



**UNIVERSIDAD DON VASCO A. C.**

Incorporación No. 8727-25  
A la Universidad Nacional Autónoma de México.

Escuela de Psicología

**FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL  
DE LOS CAJEROS EN UNA TIENDA DE AUTOSERVICIO DE  
URUAPAN, MICHOACÁN.**

Tesis  
que para obtener el título de  
Licenciado en Psicología  
presenta:

**Marco Antonio García Villanueva**

Asesor:

Lic. José de Jesús González Pérez

Uruapan, Michoacán, 2009.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

*“Dedicada con todo mí cariño a mis padres  
y hermanas quienes han sido mi mayor  
motivación para la realización de esta  
tesis, por su amor, comprensión y apoyo  
incondicional en cada momento de mi  
vida”*

## **AGRADECIMIENTOS:**

A mis padres principalmente por confiar en mí y darme la gran oportunidad de hacer una carrera a nivel profesional y apoyarme de manera incondicional tanto económica pero sobre todo moral. Por estar conmigo en aquellos momentos de alegría y éxito, pero también en los más difíciles en los que sin ellos no hubiera tenido la fuerza suficiente para salir adelante.

A mis hermanas, por todo su apoyo y comprensión durante mi carrera y el tiempo en que estuve realizando esta investigación. Saben que siempre podrán contar conmigo.

A mi asesor, porque sin su apoyo y orientación no hubiera sido posible haber logrado terminar este proyecto, y que además de respetarlo, admirarlo y considerarlo uno de los mejores profesores que he tenido, lo considero un gran amigo.

A cada uno de los profesores, por el esfuerzo y paciencia que tuvieron para impartir las materias, pero sobre todo por aquellos momentos en que reconocieron mi esfuerzo y dedicación en cada uno de los trabajos que pedían y por enseñarme a aprender de mis errores y trabajar en ellos para no volver a cometerlos.

A cada una de las personas que forman parte de Comercial Mexicana Uruapan, por permitirme realizar con ellos parte de este proyecto, en especial al encargado del departamento de Recursos Humanos por la infinita confianza depositada en mí para realizar esta tesis dentro de esta empresa.

A mis amigos que conocí dentro y fuera de la escuela, por sus muestras de cariño, confianza y apoyo incondicional en los buenos y malos momentos de mi vida.

A Dios, por permitirme lograr una de mis tantas metas que tengo en la vida y por llenarla siempre de satisfacción y bendiciones.

Gracias.

## INDICE

Introducción	
Antecedentes	1
Planteamiento del problema	5
Objetivos	5
Pregunta de investigación	6
Justificación	7
Marco de referencia	9
Capítulo 1.- La Administración y los Recursos Humanos	
1.1 Concepto de la administración.	16
1.1.1 Generalidades de la administración.	18
1.2 La empresa.	19
1.2.1 Concepto de empresa.	19
1.2.2 Tipos de empresas.	20
1.2.2.1 Por origen de capital.	21
1.2.3 Elementos que integran una empresa.	22
1.2.4 Propósitos de la empresa.	23
1.3 La administración de recursos humanos.	24
1.3.1 Antecedentes	25
1.3.2 Objetivos.	26
1.3.3 Características de recursos humanos.	28
1.3.4 Principal función.	30
1.4 Psicología laboral.	31
1.4.1 Qué es la psicología laboral.	33

1.4.2 Clima y cultura organizacional.	34
1.4.2.1 Clima organizacional.	34
1.4.2.1.1 Importancia del clima laboral.	35
1.4.2.2 Cultura organizacional.	37
1.4.3 La socialización organizacional.	37

## Capítulo 2.- Rotación de personal

2.1 Concepto de la rotación.	40
2.2 Tipos de rotación.	42
2.2.1 Rotación forzosa.	42
2.2.2 Rotación voluntaria.	43
2.3 Causas de la rotación.	44
2.3.1 Causas internas.	44
2.3.2 Causas externas.	46
2.3.3 Motivos personales.	47
2.3.3.1 Búsqueda por lograr intereses personales.	51
2.4 Consecuencias de la rotación de personal en la organización.	54
2.5 Determinación del índice de rotación de personal.	56

## Capítulo 3.- Metodología.

3.1 Enfoque de la investigación.	59
3.2 Alcance.	61
3.3 Diseño de investigación.	61
3.3.1 Transversal descriptiva.	63
3.4 Instrumento de recopilación.	63

3.5 Población.	67
3.6 Descripción del proceso de investigación.	67
3.7 Análisis e interpretación de datos.	71
Conclusiones.	94
Bibliografía.	101
Anexos	



# RESUMEN

El fenómeno de rotación de personal es un tema que afecta a cualquier empresa, no solo económicamente, sino también en cuestión de imagen. Siendo este un tema de gran importancia para las organizaciones, el presente material muestra la investigación titulada: "Factores que intervienen en la rotación de personal de los cajeros en una tienda de autoservicio de Uruapan Michoacán", realizada dentro del área de cajas en la tienda de autoservicios Comercial Mexicana, sucursal Uruapan, con el objetivo principal de identificar los principales factores que intervienen en la presencia de dicho fenómeno, además de también identificar los índices de rotación dentro de esta área y conocer las consecuencias que trae consigo.

El enfoque de esta investigación es de tipo mixto, debido a que los resultados obtenidos son presentados de manera descriptiva, así como también por medio de graficas y porcentajes con su respectiva explicación cada uno, logrando de esta manera dar un alcance descriptivo y explicativo. En lo que respecta al diseño, es una investigación de tipo no experimental, transversal descriptivo, debido a que el problema existía y no fue necesario para el investigador alterar la población para la realización de la presente; además de querer únicamente estudiar y describir la presencia del fenómeno en un momento específico.

Para que el investigador pudiera obtener la suficiente información para la realización de este proyecto de investigación fue necesario utilizar instrumentos de recopilación como son la observación, el cuestionario, la entrevista y documentos organizacionales. La población estudiada fue un total de diecisiete personas, de las cuales, catorce personas laboraban como cajeros, dos como supervisores y uno como jefe del departamento.

Finalmente, una vez obtenida, analizada e interpretada la información, se obtuvo que los principales factores que intervienen en la rotación de personal de los cajeros en una tienda de autoservicio como lo es Comercial Mexicana Uruapan es, el deseo de continuar sus estudios, el que el jefe y los supervisores no les respeten los horarios de la jornada de trabajo, y el gran número de faltantes que llegan a tener los cajeros.

# INTRODUCCIÓN

## **Antecedentes.**

Actualmente la palabra rotación dentro del ámbito empresarial se considera como un problema que, sin duda alguna, es sinónimo de poca estabilidad de los trabajadores en la empresa, lo cual trae consigo grandes consecuencias, una de ellas y muy importante, la pérdida económica debida al poco abastecimiento de personas que hay dentro de la empresa y que sin ellas la organización no podría alcanzar sus metas.

En ocasiones las empresas suelen desconocer los motivos por los cuales el personal deja de laborar en la organización, esto debido a que abandonan el trabajo repentinamente, desconociendo por completo el motivo principal. También, cuando no se les hace una entrevista de salida adecuada a los empleados que renuncian voluntariamente, el departamento de recursos humanos pierde la oportunidad de conocer aquellos factores internos o externos a la empresa por los que el personal toma esta decisión, pues en caso de ser internas, se podrían buscar alternativas que disminuyan el número de salidas.

Realizando una consulta dentro de la biblioteca de la Universidad Don Vasco de esta ciudad, sobre antecedentes de investigaciones realizadas respecto al presente tema, fue posible encontrar algunas tesis que se señalan a continuación, en donde se ve que los interesados en esta temática obtuvieron resultados satisfactorios que les ayudaron a conocer más sobre la rotación del personal dentro de las empresas.

Fajardo Morfin (2005), en su investigación llamada "Principales motivos de la rotación de personal de la planta 3 de Industrias Marves S.A. de C.V. de la ciudad de Uruapan, Michoacán", menciona que existen empresas que se interesan por conocer los motivos que determinan la rotación del personal, muchas de ellas llegan a conocerlas, pero pocas se preocupan por buscar medidas que disminuyan los índices. Es por ello que realizó una investigación en la cual pretendía identificar los motivos de la rotación del personal que había dentro de la empresa Marves y así diseñar alternativas de trabajo para disminuir dicha situación. En base a su estudio práctico, encontró que los principales motivos de la rotación son el tener que cambiar de trabajo en busca de un mejor salario, el ambiente de trabajo dentro del área en que laboran, los tres horarios que manejaba la empresa y la distancia que algunos debían recorrer de su casa al lugar donde trabajaban y el peligro que corrían cuando trabajaban en horarios nocturnos.

Sánchez Ángel (2005), en su investigación llamada "Causas y factores que determinan la rotación del personal operativo en la empresa Fernando Bahena Aguíñiga (Pollos Bakity)", de igual manera intentó identificar las causas y factores que generaban la rotación del personal operativo en la empresa propiedad de Fernando Bahena Aguíñiga, para proponer alternativas que ayudaran a disminuir los altos índices de rotación. Después de haber investigado directamente en la empresa, encontró que los empleados duraban un máximo de seis meses dentro de la empresa y que los motivos para dejar de laborar eran la poca inducción que recibían sobre el puesto de trabajo, el poco apoyo brindado por los compañeros y

por situaciones familiares, el horario de trabajo y principalmente por no contar con el equipo de seguridad necesario para realizar el trabajo.

Castillo Alcázar (2003), en su investigación llamada "Propuesta de un proceso de reclutamiento y selección para la disminución de rotación de personal en la empresa Panamco Bajío, S.A. de C.V. centro de distribución Uruapan, Michoacán", deseaba encontrar la importante relación que existe entre los procesos de reclutamiento y selección con los índices de rotación, ya que en su investigación asegura que un mal manejo del proceso de reclutamiento y selección trae consigo factores que ponen en riesgo el buen funcionamiento de la empresa, ya que la causa principal es la selección inadecuada de los candidatos que no logran cubrir el perfil de la vacante disponible dentro de las empresas. Además de que, si no es realizado adecuadamente este proceso desde que comienza el reclutamiento y no se logra identificar aquellos candidatos que no cumplen con los requisitos necesarios antes de ser contratados, los resultados pueden ser graves, como el que la empresa dé fin al contrato de algunos empleados y esto aumente la rotación dentro de la organización. Por medio de un estudio realizado a los vendedores de la empresa Panamco Bajío encontró que no cuentan con un sistema de reclutamiento lo suficientemente adecuado para obtener candidatos aptos para cubrir los puestos con los que cuenta la empresa, lo cual es uno de los factores que generan el aumento de los índices de rotación, además de la falta de capacitación de candidatos adecuados.

Por último, Valencia Gutiérrez (2001), en su investigación "Propuesta para disminuir el índice de rotación de personal en la Panadería Guerrero", menciona

que la rotación del personal afecta a cualquier empresa, lo cual, es una de las limitaciones para que haya una mejora dentro de ella. Pretendía conocer la forma en la que influye el personal en el funcionamiento de una empresa, identificar las situaciones que generan y aumentan la rotación del personal, evaluar los efectos y brindar una propuesta para disminuir esta situación. Con base en los resultados obtenidos se encontró que esta situación se debía a que los trabajadores no contaban con el equipo necesario para la realización de las actividades, además de la falta de inducción al puesto de trabajo y el bajo sentido de pertenencia hacia la empresa. También Gutiérrez (2001), señala que la falta de objetivos específicos y organizacionales establecidos por escrito, la asignación de responsabilidades ajenas a las del puesto y sobre todo el salario que recibían, establece que la rotación era originada por el salario, la rigidez de autoridad y falta de reconocimiento hacia el trabajador, determinan que las personas lleguen a cambiar de trabajo.

Debido a estos factores es por lo que se ha decidido investigar acerca de la rotación del personal dentro de las empresas y conocer los factores que la generan principalmente dentro de Comercial Mexicana de Uruapan, Michoacán, ya que en esta empresa siguen presentándose índices de rotación del personal en el área de cajas, en la cual hay una gran variedad de motivos que hacen la presencia de este problema pero que aún no se tiene en sí la respuesta sobre las causas principales.

## **Planteamiento del problema.**

Actualmente, Comercial Mexicana es una tienda de auto servicio de Uruapan, Michoacán, que está pasando por una etapa de cambios, como el modificar el área de algunos departamentos y capacitar al personal que sea necesario, con el propósito de brindar un mejor servicio e incrementar el número de clientes que prefieran realizar sus compras en esta empresa y estar al nivel de nuevas tiendas comerciales que han bajado en número de clientes que realizaban sus compras en esta organización. Uno de los departamentos en el que se sigue trabajando en mejorar el servicio es en el área de cajas, ya que es el área en la cual sigue estando presente la rotación del personal sin tener un motivo en particular por el cual los empleados de este departamento deciden dejar de laborar.

Existen varias causas por las que sigue estando presente esta situación a pesar de que ha disminuido una mínima parte en comparación con los índices que había hasta hace un par de años. Por ello es que esta investigación ha sido elaborada para conocer cuáles son los factores principales que generan la rotación del personal.

## **Objetivos.**

Para la realización de esta investigación, se han establecido varios objetivos que se presentan a continuación, de los cuales, uno de ellos es el objetivo principal, y los otros, establecidos como objetivos particulares, se pretendían lograr durante el tiempo en que se realizó esta investigación.

- Objetivo general:

Identificar los principales factores que intervienen en la rotación del personal del área de cajas de Comercial Mexicana en Uruapan, Michoacán.

- Objetivos particulares:

- a) Determinar los índices de rotación del personal del área de cajas de Comercial Mexicana en los últimos meses.
- b) Encontrar las causas que generan la rotación del personal en dicha área.
- c) Conocer las consecuencias que trae consigo la rotación del personal del área de cajas.
- d) Definir el perfil idóneo del puesto de cajero.
- e) Identificar la idoneidad de los cajeros con respecto al perfil.
- f) Identificar las edades entre los cajeros que dejan de laborar y si esto influye en que dejen de trabajar.

### **Pregunta de investigación.**

Así como hay objetivos que se han señalado anteriormente para la realización de esta investigación, también se ha establecido la siguiente pregunta de investigación considerada como la principal:

¿Cuáles son los principales factores que intervienen en la rotación del personal en el puesto de cajero en una tienda de autoservicio en Uruapan, Michoacán?

Así mismo se tratará de responder a las siguientes interrogaciones de investigación, señaladas como preguntas secundarias.

- a) ¿Qué es la rotación del personal?
- b) ¿Qué medidas se pueden tomar para disminuir la rotación del personal?
- c) ¿Que desventajas tiene que un empleado abandone el trabajo, sin renunciar adecuadamente?
- d) ¿Cuál es el tiempo mínimo que permanece un cajero laborando en la empresa?
- f) ¿La búsqueda por lograr alcanzar sus intereses personales influye en los cajeros en la toma de decisión de abandonar su trabajo?

#### **Justificación.**

El beneficio que el investigador obtendrá al realizar el presente proyecto de investigación es que le ayude a tener una visión más clara de lo que es la rotación del personal, los factores que la generan, así como no sólo conocer, sino también generar alternativas de solución a problemas laborales que en un futuro, una vez adquiridos los conocimientos suficientes pueda trabajar y disminuir la presencia de esta situación.

Para Comercial Mexicana de Uruapan, le servirá para identificar cuáles son los principales factores que influyen en la presencia de la rotación en el área de cajas.

A la Universidad Don Vasco y, en especial a la Escuela de Psicología, le servirá como primer antecedente de una investigación realizada por un alumno de



esta carrera, enfocada a la rotación del personal dentro de las empresas, y ser consultada por aquellos que deseen trabajar más sobre el tema.

La Psicología como ciencia se beneficiará con la aportación de una nueva investigación al tema de la rotación de personal, además de mostrar que también puede ser abordado por el psicólogo que labora dentro de las empresas y que de cierta forma puede trabajar con el comportamiento de los empleados.

## **Marco de referencia**

Comercial Mexicana Uruapan es una empresa 100% mexicana, cuyo compromiso está enfocado a varios aspectos, tanto con sus valores, el desarrollo del país, con cada una de las personas que integran el equipo de esta compañía, pero sobre todo con sus clientes, lo cual, hará posible que esta empresa se fortalezca.

Esta compañía surge en 1930, cuando el dueño, Don Antonio González Abascal y sus hijos: Antonino, Carlos, José, Jaime y Guillermo, establecen un comercio con el nombre de “Comercial Mexicana” en la calle Venustiano Carranza, en la ciudad de México, el cual era atendido por únicamente 10 empleados, vendiendo lazos, jergas y telas. Fue tan grande el impacto que tuvo este comercio, que la gran aceptación y las altas ventas lo colocaron como un establecimiento prestigioso, tanto que el edificio tuvo que ser ampliado a tres pisos y aumentó la variedad de artículos como juguetes, utensilios, blancos y artículos de confección.

Aquel establecimiento seguía teniendo éxito, hasta que durante la década de los 60's, comenzó a extender su concepto no sólo a varios puntos de la Ciudad de México, sino también del país.

En 1981, se hace la adquisición de la cadena de Supermercados S. A. (Sumesa), con lo que se consolida como un grupo. A finales de los 80's, en 1989 se crea el formato Bodega, un concepto de autoservicio que ofrece compras al mayoreo, semimayoreo y menudeo. En 1991, se asocia con Costco, una empresa

transnacional que vende productos a mayoreo a precios muy bajos; y tres años más tarde, se inaugura un nuevo concepto conocido como “Megamercado” o “Mega”, por las dimensiones de la tienda y la gran variedad de productos.

Para el 2006, Grupo Comercial Mexicana cuenta con más de 170 tiendas entre Megas, Tiendas, Bodegas, Sumesa y tres Centros de Distribución; además de que en este año logra llegar a nuevos clientes a través de conceptos como “City market”, los cuales van orientados a sectores económicamente más altos, donde se ofrecen al público productos de tipo gourmet; y “Al precio”, una tienda con los precios más bajos del mercado.

