y líderes																		
6	Capacitación en motivación líderes																		
7	Capacitación en dirección de personal líderes																		
8	Capacitación en toma de decisiones supervisores																		
9	Capacitación en toma de decisiones líderes.																		
Control de seguimiento en arranque de turno.																			
10	RH de seguimiento en Motivación. (Max 10 min)																		
11	RH de seguimiento en Dirección de personal. (Max 10 min)																		
12	RH de seguimiento en Trabajo en equipo. (Max 10 min)																		
13	RH de seguimiento en Toma de decisiones. (Max 10 min)																		

Fuente: Elaboración propia.

Estrategias para disminución de la rotación de personal.

1.- Elaborar un programa anual que permita al departamento responsable de administración de personal la identificación oportuna de comportamientos no deseados en los grupos de trabajo.

Se medirá con el resultado de satisfacción del trabajo.

2.-Elaborar cuestionarios adecuados y la aplicación en los trabajadores la cual permita conocer la situación laboral que enfrentan el trabajador dentro del grupo de trabajo. (Deberá de tomar especial atención la relación entre jefe y subordinado en todas las jerarquías) “*Imparcialidad*: justicia y ausencia de favoritismo.”

Se medirá con los indicadores de desempeño del departamento de recursos humanos.

3.- Elaborar un programa anual para la capacitación de las personas que tiene a su cargo a personal. Donde deberán de estar integrados:

- Motivación.
- Dirección de personal. (Comunicación)
- Toma de decisiones.
- Trabajo en equipo.

El cual se deberá de establecer el aprendizaje de tipo operante, que consiste en crear acontecimientos agradables de comportamiento para los empleados, además se deberá de confirmar que se insta en las áreas de trabajo para que los empleados sigan este comportamiento y reforzar de manera positiva, al personal que lo realice. (Aira, 2016).

Se medirá con el cumplimiento con programa y fechas de capacitación, así como evidencia que se comprendió la capacitación.

4.- Elaborar un plan de gratificaciones sociales para los empleados (navidad, día madre, día del padre, etcétera) tomando como base la motivación del empleado y la identificación con la empresa.

Se medirá con el cumplimiento de plan y entrega de gratificación en fecha propuesta.

5.- Realizar un programa anual de actividades de convivencia para el personal en las diferentes áreas la cual deberá de tener una participación del personal de mayor rango (directores, gerentes, coordinadores, supervisores) como medida para la integración de grupos de trabajo.

Se medirá cumplimiento con programa de actividades vs actividades realizadas se deberá mostrar evidencia fotográfica.

6.- Al contar con una fuerza laboral joven (*Millennials*) se deberá de contar con estrategias de trabajo acordes a su comportamiento, distribución justa de trabajo, cambiar las rutinas de trabajo (mecánicos y repetitivos), liderazgo inspirador, reconocimiento de logros, ser abiertos a escuchar nuevas propuestas de trabajo, involucrarlos en actividades de responsabilidad social. Todo esto con el objetivo que se identifiquen con la compañía.

Se medirá con plan de estrategias, ejecución de actividades de acuerdo a las estrategias y entrevistas no estructuradas a empleado de generación Y.

4.6 Validación de la propuesta

Las capacitaciones impartidas a los supervisores y líderes de grupos se realizan según lo planeado por parte del responsable de capital humano y el gerente del área de unidad de negocio 2, respetando los días y horas establecidas. Con excepción de la capacitación en toma de decisiones que se tuvo un atraso de una semana debido al arranque de actividades del año 2017.

4.6.1 Desarrollo

Se realizó la capacitación de los empleados que tiene a personal a cargo de unidad de negocio 2 según el programa de propuesto. Las capacitaciones se realizaron de común acuerdo entre los responsables de los departamentos de recursos humanos y el gerente de la unidad de negocios 2. Para no perjudicar en los objetivos de producción ambas áreas acordaron realizar las capacitaciones los días sábados, en las instalaciones de la compañía.

El material didáctico fue realizado por el personal propio de la compañía caso de estudio que tiene conocimiento en los temas de propuesta. El tiempo de duración por cada capacitación fue de 4 horas. En esta capacitación se aplicaron conocimiento teórico y ejemplos prácticos, para obtener un mejor aprendizaje de los asistentes.

En los casos cuando la persona no asistió el día programado a la capacitación, el personal de capital humano impartió el curso en la semana inmediata posterior en horario acordado con el responsable del área, con el objetivo que los conocimientos fueran aplicados por toda el área de UN2, en la misma semana.

