

UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**Factores que inciden en la
rotación de personal del área
de producción en la empresa
Frutival, S.A. de C.V. y
propuesta de solución.**

Tesis

Que para obtener el título de:

Licenciada en Administración

Presenta:

Elizabeth Magaña Valerio

Asesor:

L.A. María Eugenia Rivera Álvarez.



Uruapan, Michoacán. 11 de abril de 2018



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.

Agradecimientos

Quiero agradecer a Dios por haberme permitido concluir esta etapa de mi vida, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

Quiero agradecer inmensamente a mi padre Isaac Magaña Garibay y a mi madre Rosalba Valerio Rosales, por permitirme tener esta maravillosa oportunidad, por todo el apoyo incondicional que en cada momento me brindaron, por cada palabra de aliento, por sus consejos llenos de sabiduría y uno que otro regaño que me decía que debía reconsiderar mis acciones, por hacer de mis obstáculos algo más fácil, por ser mi ejemplo a seguir demostrándome con su fuerza y perseverancia que yo puedo ser la mejor versión de mí y por la razón más fuerte que en todo momento me acompañó y me acompañara: su amor absoluto.

A mis hermanos Isaac y Fernando por ser una de mis mayores motivaciones para concluir esta etapa, por estar en todo momento apoyándome, Isaac como mi segundo padre y Fernando como mi mayor confidente y los dos como mis mejores amigos.

A mi mejor amiga Alexia A. González, pues desde el primer día de clases, hasta el último estuvo en buenas y malas y gracias a su apoyo, compañía y conocimientos hicieron de esta experiencia una de las más especiales.

Y finalmente a mi asesora María Eugenia Rivera Álvarez por sus conocimientos, orientaciones, paciencia y motivación para concluir este trabajo.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO I LA EMPRESA.....	8
1.1 Definición de empresa.....	8
1.2 Magnitud de la empresa.....	10
1.3 Áreas funcionales de la empresa.....	12
1.4 Recursos de la empresa	16
CAPÍTULO II RECURSO HUMANO.....	19
2.1 Las personas.....	19
2.2 La motivación humana	20
2.3 Clima organizacional.....	23
2.4 Cultura organizacional.....	26
CAPÍTULO III MOVILIDAD DEL PERSONAL.....	31
3.1 Rotación de personal.....	31
3.2 Índice de desvinculación	34
3.3 Causas de la rotación de personal.....	35
3.4 Entrevista de retiro	37
3.5 Costo de la rotación de personal	39
CAPÍTULO IV CASO PRÁCTICO: ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA FRUTIVAL S.A. DE C.V.	46
4.1 Justificación.....	46
4.3 Objetivos específicos:.....	47
4.4 Planteamiento del problema:.....	47
4.5 Hipótesis:.....	48
4.6 Frutival S.A. de C.V.	49
4.7 Estructura de la entrevista de retiro.....	53
4.8 Análisis de las entrevistas de retiro	54
4.9 Análisis interno	72
4.10 Cálculo del índice de rotación de personal en Frutival S.A. de C.V.	88
4.11 Principales causas de la rotación de personal en la empresa Frutival S.A. de C.V.	93
CAPÍTULO V PROPUESTAS PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE ROTACIÓN EN LA EMPRESA FRUTIVAL S.A. DE C.V.	95
5.1 Justificación.....	95
5.2 Folleto de bienvenida al nuevo empleado	96

5.3 Reconocimientos e Incentivos.....	97
5.4 Remuneración o salario	100
5.5 Actividades recreativas.....	100
5.6 Reuniones mensuales	101
5.7 Buzón de quejas y sugerencias	102
5.8 Capacitaciones o talleres	102
5.9 Entrevista de retiro	103
CONCLUSIÓN	104
BIBLIOGRAFÍA.....	106
ANEXOS.....	109

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se elaborará un análisis realizado a la empresa Frutival S.A. de C.V. con el fin de identificar aquellos factores que originan la rotación de personal. El análisis será ejecutado en el área de producción de la empresa, por lo que mediante las entrevistas de retiro y cuestionarios se recabará la información, datos y soportes necesarios para la implementación de cambios.

Las organizaciones requieren forzosamente de personas que aportan sus conocimientos, habilidades y esfuerzos y sin lugar a duda la motivación constituye un arma poderosa para lograr los resultados deseados, buscando satisfacer a cada persona en particular, como a la organización a su vez. Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización afecta el desempeño de la misma y es de suma importancia buscar las causas o bien factores fundamentales que dan origen a la rotación de personal.

En el mundo laboral las personas se encuentran en constante movimiento buscando siempre las mejores oportunidades, por esta razón muchas veces entran y salen de una organización. Uno de los problemas que comúnmente se presentan es la inestabilidad laboral, dicho aspecto genera consecuencias negativas para cualquier organización.

Sin duda alguna el recurso humano es el elemento principal de toda organización, es por ello que en todo momento se está ejerciendo esfuerzos dirigidos a su

coordinación, mantenimiento, mejoramiento y desarrollo, que ayuden a alcanzar las metas organizacionales.

El principal objetivo de este trabajo es analizar los principales factores por los que el personal decide desvincularse de la empresa Frutival S.A. de C.V. y presentar una propuesta de solución para el control del personal de la empresa.

La rotación no controlada de la organización produce efectos perjudiciales en muchos aspectos, por lo tanto es primordial determinar las causas y proponer medidas que deberán tomarse en consideración para que la rotación de personal sea un elemento que se pueda controlar y permita lograr los objetivos institucionales. Si dicha rotación se logra controlar implicara que las dos partes estén satisfechas, el personal como la organización y por ende dirigirán coordinadamente sus esfuerzos y contribuirán al crecimiento de la empresa, obteniendo beneficio para todos.

El presente trabajo se encuentra ordenado de la siguiente manera:

En el capítulo I se podrá encontrar el concepto de empresa, su magnitud, como se encuentra conformada es decir sus áreas funcionales y finalmente que recursos requiere para su buen funcionamiento.

En el capítulo II se plasmará el recurso más importante mencionado anteriormente llamado personal, fundamentando su motivación, que es el clima laboral y como engloba esto en la cultura organizacional.

El capítulo III se dará a conocer los dos distintos tipos de rotación y que es, mostrando a su vez como se calcula el índice para generar un cálculo efectivo de cuál es el flujo de salida, que se puede determinar por medio de las entrevistas de

retiro las cuales también se presenta plasmado en este capítulo, concluyendo con el costo que genera la rotación de personal.

El capítulo IV se presentará el análisis que se realizó para determinar los factores causantes de la rotación de personal en la empresa Frutival S.A. de C.V., constando de una breve explicación de la empresa, y mostrando las técnicas de recopilación de información con sus gráficas y porcentajes correspondientes, además de calcular el índice de rotación de los meses que se tomaron como muestra (enero a julio).

Y finalmente en el capítulo V se originan las propuestas para el mejor desempeño del personal y se disminuya de una manera considerable la rotación personal que existe en la empresa.

CAPÍTULO I

LA EMPRESA

Hoy en día las empresas forman una estructura productiva reflejada en la economía y también a su vez desempeñan una importante y trascendente función social, por lo cual en el presente capítulo se definirá lo que es la empresa, la magnitud que puede llegar a tener y como se conforma hablando de su estructura, así como también de sus recursos.

1.1 Definición de empresa

A la hora de establecer un concepto de empresa, nos encontramos con los siguientes enfoques:

Enfoque administrativo: según este enfoque la empresa sería un conjunto de elementos humanos, técnicos, y financieros, ordenados según una determinada jerarquía o estructura administrativa y dirigida por una función directiva o empresa.

Enfoque económico: siguiendo este enfoque la empresa sería un agente económico que organiza con eficiencia los factores productivos para producir bienes y servicios destinados al mercado, todo ello con ánimo de alcanzar ciertos objetivos. (González, Ena Ventura, Donaire Hurtado, Ena Ventura, & Martín Martínez, 2003, pág. 120)

A continuación, se presentan definiciones desde los puntos de vista económico, jurídico, sociológico y administrativo.