Es así como Comercial Mexicana ha ido fortaleciéndose desde 1930, pero siempre en base a los objetivos establecidos desde sus inicios, con el propósito de lograr la misión y visión que hoy en día tiene la cadena Comercial Mexicana y que más adelante se mencionan.

#### **- Aspectos generales de la empresa.**

Toda organización, antes de lanzar al mercado un producto o servicio, debe tener uno o varios objetivos que juntos hagan posible alcanzar su meta principal. Estos objetivos van encaminados en base a la misión o meta que se desea cumplir, con el fin de hacer realidad una proyección a futuro, la cual, la mayoría de las veces es a largo plazo. Comercial Mexicana, al igual que cualquier empresa, se esfuerza por cumplir sus objetivos, su misión y, sobre todo, la visión que tiene como tal. Para conocer un más sobre estos aspectos, a continuación se hace mención de estos tres aspectos.

### **- Objetivos de la empresa.**

Entre los objetivos que tiene esta cadena, es posible mencionar los siguientes:

- A México: Realizar actividades con el propósito de que estas contribuyan al progreso del país.
- A los clientes: Proporcionar el mejor servicio y mercancía de buena calidad y al mejor precio.
- A los integrantes de la empresa: Que obtengan los beneficios que de ella esperan en un ambiente de cordialidad, armonía y desarrollo.
- A los proveedores: Mantener una buena relación cordial y equitativa, basada en el respeto y honestidad, con el propósito de que sus clientes obtengan los mejores beneficios.
- A sus accionistas: Lograr que aquellos que han dejado de invertir en la empresa, regresen seguros de que obtendrán un crecimiento seguro y satisfactorio.

Como es posible identificar, Comercial Mexicana tiene no sólo uno, sino varios objetivos a lograr, los cuales engloban la meta principal, así como el seguir creciendo como cadena, como lo ha hecho hasta ahora.

**- Misión.**

“Ser la tienda de autoservicio preferida por el consumidor, que entregue altos rendimientos a sus inversionistas; ser un cliente honesto y respetuoso para sus proveedores y representar una de las mejores ofertas laborales del país.”

**- Visión.**

“Ser la cadena de tiendas de autoservicio, con total cobertura nacional, que ofrezca al mercado la mejor opción de compra por su relación precio, surtido, trato y calidad.”

**- Valores.**

- **Honestidad:** Es basar todos los actos en la verdad y el respeto por las diferentes ideas, derechos y bienes de las personas, en sí, brindar confianza.
- **Gratitud:** Es el reconocimiento de lo que se recibe y el aprecio por quien lo brinda, es decir, reconocer la ayuda y participación de otras personas, así como reconocer al cliente su preferencia, al colaborador su entrega, a los accionistas su confianza y al país la posibilidad de progresar.

- Autenticidad: Que la forma de actuar sea congruente con la manera de pensar y hablar, dicho de otro modo, aceptarse y aceptar a los demás tal y como son, y permitir la comunicación para crear un mejor entendimiento y mejorar la confianza.
- Servicio: Hacer que los empleados se esfuercen por el bien de los clientes, con el fin de dar solución a lo que requieren o necesitan, logrando que los empleados se sientan útiles y se interesen por el bienestar de los demás.
- Superación: Es perfeccionarse día a día, buscando nuevas ideas, formas de solución y ampliar las habilidades y capacidades de cada uno de los miembros que forman parte del equipo de Comercial Mexicana.

#### **- Organización interna de la empresa.**

Comercial Mexicana está organizada de manera muy específica, de modo que la comunicación pueda fluir adecuadamente, desde la persona encargada del puesto de limpieza, hasta el encargado de la dirección de la empresa.

En seguida, se hará mención, de manera general, de la forma en que está organizada la empresa Comercial Mexicana sucursal Uruapan por departamentos, mencionando la gerencia, subgerencias y los departamentos que están bajo el cargo de las mismas.

- Gerencia.

\* Recursos Humanos.

\* Supermercado.

Frutas y verduras, carnes, pescados, cocina, tortillería, panadería, fuente de sodas, farmacia y abarrotes.

\* Líneas generales.

Seguridad, caja general, cajas, electrónica, línea blanca, muebles, papelería, juguetería, ferretería, deportes, ropa, perfumería, hogar, display y limpieza.

**- Perfil del puesto de cajero.**

Cuando la empresa Comercial Mexicana requiere cubrir alguna vacante, pone en práctica el proceso de reclutamiento y selección, el cual tiene como finalidad, encontrar a la persona indicada que cubra el perfil que el puesto requiere.

Por políticas que tiene la cadena Comercial Mexicana, el investigador únicamente logró obtener información de manera general, que es lo más cercana posible a la real, esto, en lo que se refiere al perfil idóneo de un cajero en esta empresa.

“Para que una persona sea considerada candidato ideal para ocupar el puesto de cajero debe contar con ciertos requisitos, tales como:

- Escolaridad: Preparatoria.
- Edad: 18 a 28 años.
- Responsable

- Sexo: Indistinto.
- Buena presentación.
- Experiencia: No necesaria.
- Conocimientos básicos en computación.
- Facilidad de palabra.” (Entrevista: Jefe de R. H. 20/10/08)

Como se puede apreciar, los requisitos que la empresa requiere en una persona para que pueda ocupar el puesto de cajero, muestra sólo los aspectos más importantes y con los cuales cubren los cajeros que actualmente laboran dentro de Comercial Mexicana.



# CAPÍTULO 1

## LA ADMINISTRACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS

En la actualidad, se vive en un mundo que sin lugar a dudas, con el surgimiento del fenómeno de la globalización, ha obligado de cierta manera a todas las naciones, principalmente a las grandes potencias económicas del planeta, a rediseñar sus métodos administrativos de trabajo, con la finalidad de permitirle a cualquier organización formar parte del mundo de competencias organizacionales. Esto sólo puede lograrse si se cuenta con una buena administración, es decir, con personas capaces de trabajar en equipo y de lograr los objetivos organizacionales.

En el presente capítulo se abordan primeramente los puntos más elementales que corresponden a la administración, qué es y la importancia de ella en el mundo actual en que se vive; la empresa es un tema que no hay que dejar de lado, por lo cual se tocarán los tipos de empresa que existen, los elementos que la conforman y propósitos que tiene como tal; el factor humano, siendo éste uno de los más importantes, ya que sin él las organizaciones no existirían y por consecuencia la administración no sería aplicada; y por último, la psicología laboral, abordando lo importante que es conocer la cultura de las personas que trabajan en una organización, la socialización dentro de ella y como influye ésta en el clima organizacional.

### 1.1 Concepto de la administración.

Hoy en día el término administración es una de las palabras más mencionadas dentro de una organización, ya que en ella se refleja la manera en

que se encuentra distribuido el recurso humano dentro de la empresa para lograr cumplir los objetivos de la misma. Pero en sí, ¿cuál es el significado real de éste término?.

Existe una variedad de significados que han sido aportados para este vocablo, ya que depende tanto del autor y de las teorías consultadas para su definición.

Etimológicamente, “la palabra administración viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinado u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro.” (Chiavenato, 2006: 10)

E. F. L. Brech, citado por Reyes Ponce (1993), la considera como un proceso que consiste en planear las actividades que se realizan dentro de una organización, además de mantenerlas en un punto de equilibrio, de modo que esto ayude a obtener los objetivos planteados por la organización.

Arias Galicia (2004), a diferencia de las definiciones anteriores, indica que la administración son sólo los métodos de aplicación de los procedimientos y técnicas necesarios para que una persona logre cumplir sus metas planteadas dentro del ámbito organizacional.

Por su parte, Münch Galindo (2005), la considera como la actividad en la cual el menor esfuerzo es realizado de manera adecuada por un conjunto de

personas que se encuentran dando lo mejor de sí de mejor manera y siendo efectiva a su vez.

Las definiciones anteriores coinciden con términos de actividad, personas y objetivos a lograr. Tomando en cuenta las terminaciones ya mencionadas, se puede deducir que la administración es el proceso mediante el cual un conjunto de personas organizado es dirigido a realizar distintas actividades de manera controlada y eficiente, con el propósito de cumplir los objetivos que la empresa tenga establecidos.

### **1.1.1 Generalidades de la administración.**

Desde tiempos remotos, la administración siempre ha estado presente en la vida del ser humano. Sin embargo, a partir del siglo XIX, es cuando comienzan a surgir teóricos interesados en esta disciplina, la cual consideraban como algo indispensable y característico de una buena organización, en la cual se debían tomar decisiones exactas para mejorar la organización. En esta época, las empresas eran regularmente talleres artesanales, de modo que eran administradas por familiares.

Posteriormente, durante la llamada Revolución Industrial, nuevamente la administración vuelve a verse presente. Surge la aparición de la máquina de vapor por James Watt, y otros inventos utilizados para producir, los cuales en consecuencia provocaron la desaparición de talleres artesanales.

Para el siglo XX habían surgido un sin fin de inventos, las empresas habían cambiado mucho y de igual manera la administración. Es aquí donde ésta disciplina comienza a ser considerada como importante e indispensable en cualquier tipo de empresa u organización.

Actualmente, la administración es utilizada en cualquier momento, siempre y cuando tenga como objetivo mejorar el funcionamiento de un organismo social.

La administración, es el punto clave que determina el que una organización se encuentre funcionando adecuadamente, sea cual sea el tipo de organización, desde las grandes industrias, hasta las cadenas comerciales de alto prestigio a nivel mundial.

## **1.2 La empresa.**

La administración puede ser aplicada en cualquier tipo de grupo social, en el cual haya personas dispuestas a comunicarse y trabajar en equipo, con el propósito de lograr conseguir algún objetivo específico dentro de una empresa, siendo éste el lugar ideal para aplicar la administración. Al mencionar la palabra empresa, se refiere a cualquier tipo de grupo, como son: bancos, centros comerciales, escuelas e incluso los grupos eclesiásticos. Sin las personas, las empresas no existirían y, por tanto, en el mercado no habría nada que ofrecer.

### **1.2.1 Concepto de la empresa.**

Müch Galindo (2005), citando el Diccionario de la Real Academia Española, considera que una empresa es el grupo compuesto de personas y un trabajo

específico, dedicado a ofrecer alguna actividad de tipo industrial, comercial o la prestación de un servicio.

Por otro lado, Chiavenato (2007), define el concepto de empresa como un sistema en el cual se realizan actividades de la manera más adecuada por dos o más personas, capaces de lograr un objetivo en común.

Así pues, una empresa es el grupo social que se caracteriza por ofrecer a un producto o servicio, que en la mayoría de las veces va encaminado a satisfacer las necesidades de una comunidad específica. Pueden ser productos de primera mano como son la comida, ropa, aparatos electrodomésticos, y servicios como mantenimiento de maquinaria, hoteles, restaurantes, hospitales, etc.

### **1.2.2 Tipos de empresas.**

Actualmente existen varios tipos de empresas, las cuales se caracterizan por ser grandes, medianas o pequeñas empresas. Sin embargo, este tipo de empresas se pueden clasificar dependiendo de las actividades que realiza o giro de la misma.

De acuerdo con Múch Galindo (2005), entre los tipos de empresas que hay, se encuentran las que son de nivel:

- Industrial: Son aquellas empresas que se encargan de trabajar con materiales renovables y no renovables, es decir, materiales naturales mediante la

extracción o transformación de materiales utilizados por el hombre para lograr sobrevivir como el petróleo y la pesca, así como aquellos que usa cotidianamente en cada actividad que realiza y que su tiempo de vida es más largo que los de extracción, como el papel, plásticos, ropa, máquinas, medicamentos, etc.

- Comercial: Se caracterizan por realizar actividades de compra y venta al mayoreo y menudeo de los productos elaborados en fábricas y ofrecerlos a un público determinado en un lugar específico.
- Servicios: Dentro de este tipo de empresas están aquellas que ofrecen algún servicio a cambio de una cantidad económica, como son medios de transporte, bancos, medios de comunicación como el radio, la televisión, periódico, entre otras. También existen empresas que su giro es ofrecer un tipo de servicio como información turística y por la que no establece un costo para los usuarios.

#### **1.2.2.1 Por origen del capital.**

Las empresas, además de caracterizarse por ser grandes, medianas o pequeñas empresas, también se clasifican por el tipo de origen que tienen, es decir, ser una empresa pública o privada, sin importar si es nacional, internacional o transaccional.

- Públicas: Su principal propósito es lograr satisfacer aquellas necesidades de tipo social o general. La desventaja es que puede ser considerada una

empresa de pérdidas, ya que algunas brindan servicios sin intención de obtener algún beneficio económico.

- Privadas: Caso contrario a las empresas públicas, éstas trabajan únicamente con un beneficio lucrativo, pero si mediante la satisfacción de alguna necesidad social. También se caracterizan por sobrevivir gracias al sustento económico de los inversionistas. Si no existieran personas con necesidades, no habría empresas.

### **1.2.3 Elementos que integran una empresa.**

Todas las empresas para que puedan lograr cada uno de los objetivos que se propongan, es necesario que cuenten con un grupo de elementos lo suficientemente esenciales, como son:

- Bienes materiales: Son aquellos que son totalmente propiedad de la empresa, como son los edificios con los que cuenta, el quipo, herramientas y maquinaria que hay dentro de las instalaciones. Dentro de éstos, se encuentran también, el tipo de actividad que realizan, los recursos materiales y el dinero que utilizan para la elaboración del producto que fabrican.
- Recurso humano: Dentro de este elemento se encuentra todo el personal necesario en una organización. Sin este recurso, las empresas no podrían cumplir con sus objetivos planteados, ya que son la parte más activa de la organización. Está integrado por obreros y empleados capacitados para

realizar cada una de las actividades que manejo manual; aquellos que reciben el nombre de supervisores o jefes de áreas, los cuales tienen la obligación de vigilar que las personas realicen su trabajo en base a las reglas establecidas por la empresa; técnicos y ejecutivos especializados en cada una de las áreas de la organización, con la finalidad de diseñar sistemas y métodos administrativos que ayuden a aumentar los índices de producción y ventas; y los responsables de que toda la empresa logre funcionar de manera satisfactoria en base a su objetivo, misión y visión de la organización.

- **Sistemas:** A cargo de los ejecutivos que laboran en la organización, se encargan de diseñar estrategias para generar que los empleados den el 100% de su capacidad para realizar efectivamente todas las actividades correspondientes de su área de trabajo.

De acuerdo con Reyes Ponce (2007), únicamente los tres tipos anteriores de elementos conforman una empresa. Sin embargo, a diferencia de Reyes Ponce, Múch Galindo (2005), no considera el dinero como bienes materiales, por lo cual, a su clasificación de elementos que conforman una empresa, lo agrega con el nombre de recurso financiero: en el que se lleva el control de los ingresos y egresos de la organización.

#### **1.2.4 Propósito de la empresa.**

Cuando es creada una empresa, la finalidad con la que ésta surge es simplemente el lograr satisfacer las necesidades que hay dentro de un grupo



social, mediante un equipo, sin el cual lograría atender dichas necesidades pero no de manera satisfactoria para dicha sociedad.

Es así como logra obtener utilidades y cumplir con la satisfacción de las necesidades que el personal tiene.

### **1.3 La administración de recursos humanos.**

Actualmente, el área que compete al recurso humano es considerada uno de los elementos más importantes dentro de una organización, ya que toda empresa requiere de personas capaces de lograr objetivos a corto, mediano o largo plazo, mediante la realización de alguna actividad específica a cambio de una gratificación (salario) que satisfaga sus principales necesidades biológicas, psicológicas y sociales.

Así la administración de recursos humanos es considerada como “el Proceso Administrativo encaminado a la obtención del personal idóneo, al aprovechamiento de los recursos, allegando a la conservación y desarrollo de los mismos, con el objetivo de lograr la realización óptima de los planes y objetivos generales fijados por la empresa.” (Gómez, 1992: 28)

Por su parte, Frank J. (2005), menciona que la administración del recurso humano encierra todas aquellas actividades relacionadas con el proceso de reclutamiento y selección de personal, inducción, capacitación y desarrollo de sus habilidades, con las cuales se puedan alcanzar la satisfacción individual y organizacional por el logro de los objetivos de ambas partes.

Cabe señalar que la administración de recursos humanos no solamente se enfoca a trabajar el desarrollo del personal que va ingresando a la empresa, sino también, con el recurso actual, con el fin de mantenerlos dentro de ella de manera eficiente.

Una vez ya mencionadas las definiciones aportadas por los autores anteriores respecto a la administración de recursos humanos, es importante conocer desde cuándo se ha venido poniendo en práctica, los cambios que ha tenido y el tiempo en que fue reconocido como un elemento indispensable dentro de cualquier organización.

### **1.3.1 Antecedentes.**

La administración del recurso humano se ha caracterizado por estar influida por el medio ambiente y estar en constante cambio. La necesidad de contar con personas para la realización de tareas determinadas en un lugar de trabajo, ha existido desde los tiempos de la esclavitud. Época en la cual, los jefes eran dueños de esclavos que no gozaban de derecho alguno y sólo se dedicaban a la realización de tareas de cualquier tipo, desde las más sencillas hasta las más peligrosas. Si éstas no se hacían como los jefes decían, eran sometidos a castigos brutales, recurriendo a esto como una manera de disciplinar a los trabajadores para que realizaran las tareas debidamente.

En la Edad Media, hacen presencia las personas especializadas en determinados oficios, lo cuales son requeridos en talleres artesanales, siendo ésta la manera en que comienzan a establecerse las relaciones de jefes-empleados.

En México, aumenta el mercado y también la atracción para invertir en él por parte del capital extranjero en la época del Porfiriato, trayendo consigo la creación de fábricas y la requisición del recurso humano mexicano para laborar en ellas.

En la actualidad, es utilizado como un medio para alcanzar los objetivos planteados por las organizaciones, con la ayuda de personas eficaces y eficientes con las cuales logren mejorar las organizaciones.