El control de seguimiento se realizó con personal de recursos humanos el cual destinó a 4 personas para que asistieran 10 minutos al día en las líneas de producción, permitiendo confirmar que los temas impartidos en los cursos fueron aplicados en las líneas de producción. Y en caso necesario dar retroalimentación inmediata a las personas, para lograr una mejora sostenida.

Los 10 minutos de asistencia son los destinados para el arranque de turno, en estos interactúan los líderes de equipo y los empleados a su cargo. En el cual se habla de los objetivos de producción, áreas de oportunidad, seguridad en el trabajo y otros temas. Es aquí donde los líderes de equipos deben iniciar el día con lo aprendido en las capacitaciones recibidas.

Esto tendrá una duración de tres meses, iniciando la tercera semana de diciembre y concluyendo la segunda semana de marzo, con el objetivo de implementar esta práctica como cultura entre la población de la unidad de negocio 2.

Posterior a estas actividades, se realiza el último día de marzo la aplicación de los cuestionarios de satisfacción para una muestra representativa de la unidad de negocio 2. Con lo cual permite la evacuación de resultados obtenidos al realizar la implementación de las acciones de la propuesta del modelo del comportamiento organizacional.

4.6.2 Análisis de resultados

Para el análisis de resultados se hará uso de los datos históricos de la rotación del personal del 2016 y del 2017 de la unidad de negocio 2. Así como los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los empleados de unidad de negocio 2 anteriormente.

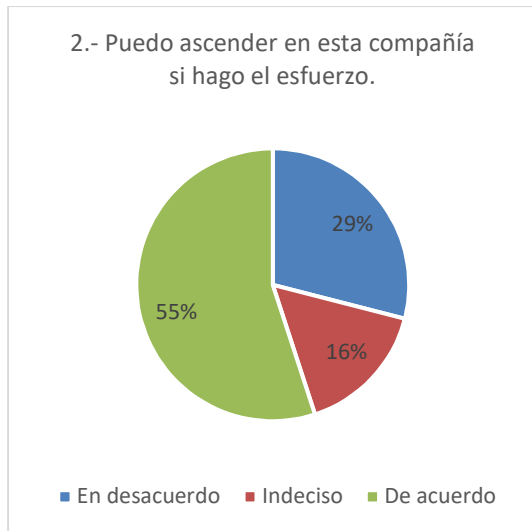
A continuación, se presentan los resultados de las encuestas.

4.6.2.1 Cuestionario 1 Actitud



Fuente: Elaboración propia.

El 51% de la población está de acuerdo, obteniendo 2% de incremento, 21% está indeciso con un 3% de incremento, 28% en desacuerdo con un 5% de disminución. Con esto se logra una percepción a favor de la compañía considerándola un buen lugar para trabajar.



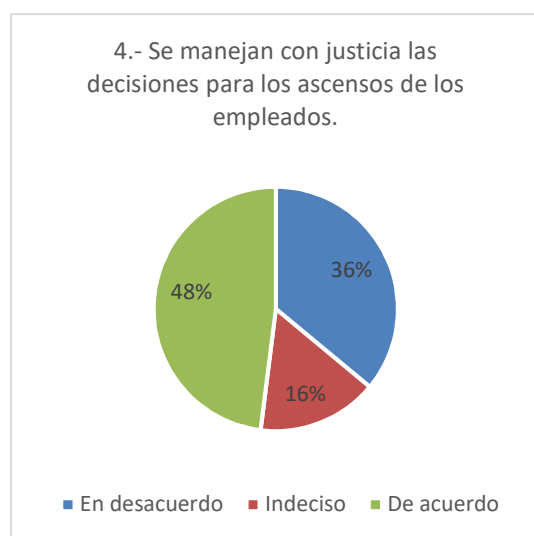
Fuente: Elaboración propia.

El 55% considera que puede ascender en esta compañía con el 3% de incremento, 16% está indeciso con 1% de incremento, 29% en desacuerdo con 4% de disminución. Se obtiene una mejora en la percepción de poder ascender en la compañía.