T. Naylor, define la empresa desde el punto de vista económico, como:

Unidad capaz de transformar un conjunto de insumos (materia prima, fuerza de trabajo, dinero, tecnología) en un conjunto de bienes y servicios determinados al consumo, ya sea de individuos o de otras empresas. (NAYLOR, citado por Valencia, 2010:26)

A. Fernández, desde el punto de vista de administración, la define así:

Es la unidad productiva o de servicio constituida según aspectos prácticos o legales, y que se integra por recursos, valiéndose de la administración para lograr sus objetivos. (FERNÁNDEZ, citado por Valencia, 2010:26)

A. Cervantes la define desde el punto de vista jurídico como:

Una persona moral, sujeta de derechos y obligaciones con una personalidad distinta a la de los individuos que la componen. (CERVANTES, citado por Valencia, 2010:26)

V. Guzmán la define desde el punto de vista sociológico como:

Un organismo social en el que el trabajo, el capital y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa. (GUZMÁN, citado por Valencia, 2010:26)

La empresa es un término nada fácil de definir, ya que a este concepto se le dan diversos enfoques (económico, jurídico, filosófico, social, etc.). En su más simple acepción, significa “acción de emprender una cosa con un riesgo implícito”. Para adoptar una definición aceptable del concepto de empresa, se analizará el criterio oficial establecido en la Ley federal del trabajo y por la secretaría de economía. El artículo 16 de la ley federal del trabajo manifiesta que “se entiende por empresa a la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios”, mientras que

la secretaría de Economía señala: “En general, se entiende por empresa al organismo social integrado por elementos humanos, financieros, técnicos y materiales, cuyo objetivo natural y principal es la obtención de utilidades a través del ofrecimiento coordinado de bienes y servicios” (Secretaría de Economía, 2004) (Münch & García Martínez, 2014, pág. 49)

Por lo cual se concluye entendiendo como empresa “Unidad económica donde intervienen elementos humanos, técnicos y financieros con el fin de convertir insumos en bienes o servicios destinados al mercado, con la finalidad de adquirir utilidades y a su vez logrando los objetivos previamente establecidos”.

Las empresas tienen ciertas características que las hacen distinguirse. Uno de los criterios más importantes es su clasificación, es decir que tan pequeña, mediana o grande puede ser, dicho tamaño se determina por diversos criterios que se verán a continuación.

1.2 Magnitud de la empresa

La magnitud de las empresas es una definición complicada, ya que existen diversos criterios por los que se determina, además que están condicionados a distintos fines.

Uno de los criterios más utilizados para la clasificación de la empresa es éste, en el que, de acuerdo con el tamaño de la empresa se establece que puede ser pequeña, mediana o grande; sin embargo, al aplicar este enfoque encontramos dificultad para determinar límites. Existen múltiples criterios para hacerlo, pero se analizarán los más usuales:

1. Financiero. El tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital; en este texto no se mencionan cantidades porque éstas cambian continuamente de acuerdo con la situación económica del país. Se recomienda que el lector las investigue por su cuenta en las revistas de indicadores económicos vigentes.
2. Personal ocupado. Este criterio establece que una empresa micro es aquella en la que laboran máximo 10 empleados; una pequeña es aquella en la que laboran entre 11 y 50 empleados; una mediana, aquella que tiene entre 51 y 250 empleados; y una grande es aquella que se compone por más de 250 empleados.
3. Producción. Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinación que existe en el proceso de producción; así, una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, o sea que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada; pero si es así, generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. Una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. Por último, la gran empresa es aquella que está altamente automatizada y/o sistematizada.
4. Ventas. Establece al tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio, una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando sus ventas son nacionales, y grande cuando cubre mercados internacionales.
5. Criterio de Nacional Financiera. Nacional Financiera posee uno de los criterios más razonables para determinar el tamaño de la empresa. Para esta

institución, una empresa grande es la más importante dentro del grupo correspondiente a su mismo giro. La empresa chica es la de menor importancia dentro de su ramo, y la mediana es aquella en la que existe una interpolación entre la grande y la pequeña. (Lourdes, 2005)

Como se menciona la magnitud de la empresa es una manera de clasificar, basándose en diferentes factores, pero no siempre se podrá tener una definición clara de que tan pequeña, mediana o grande es la empresa, ya que dichos factores mencionados anteriormente cambian respecto a diversas situaciones, sin embargo se plasmaron los criterios que son más usuales.

Independientemente de la magnitud que tengan las empresas, requieren indispensablemente de áreas funcionales puesto que las actividades más importantes que se desempeñan para alcanzar los objetivos son precisamente planteadas y llevadas a cabo por estas. El número de áreas dependerá del tamaño de la organización. En las pequeñas empresas las áreas funcionales se simplifican y se integran unas dentro de las otras.

1.3 Áreas funcionales de la empresa

Todas las empresas deben llevar acabo diferentes funciones que estén interrelacionadas con el fin de alcanzar sus objetivos, por tal razón la empresa abre áreas de acuerdo a la actividad económica, agrupando personas, y destinándolas de acuerdo a sus habilidades y perfil, otorgándoles tareas y obligaciones.

Susana delgado, 2013: Se pueden distinguir en la empresa las siguientes áreas funcionales:

1. Área de producción: Desempeña una función técnica. Esta función consiste en transformar inputs o factores productivos en outputs o productos finales, a través de una serie de operaciones previamente organizadas que constituyen el proceso productivo. Por tanto el departamento de producción se encargaría del control de todos los procesos, métodos y tecnologías que permiten la obtención de productos y/o servicios. En la mayoría de los casos la función de aprovisionamiento también se encuentra incluida en el área de producción, de forma que el departamento de producción asumiría las funciones de aprovisionamiento de materias primas y servicios para la producción.
2. Área comercial: También denominado departamento de marketing. Este departamento se encargaría de todo lo relacionado con el producto, la fijación de precios, la distribución así como de la publicidad y posibles promociones. En lo relativo al producto el departamento de marketing controla todo lo relacionado con las características del producto como son: diseño, envase, etiquetado, etc. Con el objetivo de obtener satisfacción del consumidor y poder así incrementar las ventas. En cuanto a la distribución el departamento de marketing debe gestionar y posteriormente controlar que el producto o servicio ha llegado al consumidor final y que lo ha hecho en condiciones óptimas. Además, el departamento de marketing planifica y lleva a cabo campañas de publicidad destinadas a informar y recordar la existencia del producto o servicio, y persuadir para su compra. Por último, el departamento de

marketing se encarga de realizar cuantas labores de promoción de ventas sean necesarias para conseguir el incremento de las ventas a corto plazo.

En conclusión, la principal función del departamento comercial o de marketing es incrementar las ventas de la empresa.

3. Área económica-financiera: También denominado departamento económico-financiero. La función de este departamento radica, por un lado, en proporcionar a la empresa los fondos necesarios, en el momento necesario y al mínimo coste posible, y por otro lado en invertir los fondos excedentes de la empresa de forma que se obtenga la máxima rentabilidad. Controlando en todo momento los costes existentes para así obtener un mayor beneficio.

En muchas empresas la función financiera va ligada a la función contable, con lo que en el departamento económico-financiero se desempeñan también las labores contables, realizándose así la elaboración de las distintas cuentas anuales, así como cálculo de costes y de diferentes magnitudes económico-financieras.

En otras empresas existe un departamento de contabilidad independiente del departamento económico-financiero, aunque con una gran coordinación entre ambos a la hora de realizar sus respectivas actividades.

4. Área de recursos humanos: En las empresas trabajan personas, cada una de ellas con sus características, comportamientos y motivaciones. Estas personas a su vez se relacionan en la empresa y además necesitan ser motivadas adecuadamente, por tanto es fundamental una adecuada política de dirección de recursos humanos.

Esta función tan importante en la empresa se lleva a cabo por el departamento de recursos humanos o también denominado departamento de personal. Algunas de las actividades desempeñadas por el departamento de personal son la selección de trabajadores, la formación de estos, la prevención de riesgos laborales, la planificación de plantillas, contratación etc.

5. Área de administración: Esta área ejerce el control de la empresa a través del manejo de documentación. En algunas empresas existe un departamento denominado departamento administrativo o de administración; en otras esta función puede ser llevada a cabo por distintos departamentos como son el departamento de personal (que se encargaría del manejo de la documentación relacionada con el personal de la empresa), o el departamento de contabilidad (que se encargaría del manejo de documentación contable y económica). (González, Ena Ventura, Donaire Hurtado, Ena Ventura, & Martín Martínez, 2003, pág. 121)

Con base a esto se puede decir que en una empresa es necesario dividir en áreas las diferentes actividades que se llevaran a cabo para que se realicen de una manera óptima y especializada, cada área tiene sus actividades y aunque son totalmente diferentes unas que otras, todas están interrelacionadas y tienen el mismo fin, que es generar rentabilidad y crecimiento a la empresa.

Las áreas de la empresa para lograr sus objetivos requieren de diferentes tipos de recursos, ya que estos son los que ponen en marcha cualquier organización, dichos recursos se dividen en tangibles, intangibles y humanos los cuales se plasmaran más ampliamente en el próximo subtema.

1.4 Recursos de la empresa

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos que, conjugados armónicamente, contribuyan a su adecuado funcionamiento.