### **1.3.2 Objetivos.**

Los objetivos que cada empresa se plantean continuamente, se logran únicamente con el gran esfuerzo y trabajo que cada una de las personas que labora en ella realiza. El objetivo de la administración de los Recursos Humanos no es uno, sino varios.

Para B. Werther (1995), el objetivo de esta área, es conseguir que el personal que labora dentro de la organización, sea consciente de la responsabilidad y compromiso que tiene tanto con la sociedad que se beneficiará con el trabajo que realiza, como con la empresa para la cual labora. Logrando con ello que éste, incremente su desempeño dentro de la misma.

De igual manera, B. Werther (1995), menciona que la administración de Recursos Humanos, tiene cuatro objetivos importantes, como son:

- **Objetivos sociales:** Son la relación existente entre la organización y la sociedad para la que está destinado el servicio o producto que ofrece.
- **Objetivos corporativos:** Se refieren al reconocimiento como un elemento e instrumento totalmente necesario para las organizaciones y el gran compromiso sirviendo a ellas.
- **Objetivos funcionales:** Que es el mantener tanto el recurso humano, como a la organización en un determinado nivel, en el cual no se descuiden las necesidades que tiene ambas partes.
- **Objetivos personales:** Es decir, procurar que el recurso humano alcance sus objetivos a la medida en que ellos ayuden a lograr los que la organización tiene.

Gómez Aquino (1992), por su parte hace mención de los objetivos que la administración de recursos humanos pretende alcanzar, metas que hasta cierto punto son muy similares a los que Werther maneja, como son el desarrollar al máximo el recurso humano con el que cuenta la organización mediante planes de capacitación y adiestramiento que tengan relación con las áreas de trabajo en las que se desempeñan, así como ir relacionando a la par, las necesidades tanto de la empresa y del personal, logrando con ello contar con personal eficaz y eficiente

que alcance la satisfacción de sus objetivos personales y a la vez los de la misma organización.

En sí, se puede identificar que el objetivo principal de la Administración de Recursos Humanos, es el desarrollo del personal, con el propósito de satisfacer las necesidades individuales y las de la organización, logrando así el mejoramiento de cada una de las empresas que cuenten con personas, ya sea prestando un servicio dirigido a la sociedad o a la misma organización.

### **1.3.3 Características de los recursos humanos.**

Además del objetivo primordial que tiene la administración de recursos humanos, también se caracteriza por las actividades que en ella se realizan. Tales tareas, de acuerdo con Münch Galindo (2005), B. Werther (1995) y Chiavenato (2007), son las de planear, desarrollar, evaluar, compensar y controlar al personal que labora dentro de la empresa y el cual debe dirigir hacia el mejoramiento de la empresa y el mismo personal.

- **Planear:** Se refiere al proceso de reclutamiento y selección que se realiza después de que la organización ha identificado la necesidad de contar con personal idóneo que realice actividades dentro de las áreas de trabajo que la integran; así como la previsión de las necesidades individuales que ésta cubrirá a cambio de la prestación del servicio a la organización.
- **Desarrollar:** Consiste en el proceso de integración a la organización y el adiestramiento necesario de las habilidades con las que cuenta y que le

ayudarán a realizar un mejor trabajo dentro de la empresa y lograr un mayor desempeño. En empleados que tienen más tiempo trabajando en la empresa, únicamente se les capacita y adiestra, debido a que el proceso de inducción se realizó cuando llegaron por primera vez a la empresa. Si el área de trabajo requiere que los trabajadores cada determinado tiempo tengan que realizar otro tipo de actividades, de igual manera éstos recibirán capacitación y adiestramiento en cada actividad nueva que deban realizar.

- **Evaluar:** Es una de las actividades que deben realizarse de manera detallada, sobre todo porque durante este proceso es muy posible detectar anomalías que durante el proceso de reclutamiento y selección, capacitación o adiestramiento pasaron desapercibidas. Entre éstas es posible mencionar que el empleado en su necesidad de trabajar y formar parte de la organización, no haya brindado la información real acerca de sí mismo y de sus aptitudes y actitudes dentro de un ambiente laboral; o que simplemente no haya sido capacitado y adiestrado el tiempo suficiente para realizar su trabajo adecuadamente. Estas anomalías es posible corregirlas si se detectan a tiempo, antes de que haya consecuencias graves tanto para la persona y la empresa principalmente.
- **Compensar:** Dentro de esta actividad entra el hecho de darle al personal lo que merece por el esfuerzo realizado durante un tiempo considerable en su área de trabajo, además de su salario, es decir, otorgarle aquello que le corresponde como marca la Ley Federal del Trabajo (vacaciones, Seguro

Social), así como aquellas oportunidades de desarrollo (cursos, talleres) que le ayuden a tener un mejor desempeño dentro de la organización para la que trabaja.

- **Controlar:** Consiste en que una vez que todo marcha bien dentro de la empresa, el reto es mantenerla así y que con los cambios que se realicen dentro de ella para mejorar la organización, no sufra un desajuste y haga más difícil alcanzar los objetivos de la empresa y el recurso humano.

Como se pudo notar, la tarea de la administración de recursos humanos no es únicamente lograr los objetivos de la organización, sino también que las personas que laboran dentro de ella logren los propios conforme van desarrollándose dentro del área en que laboran.

#### **1.3.4 Principal función.**

Cada autor tiene su propia perspectiva sobre la función que tiene la administración de recursos humanos dentro de las organizaciones. Sin embargo, todas ellas caen en la misma idea.

De acuerdo con Rodríguez Valencia (2000), la función principal es brindar la ayuda necesaria a cada uno de los jefes de las áreas que tiene la empresa y estén enterados sobre la manera en que deben manejar al personal que tengan bajo su cargo, en base a los procedimientos ya establecidos y las políticas que se manejan en ella.

Chiavenato (2007), menciona que la función principal del administrador de recursos humanos, es que el personal lo considere como un apoyo, principalmente para los jefes de cada una de las áreas en que se encuentra dividida la organización, logrando así trabajar en conjunto con el fin de conseguir mejoras para la organización.

Reyes Ponce (1994), hace mención por su parte de que la función principal es lograr alcanzar los intereses tanto de la empresa como de los empleados, mediante un trabajo ordenado, ya que depende uno del otro para poder subsistir.

De tal manera, se puede decir que el administrador de recursos humanos tiene como función apoyar a cada uno de los empleados que laboran dentro de la empresa, enlazando los intereses del mismo personal y los de la organización, a fin de lograr que la empresa mejore al brindar un mejor servicio, y con ello, los beneficios sean más satisfactorios para ambas partes.

#### **1.4 Psicología laboral.**

El estudio del comportamiento humano es una de las cosas por las que actualmente en algunas organizaciones se ha despertado cierta curiosidad sobre la importancia que éste estudio tiene dentro de las empresas, así como el efecto que genera dentro de ellas al ser aplicada en las áreas de trabajo.

A principios de 1900, para las organizaciones el punto principal en el cual debían enfocar toda su atención y diseñar estrategias para obtener mayores ganancias era aumentar la productividad.



La psicología comenzó a abrir terreno de trabajo gracias a Walter Dill Scott y Walter Van Dyke, quienes diseñaron métodos para seleccionar y capacitar personal de ventas. En 1917, al inicio de la Primera Guerra Mundial, deciden ayudar voluntariamente a Estados Unidos para ubicar y poner a prueba a miles de reclutas. Es cuando adoptan el Test de Stanford- Binet; una prueba de inteligencia diseñada para ser aplicada de forma individual, pero que fue adaptada por ellos para realizar su aplicación de manera colectiva. Esta prueba recibe el nombre de Army Alpha.

Con el paso del tiempo, se fueron diseñando más pruebas enfocadas a la medición de la capacidad mental para seleccionar a los mejores candidatos para ocupar un trabajo dentro de las organizaciones, así como investigaciones relacionadas a las emociones de los propios trabajadores y la manera en que éstos trabajaban dentro de las empresas realizando actividades repetitivas, dejando de lado la parte intelectual de los mismos que les ayudaba a realizar muchas más actividades.

Hoy en día, mientras algunos psicólogos se dedican a realizar investigaciones y diseñar formas para aumentar la productividad en las organizaciones; otros se esfuerzan por estudiar los efectos que causan en los trabajadores aquellos factores internos y externos a la empresa, como son el clima organizacional y la cultura de cada uno de los trabajadores que se abordarán más adelante, así como las consecuencias que estos pueden traer consigo.

#### **1.4.1 Qué es la Psicología Laboral.**

Es sabido que la Psicología es la ciencia que se encarga del estudio del comportamiento del ser humano dentro del ambiente en que se desarrolla. Éste ambiente se puede referir a la familia, amigos, o trabajo, siendo éste, el ambiente al que se enfoca la Psicología Laboral. Para un mejor entendimiento del enfoque que tiene el estudio de la Psicología dentro del ámbito laboral, es importante hacer mención de la definición de lo que es Psicología Laboral.

La definición sobre la Psicología Laboral por muy diferente que pueda parecer por el enfoque y redacción que le da cada autor, es igual a todas las que pudieran existir.

Para Frank J. (2005), la Psicología Laboral no es más que la aplicación de las teorías e investigaciones psicológicas dentro del ámbito laboral, es decir, las organizaciones.

Además de la aplicación de los conocimientos relacionados con el comportamiento humano en el ámbito organizacional, también se encarga de investigar la manera en que el ambiente (personas, ruido, actividades que se realizan en ella) genera un cambio parcial o total en su manera de comportarse dentro de la misma; así como diseñar y aplicar programas con el fin de solucionar aquellos problemas que afectan a la empresa, como son: mejorar el desempeño del trabajador y su comportamiento a la vez.

#### **1.4.2 Clima y Cultura organizacional.**

Los términos de clima y cultura organizacional han generado un sin número de definiciones por autores que se dedican al estudio de estos enfoques. Sin embargo, dichas definiciones se encuentran relacionadas con las emociones, creencias y sentimientos que genera el ambiente en el que laboran las personas.

El clima tiene más relación con situaciones en las que el empleado involucra sus sentimientos; mientras tanto, la cultura se encuentra relacionada con las creencias y valores que cada uno de los empleados tienen muy presentes en su mente.

A continuación se abordará de manera separada el término de clima organizacional, haciendo mención de las definiciones manejadas por distintos autores y los tipos de clima que cada uno de ellos maneja; y el término de cultura organizacional y la importancia de su estudio dentro de las organizaciones. La manera en que pueden ser medidos es muy diferente, ya que el clima normalmente es medido por medio de cuestionarios, mientras que la cultura mediante la observación.

##### **1.4.2.1 Clima organizacional.**

Como se menciona en el apartado anterior, el clima organizacional está relacionado con los sentimientos que son generados en el trabajador por la forma en que percibe el área en que labora. Debido a esto, algunos autores han establecido algunas definiciones para entender éste término.

Para Frank J. (2005), el clima laboral es la manera en que los empleados que laboran dentro de una organización o grupo, perciben su lugar de trabajo, la cual es compartida entre ellos cotidianamente.

Chiavento (2007), por su parte menciona que el clima organizacional se encuentra ligado con el nivel de motivación que tienen los empleados en su área de trabajo, y el grado de satisfacción en que éste les afecta positiva o negativamente.

Por otro lado, Guillén Gestoso (2000), considera que el clima es la percepción que realiza una persona con respecto al contexto en que se relaciona y trabaja, así como el valor que ésta, le da a las actividades que realiza dentro del mismo.

Como es posible identificar, las tres definiciones son muy similares, y se caracterizan por definir al clima laboral como la percepción del ambiente en que laboran un grupo de trabajadores y los sentimientos de satisfacción o insatisfacción que les son generados cuando interactúan dentro de él.

#### **1.4.2.1.1 Importancia del clima laboral.**

Desde la antigüedad, los seres humanos han tenido la habilidad de adaptación, esto por la gran necesidad que tienen de cubrir sus necesidades. La falta de motivación, es uno de los factores que los ha hecho estar cambiando de un lugar a otro en busca de satisfacer sus necesidades y estabilizarse emocionalmente.

Una empresa con un buen clima laboral, habla de un lugar en el cual, los trabajadores se encuentran plenamente satisfechos con el trabajo que realizan, su estado de ánimo es totalmente positivo y tienden a interesarse más por cada una de las actividades que realizan, así como tener iniciativa para apoyar en otras actividades distintas a las que les corresponden, sin descuidar las que les competen.

De forma contraria, un mal clima, es reflejado mediante empleados apáticos e insatisfechos por el trabajo que realizan dentro de una organización. En ocasiones, este sentimiento puede convertirse en inconformidad por parte de los mismos trabajadores y actuar en contra de la empresa.

Para ellos, Guillén Gestoso (2000), recomienda realizar estudios relacionados con el clima laboral dentro de cada una de las empresas, con el fin de identificar la percepción que los empleados tienen y que les impide tener un mejor desempeño dentro de la organización; y en base a esta información actuar de manera adecuada y si es posible realizar alguna modificación dentro del área de trabajo para que los empleados puedan desempeñarse de una mejor manera. Con ello se pueden prevenir problemas que obstaculicen el camino para lograr los objetivos tanto de la empresa, como de los mismos empleados; así como, aumentar el grado de satisfacción y motivación de los trabajadores.

#### **1.4.2.2 Cultura organizacional.**

Cultural, para Frank J. (2005), es considerada como los valores y creencias que tienen los empleados, y que son comunicados por los representantes de las organizaciones, con el fin de que los empleados relacionen los valores de la empresa con los propios, logrando con ello sentirse identificados con la empresa que han decidido laborar.

En algunas ocasiones, los empleados que ingresan a una organización, en su necesidad de encontrar un lugar de trabajo y satisfacer sus necesidades para poder sobrevivir, lo último que analizan es el tipo de cultura que hay dentro de ella, y ya estando dentro de ella se dan cuenta de que sus valores, no coinciden con los de la empresa y a causa de ello, terminan abandonando su trabajo, al no sentirse identificados con la cultura organizacional que la empresa maneja.

#### **1.4.3 La socialización organizacional.**

La socialización es uno de los pasos que no deben ser pasados por alto, ya que el empleado, sobre todo el de nuevo ingreso, debe ser enterado sobre las actividades que debe realizar dentro de su área de trabajo y sobre todo con los compañeros de trabajo que se encontrará interactuando.

La socialización es el “proceso por el que el nuevo empleado se da cuenta de los valores y procedimientos de la organización.” (Frank, 2005: 529)

B. Werther (1995), considera que este proceso debe ser realizado durante el proceso de inducción y orientación, ya que es la etapa del momento en que el

trabajador comienza a familiarizarse con las reglas y valores de la organización y por decisión propia los acepta y decide laborar dentro de la misma.

Este proceso puede comenzarse en base a distintos temas como son: temas generales relacionados con la organización, las funciones que tiene y actividades a desempeñar, o con la presentación del nuevo integrante con el personal que ya labora dentro de la organización, principalmente con los que estará en constante interacción.

Frank J. (2005), propone dos etapas de socialización con la empresa por la cuales debe pasar el empleado de nuevo ingreso. Una que es la etapa de reclutamiento y que consiste en el momento en que el candidato es llamado a su primera entrevista y en la cual se le proporciona la información suficiente acerca de los valores y actividades que se realizan dentro de la propia empresa; y la otra, que es la etapa de inducción, relacionada con el momento en que el candidato decide si acepta o no, formar parte del equipo que labora en la organización. Si el candidato da un sí, ésta etapa continúa con la presentación de manuales de inducción o bienvenida y entrevistas con los jefes del área en la que desempeñará las actividades previamente dichas por el encargado del área de reclutamiento y selección de personal.

A diferencia de Frank J, es posible mencionar que el proceso de socialización comienza desde el momento en que el candidato entra a la empresa y entrega su solicitud o currículum para entrar en el proceso de reclutamiento y selección para cubrir alguna vacante, continúa con la etapa de la primera

entrevista y si acepta, con la presentación del o los jefes inmediatos; posteriormente la etapa de adaptación y el trabajar en equipo con sus compañeros; y culmina en el momento en que el empleado termina la relación con la empresa, ya sea por decisión voluntaria o porque la organización así lo ha decidido.



## **CAPÍTULO 2**

### **ROTACIÓN DE PERSONAL.**

En una empresa, al hablar de rotación de personal es hablar de un serio problema que está ligado con la disminución del capital humano que dentro de una organización ayuda a cumplir con su misión y objetivos planteados. Este fenómeno se presenta en todas las empresas, la única diferencia está en el grado en que se presenta en cada una de ellas. Las consecuencias son de gran preocupación para la empresa, independientemente de los factores que la generen.

En el presente capítulo se abordará como primer punto el concepto de rotación, tomando en cuenta la perspectiva que tienen algunos autores sobre este tema; así como también, de los tipos de rotación que existen y las causas que conducen a su aparición, las consecuencias que trae consigo y la manera en que se puede determinar el índice de rotación de personal dentro de una organización.

#### **2.1 Concepto de rotación.**

Para el término de rotación se pueden encontrar variedad de definiciones, ya que cada autor crea su propia definición. Sin embargo, todas esas definiciones llegan a un mismo resultado.

La rotación es “el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto.” (Reyes, 2004: 163)

Guth Aguirre (2007), define la rotación simplemente como el número de elementos que ingresan y egresan por razones internas a la empresa.

Gil Mendoza (1986), menciona por su parte que la rotación de personal surge en el momento en que los empleados toman la decisión de irse, principalmente en busca de otra organización, lo cual pone en evidencia la gran movilidad de empleados en la empresa.

Para Chiavenato (2007), es la cantidad de personas que se encuentran entrando y saliendo de una organización, la cual es posible identificar mediante diagnósticos que se realizan de manera mensual o anual con el fin de prevenir posibles problemas a causa del bajo o alto índice de rotación en la empresa.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, se entiende por rotación al momento en que algunos empleados entran y salen de la organización en que laboran, ya sea por decisión del empleado en busca de mejores oportunidades de trabajo, salario, cambio de ambiente laboral, etcétera; o por decisión de la empresa, con el propósito de contar con lo llamado como “sangre nueva”, es decir, tener dentro de la organización elementos que ayuden a cumplir con la misión establecida o simplemente, para cubrir la necesidad de contar con nuevo personal capaz de comprometerse en el trabajo y hacerse partícipe en el logro de cada uno de los objetivos planteados por la empresa.