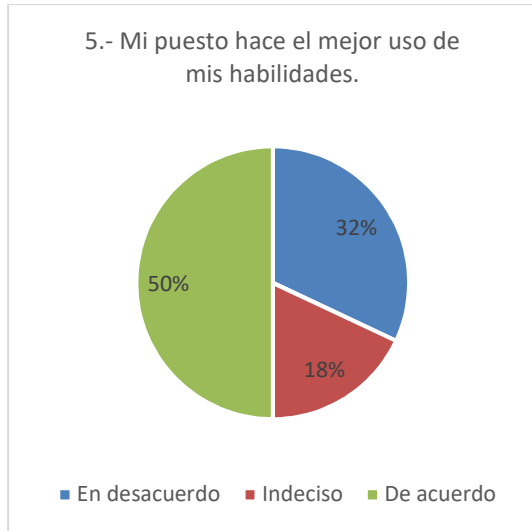
Fuente: Elaboración propia.

El 49% está de acuerdo con los salarios con 1% de disminución, 19% está indeciso con 1% de incremento, 32% está en desacuerdo el cual permanece sin cambios. No se logra un incremento en la satisfacción de las personas. Este punto se deberá de analizar para establecer estrategias de trabajo, que logren incrementar favorablemente la percepción de los empleados.



Fuente: Elaboración propia.

El 48% está de acuerdo con las decisiones de ascenso con 6% de incremento, 16% indeciso con 2% de disminución, 36% en desacuerdo con un 4% de disminución. Se logra un incremento en la percepción de los empleados a favor de la compañía. No obstante, se deberá de seguir trabajando para disminuir el porcentaje de personal en desacuerdo.



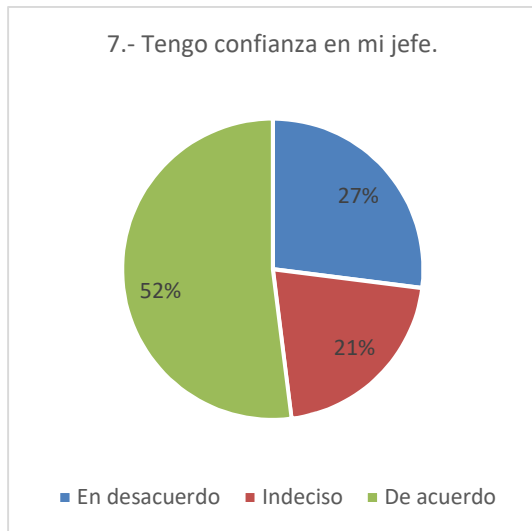
Fuente: Elaboración propia.

El 50% está de acuerdo con 3% de incremento, 18% indeciso con 2% de incremento, 32% en desacuerdo con 5% de disminución. Se logra mejorar la actitud del trabajador.



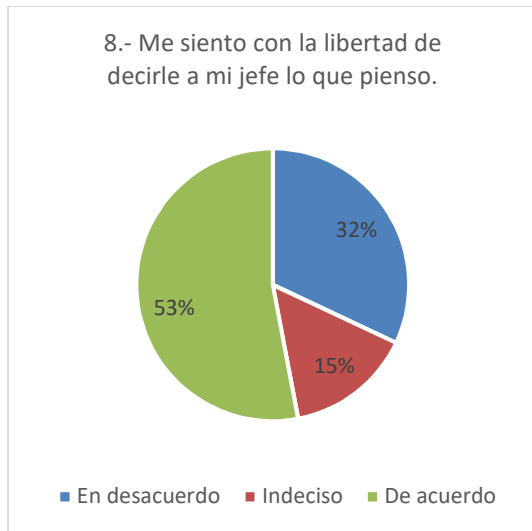
Fuente: Elaboración propia.

El 50% está de acuerdo con el 7% de incremento, 16% indeciso con 4% de disminución, 34% en desacuerdo con 3% de disminución. Se logra mejorar la percepción del empleado con una buena comunicación y trabajo en equipo.



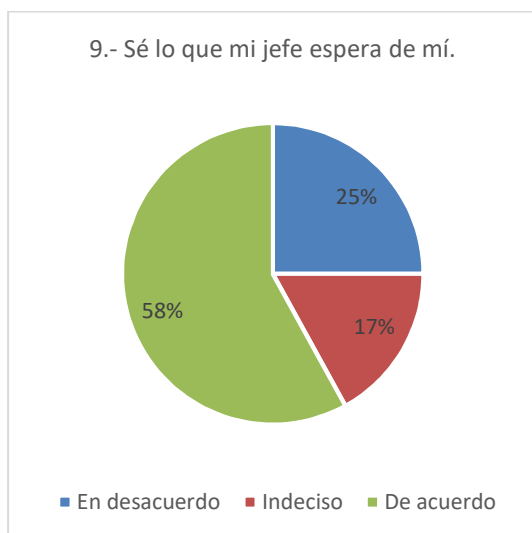
Fuente: Elaboración propia.