Es importante estudiar los recursos de la empresa porque uno de los fines de la administración es la productividad, o sea, la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para lograrla. En esta forma, el administrador siempre debe evaluar la productividad de los recursos, que se clasifican en: materiales, tecnológicos, factor humano y financieros.

Recursos materiales: Son aquellos bienes tangibles, propiedad de la empresa:

- a) Edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos, herramientas etcétera.
- b) Materias primas, materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados etcétera.

Recursos tecnológicos: Aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos:

- a) Sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas de finanzas, sistemas administrativos, etcétera.
- b) Fórmulas, patentes, etcétera.
- c) Sistemas de información.
- d) Administración del conocimiento.

Factor humano: Es trascendental para la existencia de cualquier grupo social; de este depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.

El factor humano es el activo más valioso de las organizaciones y posee características como: posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencia, habilidades, etc., que lo diferencian de los demás recursos. Según la función que desempeñe y el nivel jerárquico en que se encuentre dentro de la organización, el personal puede desempeñar el cargo de:

1. Obrero. Calificado y no calificado.
2. Oficinista. Calificado y no calificado.
3. Supervisor. Se encarga de vigilar el cumplimiento de las actividades.
4. Técnico. Efectúa nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etcétera.
5. Ejecutivo. Se encarga de poner en ejecución las disposiciones de los directivos.
6. Director. Fija los objetivos, estrategias, políticas, etcétera. (Münch & García Martínez, 2014, pág. 67)

La administración debe poner especial interés en los empleados, pues el hombre es el factor primordial en la marcha de una empresa. De la habilidad de aquél, de su fuerza física, de su inteligencia, conocimientos y experiencia, depende el logro de los objetivos de la empresa y el adecuado manejo de los demás elementos de ésta.

Recursos financieros: Son los elementos monetarios propios y ajenos con los que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones. Entre los recursos financieros propios pueden citarse:

1. Dinero en efectivo.
2. Aportaciones de los socios (acciones).
3. Utilidades.

Los recursos financieros ajenos están representados por:

1. Préstamos de acreedores y proveedores.
2. Créditos bancarios o privados.
3. Emisión de valores (bonos, cédulas, etc.).

Todos los recursos tienen gran importancia para logro de los objetivos de la empresa. De su adecuado manejo y de su productividad depende el éxito de cualquier empresa. (Münch & García Martínez, 2014, pág. 67)

Como se plantea los recursos son elementos básicos en una empresa para atender a sus objetivos, uno de los recursos que en la actualidad se cree de gran importancia es el recurso humano, las personas que ejercen el trabajo y potencializan sus conocimientos y habilidades buscando la eficiencia y eficacia en los resultados de su trabajo, por lo cual en el próximo capítulo se dará a conocer su concepto, la identidad que se tiene a la empresa, conocida también como cultura organizacional, el clima organizacional y la motivación.

CAPÍTULO II

RECURSO HUMANO

Las organizaciones no funcionan por sí mismas, dependen de las personas para dirigir las, controlarlas, hacerlas operar y funcionar, por tal motivo en este capítulo se tratará de las personas, un recurso de relevante importancia, desprendiéndose lo que es la cultura organizacional, el clima organizacional y la motivación.

2.1 Las personas

Las empresas, compañías y organizaciones en general poseen un elemento común: todas están integradas por personas que constituyen su equipo humano y profesional. Los medios técnicos, informáticos y las infraestructuras son importantes, pero en definitiva son las personas las que llevan a cabo los avances, los logros y los errores de las empresas para las que trabajan. Son ellas las que, en última instancia, tienen que tomar las decisiones, lo que las convierte en responsables de la buena o mala marcha de la empresa.

Por lo tanto, no es exagerado afirmar que el bien más apreciado de las empresas es el talento de las personas. Y el contexto actual, globalizado a nivel de economía, finanzas, mercado y tremendamente competitivo no ha hecho más que reforzar el valor de las personas, convirtiéndolas en el elemento que, a la hora de la verdad, marca las diferencias.

El papel de las personas en la organización empresarial ha evolucionado mucho. Durante el siglo XIX y principios del XX los empleados eran considerados únicamente como mano de obra que realizaba un trabajo mecánico, sin valor añadido y fácilmente reemplazables.

Posteriormente, fue apareciendo un nuevo concepto de Recursos Humanos (RRHH), que consideraba al individuo como un recurso importante, que debía gestionarse y organizarse correctamente para ayudar a la buena marcha de la empresa.

(FUENTE:<http://www.aguaeden.es/acerca-de-nosotros/blog-agua-eden/la-importancia-de-las-personas-en-las-organizaciones/>)

Las empresas actualmente deben ser conscientes de que la parte más importante para alcanzar los objetivos empresariales son las personas, siempre y cuando la selección de personal este de manera equilibrada con el equipo profesional que ya se tiene laborando, y también a su vez se motive y se potencialice su talento, tratando de que los empleados se encuentren satisfechos y con un buen nivel de bienestar.

2.2 La motivación humana

De los factores internos que influyen en la conducta humana, se dará especial atención a la motivación.

Es difícil comprender el comportamiento de las personas sin tener un mínimo conocimiento de lo que lo motiva. No es fácil definir exactamente el concepto de

motivación, pues se utiliza en sentidos diversos. De manera general, motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos , 2011, pág. 41). Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo (proveniente del ambiente) o generarse internamente por los procesos mentales del individuo. En ese aspecto, la motivación se relaciona con el sistema de cognición de la persona. Krech, Crutchfield y Ballachey explican que:

“Los actos del ser humano están guiados por su cognición – por lo que piensa, cree y prevé -. Pero al preguntarse el motivo por el que actúa de cierta forma, surge la cuestión de la motivación. La motivación funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras que se traducen en palabras como deseo y recelo (temor, desconfianza y sospecha). La persona desea poder y estatus, teme la exclusión social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación busca una meta determinada, para cuyo alcance el ser humano gasta energía.” (KRECH, CRUTCHFIELD Y BALLACHEY, citados por Chiavenato, 2011:42)

Según Chiavenato, 2011: existen tres premisas que explican la conducta humana:

1. La conducta es *producto* de estímulos externos o internos. Existe una causalidad en la conducta. Tanto la herencia como el ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas.
2. La conducta es *motivada*, es decir, en toda conducta humana existe una finalidad. La conducta no es casual ni aleatoria, si no que siempre se orienta y dirige a un objetivo.

3. La conducta está *orientada a objetivos*. En todo comportamiento existe siempre un impulso, deseo, necesidad o tendencia, expresiones con que se designan los motivos de la conducta. (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos , 2011, pág. 42)

Si las suposiciones anteriores son correctas, la conducta no es espontánea ni está exenta de finalidad: siempre hay un objetivo explícito o implícito que la explica.

Aunque el modelo básico de motivación anterior sea el mismo en todas las personas, el resultado varía indefinidamente, pues depende de la percepción del estímulo (que varía de una persona a otra, y con el tiempo en una misma persona), de las necesidades (que también varían de una persona a otra) y de la cognición de cada quien. La motivación depende sobre todo de esas tres variables. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos , 2011, págs. 41,42)

La motivación es todo aquello que impulsa a actuar de determinada manera a las personas, viéndose afectada tal acción por el ambiente o la persona misma con la finalidad de cubrir alguna necesidad o deseo.

Sin embargo, hablando laboralmente la motivación laboral es una estrategia para establecer y mantener principios y valores corporativos que orienten a los empleados a desarrollar un alto desempeño, de manera que esta conducta repercuta positivamente en los intereses de la organización. Para alcanzar este nivel de compromiso se debe valorar la disposición y cooperación del equipo humano, implementando mecanismos que garanticen la motivación y a su vez se genere un adecuado clima organizacional que permita que los miembros se interrelacionen de

la manera más efectiva, a continuación se dará a conocer qué es el clima organizacional.

2.3 Clima organizacional

El concepto de motivación – nivel individual – conduce al de clima organizacional – nivel de organización -. Los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Eso se define como un estado de adaptación. Tal adaptación no sólo se refiere a la satisfacción de necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a las de pertenencia a un grupo social de estima y de autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación. Como la satisfacción de esas necesidades superiores depende en particular de las personas en posiciones de autoridad jerárquica, es importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación y desadaptación de las personas. (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos , 2011, pág. 49)

La adaptación varía de una persona a otra, y en un mismo individuo de un momento a otro. Una buena adaptación de nota salud mental. Una de las maneras de definir salud mental es describir las características básicas de las personas mentalmente sanas:

1. Se sienten bien consigo mismas.
2. Se sienten bien en relación con las demás personas.
3. Son capaces de enfrentar las demandas de la vida. (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos , 2011, pág. 49)

A esto se debe el nombre de clima organizacional, ya que está vinculado al ambiente interno entre los miembros de la organización. El clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando esta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etcétera. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., y en casos extremos, por estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., comunes en los enfrentamientos frontales con la organización (huelgas o manifestaciones, etc.).