La presencia de este fenómeno implica la decisión de uno de los dos lados, es decir, de la empresa o del empleado, que en un momento determinado decide

terminar con la relación de trabajo que hasta el momento existente con la organización.

En ocasiones, la empresa se ve obligada a dar solución a los problemas que hay en la empresa y evitar aquellos que pueden poner en riesgo el cumplimiento de objetivos. Por otro lado, los empleados también se ven obligados a cambiar de trabajo por motivos personales, de salud, o porque el trabajo que realizan ya no es de su agrado.

## **2.2 Tipos de rotación.**

En una organización, como se mencionó anteriormente, la rotación de personal es el momento en que surge la decisión de terminar con la relación de trabajo, la cual es tomada por el empleado o el encargado del departamento de Recursos Humanos. Para un mejor entendimiento de estos dos aspectos se ha dividido la rotación en dos categorías: rotación forzosa y rotación voluntaria.

### **2.2.1 Rotación forzosa.**

La rotación forzosa es cuando la empresa decide terminar la relación de trabajo con uno o varios empleados. Esta decisión puede ser por diversas razones, tales como el tener que destituir de su trabajo a los empleados menos competentes dentro de la empresa por haber atentado contra las reglas de la empresa, o por haber cometido actos de manera violenta o simplemente negarse a realizar las tareas correspondientes al puesto para el que fue contratado.

Otras de las razones por las que puede surgir la rotación forzosa es porque la empresa se ve obligada a reducir su número de trabajadores, o simplemente a retirarlos de su puesto por un tiempo mínimo, ya sea por estabilidad económica o porque requiere de personal joven, esto en dado caso si el giro de la empresa es dar una imagen joven. Sin embargo, este último punto podría considerarse como rotación bajo control. En ocasiones, cuando los retiran de su área de trabajo, la mayoría de las veces no vuelven a ser contratados por la empresa.

### **2.2.2 Rotación voluntaria.**

Surge en el momento en que el empleado decide de manera personal terminar la relación de trabajo con la empresa, en ocasiones por motivos totalmente ajenos a la organización y más de índole personal por parte del empleado, como tener que renunciar por motivos de salud (maternidad, enfermedad crónica, etc), personales (insatisfacción laboral), entre otras, las cuales se abordarán más adelante.

De acuerdo a estos tipos de rotación es válido señalar que este fenómeno no siempre está bajo control dentro de las empresas, ya que la relación de trabajo puede terminar en el momento menos esperado y la decisión puede ser tomada de un momento a otro. En ocasiones la empresa puede decidir si permite o no la salida de sus empleados, salvo en aquellas ocasiones en las que el empleado está totalmente decidido de terminar la relación de trabajo.

## **2.3 Causas de la rotación.**

Al igual que en la Física, para que haya un efecto debe haber primero una causante. Sucede de igual manera dentro de las organizaciones, cuando se hace presente la rotación de personal dentro de un área específica de la empresa, debe haber antes causas que generen la aparición de este fenómeno, el cual debe ser atendido cuanto antes para disminuirlo o controlarlo. Para un claro entendimiento de ello, es mejor clasificar las causas por las cuales un empleado deja de laborar en una empresa, esto en base a lo señalado por Reyes Ponce (2004), Rodríguez Valencia (2002), Chiavenato (2007) y Mendoza Gil (1986), las cuales se mencionan en seguida.

### **2.3.1 Causas internas.**

Como su nombre lo dice, este tipo de causantes se presentan únicamente dentro de la organización y en ocasiones la causante es tan fuerte que ni la misma empresa puede hacer algo para ayudar al empleado y brindarle una nueva oportunidad mientras se corrige.

De acuerdo a los autores mencionados anteriormente, dentro de las causas internas de rotación se puede mencionar:

- **Descontento:** Luego de que son contratados los nuevos empleados en las empresas y comienzan a realizar sus tareas, éstas no coinciden con las actividades que en la entrevista de trabajo les fueron mencionadas o con las que el contrato establece.

- Dificultad para realizar el trabajo asignado: Falta de fuerza física, y falta de capacidad para realizar las actividades correspondientes al puesto para el que son contratados.
- Destitución: Se presenta cuando la empresa toma la decisión de terminar la relación de trabajo con el empleado por no haber cumplido con las expectativas que la empresa tenía de él dentro del área que se le asignó, esto puede suceder durante la etapa de prueba o ya que se le ha asignado el puesto oficialmente.
- Despidos: Este tipo de causa es también uno de los motivos por los que un empleado se va de la empresa. Puede deberse a que el empleado realiza ciertas conductas que afectan la integridad de la empresa, como es el no respetar las reglas, robo, por inconstante, apatía para realizar las tareas que le corresponden, falsificación de información de sí para lograr ser contratado o aún ya después de haber sido contratado, rebeldía hacia los jefes inmediatos e incluso exceso de autoridad en caso de tener personal a su cargo.
- Reducción de personal: El tener que enfrentarse a este tipo de causa es cuando el responsable de Recursos Humanos debe ser objetivo y tomar la mejor decisión por el bien de la empresa, ya que tiene que elegir dentro de todo el personal con el que cuenta, a aquellos empleados que se han caracterizado por ser constantes, tener un excelente desempeño dentro de la empresa y destituir a aquellos de bajo rendimiento que de cualquier

manera no son lo suficientemente eficientes para lograr los objetivos que tiene la empresa.

- **Término de contrato:** Algunas empresas manejan dos tipos de contratos, los contratos temporales y los contratos definitivos. Los temporales son utilizados cuando la empresa requiere de personal suficiente para un determinado tiempo, una vez terminado el periodo de trabajo, dan por terminada la relación de trabajo, o en otras ocasiones por haber destacado por un buen desempeño son contratados nuevamente, ya sea temporal o definitivamente.

### **2.3.2 Causas externas.**

Por otra parte, las causantes externas que conllevan a que se haga presente la rotación de personal dependen del individuo, como son:

- **Muerte.** Esta es una de las causas por las cuales la empresa no puede hacer ya nada, únicamente cubrir el puesto vacante por un nuevo empleado. En algunos casos, estas vacantes son cubiertas por personal interno, de manera temporal mientras es contratada la persona ideal para cubrirlo.
- **Jubilación:** Cuando la empresa cuenta con personal de una cantidad considerable de años trabajando dentro de ella, lo ideal sería conservarla, ya que genera mayor confianza para los representantes de la organización. Sin embargo, no siempre es así, sobre todo en empresas cuya imagen se caracteriza por tener personal joven que dan una imagen fresca a la

misma. Otras empresas la jubilación no la basan en el número de años trabajando, sino en la edad de los trabajadores. En algunos casos, después de una gran cantidad de años de trabajo, son liquidados y asegurados con una pensión, y posteriormente son retirados de su puesto y de la empresa, por la edad avanzada que tienen. Por lo regular, la edad considerable de una persona que debe jubilarse es a los 65 años de edad, independientemente de los años que lleve trabajando en una organización.

### **2.3.3 Motivos personales.**

Al igual que la empresa tiene motivos para terminar la relación de trabajo con un empleado, el trabajador por su parte también cuenta con motivos que en ocasiones lo hacen ver en la necesidad de abandonar su trabajo, en busca de mejores oportunidades por razones personales.

- **Renuncia:** Esta decisión cuando es tomada por el empleado es a la que se debe tomar importancia, ya que puede deberse a una persona insatisfecha por el puesto en el que laboraba o incluso por haber tenido problemas dentro del mismo. En ocasiones algunas empresas la utilizan como excusa para despedir a un empleado con el propósito de no afectarlo y sea etiquetado en lugares en los que posteriormente solicite empleo.
- **Salario insuficiente:** Es otra de las causas de rotación en una empresa, principalmente por personas que laboran en áreas de producción como obreros. De tal manera que el salario que reciben a cambio de su servicio no es el suficiente para solventar sus gastos personales, mucho menos,



cuando los empleados tienen personas que dependen de él, como hijos, esposa y hasta los padres.

- Mala relación con los compañeros de trabajo: Está caracterizada como una de las causas de renuncia o despido. Los empleados de nuevo ingreso pueden tomar la decisión de irse de la empresa por la falta de compañerismo y el rechazo total de los compañeros hacia el nuevo empleado.
- Dificultad para acudir al trabajo por distancias de casa al trabajo: Algunas personas además de buscar un empleo bien pagado y el cual tenga relación con su preparación académica o su experiencia laboral, esperan encontrar un trabajo lo más cercano posible al domicilio en el que viven. Para otras personas, esto es lo de menos y aceptan empleos que les implican el tener que recorrer grandes distancias y hacen hasta lo imposible por conservar su trabajo, esto en el caso de las grandes ciudades. Sin embargo, existe la desventaja para la empresa pero sobre todo para el empleado, el vivir muy lejos del lugar de trabajo, pues tarde o temprano esta persona se dará cuenta de lo difícil que es el tener que trasladarse y el gasto económico que realiza todos los días para asistir a su trabajo.
- Insatisfacción laboral: Genera un gran impacto en el empleado. Éste puede deberse a diversos motivos, como son el hecho de que al ingresar a la empresa y comenzar a trabajar, las actividades y el ambiente de trabajo no

cumplan con las expectativas que se tenían del puesto; o también, la falta de motivación por parte de la empresa para que los empleados realicen un buen trabajo. En algunas empresas, aún existe el sistema de trabajo en el cual, al empleado se le dan indicaciones una sola vez sobre los derechos y obligaciones que tiene en su puesto de trabajo, así como las sanciones que a los que se enfrentará en caso de no cumplir con sus funciones. Es por ello que en este tipo de organizaciones, la rotación se presenta porque los empleados no se sienten reconocidos por los logros que van teniendo, y únicamente son punto de atención cuando cometen un error, el cual sólo viene acompañado de llamadas de atención por parte de los jefes inmediatos, pero pocas veces de la explicación sobre la manera correcta de hacerse las cosas para evitar cometer nuevamente dichos errores.

- Falta de oportunidades de desarrollo: La mayoría de las personas que trabajan, permanecen en sus trabajos con la esperanza de crecer laboralmente y percibir un mejor ingreso. Si a la empresa no le es posible ofrecer oportunidades de crecimiento a sus empleados, es muy probable que éstos opten por tomar el empleo pero sólo de manera temporal mientras encuentran otro que si les brinde ésta oportunidad.
- Trato inadecuado de los superiores: El abuso de autoridad por parte de los jefes hacia los subordinados dentro de las organizaciones es factor que orilla a los empleados a separarse de la empresa, es decir, cuando no reciben un trato digno como personas.

- Cambio de residencia: Cuando un empleado tiene que cambiar de residencia, le lleva a tomar la difícil decisión de abandonar su trabajo, más aún, cuando ha estado en un ambiente de trabajo agradable. Pero existe la otra cara de la moneda. En ocasiones, los mismos empleados buscan la oportunidad de cambiar de residencia, sobre todo, cuando el ambiente es pesado con un salario insuficiente.
- Cambio de profesión: Esta causa se refiere a cuando un empleado decide desempeñarse en trabajos con actividades totalmente diferentes a las que ha venido realizando. Un claro ejemplo sería un empleado que en una empresa ha venido desempeñando actividades como auxiliar contable y de repente toma la decisión de dejar su puesto para estudiar informática y en base a ello buscar nuevas oportunidades de empleo, esto en dado caso de que la empresa no cuente con un área en la que ésta persona pueda desempeñarse y evitar que se vaya de la empresa.
- Matrimonio: Su frecuencia es muy baja. Esta causa va muy ligada con la del salario insuficiente, esto debido a que, una vez que el empleado decide contraer matrimonio, sabe que es una nueva responsabilidad y que si el sueldo que recibe lo consideraba insuficiente, ya estando casado, se vera en la necesidad de buscar otra oportunidad en la que perciba un mejor ingreso. Siendo ésta, una de las causas que se hacen presentes principalmente por parte de los hombres dentro de las organizaciones.

- **Enfermedad:** Un empleado con una enfermedad crónica también se ve obligado hasta cierto punto a tener que dejar su trabajo, ya que el tener que trasladarse todos los días a su trabajo le genera un desgaste físico que perjudica su estado de salud. También puede presentarse en personas con alguna enfermedad profesional o que se vean afectadas por uno de los riesgos de trabajo.

#### **2.3.3.1 Búsqueda por lograr intereses personales.**

Sin duda, los motivos personales por los cuales los empleados renuncian dentro de las organizaciones, es debido a que no sienten algún tipo de autorrealización, es decir, que por el trabajo que realizan, reciben una gratificación económica con la que tienen oportunidad de subsistir, esto mientras ellos permanezcan dentro de la empresa, consideran que son parte de un mismo equipo que buscan un fin común en el cual se sienten plenos por las relaciones interpersonales que han generado, así como también, por el puesto que ocupan jerárquicamente. Sin embargo, en ocasiones esto no los hace sentirse totalmente satisfechos, debido a que no realizan actividades que vayan de acuerdo a sus gustos, o bien, que les permitan alcanzar las metas que en un futuro los hagan sentirse autorrealizados.

Para un mejor entendimiento, a continuación se hace mención de las fases en que el ser humano va satisfaciendo cada una de las necesidades mencionadas anteriormente, las cuales se han tomado partiendo de la teoría del doctor Abraham Maslow.

Como ya es sabido, la actividad del ser humano se encuentra estimulada por una serie de factores, los cuales hacen que convierta en una persona constante y capaz de alcanzar las metas que se proponga.

C. Cloninger (2003), menciona que para Abraham Maslow, el ser humano se desarrolla en base a cinco motivos o necesidades, las cuales se encuentran clasificadas jerárquicamente, de manera que conforme va satisfaciendo cada una de ellas, avanza a los siguientes niveles hasta alcanzar su mayor logro, la autorrealización.

De acuerdo a la teoría de Abraham Maslow, las cinco necesidades son:

- Necesidades fisiológicas: Constituyen el nivel más bajo, las cuales se caracterizan por la necesidad de supervivencia que tiene el ser humano, en otras palabras, la necesidad de alimentarse, respirar, dormir y de sexo. Si logra satisfacer esta primera necesidad adecuadamente, pasara a un segundo nivel.
- Necesidad de seguridad: Es el segundo nivel, en el cual, el ser humano lucha por obtener una seguridad futura para el y su familia y seguir satisfaciendo las necesidades primarias.
- Necesidades de pertenencia y amor: Es considerado el tercer nivel, así como una de las fuentes que generan desajustes de tipo emocional, debido a que en este nivel, el ser humano se encuentra motivado en busca de amistad y

amor, es decir, de sentir que pertenece a un grupo, por lo que esta dispuesto a dar y recibir amor.

- Necesidad de estima: Cuarto nivel de necesidades, en el que el ser humano además de buscar el amor y amistad de otros, buscar la manera de destacar y ser reconocido por sus esfuerzos, por lo que comienza con su lucha por obtener un lugar de prestigio dentro de un determinado grupo social.
- Necesidad de autorrealización: Es el quinto y último nivel de las necesidades, el cual consiste en la búsqueda de trascender, por lo cual, después de haber satisfecho adecuadamente las necesidades anteriores, solo tiene que demostrar lo que es capaz de ser, logrando así dejar huella y lograr la meta de cubrir esta necesidad.

De acuerdo a la teoría propuesta por Abraham Maslow, y la rotación de personal dentro de las organizaciones, es posible darse cuenta que los seres humanos no siempre buscan un empleo que les ofrezca un sueldo con el cual puedan comer, vestir, descansar; asegurar por un tiempo el bienestar de él y de los suyos; o propicie la interacción con los compañeros de trabajo y el sentido de pertenencia, sino también, que ofrezca una oportunidad de crecimiento a nivel organizacional y sobre todo de autorrealización.

Quizá, estos dos últimos motivos sean también algunas de las causantes por la cuales en las organizaciones se hace presente la rotación de personal.

## **2.4 Consecuencias de la rotación de personal en la organización.**

La rotación de personal dentro de las organizaciones tiene tanto consecuencias positivas como negativas, siendo en la mayoría de las veces, más del segundo tipo.

Una de las consecuencias positivas de la rotación de personal de acuerdo con Chiavenato (2007) y Reyes Ponce (2004), es cuando el propósito de la empresa es cambiar su personal por elementos de mejor calidad. Visto desde esa perspectiva, rotación no es considerada, siempre y cuando se tenga control de las entradas del nuevo personal y salidas de los trabajadores.

A los nuevos empleados, los salarios son menores a los que perciben los empleados que ya tienen tiempo trabajando dentro de las empresas.

El que los empleados no generen antigüedad en el trabajo, es otra de las ventajas a favor de las organizaciones, esto debido a que la rotación de personal es muy constante, por lo cual la empresa nunca tendrá entre sus gastos la jubilación o pensión para algunos de sus empleados.