El 52% está de acuerdo con 9% de incremento, 21% de indeciso con 1% de disminución, 27% en desacuerdo con 8% de disminución. Se logra incrementar la confianza en el jefe.



Fuente: Elaboración propia.

El 53% está de acuerdo con 4% de incremento, 15% de indeciso con 1% de disminución, 32% en desacuerdo con 3% de disminución. Se deberá de seguir trabajando en dirección de personal y trabajo en equipo para disminuir el personal en desacuerdo.



Fuente: Elaboración propia.

El 58% está de acuerdo con 10% de incremento, 17% de indeciso con 2% de disminución, 25% en desacuerdo con 8% de disminución. Se logra mejorar la percepción del empleado.

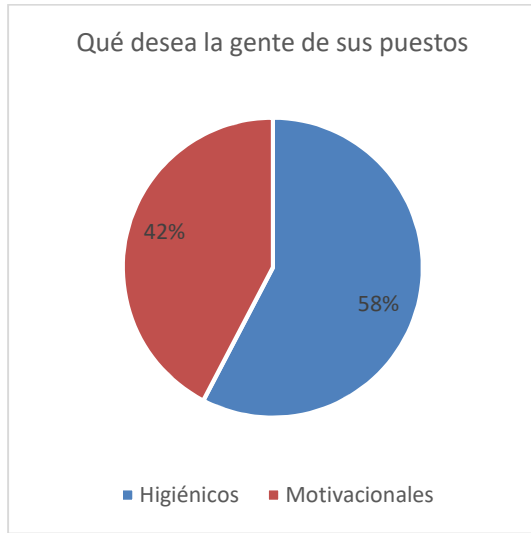


Fuente: Elaboración propia.

El 48% está satisfecho con su trabajo con 5% de incremento, 19% indeciso con 2% de disminución, 33% en desacuerdo con 3% de disminución. Se obtiene una mejora en la percepción de satisfacción de los empleados.

En forma general la percepción del empleado mejoró a favor de la compañía, sin embargo, las propuestas deberán de evolucionar en respuesta a los resultados obtenidos y seguir aplicando nuevas estrategias para el logro de una satisfacción en el trabajo constantemente. Teniendo en consideración la diversidad de personas con las que cuenta la compañía.

4.6.2.2 Cuestionario 2: ¿Qué desea la gente de sus puestos?

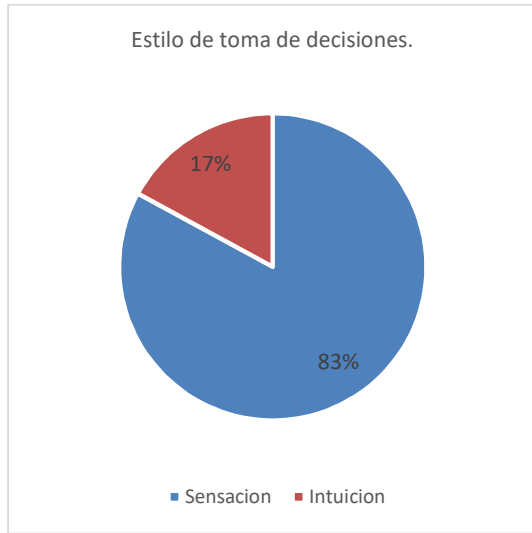


Fuente: Elaboración propia.

El 58% considera más importantes los factores higiénicos con un 2% de incremento. El 42% considera los factores motivacionales como más importantes con 2% de disminución.

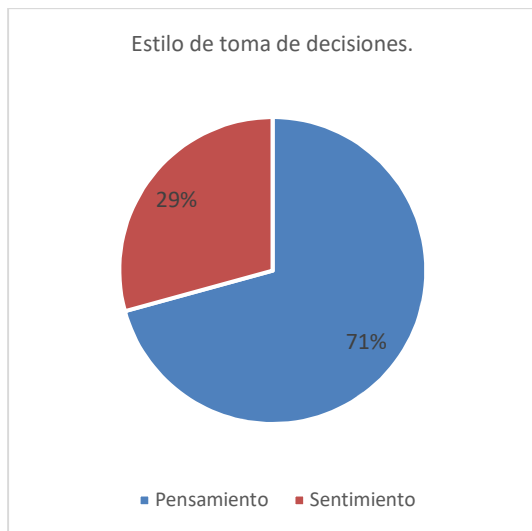
Con la propuesta se logró mejorar los aspectos motivaciones, no obstante, es el comienzo para la siguiente propuesta de trabajo, la cual deberá considerar la implementación de mejoras en relaciones interpersonales, compañeros, análisis estrategias para mejorar en salario, todas las acciones deberán estar enfocadas a los factores higiénicos, previamente descritos.