Atkinson, 2011: elaboró un modelo para estudiar la conducta motivacional en el que considera los determinantes ambientales de la motivación. Ese modelo se basa en las premisas siguientes:

1. Todos los individuos tienen motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que sólo influyen en la conducta cuando se estimulan o provocan.
2. La provocación o no de esos motivos depende de la situación o del ambiente que percibe el individuo.
3. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. En otras palabras, un motivo específico influye en la conducta hasta que lo provoca una influencia ambiental determinada.
4. Los cambios en el ambiente percibido generarán cambios en el patrón de la motivación estimulada o provocada.

5. Todo tipo de motivación se encamina a la satisfacción de un tipo de necesidad. El patrón de motivación estimulado o provocado determina la conducta; asimismo, un cambio en ese patrón generará un cambio en ella.
(ATKINSON, citado por Chiavenato, 2011:50)

El concepto de clima organizacional comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental en la motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente de la organización que:

- 2 Perciben o experimentan los miembros de la organización.
- 3 Influye en su comportamiento.

(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos , 2011, págs. 49,50)

Se puede entender entonces como clima organizacional las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y comportamiento de sus miembros para el logro de objetivos, los cuales se pueden concretar si el clima organizacional se maneja y controla de la manera más adecuada, introduciéndose a su vez con la cultura organizacional mencionada anteriormente permitiendo así a los miembros de la organización desenvolverse actuando de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, comportamientos, creencias etc.

Para que el clima organizacional y el logro de los objetivos vayan de la mano se requiere mantener un ambiente agradable y proactivo, adquiriendo el compromiso de los miembros de la organización y se manifiesta en los buenos resultados de esta misma.

2.4 Cultura organizacional

Cada organización tiene su cultura organizacional o corporativa. Para conocer una organización, el primer paso es comprender esta cultura. Formar parte de una organización significa asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera en ella, es participar íntimamente en su cultura organizacional. El modo en que las personas interactúan en la organización, las actitudes predominantes, las suposiciones, aspiraciones y asuntos relevantes en la interacción entre los miembros forman parte de la cultura de la organización. (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos , 2011, pág. 72)

La cultura organizacional representa las normas informales, no escritas, que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización y dirigen sus acciones en la realización de los objetivos organizacionales. Es el conjunto de hábitos y creencias establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización. La cultura organizacional refleja la mentalidad predominante. Para Schein, es un patrón de aspectos básicos compartidos (inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado que aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna) que funciona bien para considerarse válida, por lo que es deseable su transmisión a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos , 2011, pág. 72)

La cultura organizacional no es algo palpable. No se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias. En este sentido recuerda a un

iceberg. En la parte que sale del agua están los aspectos visibles y superficiales que se observan en las organizaciones consecuencia de su cultura. Casi siempre son las consecuencias físicas y concretas de la cultura, como el tipo de edificio, colores, espacio, tipo de oficinas y mesas, métodos y procedimientos de trabajo, tecnologías, títulos y descripciones de los puestos, y políticas. En la parte sumergida están aspectos invisibles y profundos, cuya observación y percepción es más difícil. En esta sección están las consecuencias y aspectos psicológicos de la cultura.

A continuación se muestra el iceberg de la cultura organizacional:

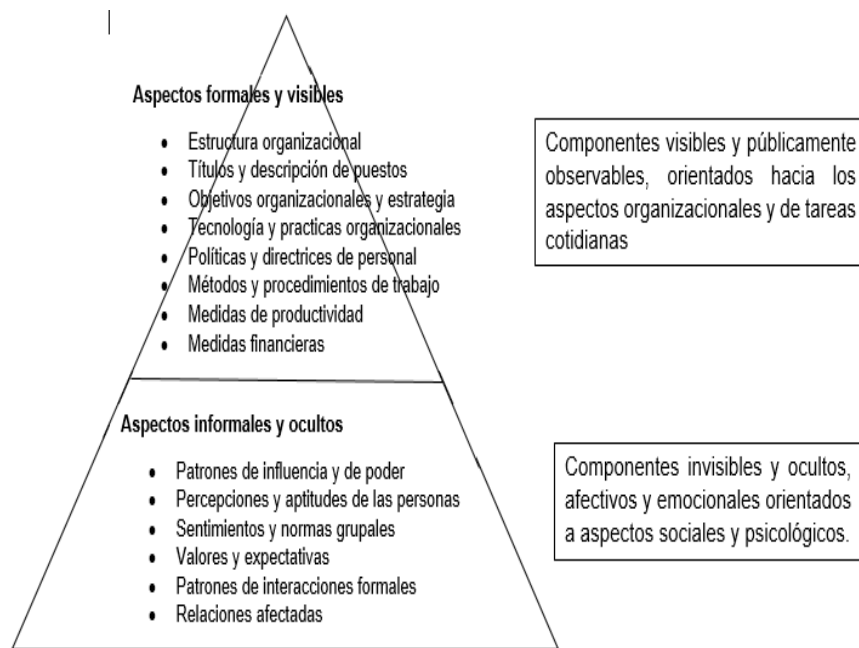


Figura 2.4. 1 Administración de Recursos Humanos (Chiavenato I., 73:2011)

La comparación con un iceberg tiene una razón evidente: la cultura organizacional presenta varios estratos de profundidad y arraigo. Para conocer la cultura de una organización es necesario observar todos esos niveles. En la siguiente imagen se explican con claridad los diversos estratos de la cultura organizacional.

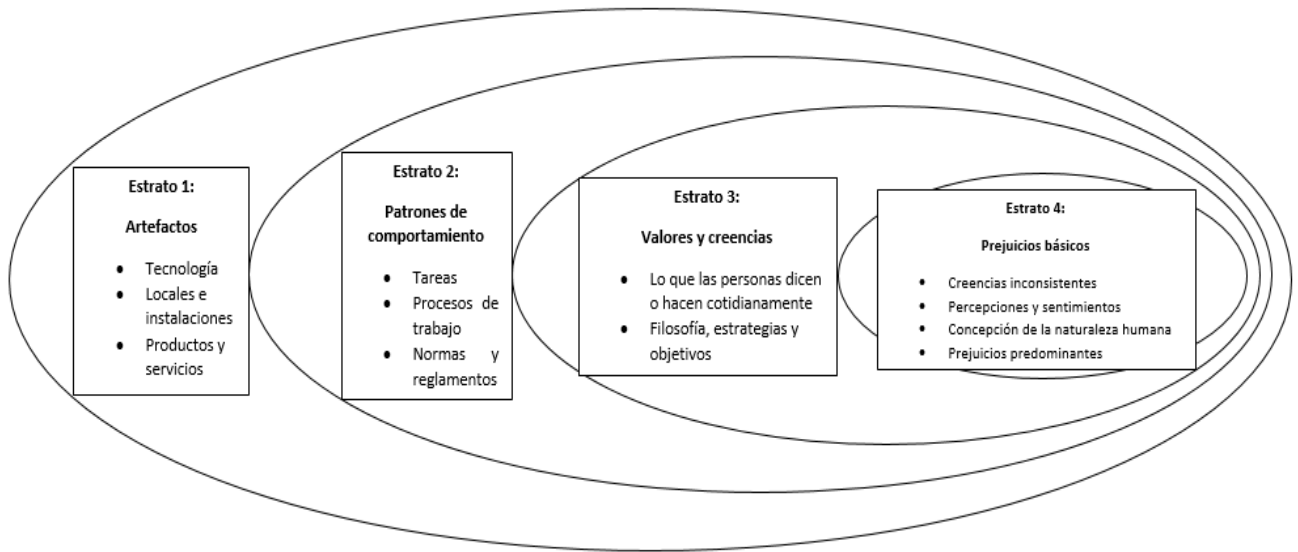


Figura 2.4. 2 Administración de Recursos Humanos (Chiavenato I., 74:2011)

Cuanto más profundo es el estrato, tanto mayor es la dificultad de cambiar o transformar la cultura. El primer estrato, lo que caracteriza físicamente a la organización, es el más fácil de cambiar, pues consta de aspectos físicos y concretos: instalaciones, muebles y cosas fácilmente modificables. A medida que profundiza en los demás estratos, se dificulta el cambio. En el nivel más profundo, el de suposiciones básicas, el cambio cultural es más difícil, problemático y lento.