Además de las ventajas, Reyes Ponce (2004), opina que también existen las desventajas y por tanto es significado de gastos para la organización, e incluso pérdida total. Entre las desventajas están:

- **Costos de capacitación:** El momento en que los nuevos empleados ingresan a laborar en una empresa, es necesario que reciba capacitación o adiestramiento, esto dependiendo del puesto que vaya a ocupar. El material utilizado y el tiempo que necesita invertir tanto el empleado como el jefe inmediato tiene un costo. Por ello, en el momento en que el empleado decide irse, éste es un gasto para la empresa.
- **Costos de reclutamiento y selección:** De igual manera, el tiempo que invierte el encargado de realizar el reclutamiento y selección de los nuevos empleados, genera un gasto por los materiales que utiliza durante el proceso, como son pruebas psicométricas y el tiempo que invierte durante el proceso. Este tipo de gasto no sólo es generado durante este proceso, sino también, cuando los candidatos han sido contratados. Algunas empresas cuando ya tienen a las personas ideales para ocupar el puesto vacante, deciden correr con los gastos médicos, siendo éste una pérdida más para la organización.
- **Accidentes de trabajo durante el tiempo de prueba:** Si el empleado, durante su tiempo de prueba sufre un accidente sin haber sido contratado, la empresa se ve obligada a pagar los gastos médicos y capacitación del empleado que sufra el daño.
- **Pérdidas en áreas de producción:** Cuando un empleado decide dar por terminada la relación. Sin embargo, habría que agregar también las siguientes consecuencias:



- Costo por falta de experiencia: Necesariamente cuando un empleado es contratado para desempeñar un puesto totalmente nuevo para él, lo más probable es que esta persona requiera de capacitación para que se vaya familiarizando dentro de área en que va a trabajar. A este empleado le llevará mucho tiempo lograr adaptarse al ritmo en que trabajaba la persona que ocupaba el puesto que él ahora desempeña. Para la empresa, este tiempo genera que los ingresos de la misma bajen en un mínimo porcentaje, pero que a final de cuentas, es una prueba que debe superar, ya que una vez que el empleado logre adaptarse en su área, la empresa volverá a estabilizarse en cuestión de ingresos.
- Liquidación y finiquito: En caso de que el empleado renuncie, sea despedido o jubilado, la empresa debe pagar la cantidad correspondiente al tiempo durante el que estuvo laborando dentro de ella.

Éstas son algunas de las consecuencias que cualquier organización debe enfrentar cuando decide aceptar la renuncia de un empleado o cuando es necesario terminar la relación con el mismo.

## **2.5 Determinación del índice de rotación de personal.**

Identificar el índice de rotación de personal que hay en una empresa, es muy importante, ya que si es muy alto en número de personas que abandonan la

empresa, es un mensaje de alerta para tomar medidas para reducir y controlar dichos niveles.

Cada autor tiene su propia definición del concepto de rotación de personal. Sin embargo, en lo que todos coinciden, es en la fórmula que utilizan para la identificación del índice de rotación de personal, ya sea por decisión de los empleados o de la misma empresa, lo cual significa que se toman en cuenta el número de salidas.

Chiavenato (2007) menciona que para identificar las causas por las cuales los empleados deciden dejar su trabajo, sólo se consideran las salidas en las que ellos deciden hacerlo así. El índice de rotación se obtiene multiplicando el número de salidas por cien, entre el número de personas que laboran en un periodo determinado. La fórmula sería:

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

S= Salidas de personal en un periodo.

PE= Personal empleado en un periodo.

Por su parte, Mendoza Gil (1986), en su fórmula para obtener el índice de rotación de personal, no hace ningún rechazo del tipo de salidas por decisión de los empleados o por parte de la empresa, además de que su método es para calcularla de manera mensual. Su fórmula es:

$$\frac{\text{Número de separaciones totales durante el mes}}{\text{Número promedio de empleados durante el mes}} \times 100$$

Sin duda alguna tiene algo de diferencia en comparación con la utilizada por Idalberto Chiavenato, pero en sí su objetivo y uso es el mismo: determinar el índice de rotación de personal dentro de una organización.

Es muy sencilla la manera en cómo se puede obtener el índice de rotación de personal que hay en una organización. Las empresas en su mayoría llevan su registro de las entradas y salidas de personal y todo termina en eso, en un solo registro, pero son muy pocas las que hacen algo por disminuir y controlar la presencia de este fenómeno.

## **CAPÍTULO 3**

### **METODOLOGÍA**

Todo investigador, para poner en marcha un proyecto de investigación, requiere de todo un proceso previo, que consiste en identificar cual es el objetivo principal que se quiere lograr, el cual brindará de manera general, una idea de lo que se va a realizar, es decir, si el investigador desea conocer, observar o medir algún fenómeno determinado.

En el presente capítulo, se mencionan las estrategias metodológicas a usar durante la investigación, el enfoque con el que se realizó este proyecto, los métodos y herramientas que el investigador utilizó para obtener la información suficiente y útil que lo llevo a lograr del objetivo principal.

#### **3.1 Enfoque de la investigación.**

Como se mencionó anteriormente, en una investigación el enfoque es el que determina el tipo de resultados que se quieren obtener, ya sean datos estadísticos o simplemente factores que generan la presencia de un fenómeno en específico. El enfoque de este proyecto de investigación es de tipo mixto.

La investigación con un enfoque mixto “es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema.” (Hernández, 2008: 755)

La presencia del enfoque mixto es debido a que se pretendía que la información obtenida, fuera presentada a manera de descripción, con el fin de dar respuesta al planteamiento del problema de investigación basada en experiencias, emociones o ideas de los participantes, las cuales el investigador fue capaz de percibir y descubrir al estudiar a su población dentro del ambiente y encontrar las causas que originan la presencia de algunos fenómenos, dando origen a una investigación con un enfoque cualitativo. Sin embargo, estos mismos datos, serán presentados mediante gráficas y datos numéricos para un mejor entendimiento, lo cual da un panorama de una investigación también con un enfoque cuantitativo. Esto permitiría no sólo identificar las causas que originan el problema, sino también el gran impacto en cuestión numérica que tiene la rotación de personal dentro de Comercial Mexicana.

En base a lo ya mencionado, esta investigación tiene un enfoque cualitativo y cuantitativo, debido a que se deseaba combinar ambos enfoques, es decir, cuantificar datos cualitativos, tal como lo mencionan Greene y Caracelli, Creswell y Mertens citados por Hernández Sampieri (2008).

Esto fue posible mediante la recolección de datos que el grupo o población a investigar proporcionaran mediante la observación directa a los cajeros realizada por el investigador, con la finalidad de identificar la manera en que interactuaban dentro de su área de trabajo; un cuestionario aplicado a los mismos y una entrevista a los jefes del departamento de cajas en Comercial Mexicana. Además de la revisión de documentos organizacionales.

El objetivo, era identificar de manera precisa las causas que originan el problema de rotación dentro del área de cajas en esta organización, para lo cual es que se decidió usar este tipo de enfoque.

### **3.2 Alcance.**

En cuanto al alcance del proyecto de investigación es de tipo descriptivo y explicativo.

Hernández Sampieri (2008), menciona que las investigaciones con un alcance descriptivo tienen como objetivo recabar información específica de lo que caracteriza la presencia del fenómeno a analizar. En cuanto a las de alcance explicativo, mantiene que van encaminadas a explicar el por qué de cada uno de los rasgos que caracterizan la presencia del fenómeno.

Dicho de otra manera y con base en la presente investigación, es de tipo descriptivo, ya que el propósito del investigador era hacer la descripción de todos factores que generan la rotación del personal en el área de cajas de Comercial Mexicana, la cual, se obtendría de la realización de las entrevistas a cada uno de los cajeros, jefes y supervisores del área. También, se considera con un alcance explicativo, debido a que se pretendía no sólo mencionar las causas, sino también explicarlas.

### **3.3 Diseño de la investigación.**

El diseño de la investigación se refiere a la manera en que se investiga el problema, ya sea de manera experimental o no experimental, es decir, si el

investigador de alguna manera intervendrá en la población mediante la realización de una actividad previa, con la finalidad de obtener los datos que necesita para lograr el objetivo de la investigación; o de otro modo, si únicamente observará y tomará nota de aquella información que considere necesaria para cumplir con su objetivo planteado. Una vez determinado el tipo de investigación, el investigador debe establecer también, si manipulará o dejará intactas las variables, si pretende describir, explorar, correlacionar o explicar solo en base a un momento determinado o durante un periodo, o bien, si realizará la aplicación de experimentos antes de realizar el experimento final.

Hernández Sampieri (2008), entiende por diseño no experimental, el estudio de un problema en el cual, el investigador no manipula a las personas que forman parte del grupo a estudiar, ni tampoco modifica el contexto en el que se desenvuelven para estudiarlo, observar cómo reaccionan y que ello arroje información necesaria para lograr los objetivos, sino que simplemente estudia el grupo en su contexto natural tal cual sin realizar alguna modificación.

El presente estudio, fue elaborado en base a un diseño no experimental, debido a que el investigador no hizo ninguna modificación del área de cajas para hacer presente la rotación, ya que el fenómeno se estaba presentando, por lo que el objetivo del investigador fue solamente ver a los cajeros en su ambiente natural de trabajo e identificar los factores que los hacen irse de la empresa.

### **3.3.1 Transversal descriptiva.**

Además de ser de una investigación con un diseño no experimental, es de tipo transversal descriptivo.

Hernández Sampieri (2008), identifica una investigación de tipo transversal cuando el investigador desea obtener información sobre la presencia de un fenómeno específico en un sólo momento, con el fin de identificar y describir el impacto y efectos que genera durante su presencia en un momento y tiempo determinado.

Dicho en otras palabras y tomando en cuenta la actual investigación, el investigador únicamente deseaba obtener información acerca de los factores que generan la rotación del personal en Comercial Mexicana, haciendo una descripción de los motivos por los cuales los cajeros dejan de laborar en la empresa y las consecuencias que trae consigo la presencia de este fenómeno.

### **3.4 Instrumento de recopilación.**

Para recolectar información del grupo de personas a estudiar, se requiere del uso de instrumentos, los cuales pueden ser instrumentos ya diseñados y estandarizados, o elaborados por el investigador para obtener la información que necesita. Para una investigación cualitativa o cuantitativa, la observación es una de las técnicas usadas en los dos enfoques para obtener datos.

Siendo esta investigación con un enfoque mixto, la manera en que el investigador recolectó la información necesaria para cumplir con el objetivo



principal, fue a través de la observación, el cuestionario, la entrevista y la revisión de documentos organizacionales como son las entrevistas de salida aplicadas a los cajeros que en un momento renunciaron. Para ello, a continuación, se define de acuerdo con Hernández Sampieri (2008), cada uno de estos instrumentos útiles para esta investigación.

- Observación: Consiste en el registro de aquello que interesa al investigador, es decir, implica poner a trabajar todos los sentidos para captar y registrar los sucesos, conductas o detalles verbales y no verbales que proporcionen información con la cual se pueda entender y dar respuesta al planteamiento del problema de toda investigación.

En ésta investigación se decidió usar la observación directa en el área de cajas, llevando un registro de cada uno de los días en que se estuvo realizando la investigación de campo. El propósito de esto era percibir la dinámica entre los cajeros y sus jefes, y así identificar en el contexto aspectos que dan pie a que un cajero decida abandonar su trabajo.

- Cuestionario: Es un conjunto de preguntas elaboradas con la intención de recolectar datos sobre diversos aspectos a medir. Las preguntas pueden ser preguntas abiertas, las cuales proporcionan al investigador una información más amplia por el elevado número de respuestas; también puede contener preguntas cerradas, o ambas, sólo que a diferencia de las abiertas, las cerradas limitan al contestador, a responder de manera libre.

Puede ser autoaplicado, de manera personal o vía telefónica, así como de manera individual o grupal.

En la presente investigación, se recurrió a la elaboración y aplicación de un cuestionario a los cajeros (ANEXO1), con el cual fue posible obtener información referente a los factores que generan la rotación de personal en Comercial Mexicana, así como conocer el tipo de relación que había en el área de cajas. El cuestionario conformado de 14 preguntas en total, fue autoaplicado de manera individual. La mayoría de las preguntas abiertas, a excepción de una, en la cual, se presentaron cinco categorías de respuesta para cada uno de los puntos que se mencionaban. Los datos que se obtendrían como respuesta, posteriormente serían clasificados y graficados de manera porcentual.

- Entrevista: Es el intercambio de información entre una y otra persona sobre un determinado tema. Puede ser de tres tipos, estructurada, semiestructurada y abierta. La primera es aquella en la que el entrevistador elabora una guía con los temas a los que ha de sujetarse; la semiestructurada tiene como base una guía, pero a diferencia de la estructurada, ésta permite al entrevistador poder tocar otros puntos, aún sin que estos estén dentro de la guía de entrevista; y por último, la entrevista abierta, que se realiza basada en un tema determinado, pero sin una guía, por lo que permite tener la flexibilidad para realizar cualquier pregunta.

La entrevista estructurada es otro tipo de instrumento que se utilizó (ANEXO 2), realizada para ser aplicada únicamente a los supervisores y jefe del

área de cajas, con el fin de obtener información que permitiera al investigador tener un panorama claro sobre la perspectiva que tienen del área de cajas en cuanto a los empleados que laboran dentro del departamento, así como el impacto que genera en la empresa la rotación de personal.

- Documentos y materiales organizacionales: Comprenden aquellos reportes, cartas o evaluaciones que son información privada de la empresa.

Este tipo de documentos fueron también instrumentos para recolectar información, los cuales corresponden a las entrevistas de salida aplicadas a los empleados del área de cajas que dejaron de laborar recientemente en la empresa, con el propósito de identificar, si los motivos por los cuales decidieron renunciar, eran similares e incluso los mismos por los cuales los cajeros que todavía trabajaban dentro de Comercial Mexicana, estarían dispuestos a dejar de laborar en esta empresa.

El uso de los instrumentos de recolección de datos anteriormente mencionados, ayudaron a obtener información con la que se lograría el objetivo perseguido, al igual que analizar la perspectiva que los cajeros tienen de su área de trabajo y la de los mismos supervisores; y compararlo con lo que el investigador pudo obtener mediante la observación. Esto permitió al investigador identificar de una manera más clara los factores que generan la rotación de personal dentro de Comercial Mexicana Uruapan.

### **3.5 Población.**

La población a estudiar estuvo compuesta por un grupo de catorce personas, empleadas dentro del área de cajas en la empresa Comercial Mexicana sucursal de Uruapan, Michoacán. Este grupo estuvo integrado por nueve mujeres y cinco hombres, con edades que van desde los 18 años, hasta los 41 años. Esta área se encuentra bajo el cargo de dos supervisores, los cuales a su vez, están bajo el mando del jefe titular del departamento de cajas.

### **3.6 Descripción del proceso de investigación.**

El proceso de la investigación comenzó al tomar la decisión de estudiar el fenómeno de la rotación de personal en el área de cajas dentro de Comercial Mexicana, debido a que el investigador ya había tenido la experiencia de laborar por un corto tiempo como cajero dentro de la misma empresa. Durante este tiempo, percibió que era muy frecuente la entrada y salida de personal dentro de esta área. En base a ello, después de un tiempo, se decidió tomar esta experiencia como punto de partida para investigar los factores que originaban la presencia de este fenómeno, si es que aún era muy frecuente la entrada y salida de personal en dicho departamento.

Una vez investigado, se identificó que seguía siendo frecuente la rotación de personal, por lo que posteriormente se hizo la propuesta a los jefes de la empresa para realizar una investigación sobre los factores que intervenían en la rotación del personal de esta área. Habiendo aceptado la propuesta, se decidió comenzar a partir del mes de junio del 2008, con la observación directa de los cajeros dentro de su ambiente de trabajo, con el propósito de identificar qué tanto

se hacía presente la rotación del personal e identificar aspectos claves que pudieran dar motivo a que los cajeros tomarán la decisión de irse de la empresa.

Esta observación se hizo de manera constante durante el mes de junio, julio y agosto, asistiendo a la empresa dos horas continuas de lunes a viernes. Además de la observación, durante este tiempo se realizaron entrevistas con algunos de los cajeros, con el propósito de conocer sobre el ¿cómo se sentían dentro de la empresa durante sus horas de trabajo?, ¿por qué habían decidido aceptar el puesto de cajero y no otro?, ¿cómo calificaban en ese momento la relación que tenían con sus compañeros de área, supervisores y jefe inmediato?, con la intención de conocer el interés que prestaban a sus actividades durante sus horas de trabajo. Al igual que a los cajeros, también se realizaron algunas preguntas a los supervisores sobre los principales motivos por los cuales se hacía presente la rotación dentro de esta área, las inquietudes más frecuentes que los cajeros tenían y qué importancia le daban a cada una de ellas, así como qué tan frecuente es la rotación en el área de cajas y en que periodo se presentaba con mayor fuerza.

Durante el tiempo que se estuvo observando, a la par se fue realizando la parte introductoria y teórica de esta investigación, así como un diario de campo sobre los acontecimientos más importantes para el investigador con respecto a esta investigación. Además del diario de campo, de igual manera se comenzó a elaborar algunas de las preguntas que formarían parte del cuestionario que posteriormente se aplicaría a cada uno de los cajeros. Esta guía fue elaborada en base a lo que se percibió del mes de junio al mes de agosto, así como en las

respuestas de las entrevistas que se realizaron con algunos cajeros y supervisores de área.

El cuestionario que se diseñó, se aplicó a principios del mes de Septiembre, con el objetivo de identificar las inquietudes e inconformidades que tenía los empleados que laboran en el área de cajas; la manera en que calificaban la capacitación que habían recibido al ingresar a la empresa, así como la relación con sus compañeros de trabajo, supervisores y jefe inmediato; y desde su punto de vista cuáles creen que eran los motivos por los cuales los cajeros decidían irse de la empresa e identificar si ellos se irían por los motivos que mencionan; los cambios que posiblemente mejorarían el ambiente de trabajo en el que laboran y qué estarían dispuestos a dar a cambio si se comenzaran a realizar dichos cambios. Todo ello, para obtener la información suficiente e identificar los factores que más generan la presencia de la rotación en ésta empresa.

Posteriormente a la aplicación del cuestionario a los cajeros, de igual manera se realizó una entrevista dirigida únicamente a supervisores y jefe inmediato, con la intención de no sólo tener el punto de vista de los cajeros, sino también de ellos, y así identificar cómo perciben la rotación dentro de este departamento, los factores que la generan y la manera en que se puede intervenir para controlar este problema.

Además del diseño y aplicación del cuestionario y la observación directa a los cajeros, se recurrió a las entrevistas de salida aplicadas a los cajeros que salieron durante esos tres meses, con la intención de no sólo tener el punto de

vista de personal que laboraba en la empresa, sino también, de aquellos que en un momento formaron parte de la organización y conocer los motivos por los cuales tomaron la decisión de dejar su trabajo.