4.6.2.3 Cuestionario 3: Estilo de toma de decisiones



Fuente: Elaboración propia.

Se tiene un 83% de liderazgo por sensación con 3% de incremento y 17% de liderazgo por intuición.



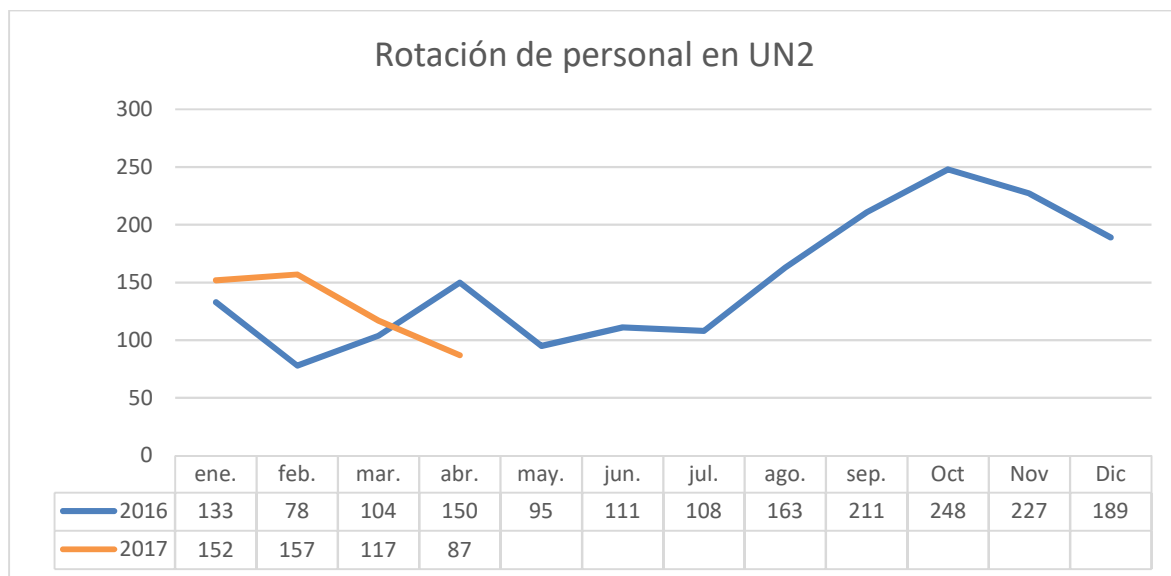
Fuente: Elaboración propia.

El 71% tiene un liderazgo por pensamiento con un 3% de incremento y 29% en liderazgo por pensamiento.

Aun cuando se tiene un resultado positivo para la compañía se deberá de dar seguimiento constante para mantener y guiar a todos los colaboradores a trabajar según los perfiles y competencias necesarias en el puesto.

4.7 Comparación de rotación de personal

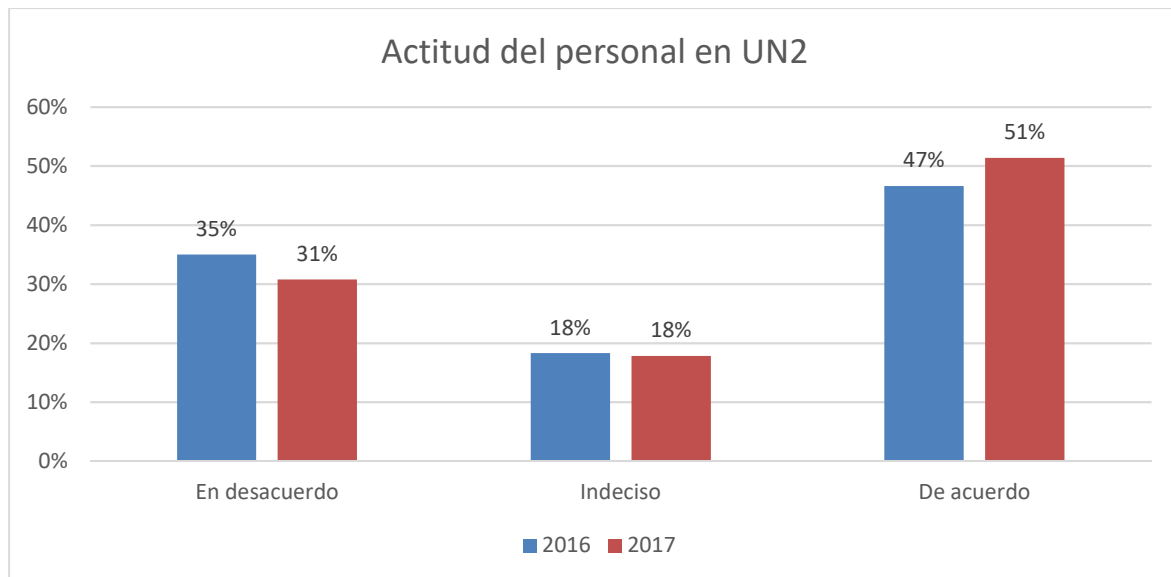
Para la unidad de negocios 2 se tiene un la tendencia favorables en la disminución de la rotacion de personal (ver Gráfico 7). Sin embargo, el departamento de recursos humanos deberá de continuar con la implementación de nuevas estrategias para mejorar la satisfacción del empleado, las nuevas estrategias deberan tener como objetivo, lograr la permanencia de los empleados en la compañía.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 7 Comparativo de rotación de personal 2016 vs 2107