2.4.1. Características de la cultura organizacional

La cultura organizacional refleja la manera como cada organización aprendió a manejar su ambiente. Es una mezcla compleja de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, juntas, representan el

modo particular de trabajar y funcionar de una organización. (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos , 2011, pág. 74)

La cultura organizacional presenta seis características principales:

1. Regularidad en los comportamientos observados: Las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.
2. Normas: Patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.
3. Valores predominantes: Valores que la organización defiende en primera instancia y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo o alta eficiencia.
4. Filosofía: Políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleado y clientes.
5. Reglas: Lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para que el grupo los acepte.
6. Clima organizacional: Sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, como se tratan las personas entre sí, como se atiende a los clientes, como es la relación con los proveedores, etcétera. (Chiavenato I. , Administración de Recursos Humanos , 2011, págs. 72, 73, 74)

Finalmente se concluye que la cultura organizacional es de suma importancia para las organizaciones ya que representa todo un sistema de trabajo que debe llevarse a

cabo en las empresas con el propósito de mejorar y mantener un clima laboral u organizacional que permita la productividad, la competitividad y la satisfacción del personal.

CAPÍTULO III

MOVILIDAD DEL PERSONAL

Es de vital importancia llevar un control sobre la rotación para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, para poder tener dicho control es indispensable vincular los intereses de los trabajadores con los objetivos de la empresa para así producir beneficios mutuos que garanticen la satisfacción del empleado y la empresa, por lo cual en este capítulo se definirá que es la rotación, sus causas y consecuencias, entre otros aspectos relevantes.

3.1 Rotación de personal

La rotación de personal es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo (Chiavenato, 2002:74). Las organizaciones experimentan un proceso continuo y dinámico de entalpía, es decir, entropía negativa para mantener su integridad y sobrevivir, lo cual significa que siempre están perdiendo energía y recursos, y requieren alimentarse de más energía y recursos para garantizar su equilibrio. La rotación se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, es decir, las entradas de personas para compensar las salidas de personas de las organizaciones. A cada desvinculación, casi siempre corresponde la admisión de un sustituto como reposición.

Esto significa que el flujo de salidas (desvinculaciones, despidos y jubilaciones) debe compensarse con un flujo equivalente de entradas (admisiones) de personas. La

desvinculación ocurre cuando una persona deja de pertenecer a una organización. Existen dos tipos de desvinculación: la desvinculación por iniciativa del empleado y la desvinculación por iniciativa de la organización. (Chiavenato, 2002:74)

- 1) Desvinculación por iniciativa del empleado: ocurre cuando un empleado decide por motivos personales o profesionales terminar la relación de trabajo con el empleador. La decisión de desvincularse depende de dos percepciones: la primera es el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo; la segunda, el número de alternativas atractivas que ve fuera de la organización, es decir, en el mercado laboral. El empleado puede estar insatisfecho con el trabajo en sí, con el ambiente de trabajo o con ambos. Muchas organizaciones han establecido incentivos financieros para que la desvinculación sea más atractiva, como los planes de dimisión espontánea (PDE), cuando pretenden reducir el tamaño de su fuerza laboral sin mostrar los factores negativos asociados a una reducción unilateral. Estos planes incluyen el pago de algunos meses de salario - dependiendo del tiempo en la empresa – y la extensión de beneficios de asistencia médico hospitalaria durante algunos meses.
- 2) Desvinculación por iniciativa de la organización (despido): ocurre cuando la organización decide despedir empleados, sea para sustituirlos por otros más adecuados a sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza

laboral. Los cambios efectuados en el diseño de los cargos producen transferencias, nuevos puestos, tareas compartidas, reducción de horas de trabajo y despido de empleados. Para reducir el impacto de estos cambios organizacionales, el remedio ha sido el recorte de horas extras, la congelación de contrataciones, la reducción de la jornada de trabajo, el trabajo en casa (home office) y, sobre todo el reciclaje profesional a través del entrenamiento continuo e intensivo. Cuando el despido es indispensable, las organizaciones utilizan criterios discutidos y negociados con los empleados o los sindicatos, para evitar problemas de reducción de la moral y lealtad – que afectan la productividad -, minimizar posibles acciones judiciales y ayudar a los antiguos empleados en la búsqueda de puestos semejantes en el mercado laboral a través del outplacement (reubicación profesional). El outplacement es un proceso de reubicación dirigido por empresas de consultoría contratadas por la organización para asesorar a los empleados que están en proceso de desvinculación en la búsqueda de un nuevo empleo en el mercado laboral. (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2002, págs. 74,75)

La rotación de personal se puede entender como la salida de miembros de la organización, ya sea por razones internas o externas a la empresa. Las salidas de los miembros deben ser calculadas, para saber el motivo del por cual dejan la actividad laboral en la empresa, y a su vez calcular que tan esporádicamente o

frecuentemente se da y así poder detectar si esta rotación es una causa de preocupación y atacar a la brevedad dicha problemática para que no se generen consecuencias que sean irremediables de controlar, por lo tanto a continuación se muestra como calcular el índice de desvinculación.

3.2 Índice de desvinculación

El cálculo del índice de rotación de personal está basado en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con los recursos disponibles en cierta área de la organización, dentro de cierto periodo de tiempo y en términos porcentuales.

Cuando se trata de medir el índice de rotación del personal para efectos del planeamiento de recursos humanos, la rotación de personal se determina de la siguiente manera:

$$\text{ÍNDICE DE ROTACIÓN} = \frac{\frac{E+S}{2} \times 100}{PE}$$

E = entradas de personal

PE = promedio efectivo

S = salidas de personal

Esta fórmula expresa el valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al número promedio de empleados con los que cuenta la organización.

(FUENTE: <http://avalon.cuautitlan2.unam.mx/biblioteca/tesis/1267.pdf>)

Calcular el índice de desvinculación es tan solo una herramienta que ayudará a tener un mejor control de la organización y de los empleados, atacando problemáticas que generan la rotación del personal, tratando de disminuir de manera notable para el beneficio de la empresa y de sus miembros.

Existen diferentes causas por las que una desvinculación se genera, como se menciona anteriormente existen razones voluntarias como razones involuntarias que se originaran en el siguiente punto.

3.3 Causas de la rotación de personal

Como ocurre con todos los sistemas, la organización tiene uno o varios objetivos por alcanzar. El sistema es eficaz en la medida en que alcanza esos objetivos con un mínimo de recursos, esfuerzos, y tiempo. Una de las principales dificultades que subyacen en la administración de un sistema es medir y evaluar con exactitud su funcionamiento a través de resultados, y la adecuada utilización de los recursos. En la medida en que los resultados de un sistema no sean satisfactorios, que sus recursos no se utilicen de manera adecuada, deben tomarse medidas orientadas a corregir los inconvenientes y ajustar su funcionamiento.

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente

(en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización.

Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado laboral etc.

Entre los fenómenos internos, pueden mencionarse:

- Política salarial de la organización
- Política de beneficios sociales
- Tipo de supervisión ejercido sobre el personal
- Oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización
- Tipo de relaciones humanas existentes en la organización
- Condiciones físicas del ambiente de trabajo
- Moral del personal de la organización
- Cultura organizacional de la empresa
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos
- Criterios y programas de capacitación y entrenamiento de los recursos humanos
- Política disciplinaria de la organización
- Criterios de evaluación de desempeño
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización (Chiavenato I. , 2000, págs. 194, 195)

La salida de los miembros de la empresa como se observa anteriormente se puede ver afectada por ámbitos que ni si quiera tengan que ver con la empresa, como también que estén de la mano con ella, cualquier motivo que este dirigiendo a los miembros a reaccionar con la salida de su actividad laboral es importante para la empresa saber por qué y dicha información correspondiente a estos fenómenos internos o externos se obtiene de las entrevistas de retiro o salida, para diagnosticar las fallas y eliminar las causas que estén provocando la salida del personal.

3.4 Entrevista de retiro

La entrevista de retiro constituye uno de los principales medios de controlar y medir los resultados. A menudo, es el principal medio utilizado para diagnosticar y determinar las causas de la rotación de personal. Algunas organizaciones sólo aplican la entrevista de retiro a los empleados que dimiten por iniciativa propia. Otras la aplican indistintamente a todos los empleados que se desvinculan, tanto a los que deciden retirarse como a los que son despedidos por motivos de la organización. Debe aplicarse esta última modalidad para llevar una estadística completa acerca de todas las causas de retiro.