Una vez obtenida la información suficiente del punto de vista de los cajeros que laboraban en la empresa y de los que dejaron de laborar en ella durante ese periodo, de los supervisores, y el del investigador, fue posible identificar de una mejor manera aquellos factores que genera la rotación de personal dentro del área de cajas en Comercial Mexicana Uruapan.

### **3.7 Análisis e interpretación de datos.**

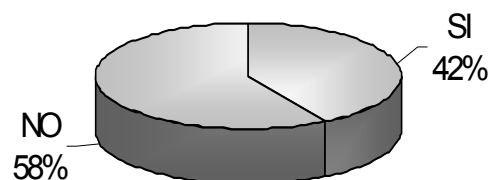
En el capítulo dos de la presente investigación, se hizo mención de la definición del concepto de rotación de personal, siendo éste el fenómeno que se caracteriza por la entrada y salida de algunos empleados, los cuales suelen irse por diferentes factores que pueden ser internos o externos a la organización, es decir, por motivos en los que está involucrado el personal, ambiente de trabajo, en sí por motivos organizacionales, o simplemente por cuestiones personales de parte del empleado, en las que están de por medio su familia, salud, superación personal, mejores ingresos, etcétera.

Debido a este fenómeno, es por lo que en la actualidad están preocupados los representantes de cualquier tipo de empresa, ya que la presencia del mismo trae consigo un sin número de consecuencias, tales como, el tener que estar contratando continuamente a nuevo personal que realice las actividades de las plazas de los puestos que quedan vacantes, para lo cual se debe dedicar tiempo y sobre todo dinero durante el proceso de selección y capacitación desde el momento en que ingresa, con el objetivo de que realice de manera adecuada las actividades que correspondan al puesto para el que ha sido contratado y principalmente evitar brindar un mal servicio a sus clientes y sólo contar con personal que esta capacitado para realizar las actividades que el puesto requiere. Sin embargo, por el hecho de ser nuevos en la empresa, les lleva tiempo en desarrollar sus habilidades y capacidad para desempeñarse en el puesto, una situación a la que frecuentemente tiene que enfrentarse la empresa en la cual se llevo a cabo el caso práctico de ésta investigación.



A continuación, se presenta el análisis e interpretación de la información obtenida durante la realización de esta investigación, la cual fue posible obtener mediante la elaboración y aplicación de un cuestionario y algunas entrevistas breves a los empleados del área de cajas, de la entrevista a los supervisores de la misma; revisión de documentos organizacionales como son las entrevistas de salida aplicadas a los cajeros que dejaron de laborar durante los meses de junio, julio agosto, mismos que la empresa conserva en el archivo de la empresa; así como también, de la misma observación directa en el área de cajas realizada por el investigador.

Con respecto a la pregunta número uno del cuestionario que señalaba si el puesto había cubierto las expectativas que en un principio los cajeros tenían de éste, se obtuvo que un 42% mencionaron que sí cubrió sus expectativas, porque al inicio les fue explicado el trabajo que debían realizar, y que hay un buen equipo de trabajo. Sin embargo, el 58% mencionaron que no cubrió las expectativas que tenían del puesto, ya que esperaban que la empresa les respetara las horas de trabajo, principalmente la hora de salida, además de que la empresa exige más de lo que los cajeros pueden dar de si. Los resultados arriba mencionados, se muestran en la siguiente gráfica:



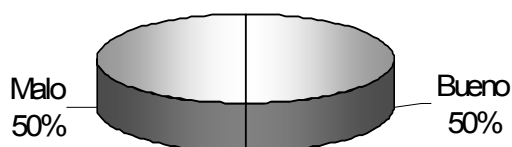
Por otro lado, tomando en cuenta la respuesta de los cajeros que fueron dados de baja, en su entrevista de salida, mencionan que el puesto no cubrió sus expectativas, debido a que consideran que el equipo de trabajo con el que laboraban (caja registradora) se encuentra deteriorado y que no pagaban las horas extras que los empleados laboran, por lo que en ocasiones su hora de salida era después de la programada en el horario que el jefe del departamento elaboraba; en cambio, lo que a otros les agrada y agradó, continuando con el caso de los dados de baja, es que brindan la oportunidad de trabajar en la tienda a personal sin experiencia y hacer horarios flexibles para aquellos que estudian y trabajan a la vez, con el propósito de que no abandonen sus estudios y puedan trabajar al mismo tiempo.

Sin embargo, durante el periodo de observación, el investigador pudo identificar que una de las inconformidades que los cajeros tienen del puesto en el que laboran es, que no los dejan salir a la hora establecida en su horario de trabajo, un punto que fue mencionado por uno de los cajeros al inicio del periodo de observación, mencionando que “no se respeta la hora de salida tal como dice el horario que hace el jefe de cajas y que esto hace que salgan casi una hora después de la hora programada.” (Entrevista cajero 5: 04/06/08)

Respecto a lo anterior, esto es considerado una de las causas internas por las que se generan la rotación de personal mencionado en el segundo capítulo. Dicho en palabras más sencillas, el descontento que se llevan cuando la empresa no cumple al 100% con lo que les ofrece los empleados, como el no respetarles el número de horas por jornada para la que son contratados.

Esto, sin duda alguna llega a generar cambios dentro de la empresa, principalmente el ambiente de trabajo. Por ello, es que fue considerado importante cuestionar a los cajeros sobre el cómo es que consideraban que era su ambiente de trabajo dentro de la empresa, a lo cual, el 50% mencionó que es bueno, cordial y que hay mucho apoyo y comunicación dentro del departamento de cajas; sin embargo, el otro 50% mencionó lo contrario, respondiendo que es tenso, pesado, incluso que “hay envidias e inconformidad al no ser dados de baja a tiempo en la línea de cajas por el jefe y supervisores del área y que en ocasiones siendo ya su hora de salida llegan a asignarles otras tareas, lo cual les quita parte del tiempo que ellos ya tienen destinado a ocupar en otras actividades en su vida personal.” (Entrevista cajero 11: 12/06/08)

Estos datos, pueden ser vistos en la siguiente gráfica:



Por otro lado, en las entrevistas de salida de igual manera las respuestas de los empleados dados de baja coinciden con los aspectos que se mencionan en el apartado anterior, siendo considerado un ambiente de trabajo bueno debido a que el jefe de cajas brindaba apoyo a los trabajadores y se prestaba para hablar en caso de que el empleado tuviera alguna inquietud e inconformidad; mientras que los que consideran que era malo, mencionaron que el jefe de área se

prestaba para hablar, pero que cuando se le hacía algún comentario u observación, esto era mal interpretado y tomado como de manera personal que generaba descontento en el jefe de área.

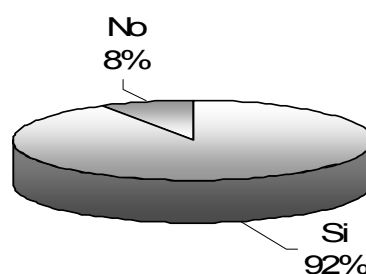
Sin duda alguna, esto fue posible percibirlo durante el periodo de observación, en el cual “algunos empleados del área de cajas se mostraban de mal humor y veían su trabajo de manera negativa al no sentirse apoyados e incluso ignorados por la falta de disponibilidad por parte del jefe y supervisores del área cuando los empleados necesitaban tratar algún tema referente al trabajo.” (Observación: 11/07/08)

Por otro lado, estaban los empleados que se sentía bien en su ambiente de trabajo, algo muy notorio porque tenían una buena relación con el jefe y supervisores de la línea de cajas, tanto que “les autorizaban la salida de estos justamente a la hora que su horario lo indicaba.” (Observación: 16/06/09)

Tomando en cuenta lo anterior, sería necesario que los encargados del área de cajas motivaran a sus a los cajeros reconociéndoles el trabajo que realizan y el gran valor que tiene para la empresa su labor, así como también asumir su cargo el jefe y los supervisores, pero sin dejar de ser flexibles y sobre todo imparciales, con el propósito de generar un ambiente de trabajo bueno basado en el respeto e igualdad para todos los empleados y evitar inconformidades por parte de otros. Esto tiene mucha relación con lo mencionado dentro del capítulo uno, en el punto donde se habla de la importancia del clima laboral, el cual se menciona que cuando hay un buen clima laboral dentro de las

empresas que se ve reflejado cuando el personal se interesa por hacer bien su función dentro del puesto que se encuentra; y también del mal clima, que se presenta cuando hay apatía, falta de iniciativa e insatisfacción por parte de los empleados para realizar lo que les corresponde.

Para mejorar la perspectiva negativa del ambiente laboral que algunos de los empleados tienen del área donde trabajan, necesariamente se requiere de hacer cambios, pero cambios que no sólo los favorezcan a ellos, sino que también favorezcan a la empresa. Por ello, también se les preguntó si ellos cambiarían algo para mejorar las condiciones de trabajo y de tal manera modificar el ambiente laboral, a lo cual, el 8%, mencionó que no harían ningún cambio, por el hecho de sentirse a gusto con lo que hacen; pero el 92% restante, mencionó que si realizarían cambios como el respetar los horarios de trabajo, principalmente su hora de salida; el dejar de asignarles tareas que no corresponden a un cajero y mayor apoyo por parte de los supervisores; lo cual se muestra en la siguiente gráfica.



El investigador, mediante la observación de todo lo que sucedía en el área de cajas, se dio cuenta que realmente “a los cajeros no se les autorizaba su salida a la hora que el horario tenía establecido, pero esto era consecuencia de la falta de compromiso y responsabilidad que tenían con su trabajo, es decir, no llegaban

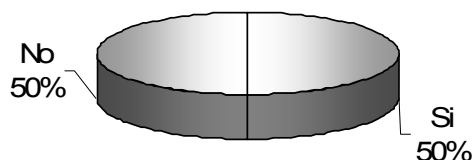
exactamente a su hora de entrada en que marcaba su horario, sino que llegaban minutos tarde, minutos que el jefe y supervisores hacían que los cajeros cumplieran antes de autorizarles su salida.” (Observación: 24/06/08)

En sí, el cambio no era sólo que debía ser por parte de los encargados del área, sino también por parte de los empleados, ya que la principal inconformidad era no salir a la hora que su rol de trabajo marcaba, la cual era conocida por el jefe y supervisores, pero ellos ofrecían autorizar la salida a la hora establecida, siempre y cuando los cajeros llegaran puntuales tal como lo marcaba el horario del trabajo.

Retomando la información teórica de esta investigación, lo mencionado anteriormente coincide con la recomendación que se hace en el capítulo número uno, en la importancia del clima laboral, donde Guillén Gestoso (2000), recomienda realizar estudios sobre el clima laboral, con el fin de saber las inquietudes e inconformidades que los empleados tienen y atenderlas para que puedan desarrollarse dentro de su trabajo realizando las actividades que les corresponden y no sean obstaculizados los objetivos personales de los empleados, ni los de la misma empresa.

En ocasiones, el que un empleado no realice bien las funciones que corresponden al puesto en el que labora, depende mucho de la orientación que reciben sobre el área donde trabajará, esto cuando ingresa por primera vez como empleado, lo cual, determina que tan fácil o difícil que le será entender la función que tiene dentro del área en la que ha de laborar. En base a ello, se les cuestionó

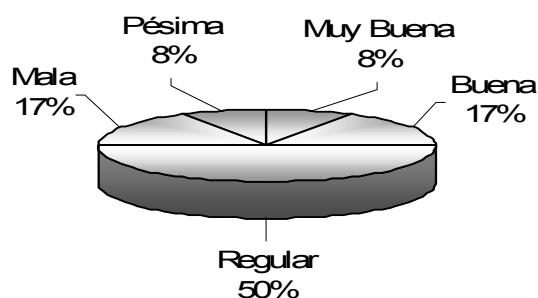
a los cajeros si cuando ingresaron recibieron la orientación suficiente sobre las funciones a desempeñar en el área de cajas, a lo que el 50% mencionó que si la recibieron por parte del departamento de Recursos Humanos, jefe del departamento y supervisores durante su capacitación y conforme iban desempeñándose en el área de cajas; mientras que el otro 50% mencionó que no, debido a la falta de disposición por parte del jefe y supervisores del área para apoyar a los nuevos cajeros. En la siguiente gráfica es posible identificar en porcentaje los datos mencionados.



El investigador, comparando la información obtenida de los cajeros laborando en la empresa y la obtenida con las entrevistas de salida respecto a la información que reciben los empleados sobre su área de trabajo, confirma que los empleados reciben información del Jefe de Recursos Humanos al ingresar a la empresa y de igual manera por el jefe inmediato y supervisores, incluso de los mismos compañeros; pero también existen otros cajeros que reciben la información del jefe de Recursos Humanos, pero no completamente del jefe inmediato y los supervisores, debido a la necesidad de cubrir los plazas vacantes, por lo cual, dan una orientación insuficiente para los cajeros de nuevo ingreso y que van aprendiendo mientras se van familiarizando con el área de trabajo y que hace referencia a una de las etapas del proceso de socialización organizacional,

apartado que conforma el capítulo número uno de “la administración y los recursos humanos”.

No sólo la orientación determina el desempeño de un empleado dentro de una organización, sino también la calidad que haya tenido el curso de capacitación. Debido a ello, se les pidió a los cajeros que calificarán del 1 (excelente) al 5 (pésima), el tipo de capacitación que habían tenido antes de comenzar a laborar dentro del área de cajas, a lo cual, se encontró que un 8% de los cajeros encuestados respondieron que fue muy buena la capacitación porque se le dedicó el tiempo necesario a cada tema antes de ponerlo en práctica; el 17% consideran que fue buena, por haber sido capacitados en 12 horas; un 50% de los restantes la califican como regular, porque les faltó tiempo para cada uno de los temas; 17% como mala, porque faltó aprender más a fondo y dar tiempo para resolver dudas; y un 8% como pésima, porque les faltó ser orientados más sobre las actividades y funciones a desempeñar, lo cual es más fácil apreciar en la siguiente gráfica.



En base a los resultados obtenidos, el investigador pudo identificar que los cajeros son capacitados para realizar las actividades correspondientes dentro del área de cajas. Sin embargo, la capacitación que reciben pudo ser percibida no



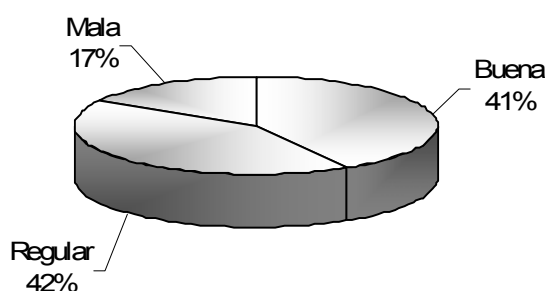
como de excelente calidad, debido a que en una ocasión “un cliente después de haber pagado sus productos, solicitó otro servicio al mismo cajero, el cual tenía apenas un par de semanas laborando en la empresa, éste al no recordar exactamente cómo se realizaba este servicio mandó al cliente con el jefe de cajas, el cual terminó cumpliendo con el servicio que el cajero no supo hacer en el momento que el cliente lo necesitaba” (Observación: 08/07/08). Minutos después de lo sucedido, se le cuestionó al cajero sobre lo sucedido, a lo que manifestó “que sí le fue capacitado para realizar el servicio que el cliente necesitaba, pero sólo teóricamente y de manera rápida, de modo que no le dio tiempo a que practicara antes de brindar el servicio.” (Entrevista cajero 3: 08/07/08)

Sin duda alguna, es claro identificar que existe falta de trabajo en equipo entre el departamento de recursos humanos y el jefe inmediato, pues como se menciona en el capítulo número uno, una de las características del departamento de Recursos Humanos es desarrollar mediante la capacitación y el adiestramiento las habilidades con las que cuenta un individuo, así como proporcionarle la información necesaria que deberá tener presente para tener un buen desempeño en cada una de las actividades que realice en su área de trabajo. Sin embargo, en Comercial Mexicana, el jefe de Recursos Humanos contrata e informa al empleado sobre las funciones a desempeñará y canaliza con el jefe del departamento de cajas para que reciba una capacitación de calidad, la cual en ocasiones no sucede así por la necesidad de cubrir la vacante cuanto antes.

A partir del momento en que es canalizado el nuevo empleado con el que será su jefe inmediato y supervisores, es donde comienza la relación de trabajo,

la cual, idealmente es que sea basada en el respeto, apoyo mutuo y sobre todo comunicación. Sobre este aspecto, también los cajeros fueron cuestionados sobre el trato que recibían por parte del jefe y los supervisores, a lo que un 41% asegura simplemente que ellos hacen un buen trabajo; por otro lado un 42% asegura que es regular porque en algunas ocasiones hay disponibilidad por parte de ellos para escuchar a los cajeros y no la mayoría de las veces; mientras que un 17% de ellos mencionan que el trato es malo, debido a que en ocasiones les llaman la atención frente a los clientes, lo cual es causa de vergüenza para los cajeros. Cabe mencionar que en una ocasión “un cajero fue regañado por el jefe de cajas en frente de los clientes, debido a que por tercera ocasión se había equivocado al cobrar y requería de la cancelación de la misma.” (Observación: 17/07/08)

Sin duda, puntos que no deben ser ignorados y tomados en cuenta como lo indica la grafica que a continuación se presenta.