La actitud de los empleados en la unidad de negocios 2 (ver Gráfico 8) muestra una mejora general tal como se muestra en el gráfico; en el 2017 se obtiene un incremento del 4% en los empleados que estan de acuerdo, del 47% del 2016 incrementa al 51% en el 2017, no hay cambios en las personas indecisas se mantiene 18%, y se disminuye 4% en las personas que estan en desacuerdo, del 35% del 2016 disminuye al 31% al 2017.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 8 Comparativo de Actitud general del personal 2016 vs 2017

Recursos humanos sabe que las acciones realizadas son el comienzo de una serie de actividades que deberán fortalecer y mejorar continuamente para lograr un comportamiento organizacional deseado. Se deberá planear satisfacer las necesidades de los empleados para lograr un constante cambio en favor de una actitud positiva y consolidar una motivación y satisfacción a largo plazo. Teniendo en cuenta que será necesario una reinversión de las propuestas antes de caer en declive en la motivación y satisfacción de los empleados, teniendo como base la segunda curva de Charles Handy.

La segunda curva de Charles Handy indica que las mejoras se deben realizar cuando los resultados son positivos y se tiene el tiempo, recursos y energía para conseguir una nueva curva de mejoras. (Medina, 2002)

Conclusiones generales

Para lograr la permanencia de los empleados, el departamento de recursos humanos deberá seguir una metodología de selección y contratación de personal acorde a las necesidades del puesto vacante y para que al ingresar se logre una empatía en su entorno, una actitud positiva y por ende una satisfacción en el trabajo. Con el objetivo de obtener un control en la rotación de personal.

Cuando los responsables de la administración de recursos humanos cuentan con una descripción adecuada de las características que se requieren en cada uno de los puestos de trabajo, favorecerá el desarrollo de planes de trabajo que permitan predecir el comportamiento del empleado con el objetivo de disminuir las inquietudes desfavorables que afecten el comportamiento individual y este a su vez influya en el grupo de trabajo.

La falta de empatía entre compañía y sindicato no beneficia a la disminución en la rotación de personal debido a que el sindicato considera algunos puntos que piensa que favorecerán a que el empleado no se retire de la compañía de los cuales recursos humanos no menciona como estrategia de mejora.

El departamento de recursos humanos siempre deberá de trabajar de forma preventiva, activa y no reactiva. Ya que cuando los empleados deciden retirarse de la compañía, baja considerablemente la posibilidad de poder retenerlo.

La compañía deberá de tener una visión de inversión en capacitación y desarrollo del personal, como estrategia de retención, esto favorecerá a incrementar los conocimientos en las nuevas técnicas o tendencias de las actividades que desarrollan, los cual serán recursos intangibles que le brindarán competitividad en el mercado.

Esta capacitación comienza desde la selección del perfil del empleado con un adecuado proceso de capacitación para enfrentar las dificultades que se presenten en el trabajo.

Se deberán establecer estrategias a corto plazo, que le permitan trabajar con personas que pertenecen a la generación Y, la cual es el mayor porcentaje de empleados que integran la fuerza laboral y comenzar a establecer planes de trabajo para la generación Z debido a que estos comienzan su vida laboral, esto brindará a la compañía la retención de personal con talento.