En términos generales, la entrevista de retiro debe abarcar los siguientes aspectos:

1. Motivo de retiro (por decisión de la empresa o del trabajador)
2. Opinión del empleado respecto de la empresa
3. Opinión del empleado acerca del cargo que ocupa en la organización
4. Opinión del empleado sobre su jefe directo

5. Opinión del empleado acerca de su horario de trabajo
6. Opinión del empleado acerca de las condiciones físicas del ambiente en que desarrolla su trabajo
7. Opinión del empleado sobre los beneficios sociales otorgados por la organización
8. Opinión del empleado acerca de su salario
9. Opinión del empleado sobre las relaciones humanas existentes en su sección
10. Opinión del empleado acerca de las oportunidades de progreso que le brinda la organización
11. Opinión del empleado respecto de la moral y la actitud de sus compañeros de trabajo
12. Opinión del empleado acerca de las oportunidades que encuentra en el mercado laboral (Chiavenato I. , 2000, pág. 197)

En general, estos aspectos se resumen en un formulario de entrevista de retiro en donde se registran las informaciones y respuestas. La opinión del empleado refleja su percepción de la situación y permite identificar los problemas existentes y las posibles disonancias que causan la rotación de personal. En la entrevista de retiro, se pide información referente a los aspectos que están bajo control de los empleados o son claramente percibidos por ellos. Los datos obtenidos en las entrevistas de retiro pueden tabularse por sección, departamento, división o cargo para detectar mejor la localización de los problemas existentes. El nivel de detalle de los informes puede ser muy variado.

Las informaciones obtenidas a través de las entrevistas de retiro permiten hacer un análisis situacional de la organización y su ambiente por consiguiente se identifica los cambios necesarios que se deben implementar, con el propósito de impulsar nuevas estrategias que permitan disminuir sus efectos en la rotación de personal. (Chiavenato I. , 2000, pág. 197)

Las entrevistas de retiro deben plantearse de la manera más adecuada con la finalidad de realizar un análisis y se puedan interpretar fácilmente, para determinar las causas que estén llevando a los miembros a llevar a cabo la desvinculación con la empresa y poder evitar los costos de rotación que representan para la empresa una pérdida monetaria, en ciertas circunstancias hasta una pérdida de cultura organizacional y prestigio.

3.5 Costo de la rotación de personal

Si el sistema es eficaz en alcanzar en alcanzar los objetivos para los cuales fue diseñado, es importante saber cómo se utilizan los recursos disponibles para alcanzarlos, es decir, la eficiencia en la aplicación de dichos recursos. El sistema que economiza sus recursos sin sacrificar los resultados y objetivos alcanzados tiene mayores posibilidades de ganar continuidad y permanencia. Desde luego, uno de los muchos objetivos de todo sistema es la autodefensa y supervivencia. (Chiavenato I. , 2000, pág. 198)

Uno de los problemas que afronta el ejecutivo de recursos humanos en una economía competitiva es saber en qué medida vale la pena, por ejemplo, perder

recursos humanos y mantener una política salarial relativamente conservadora y “barata”. Muchas veces puede resultar mucho más costoso el flujo continuo de recursos humanos a través de una elevada rotación de personal para mantener una política salarial restrictiva. Por tanto, debe evaluarse la alternativa menos costosa. Saber hasta qué nivel de rotación de personal puede llegar una organización, sin verse muy afectada, es un problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos y sus intereses básicos.

La rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios, los cuales se explicarán a continuación.

a) Costos primarios de la rotación de personal. Se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro. Incluyen:

1. Costo de reclutamiento y selección:

- Gastos de emisión y procesamiento de la solicitud de empleado.
- Gastos de mantenimiento de la sección de reclutamiento y selección (salarios del personal de reclutamiento, y selección, obligaciones sociales, horas extras, artículos de oficina, arrendamientos, pagos, etc.)
- Gastos en publicación de avisos de reclutamiento en periódicos, folletos de reclutamiento, honorarios de las empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etc.
- Gastos en pruebas de selección y evaluación de candidatos.
- Gastos de mantenimiento de la dependencia de servicios médicos (salario del personal de enfermería, obligaciones sociales, horas extras, etc.),

promediados según el número de candidatos sometidos a exámenes médicos de selección.

2. Costo de registro y documentación:

- Gastos de mantenimiento de la dependencia de registro y documentación del personal (salarios, obligaciones sociales, horas extras, artículos de oficina, arrendamientos, pagos, etc.)
- Gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, procesamiento de datos, apertura de cuenta bancaria, etc.

3. Costo de ingreso:

- Gastos de la dependencia de entrenamiento.
- Costo del tiempo que el supervisor de la dependencia solicitante invierte en la ambientación del empleado recién ingresado en su sección.

4. Costo de desvinculación:

- Gastos de la dependencia de registro y documentación, relativos al proceso de retiro del empleado (anotaciones, registros).
- Costo de las entrevista de desvinculación (tiempo del entrevistador invertido en entrevistas de desvinculación, costo de formularios, costo de la elaboración de los informes correspondientes, etc.)
- Costo de las indemnizaciones.
- Costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales, prima proporcional. (Chiavenato I. , 2000, pág. 198)

En esencia, los costos primarios constituyen los costos de admisión y los costos de desvinculación.

4. Gastos secundarios de la rotación de personal. Están relacionados de manera indirecta con el retiro y el consiguiente remplazo del trabajador, y se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación.

Los costos secundarios de la rotación de personal incluyen:

1. Efectos en la producción:

- Pérdida de producción ocasionada por la vacante dejada por el trabajador desvinculado, en tanto éste no sea remplazado.
- Producción inferior – por lo menos durante el periodo de ambientación – del nuevo empleado en el cargo.
- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su indiferencia en el trabajo de los compañeros.

2. Efectos en la actitud del personal:

- Imagen, actitudes y predisposiciones transmitidas a sus compañeros por el empleado que se retira.
- Imagen, actitudes y predisposiciones transmitidas a sus compañeros por el empleado que se inicia en su cargo.
- Influencia de los dos aspectos anteriores en la moral y la actitud del supervisor y del jefe.
- Influencia de esos dos aspectos en la actitud de clientes y proveedores.

3. Costo extra laboral:

- Gastos de personal extra u horas extras necesarios para cubrir la vacante que se presenta o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.
- Tiempo adicional de producción causado por la deficiencia inicial del nuevo empleado.
- Elevación del costo unitario de producción por la deficiencia media provocada por el nuevo trabajador.
- Tiempo adicional del supervisor, invertido en la integración y el entrenamiento del nuevo trabajador.

4. Costo extra operacional:

- Costo adicional de energía eléctrica, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado.
- Costo adicional de servicios de mantenimiento, utilidades, planeación y control de la producción, etc.,- que se elevan más, debido al índice reducido de producción del nuevo trabajador.
- Aumento de accidentes – y, en consecuencia, de sus costos directos e indirectos -, debido a la mayor intensidad en el periodo de ambientación inicial de los recién admitidos.
- Aumento de errores, desperdicios y problemas de control de calidad causados por la inexperiencia del nuevo trabajador.

5. Costos terciarios de la rotación de personal. Se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y a largo plazo. Entre dichos costos se encuentran:

1. Costo de inversión extra:

- Aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados.

2. Pérdidas en los negocios:

- Se reflejan en la imagen y en los negocios de la empresa, ocasionadas por la falta de calidad de los productos o servicios prestados por empleados inexpertos en periodo de ambientación. (Chiavenato I. , 2000, pág. 198)

De acuerdo a lo anterior se puede decir que existen tres tipos de costos en las organizaciones cuando se generan las desvinculaciones o bien la rotación de personal. Los costos primarios que como se menciona anteriormente tiene que ver con el retiro de cada empleado y su reemplazo, estos son cualitativos, por otra parte los secundarios abarcan aspectos intangibles y características cualitativas y se refieren a los aspectos colaterales de la rotación y finalmente los terciarios que tan solo son estimables.

Toda organización esta propensa a sufrir de una rotación de personal, y es importante que cada una evalúe según sus propios cálculos e intereses.

Hasta aquí se ha expuesto lo que es la empresa, su magnitud y lo que la conforman, resaltando como una parte primordial a su recurso humano y la constante motivación que se tiene que llevar a cabo para lograr los resultados que desea la empresa, creando a su vez un clima laboral donde los miembros se sientan cómodos para poder desempeñar su trabajo de la manera más adecuada y así mismo se sientan identificados con la empresa y su cultura brindando aún más la eficacia y eficiencia que se requiere para el buen funcionamiento de la empresa y logro de objetivos.

A continuación se dará inicio a la investigación y análisis de los factores o causas que producen la rotación de personal en el área de producción a la empresa Frutival S.A. de C.V.

CAPÍTULO IV

CASO PRÁCTICO: ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA FRUTIVAL S.A. DE C.V.