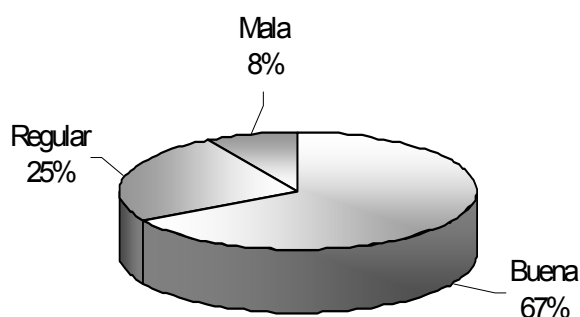
Siendo menor el porcentaje de empleados que mencionan recibir un trato no adecuado por parte de los supervisores, especialmente de uno, el investigador pudo confirmar lo obtenido por los cajeros, debido a que “la manera en que éste se dirige a los cajeros para dar alguna indicación es muy fría, lo cual para algunos empleados es incómodo y de mal gusto” (Observación: 01/08/08); además de

poder confirmarse en las entrevistas de salida, ya que de igual manera, una parte de los cajeros mencionaron éste descontento por la manera en que son tratados por uno de los supervisores. Esto pudo ser confirmado también con las respuestas obtenidas en la entrevista con los supervisores, en la que uno de ellos reconoce no tener una relación muy estrecha con algunos de los cajeros, ya que consideran que su manera para dirigirse hacia los cajeros es muy prepotente y autoritaria, mientras que el otro supervisor asegura no tener ningún problema con los cajeros por el hecho de llevar una relación de trabajo tranquila con el personal del área de cajas.

Sin duda alguna, esto puede ser una de las causas que podrían generar la rotación, tal como se menciona en el capítulo número dos, donde primero, el trato inadecuado que reciben los empleados por parte de los superiores nos es digno, lo cual los lleva a tomar la decisión de dejar su trabajo; y segundo, el no estar satisfaciendo las necesidades del tercer nivel del ser humano en base a la teoría de Abraham Maslow, donde en su búsqueda por sentirse parte de la empresa y estimado ya no por sus compañeros de trabajo, sino por sus superiores, no tiene éxito, siendo ésta también un factor por el cual decidan irse de la empresa.

Como el trato que recibían los cajeros por parte de los supervisores no era del todo agradable para ellos, por lógica podría decirse que estos debían dirigirse con su jefe inmediato y enterarlo de la situación. Por ello se les cuestionó sobre la manera en que calificaban la relación que tenían con su jefe inmediato, a lo cual, el 67% la calificó como buena por el hecho de tener constante comunicación y apertura para tratar temas de trabajo; por otra parte, el 25% la califica como

regular, debido a que en ocasiones cambiaba repentinamente sobre todo cuando los cajeros necesitan de su apoyo; y el 8% la califica como mala, principalmente porque no hay una buena comunicación que generará un ambiente de trabajo adecuado. La gráfica que a continuación se presenta, muestra de manera porcentual los datos obtenidos.

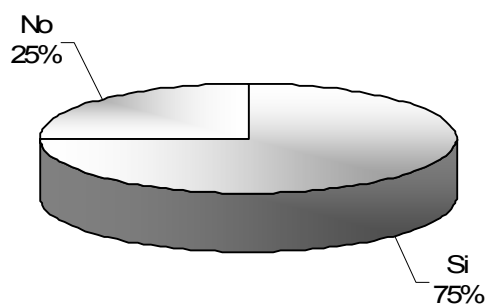


El investigador pudo identificar que efectivamente el jefe inmediato tenía una relación regular con los cajeros, ya que el único contacto que tenía con ellos era cuando necesitaban que les cancelara una cuenta, algo que en ocasiones hacía de mal gusto y llamándoles la atención frente a los clientes. Respecto a los cambios repentinos de ánimo que tenía, pudo ser percibido “en una ocasión que un cajero se acercó al jefe de cajas a recordarle que tomaría el día de descanso que ya le había autorizado, pero en ese momento le dijo al cajero que no lo autorizaba, que se lo autorizaría en otra ocasión.” (Observación: 04/07/08)

Lo anterior, tiene relación también con el trato inadecuado de parte del jefe de cajas y el abuso de autoridad para cambiar de opinión sobre algo que ya había autorizado y que incluso, los supervisores consideran que sí influye para que los empleados tomen esa decisión, aunque mencionan también que a los cajeros no

les gusta que les den órdenes, sobre todo en la manera en que lo hacía uno de ellos, tal como lo mencionan algunos de los cajeros.

Un trato que no es digno para un empleado, la mala relación con el jefe inmediato y un ambiente de trabajo que no está haciendo sentir bien a los cajeros, podrían ser los motivos que provocan que los cajeros en más de una ocasión lleguen a pensar en dejar su trabajo. Respecto a ello, el 75% de lo cajeros mencionaron que sí han pensado en varias ocasiones en dejar su trabajo; mientras que el 25% restante menciona lo contrario. Los datos pueden verse también en la siguiente gráfica.



Con los resultados obtenidos al cuestionar a los cajeros se percibe que es mejor atenderlos cuanto antes, ya que durante el periodo de observación realizado por el investigador, diariamente se percibían actitudes de inconformidad por parte de los cajeros, debido a la forma de trabajo que en ese momento llevaba el jefe del área de cajas, esto en base a horarios y la relación entre jefe inmediato y cajeros. De no atenderse, continuará la entrada y salida de empleados debido a las causas mencionadas.

Siendo importante no sólo identificar el número de empleados que han pensado en varias ocasiones dejar su trabajo, también era de interés conocer los motivos por los cuales de manera muy personal se irían de la empresa, por lo que los motivos que la mayoría mencionó fue “por no respetar el horario de trabajo, por faltantes de dinero en el momento de entregar corte de caja, y por deseos de seguir estudiando”, además de otros menos mencionados como el trato inadecuado de unos de los supervisores, la falta de apatía por parte de los compañeros hacia los de nuevo ingreso, así como el trabajo bajo presión que se maneja en la empresa y por salud. Con respecto al trato inadecuado de los supervisores hacia los cajeros, se puede mencionar lo que el investigador logro observar en una ocasión que “un cajero le dijo al jefe de cajas que necesitaba hablar con él, a lo que el jefe respondió en modo de burla, que si era para quejarse de algo no tenia tiempo, porque solo para eso necesitaba del jefe o algún supervisor más que para manifestar sus inconformidades.” (Observación: 21/07/08)

Esta información el investigador pudo confirmarla durante el periodo de observación, siendo las principales inconformidades por parte de los empleados el que no se les respetara su hora de salida, el tener que pagar faltantes y las ganas de seguir preparándose académicamente. Nuevamente fue posible confirmar estas principales causas al revisar las entrevistas de salida del área de cajas, en las que se encontró que la necesidad de continuar estudios es el principal motivo que los lleva a dejar su trabajo, un motivo que también se corroboró en la entrevista realizada a los supervisores de la línea de cajas. Aunque el deseo de continuar estudiando es el motivo principal en la mayoría de los empleados que

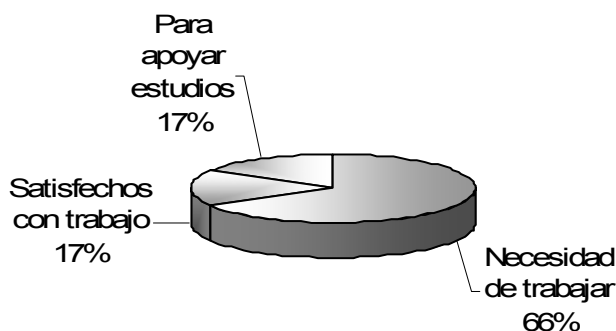
renuncian, también existen otros motivos, tales como el no sentirse bien con las actividades que realizan, porque reciben una mejor oferta de trabajo, cambio de residencia o la que no es muy común que se presente, la violación de política organizacional, como es, que un cajero se preste para pasar productos por la caja registradora y que estos salgan de la tienda sin haber sido cobrados; u otro, como el sacar productos de la tienda cobrando las promociones que en ocasiones los clientes desconocen.

Esta información da un panorama más claro de lo que llega a suceder en el área de cajas, lo cual es parte de las causantes de rotación, como se menciona en el capítulo dos, por motivos personales el cambio de residencia, insatisfacción laboral, enfermedad; o por causas internas como los despidos al cometer faltas que afectan la integridad de la empresa.

Por otro lado, también el que los empleados no logren satisfacer las necesidades del primero y segundo nivel (fisiológicas y de seguridad), debido a un sueldo insuficiente y que este no sea el mismo siempre debido a que tienen que pagar de su sueldo los faltantes que resultan al hacer corte de caja, lleva a los cajeros a buscar mejores propuestas de trabajo, donde el sueldo sea mejor y suficiente para cubrir las necesidades de primer orden, así como algo seguro con el que puedan contar en situaciones futuras.

Tal vez los motivos que orillan a los cajeros a tomar la decisión de irse son importantes, pero sin duda puede haber algo que los hace permanecer en su trabajo y tener que trabajar aún estando inconformes con la manera de trabajar,

por ello, también se les preguntó sobre los motivos que los hacen permanecer dentro de la empresa. A ello, el 17% respondió que no ha dejado su empleo porque se sienten satisfechos y conformes con lo que hacen; un 66% mencionó que es porque tienen necesidad de trabajar y obtener un ingreso para cubrir necesidades personales; y el 17% restante, permanece trabajando en la empresa porque obtienen un ingreso con el que se apoyan en su preparación académica; tal como se percibe a continuación.



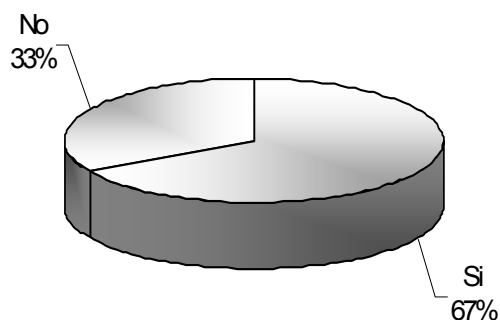
Comercial Mexicana Uruapan, se caracteriza por contratar jóvenes estudiantes de preparatoria y nivel medio superior, con la finalidad de que los jóvenes no trunquen su preparación académica, por lo que brinda la opción de trabajar para que tengan una fuente de ingreso que les ayude a costearse sus estudios, lo cual fue posible identificar que el 50% de ellos trabajan y estudian a la vez, identificando de igual manera en las entrevistas de salida, que los cajeros mencionaron ser este uno de los motivos por los cuales entraron a trabajar a esta empresa, con el propósito de solventar sus gastos y continuar sus estudios. Pero, el hecho de ser estudiantes y tener deseos de seguirse preparando, los orilla a dejar su trabajo para dedicarse totalmente a sus estudios, por lo que algunos duran poco tiempo dentro de la empresa. El tener con que pagar sus estudios o



cubrir necesidades personales, no son sólo los motivos por los que no han dejado de laborar dentro de Comercial Mexicana, sino también, que “algunos de ellos se ven en la necesidad y obligación de mantener a sus hijos, siendo este el caso de aquellos que ya son padres.” (Entrevista cajero 8: 15/08/08)

Sin embargo, esto trae consecuencias que causan cierto impacto en la empresa, el cual, como mencionaron los supervisores en la entrevista, se ve reflejado en las quejas por parte de los clientes que mencionan recibir un mal servicio de los cajeros, por el hecho de estar capacitando constantemente a personal de nuevo ingreso, factor que impide capacitar totalmente a un cajero como debería ser. Esto refleja parte del capítulo dos, en el cual se abordan de manera clara algunas de las consecuencias que trae consigo la rotación de personal en la organización, siendo el caso de Comercial Mexicana, las pérdidas por los costos de capacitación de nuevos empleados.

Por otro lado, algunos de los empleados, comentaron que si la empresa cambiará algunas cosas, creen que el ambiente cambiaría y que harían su trabajo de una mejor manera. Fue por esto que se les cuestionó sobre si la empresa podría hacer algo en ese momento para evitar que se fueran de Comercial Mexicana, y a lo cual se obtuvo que un 67% de ellos opina que si podría lograr que siguieran permaneciendo dentro de la organización; mientras que un 33% asegura que no hay nada que los pueda detener y hacerles permanecer dentro de ella. En la gráfica que se presenta en seguida es posible identificar la diferencia de porcentajes respecto a lo cuestionado.



Durante el periodo de observación, fue posible escuchar comentarios por parte de los cajeros que mencionaban que la empresa no los puede obligar a tenerlos a la fuerza, pero que “si podrían evitar que dejaran su trabajo siempre y cuando ésta les siga apoyando con horarios flexibles para los que estudian, mejorando el ambiente de trabajo, manejando el respeto e igualdad para todos los cajeros, e incluso que a los que salen muy noche de la empresa, se les pague su transporte del trabajo a sus casas.” (Observación: 20/08/08)

Por otro lado, los que ya tenían decidido irse de la empresa, manifestaba que dudaban que la empresa hiciera algo para evitar que se fueran. Tomando en cuenta la información obtenida de la entrevistas de salida, se encontró que de igual manera, los cajeros mencionaron que el área de cajas podría mejorar si se respetarán los horarios de trabajo y haciéndolos flexibles, de manera que los que estudian no abandonen su preparación principalmente, así como también que hubiera comunicación entre jefe, supervisores y cajeros, e igualdad para todos dentro del departamento. En la entrevista realizada a los supervisores, también mencionaron “estar trabajando en disminuir los índices de rotación del área de cajas, mediante un incentivo por nivel de productividad, el cual consistía en darles el día domingo como descanso, lo cual se hace en este tipo de empresas, al

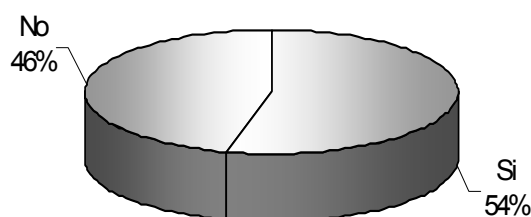
cajero con mayor nivel de productividad, menos desviaciones en su corte de caja y buen servicio hacia los clientes.” (Entrevista a supervisor: 10/09/08)

Respecto a lo mencionado anteriormente, se sustenta con lo mencionado en el capítulo uno, en el cual se menciona que una de las características que tiene el departamento de Recursos Humanos, es compensar al empleado por las actividades y esfuerzos que hacen dentro de la empresa para realizar un buen trabajo.

Anteriormente se hizo mención de los motivos por los cuales los cajeros dejarían de laborar en la empresa, sin embargo, estos pudieron ser diferentes a los motivos por los que ellos creen que decidieron salir los cajeros dados de baja. Respecto a este punto, mencionaron varios motivos, entre los cuales los que más se repitieron son por faltantes en el corte de caja, por la falta de apoyo por parte de jefe inmediato y supervisores, y con menor predominancia, a causa de seguir estudiando y la presión de trabajo que se maneja en el área de cajas en Comercial Mexicana. Información que sin duda, no concuerda con los motivos por los que se irían, pero que son mencionados dentro de las inconformidades que los cajeros dados de baja anotaron en su entrevista de salida.

Si la relación de trabajo entre jefe inmediato, supervisores y cajeros no es tan cordial como debería serlo, significa que posiblemente sea una causante de la rotación de personal, principalmente por insatisfacción laboral generada por diversos factores. Para confirmar el tipo de relación que hay entre los encargados del área de cajas y los mismos cajeros, se les pregunto si consideraban que había

trabajo en equipo dentro del departamento de cajas, si ellos contribuían a ello y de qué manera, de lo cual se obtuvo que un 54% asegura que si hay trabajo en equipo y compromiso por parte de cada uno de los cajeros. Pero también aparece un 46% con cajeros que mencionan que no lo hay, tal como se puede apreciar en la siguiente gráfica.



Esto pudo ser confirmado por el investigador en una de sus observaciones, en la cual percibió que “la mayoría de los cajeros cumplen con su trabajo de manera satisfactoria, además de que hay apoyo mutuo entre los cajeros cuando se necesitan entre sí; pero también que otra parte de ellos menciona no haber la existencia de un trabajo en equipo principalmente por parte del jefe inmediato, el cual, en pocas ocasiones se preocupa por apoyar al cien por ciento a los cajeros cuando lo necesitan.” (Observación: 31/07/08)

Por lo indicado anteriormente que a causa de la ausencia de trabajo en equipo, es probable que este sea uno de los motivos por los cuales llegan a abandonar los cajeros su trabajo, lo cual hace imposible lograr lo mencionado en el capítulo número uno, el trabajo en equipo para el cumplimiento de objetivos, tanto de la empresa como los del empleado que labora en ella.

Por otro lado, a los cajeros que laboraban en ese momento se les pidió que en el cuestionario marcarán con una “x” una de las cinco opciones (siempre, casi siempre, algunas veces, casi nunca, y nunca) para cada una de las causas por las cuales consideraban que un cajero de Comercial Mexicana podría tomar la decisión de irse de la empresa. Para ello se obtuvo que: el no respetar los horarios de trabajo y los faltantes de dinero que llegan a tener, son siempre las causas por las cuales los cajeros renuncia a su trabajo; también que casi siempre toman la decisión de irse debido a que deciden continuar sus estudios y la falta de apoyo por parte de los supervisores; que algunas veces la causante es por el ambiente de trabajo, la mala relación con el jefe inmediato, cambio de empleo por una mejor oferta o simplemente porque la empresa no los motiva; casi nunca por el sueldo; y nunca por el cambio de residencia.

Por último, habiendo obtenido información durante las entrevistas realizadas por el investigador a los supervisores del área de cajas, se identificó que, están conscientes de que la rotación de personal es muy alta en ésta área de la empresa, en comparación con los otros departamentos, y que el tiempo promedio que dura un cajero laborando dentro de la empresa es un periodo corto que va de dos a cinco meses, debido a que algunos de ellos estudian y deciden trabajar principalmente durante la temporada vacacional.

También, aseguran que llevan un informe estadístico de los índices de rotación, el cual les permite identificar la temporada del año en que hay más rotación de personal e implementar alguna estrategia de trabajo antes de que se llegue la temporada, con el fin de que el número de empleados que abandonen el

puesto de cajero en Comercial Mexicana sea cada vez menor; así como también, para identificar los motivos más comunes por los cuales los empleados han dejado de trabajar en la empresa y determinar si tiene la posibilidad de ser nuevamente contratado, en caso de que en un futuro decidiera volver a trabajar en dicha organización.