El departamento de recursos humanos consume la mayor parte del tiempo en búsqueda y contratación de personal, cuando logre un control en la rotación de personal que podrá realizar las funciones propias del área tales como: planes de vida y carrera, seguimientos, entrevistas periódicas, dinámicas de integración, etcétera, que le ayudaran a garantizar que las personas no piensen en retirarse de la compañía.

Al conocer las características de su población laboral se podrán orientar los planes de capacitación para los empleados tales como líderes, supervisores, coordinadores, gerentes y directores mejorando el liderazgo en general de la compañía. Por ende, la rotación en los diferentes niveles jerárquicos disminuirá comenzando por los puestos dentro del departamento de recursos humanos.

La disminución de la rotación de personal logrará que los recursos financieros destinados a esta actividad puedan ser destinados a nuevos proyectos de mejora en la compañía.

Al documentar el comportamiento organizacional se establecen técnicas de buenas prácticas que pueden intercambiarse con otras compañías en situaciones similares, sean

o no del grupo, sector, lugar, región, estado ya que se trata de las personas, recurso presente en todo tipo de organizaciones.

El presente estudio reveló la importancia de revisión continua de todos los procedimientos de trabajo de recursos humanos, desde la recepción de solicitud de un nuevo empleado, selección de personal, inducción, capacitación en el área de laboral y comportamiento del empleado en el lugar de trabajo. Además, que se deberá de establecer el perfil del empleado en las diferentes áreas dentro de la compañía, y definir habilidades y competencias necesarias para los líderes y empleados que tienen a cargo grupos de empleados.

Al generar en los empleados una identidad con la compañía, se contribuye a lograr una imagen corporativa; que brindará mayor prestigio frente a sus clientes, proveedores, socios, competidores, etcétera; es decir en sus grupos de interés.

Trabajo futuro

La compañía necesita establecer una correcta estrategia de recursos humanos (RRHH), se deberá de instituir con claridad tres elementos: considerar a RRHH como base principal de la competitividad de la compañía, establecer un enfoque sistémico de la gestión de recursos humanos (GRH), y la existencia de una relación entre GRH y las estrategias de la compañía. (Cuesta, 2010, citado por González, Jimenez y Reyes, 2015)

“La Gestión de Recursos Humanos incluye todas las decisiones y acciones directivas que afectan la naturaleza de las relaciones entre la organización y sus empleados.” (Acosta et al., 2002, citado por González, Jimenez y Reyes, 2015)

Es necesario implementar un pensamiento global en el desarrollo de la compañía, sin embargo, es de suma importancia incluir la cultura de las personas, para la preparación de los cambios que se pretendan realizar. El no incluir la cultura de las personas se correrá el riesgo de fracaso. Que con el paso del tiempo solo quedará como un buen intento de mejora. (Rodríguez, 2007). Esto debido a que dentro de la compañía se encuentra personal de diferentes municipios y retiradas de la ciudad.

Todo cambio genera una crisis, “Mas el éxito radica en el grado en que, con el tiempo, se enraízan culturalmente las nuevas formas de hacer y pensar entre los miembros de la organización, se perpetúan sus valores, normas, comportamientos, rasgos y los cambios previstos” (Rodríguez, 2007). En algunos casos los empleados veteranos no desean un

cambio en las costumbres dentro de la compañía, esto arrojará una resistencia al cambio se deberá realizar un convencimiento de los empleados que el cambio es beneficioso.

Es indispensable que todos los cambios se reflejen de manera directa en la mejora continua del centro de trabajo, con la aplicación de buenas prácticas de manufactura se lograra tener éxito la implementación de sistemas de calidad y certificaciones que favorecerán el bienestar común de empresa-empleados.

Se deberá de realizar el estudio de comportamiento organizacional de manera periódica esto para conocer en todo momento como es el personal y actuar en mejorar las condiciones que puedan crear conflicto en las personas antes que se convierta en un problema.