4.1 Justificación

El presente capítulo se detalla el estudio efectuado a la empresa Frutival S.A. de C.V. con el fin de conocer los factores o causas que originan la rotación de personal en la área de producción y exponer un panorama más amplio de la situación en la que se encuentra la empresa, de manera que los datos arrojados en esta investigación sean considerados por los directivos y sirvan de apoyo para establecer objetivos concretos que motiven a la reducción del índice de rotación.

El estudio consta de las siguientes partes:

- Revisar las entrevistas de retiro y realizar un análisis sobre ellas.
- Encuestar a los miembros de la organización sobre diversos aspectos de la organización
- Presentar los resultados obtenidos, calculando el índice que se genera por determinado periodo.
- Realizar propuesta o propuestas de solución

4.2 Objetivo general:

Analizar los principales factores por los que se da la rotación de personal en la empresa Frutival S.A de C.V en el área de producción, con el fin de desarrollar una propuesta de solución que contribuya a un mejor control del personal de la empresa.

4.3 Objetivos específicos:

1. Realización de encuestas al personal de producción en la empresa.
2. Determinación de los principales factores de la rotación de personal de la empresa.
3. Elaboración de propuestas de solución respecto a la información obtenida para la disminución de la rotación de personal.

4.4 Planteamiento del problema:

Hoy en día las organizaciones están teniendo una gran problemática por la frecuente salida de empleados, a lo que se le conoce como rotación de personal, por lo que es necesario comenzar a tomar medidas correspondientes y dar a conocer el porqué de esta problemática, ya que no genera una buena repercusión a las empresas debido a la incertidumbre que provoca y por consiguiente las actividades no se realicen o se cubran en su totalidad.

Es llamado rotación de personal aquellos cambios de empleados en una empresa, ya sea voluntario o involuntario y son reemplazados por otros que cubren sus puestos y asumen sus funciones.

Debido a la constante rotación de personal que se concibe en la empresa Frutival S.A de C.V por diversos factores en el área de producción, se tiene la necesidad de elaborar propuestas de solución, con el objetivo de mejorar los procesos de reclutamiento y motivación del personal para optimizar el ambiente laboral y al mismo tiempo implementar el buen desempeño para que los objetivos de la empresa y los personales sean alcanzables.

Si esta problemática no se logra disminuir, generará consecuencias que repercutirán en la productividad ya que se disminuirá el trabajo en los procesos y requerirá a su vez emplear tiempo en las capacitaciones y con ello los costos de rotación, además que puede disminuir notablemente la calidad en los productos y servicios.

Por tal motivo se hace la pregunta a esta investigación ¿Qué factores generan la rotación de personal en el área de producción en la empresa Frutival S.A de C.V?

4.5 Hipótesis:

Hipótesis experimental: La rotación de personal en el área de producción de la empresa Frutival S.A de C.V se debe a la falta de identidad del personal con la cultura organizacional.

Hipótesis Alterna: La rotación de personal en el área de producción de la empresa Frutival S.A de C.V. se debe a la falta de identidad del personal y por otros diversos factores.

Hipótesis nula: La rotación de personal en el área de producción de la empresa Frutival S.A de C.V no se debe a la falta de identidad del personal con la cultura organizacional.

4.6 Frutival S.A. de C.V.

4.6.1 Historia

Inicia operaciones en 1994 con la firme intención de convertirse en una empackadora líder, capaz de abastecer, en tiempo y forma, aguacates de la mejor calidad a cada uno de sus clientes.

Los fundadores de esta empresa son los hermanos Ygnacio y Margarito Valerio Rosales, quienes han sabido conjuntar esfuerzos para lograr un desarrollo sostenido, el cual ha llevado a Frutival a cumplir sus metas y constituirse como una empresa de éxito que basa su crecimiento en la calidad de sus productos y su formalidad hacia los clientes. Cabe mencionar que ésta es una empresa 100% mexicana, constituida con capital nacional.

Frutival comenzó abasteciendo plazas mexicanas, como Chihuahua, Puebla, Guadalajara y Monterrey, rápidamente amplió su mercado en países como Costa Rica, Honduras y El Salvador; en todos estos lugares ha dejado bien patente su compromiso de calidad y tiene ahora un prestigio bien ganado, siendo su marca plenamente reconocida y preferida como sinónimo de calidad.

A partir del ciclo 2003/2004 se accedió al mercado Estadounidense, en vista de la aceptación que ha tenido la empresa en los mercados foráneos, se tiene pensado un

crecimiento integral, que abarcará el ingreso a mercados, como Canadá, Europa y Asia, sitios en los que, seguramente, el compromiso de calidad total de Frutival dejará plenamente satisfechos a todos aquellos que decidan trabajar con nosotros.

(FUENTE: <http://www.frutival.com.mx/?p=339>)

4.6.2 Misión

Hacer de Frutival una empresa de excelencia, integrando a productores de fruta, colaboradores y clientes en un equipo armónico.

Manteniendo una armonía de valores éticos, morales, económicos y ecológicos.

(FUENTE: <http://www.frutival.com.mx/?p=339>)

4.6.3 Visión

Ser una empresa líder en México en la comercialización de AGUACATE con:

- Proveedores de primera: Que nos permitan ofrecer los mejores productos a nuestros clientes.
- Personal eficiente: Que nos permita integrar un equipo de trabajo armónico y con hambre de aprender y crecer cada día más. Sistemas de vanguardia que nos permita desarrollar un trabajo profesional y entregar productos de excelencia.
- Clientes: Satisfechos, cubriendo y rebasando sus expectativas.
- Accionistas: Contar con un corporativo rentable y permanente en el mercado

(FUENTE: <http://www.frutival.com.mx/?p=339>)

4.6.4 Valores

- Calidad: Buscar constantemente la calidad máxima con la filosofía de añadir valor a los clientes.
- Responsabilidad: Dar cumplimiento a todas nuestras obligaciones tanto internas como externas, conduciéndonos con responsabilidad ante los resultados de nuestras acciones o decisiones, compartiendo con quien interactuamos la confianza y seguridad.
- Honestidad: Actuamos con rectitud e integridad.
- Liderazgo: Respaldo, motivación y compromiso para alcanzar los objetivos de la organización.
- Trabajo en equipo: Comunicación transparente, disponibilidad cooperación y esfuerzo constante.
- Respeto: El trato a las personas internas o externas se basa en el respeto a sus ideas, comportamientos y actitudes.

4.6.5 Políticas

Existe un sistema perfectamente establecido para el corte, transportación y empaque de aguacate, éste se basa en las normas nacionales e internacionales de calidad que rigen esta actividad. Sobra decir que en Frutival se sigue siempre dicho sistema, con la intención de cumplir cabalmente con las necesidades de nuestros clientes.

Las principales normas a seguir son:

- NOM-O66-FITO-2002: Que establece los requisitos y especificaciones fitosanitarias para la movilización de aguacate para el mercado nacional y de exportación.

- NMX-016-FF-2002-SCFI: Regula el corte, transportación, empaque y presentación que debe tener el aguacate para su venta en el mercado nacional.
- NOM-128-SCFI-1998: Especifica la información comercial que se debe incluir en el etiquetado de productos agrícolas-aguacate.

Además de la estricta aplicación de las normas anteriores, en Frutival se aplican otros cuidados, como son la rigurosa selección de la fruta en huerta, la contratación del personal especializado para el corte de aguacate de exportación y la aplicación de tecnología de punta en todos los sectores de la empresa. (FUENTE: <http://www.frutival.com.mx/?p=319>)

4.6.6 Comercialización

Una de las principales políticas comerciales de Frutival es tratar a sus clientes y proveedores con la mayor amabilidad y dándoles siempre la máxima calidad en productos y servicios. Lo más importante para Frutival es dar confianza a las personas que nos dan su preferencia, por ello se esfuerza al máximo para cumplir íntegramente con todos sus compromisos.

Conscientes de la rapidez con que se desarrollan las cosas actualmente y de la gran competencia que existe en todos los ramos, en Frutival se renuevan constantemente los métodos de trabajo y conocimientos, por ello se moderniza periódicamente la maquinaria de la empresa y se da capacitación constante al personal, de este modo, se cuenta con la seguridad de que darán a los clientes y amigos el mejor trato.

En Frutival se procura mejorar el entorno de trabajo día a día, porque se sabe que el centro de operaciones de toda empresa es un aspecto importante a cuidar, pues

debe ser agradable, para que, tanto empleados como visitantes, se sientan cómodos y seguros, provocando un ambiente armónico.