A nivel corporativo, los encargados del área de cajas suelen recibir comentarios por el gran número de entradas y salidas de personal en el área de cajas, por lo cual, insisten en conservar a los empleados y disminuir la rotación.

Comparando a las demás tiendas Comercial Mexicana que hay dentro del país y del mismo estado, los supervisores desconocen si es alto o bajo el índice de rotación de personal de Comercial Mexicana Uruapan, siendo éste de un 33.3%, el cual corresponde al trimestre de junio-agosto en el que se llevó a cabo esta investigación. Sin embargo, consideran que la rotación no es causada por un mal proceso de reclutamiento y selección, sino al contrario, contratan personal adecuado para el área de cajas, pero que en ocasiones algunos de ellos no entran a trabajar a la empresa con la intención de quedarse por mucho tiempo, sólo mientras el sueldo que reciben les ayude a solventar sus gastos personales y académicos, o simplemente mientras duran los periodos vacacionales.

## CONCLUSIÓN

Luego de realizar la investigación relacionada con la rotación de personal que se presenta en el área de cajas en Comercial Mexicana de Uruapan, Michoacán, se ha encontrado que dicho fenómeno es multifactorial. Sin embargo, son tres factores por los cuales la mayoría de los empleados deciden dejar su puesto de trabajo.

El primer factor es por desarrollo, es decir, que la mayoría de los empleados que llegan a laborar dentro del área, son jóvenes estudiantes de nivel preparatoria y universidad cuyas edades oscilan entre los 18 y 22 años de edad, por lo cual, a algunos les es difícil estudiar y trabajar al mismo tiempo y deciden dedicarse de lleno a sus estudios, tomando la decisión de dejar su trabajo y dedicarse completamente a sus estudios. Además de ser el mismo rango de edades que tienen los cajeros que durante los meses de junio, julio y agosto fueron dados de baja, algunos de ellos, por el mismo motivo, desean de seguir estudiando.

El segundo factor que hace la presencia de la rotación de personal es, que tanto el jefe como los supervisores no respetan el horario de trabajo de los cajeros, principalmente su hora de salida, por lo que suelen autorizarles su salida mucho tiempo después de la hora que marca su horario. Aunque esto es uno de los factores que determinan la presencia de este fenómeno, cabe señalar que debería haber también un compromiso por parte de los cajeros que tienen más inconformidad por esta situación, pues de llegar temprano, los supervisores

comentan que saldrían a su hora, logrando con ello disminuir los índices de rotación en el área de cajas debido a este factor.

El tercer factor que se identificó, es el gran número de faltantes de dinero que tienen continuamente los cajeros, ya que algunos de ellos suelen distraerse principalmente cuando hay demasiada gente en espera de que el cajero les registre los productos que desean pagar, esto sin duda genera en ellos un estrés a nivel emocional que se presenta mediante la falta de concentración en una actividad que requieren de toda la atención por parte de la persona, siendo en este caso la atención necesaria para manejar dinero. Esta falta de concentración lleva a los cajeros a no dar la cantidad de cambio correcta y le dan al cliente más o menos dinero del que deberían entregar. En ocasiones los mismos cajeros no se dan cuenta en el momento, sino hasta que terminan su jornada y el encargado del área hace el corte de cajas, si los cajeros entregan una cantidad mayor a la que el encargado tiene registrada en el sistema no pasa nada, siempre y cuando esta sea mínima; pero si la cantidad que entregan es menor a la capturada por el sistema, los cajeros están obligados a pagarla en ese instante o ser éste descontado de su sueldo quincenal. Sin duda, el impacto emocional que esto tiene en los cajeros no solamente hace que pierdan la concentración en su trabajo causado por el miedo y estrés de volver a cometer el mismo error, sino que también llega a desmotivarlos, ya que la seguridad que tenían de recibir una determinada cantidad como sueldo se ve demolida por el o los faltantes que deben pagar.



Otros de los factores por los cuales hay rotación en el área de cajas, es por la falta de apoyo y comunicación que sienten los cajeros de parte del jefe y uno de los supervisores del departamento, esto por el hecho de ser poco accesibles para hablar y estar únicamente interesados en que los cajeros aumenten la productividad y no preocuparse por ellos como personas. También, a causa del roce de caracteres de los cajeros y el jefe inmediato; sin dejar de mencionar uno de los factores que pocas veces se presenta, que es por indisciplina, faltas que llegan a cometer como es el robo de mercancía; ser responsable de provocar algún tipo de problemática con los compañeros o simplemente el tener que cambiar de residencia.

Por otro lado, en cuanto a los objetivos particulares a lograr en esta investigación, se obtuvo que el índice de rotación registrado en el 2008 durante los meses de junio, julio y agosto es de un 33.3%, lo cual habla de que durante estos meses, una tercera parte de la plantilla que conforma el área de cajas fue cambiada a causa de las entradas y salidas de personal en dicho departamento.

Como ya se mencionó anteriormente, son tres los factores principales que generan la rotación de personal en el área de cajas en Comercial Mexicana: el primero, que los empleados deciden continuar sus estudios y dedicarse únicamente a ello; el segundo, que el jefe de área y supervisores no respeten el horario de trabajo de la mayoría de los cajeros y autoricen sus salidas mucho tiempo después de la hora programada; y el tercer factor, que es la frecuencia con la que los cajeros al entregar cuentas en el departamento de caja general, salen

con faltantes de dinero que incluso por muy mínimas o grandes sean las cantidades deben ser pagadas por el cajero responsable.

Tomando en cuenta lo anteriormente mencionado, existe cierta diferencia en comparación con las tesis encontradas en la Universidad Don Vasco A. C. consultadas por el investigador, pues a pesar de haberse realizado con el fin de encontrar los factores que generan la rotación, Victoria Fajardo Morfin (2005) encontró que era causado por factores como la búsqueda de un mejor salario, el ambiente de trabajo dentro del área laboral, la distancia que deben recorrer los trabajadores de su casa al trabajo, así como los peligros a los que se arriesgaban cuando debían ir laborar en horarios nocturnos; mientras que Silvia Sánchez Ángel (2005), encontró que era causada por la poca inducción que recibían los trabajadores sobre el trabajo a realizar, la falta de apoyo por parte de los compañeros, situaciones familiares, el horario de trabajo y la falta de equipo de seguridad necesario para realizar su trabajo.

Por otro lado, el que se tenga que estar capacitando a personal nuevo para cubrir las plazas que quedan vacantes a causa de la rotación, trae consecuencias no muy favorables para la empresa, ya que el hecho de no contar con personal que domine totalmente todas las funciones de un cajero, hace que se brinde un mal servicio a los clientes, y que por lo tanto, es parte de la imagen que se llevan los clientes después de haber realizado su compra.

En cuanto al perfil idóneo que Comercial Mexicana tiene para el puesto de cajero, se pudo obtener que los requisitos son: escolaridad mínima de

preparatoria; edad de 18 a 30 años, responsable, sexo indistinto, buena presentación, experiencia no necesaria, y conocimientos básicos en computación. Sin duda, cada una de las personas que son contratadas para trabajar dentro del área de cajas cubre con el perfil de cajero que la empresa maneja.

Las edades que tienen la mayoría de los cajeros que trabajan en Comercial Mexicana son entre los 18 y 22 años de edad, la cual cumple con uno de los requisitos que se marcan en el perfil idóneo de un cajero, tienen conocimientos en computación, y se interesan por dar un buen servicio a cada uno de los clientes. Sin embargo, para algunos el único aspecto que les faltaría, es la responsabilidad y falta de compromiso con el trabajo que realizan, lo cual se puede identificar en cajeros que llegan tarde al trabajo y no cumplen con las todas las funciones a cumplir tanto en su área de trabajo, como a nivel organizacional.

Habiendo logrado cumplir con los objetivos planteados para esta investigación, también fue posible dar respuesta a la pregunta de investigación, para la cual, se identificó que los principales factores que intervienen en la rotación de personal en el puesto de cajero en una tienda de autoservicio como es Comercial Mexicana, son la búsqueda de desarrollo, es decir, el deseo de seguir estudiando por parte de los cajeros; el que no les sean respetados sus horarios de trabajo y se les autoricen sus salidas mucho tiempo después de la hora establecida en su horario; y también los faltantes que suelen tener los cajeros.

De igual manera, se pudo dar respuesta a otras preguntas consideradas como importantes en esta investigación; tales como dar respuesta al concepto de

rotación de personal, siendo éste, el fenómeno que ocurre dentro de las organizaciones y que se caracteriza por la entrada y salida frecuente de personal, por causas de tipo organizacional o personal.

La desventaja principal que tiene un empleado que deja su trabajo de manera repentina sin dar aviso a sus jefes con anticipación o no renunciar adecuadamente, es correr el riesgo de que en el momento en que decida solicitar empleo en otro lugar, y personal de ese nuevo lugar de trabajo pida referencias sobre esta persona, el jefe de área puede negarse a dar referencias del mismo, o simplemente dar malas referencias, sobre todo si la salida repentina fue a causa de un problema entre jefe y cajero.

Por otro lado, el tiempo mínimo que dura un cajero laborando en Comercial Mexicana, va de dos a tres meses, ya que solicitan empleo durante periodos cortos, como son en temporada vacacional, ya que algunos de ellos prefieren continuar con sus estudios universitarios.

También, con respecto a si en la búsqueda por lograr alcanzar sus intereses personales influye en los cajeros en la toma de decisión de abandonar su trabajo, es posible mencionar que sí influye, ya que cuando los empleados no logran satisfacer las necesidades correspondientes a uno de los niveles (uno, dos, tres o cuatro) terminarán decidiéndose por abandonar su trabajo y buscar fuera de la organización la manera de satisfacerlas y alcanzar sus metas personales.

Para finalizar, es necesario mencionar nuevamente que la entrada y salida de personal en una empresa, sea pequeña, mediana o grande, es considerada rotación de personal, el cual es multifactorial; y que no es suficiente que dentro de ellas solamente estén enterados de la existencia del fenómeno, sino que es necesario tomar medidas y buscar las alternativas adecuadas que disminuyan los índices de rotación, ya que el atender este tipo de situaciones dentro de las organizaciones podría ser una de las determinantes para que una empresa logre cumplir sus propios objetivos y los del personal que labora dentro de ella.

## BIBLIOGRAFÍA

Arias Galicia, Fernando. (2007)

Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño.

Ed. Trillas, México.

Bureau of Business, (1977)

Cómo evitar la Rotación de Personal.

Ed. Diana, México.

Castillo Alcazar, María Mayela. (2003)

Propuesta de un proceso de reclutamiento y selección para la disminución de rotación de personal en la empresa "Panamco Bajío" S. A. de C. V.

Tesis inédita de la Escuela de Administración de la Universidad Don Vasco A. C., de Uruapan, Michoacán, México.

Chiavenato, Idalberto. (2006)

Introducción a la Teoría General de la Administración.

Ed. Mc Graw Hill, México.

Chiavenato, Idalberto. (2007)

Administración de Recursos Humanos: el capital humanos de las organizaciones.

Ed. Mc Graw Hill, México.

Chruden Herbert J. (1995)

Administración de Personal y Recursos Humanos.

Ed. Mc Graw Hill, México.

Cloninger, Susan C. (2003)

Teorías de la personalidad.

Ed. Pearson, México.

Fajardo Morfín, Victoria. (2005)

Principales motivos de la rotación de personal de la planta 3 de Industrias Marves S. A. de C. V. de la ciudad de Uruapan, Michoacán.

Tesis inédita de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad Don Vasco A. C., de Uruapan, Michoacán, México.

Frank J, Landy. (2005)

Psicología Industrial: introducción a la psicología industrial y organizacional.

Ed. Mc Graw Hill, México.

Gil Mendoza, José I. (1986)

Administración de Personal y Recursos Humanos.

Ed. Mc Graw Hill, México.

Gómez Aquino J. (1992)

Recursos Humanos: su administración en las organizaciones.

Ed. El Asa, México.

Guth Aguirre, Alfredo. (2007)

Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos.

Ed. Trillas, México.

Hernández Sampieri, Roberto, otros. (2007)

Metodología de la Investigación.

Ed. Mc Graw Hill, México.

Hernández Suerdlik, Valeria (1984)

Administración de Personal: desarrollo de los recursos humanos.

Ed. Iberoamericana, México.

Jiménez Silva, Octavio Augusto. (1995)

Rotación externa de personal en el ramo de las empresas constructoras de redes telefónicas.

Tesis inédita de la escuela de Administración de la Universidad de Villa Rica, Veracruz.

Knapp, Horst, Coaut. (1965)

¿Por qué cambia el personal de empresa?.

Ed. Sagitario, España.



Münch Galindo, Lourdes. (2005)

Fundamentos de Administración.

Ed. Trillas, México.

Navarro Lucatero, María del Socorro. (1999)

Importancia del departamento de recursos humanos en mantener bajo control la rotación de personal como un proceso para llevar la productividad de las empresas.

Tesis inédita de la Escuela de Administración de la Universidad Don Vasco A. C., de Uruapan, Michoacán, México.

Reyes Ponce, Agustín. (1993)

Administración de Empresas: teoría y práctica.

Ed. Limusa, México.

Reyes Ponce, Agustín. (2004)

Administración de Personal.

Ed. Limusa, México.

Rodríguez Valencia, Joaquín. (2000)

Administración Moderna de Personal: relaciones laborales.

Ed. ECAFSA, México.

Rodríguez Valencia, Joaquín. (2002)

Administración Moderna de Personal.

Ed. Thomson, México.

Sánchez Ángel, Silvia. (2005)

Causas y factores que determinan la rotación de personal operativo en la empresa Fernando Bahena Aguíñiga "Pollos Bákity".

Tesis inédita de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad Don Vasco A. C., de Uruapan, Michoacán, México.

Valencia Gutiérrez, Álvaro. (2001)

Propuesta para disminuir el índice de rotación de personal en la Panadería Guerrero.

Tesis inédita de la Escuela de Administración de la Universidad Don Vasco A. C., de Uruapan, Mich, México.

Wendell L, French. (1998)

Administración de Personal: desarrollo de los recursos humanos.

Ed. Limusa, México.

Werther Jr, William B. (1995)

Administración de Personal y Recursos Humanos.

Ed. Mc Graw Hill, México.

# ANEXO 1

## CUESTIONARIO

Fecha \_\_\_\_\_ Departamento CAJAS  
No. de hrs. que trabajas \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_  
Tiempo laborando en la empresa \_\_\_\_\_ Estudios: Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: Contesta las siguientes preguntas lo más sincero(a) que sea posible. La información que proporciones será totalmente confidencial.

- 1.- ¿El puesto en que laboras ha cubierto las expectativas que tenías de éste?
- 2.- ¿Cómo consideras que es el ambiente laboral dentro de tu área de trabajo?
- 3.- ¿Cambiarías algo para mejorar las condiciones de trabajo? ¿Por cuáles y qué ofrecerías a cambio de ello?
- 4.- ¿Cuándo ingresaste a laborar en esta empresa recibiste la orientación suficiente sobre todas las funciones que tenías que desempeñar?
- 5.- Del 1(excelente) al 5 (pésima) ¿cómo calificas el tipo de capacitación que recibiste al inicio?
- 6.- ¿Cómo consideras que es el trato que recibes de parte de los supervisores? ¿Por qué?
- 7.- ¿Cómo calificas la relación que hay entre tú y tu jefe inmediato? ¿Por qué?
- 8.- ¿En algún momento has pensado en dejar de trabajar en la empresa?
- 9.- Menciona por lo menos dos de los motivos por los cuales has pensado en dejar tu trabajo, ordénalos del más importante al menos importante.
- 10.- ¿Cuáles son los motivos principales por los cuales no has dejado este trabajo?
- 11.- ¿Crees que la empresa podría hacer algo para evitar que dejes tu puesto? Mencionalo.
- 12.- ¿A qué crees que se deba que algunos cajeros de esta empresa renuncien a su empleo?
- 13.- ¿Consideras que hay equipo de trabajo por parte de todos los cajeros? ¿De tu parte lo hay? ¿De qué manera?
- 14.- Analiza las siguientes causas por las que crees que un cajero de esta em-

presa puede dejar su empleo. Marca con una "X" tu respuesta.

	<b>Causas</b>	<b>Siempre</b>	<b>Casi siempre</b>	<b>Algunas veces</b>	<b>Rara vez</b>	<b>Nunca</b>
1	Ambiente de trabajo					
2	Relación con el jefe inmediato					
3	Falta de apoyo de los supervisores					
4	No respetar horarios de trabajo					
5	El sueldo					
6	Pagar el dinero faltante					
7	Cambio de empleo					
8	La empresa no motiva					
9	Cambio de ciudad					
10	Para continuar estudios					
11	Otros (anótalos y di su frecuencia)					

#### OBSERVACIONES

---

---

---

---

## ANEXO 2

### GUÍA DE ENTREVISTA

- 1) ¿Crees que la rotación de personal sea alta en el área de cajas?
- 2) ¿En qué área de la tienda se da mucho más la rotación?
- 3) ¿En promedio cuanto tiempo dura un trabajador laborando en el departamento?
- 4) ¿Por qué cree que los trabajadores renuncia?
- 5) ¿De qué forma impacta a la empresa la rotación de personal?
- 6) ¿Qué han hecho para solucionar el problema de la rotación en el área de cajas?
- 7) ¿Llevan alguna estadística de los índices de rotación? ¿Para qué les sirve?
- 8) ¿A nivel corporativo, les han hecho algún comentario sobre la rotación en cajas?
- 9) ¿El índice de rotación de personal es alto o bajo con respecto a las demás tiendas?
- 10) ¿Tendrá algo que ver en la rotación de personal el proceso de selección?
- 11) ¿Cuáles son las principales quejas de los clientes con respecto a los cajeros?
- 12) ¿Han implementado algún tipo de incentivo para que disminuya la rotación?
- 13) ¿Cómo considera que es la relación que tienen con los cajeros?
- 14) ¿El trato que reciben los cajeros de sus supervisores influye en los índices de rotación?