Bibliografía

- Aira, M. R. (2016). Las Instituciones y su incidencia en el comportamiento organizacional. *Negotium*, 99-111.
- Alles, M. A. (2011). *Martha Alles International*. Obtenido de Rotación y retención de talento: <http://www.marthaalles.com/la-mirada-de-martha-alles-nota.php?n=61&Rotaci%F3n+y+retenci%F3n+del+talento>
- Alles, M. A. (2011). *Rotación y retención del talento*. Obtenido de <http://www.marthaalles.com/la-mirada-de-martha-alles-nota.php?n=61&Rotaci%F3n+y+retenci%F3n+del+talento>
- Amedirh. (28 de Octubre de 2015). *Actualidad RH*. Obtenido de 10 razones por las que renuncian los millennials: <http://www.amedirh.com.mx/publicaciones/actualidad-rh/item/desaceleracion-economica-afecta-al-mercado-laboral-de-la-region-en-2015-y-el>
- Amedirh. (2015). Big Data y Recursos Humanos: Nuevo reto en México. *Creando Valor RH*, 24-26.
- Amedirh. (08 de Septiembre de 2016). *¿Cuál es el futuro del empleo y los centros de trabajo?: Leslie Mays*. Obtenido de <http://www.amedirh.com.mx/publicaciones/noticias/item/cual-es-el-futuro-del-empleo-y-los-centros-de-trabajo-leslie-mays>
- Boschman, J., & Groen, I. (2000). *Generación Einstein: más listos, más rápidos y más sociales. Comunicarse con los jóvenes del siglo XXI*. Gestión 2000.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. McGRAW-HILL.
- Contreras, P. T. (2015). Percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación de personal. *Tesis doctoral*. Granada: Universidad de Granada.: Tesis doctoral. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10481/42600>.
- Económico, S. d. (Mayo de 2016). Obtenido de Encuesta sobre ausentismo y rotación de personal en la industria manufacturera en San Luis Potosí.
- Económico, S. d. (Diciembre de 2016). *San Luis Potosí Asegurados del IMSS en cifras*. Obtenido de <http://www.sdeslp.gob.mx/estudios/asegurados%20de%20IMSS.html>
- Gonzalez, R. S. (2011). La incorporación de la Generación Y al mercado laboral: el caso de una entidad financiera de la ciudad de residencia. *Palermo Business Review*, 67-93.
- Heizer, J. y. (2004). *Principios de Administración de Operaciones* (Quinta Edición ed.). México: Pearson Educación.
- Landeta, J. M. (2011). *Calidad y mejora continua*. LID editorial Mexicana.

- Lombardía, P. G., Stein, G., & Pin, J. R. (2008). Políticas para dirigir a los nuevos profesionales: Motivaciones y valores de la Generación Y. *IESE Business school*, 1-2.
- Mccrindle, M. (2012). Obtenido de Generations Defined:
<http://mccrindle.com.au/resources/Generations-Defined-Sociologically.pdf>
- Medina, J. (16 de Febrero de 2002). *Charles Handy y los Maestros de la Paradoja*. Obtenido de Grupo RHM de Comunicación : <http://www.rrhmagazine.com/articulos.asp?id=141>
- Muller, M. (2005). *Fundamentos de Administración de Inventarios*. Bogotá: Norma.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. McGRAW-HILL.
- Piña, R. A. (2007). © ECIMED. Obtenido de Propuesta de modelos culturales orientados a la gerencia de los cambios. : http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_6_06/aci05407.htm
- Robbins, S. P. (1996). *Comportamiento Organizacional teoría y practica*. San Diego: PRENTICE-HALL .
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGRAW-HILL.
- T, P. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. San Luis Potosi: Trillas.
- UNIÓN, C. D. (12 de 06 de 2015). Ley Federal del Trabajo. *LEY FEDERAL DEL TRABAJO; Última Reforma DOF 12-06-2015*. Mexico: Diario Oficial de la Federación.
- Vadillo, M. T. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de los recursos humanos. El capital humano de las empresas*. McGraw-Hill Companies, Inc.

Cronograma de trabajo.

Cronograma de actividades																									
Item	2016					2017																			
	Mes					Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo			
	8	9	10	11	12	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
						1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
I Título de la investigación																									
Portada																									
Índices																									
Resumen ejecutivo																									
II Planteamiento del problema:																									
Problematización																									
Delimitación del problema																									
Enunciado formal del problema																									
III Justificación																									
Objetivos																									
Alcance																									
Limitaciones																									
IV Marco teórico																									
Revisión de la literatura																									
Obtención																									
Redacción																									
V Hipótesis																									
Formulación de hipótesis																									
VI Variables																									
VII Metodología																									
Métodos																									
Técnicas																									
Instrumentos de investigación																									
Procedimiento de investigación																									
VIII Diseño de la investigación																									
Muestra																									
Recolección análisis y resultados de datos																									
Implementación propuesta																									
Capacitación																									
Seguimiento por RH																									
IX Esquema																									
X Cronograma																									
XI Conclusiones																									
XII Recomendaciones																									
XIII Anexos																									
XIV Bibliografía																									

Fuente: Elaboración propia