(FUENTE: <http://www.frutival.com.mx/?p=319>)

4.6.7 Mercados

Frutival comenzó abasteciendo plazas mexicanas, como Chihuahua, Puebla, Guadalajara y Monterrey, rápidamente amplió su mercado en países como Costa Rica, Honduras y El Salvador; en todos estos lugares ha dejado bien patente su compromiso de calidad y tiene ahora un prestigio bien ganado, siendo su marca plenamente reconocida y preferida como sinónimo de calidad.

A partir del ciclo 2003/2004 se accedió al mercado Estadounidense, y en vista de la aceptación que ha tenido la empresa en los mercados foráneos, se tiene pensado un crecimiento integral, que abarcará el ingreso a mercados, como Canadá, Europa y Asia, sitios en los que, seguramente, el compromiso de calidad total de Frutival dejará plenamente satisfechos a todos aquellos que decidan trabajar con nosotros.

(FUENTE: <http://www.frutival.com.mx/?p=319>)

4.7 Estructura de la entrevista de retiro

Las entrevistas de retiro tienen como objetivo principal conocer las razones por las que un empleado decide renunciar a su trabajo. Las organizaciones que utilizan

esta herramienta la ven como una oportunidad para recopilar datos relevantes y útiles para fortalecer sus ventajas y atacar sus amenazas.

La entrevista de retiro que aplica Frutival S.A. de C.V. consta de tres apartados, los cuales se dividen de la siguiente manera:

1. **Motivos del cambio:** Por medio de este apartado se refleja cuanto tiempo se han planteado los trabajadores en dejar la empresa y los motivos por los cuales se desvinculan de la organización.
2. **Satisfacción en la empresa:** Aquí se ve reflejado que tan satisfechos o insatisfechos se encuentran sobre varios conceptos que a la empresa le interesan y les es relevante para el beneficio mutuo.
3. **Comentarios y sugerencias:** En la parte final de la entrevista de retiro se les cuestiona sobre el valor que le han dado a la empresa y si la empresa a su vez les ha aportado algo. Además de saber si recomendarían la empresa y pidiendo así alguna sugerencia u comentario que quisieran expresar a su paso de su instancia que no fue redactado en la entrevista.

Cabe mencionar que las entrevistas de retiro proporcionadas por la empresa son exclusivamente del área de producción, donde se realizará el análisis.

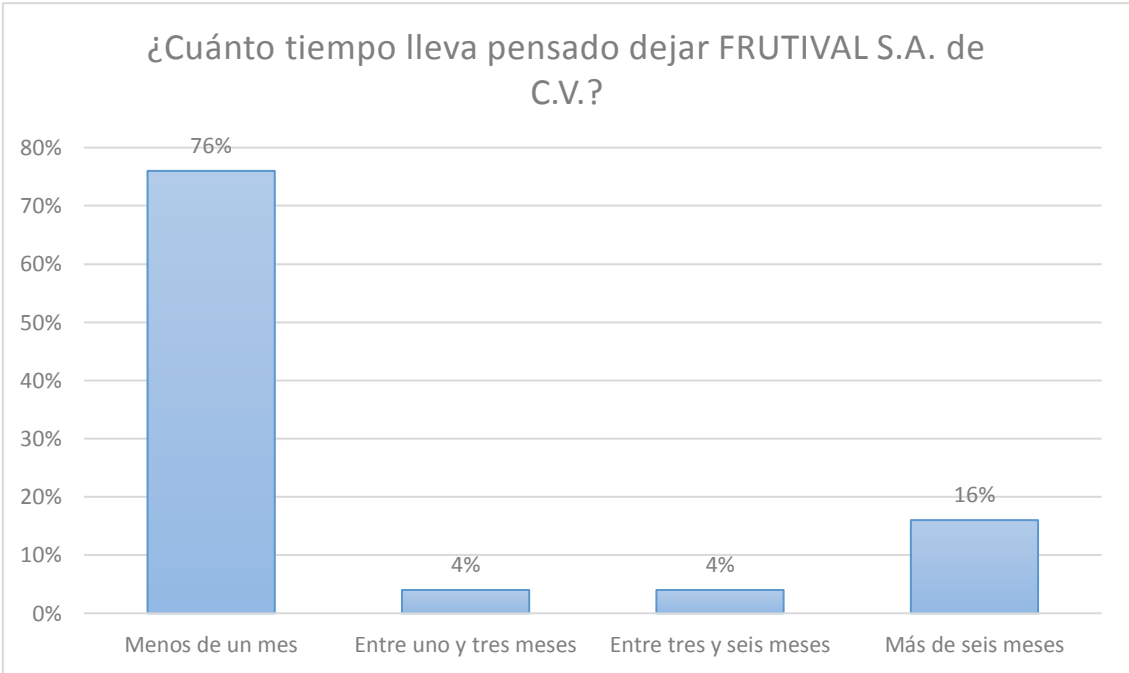
4.8 Análisis de las entrevistas de retiro

El análisis se realizó con 25 entrevistas proporcionadas por la empresa Frutival S.A. de C.V. de la rotación del año vigente 2017 del mes de enero a julio.

Cabe mencionar que es una pequeña muestra, ya que la mayoría de las veces los empleados no hacen notificación de su salida y simplemente no vuelven. Otra de las razones por las cuales resulto una pequeña muestra es que la entrevista es voluntaria y ahí quienes no colaboran con esta.

Los resultados obtenidos fueron debidamente tabulados y analizados mostrando los siguientes resultados:

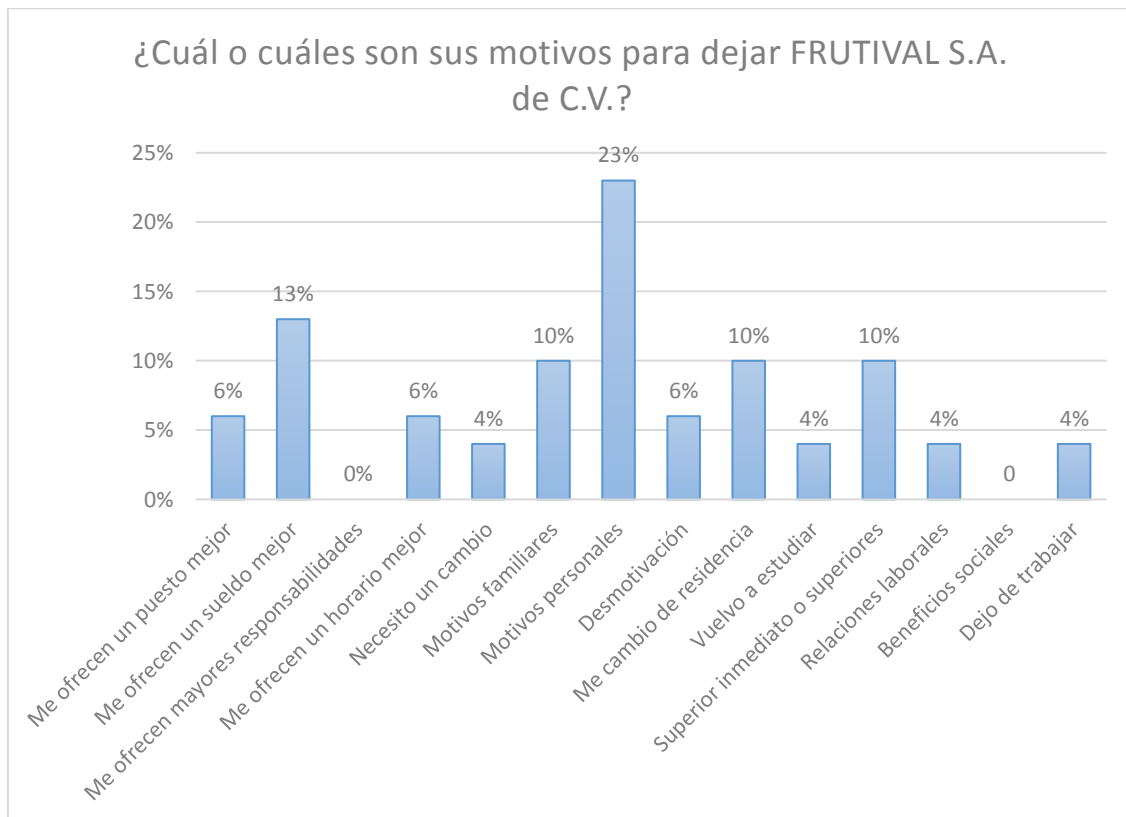
4.8.1 Motivos del cambio



Investigación propia 2017

La primera pregunta con la que se abre la entrevista es la siguiente: ¿Cuánto tiempo lleva pensado dejar FRUTIVAL S.A. DE C.V.?, esta pregunta es con la finalidad de saber que tan precipitada o considerada es su desvinculación con la empresa y que tan de la mano va con sus motivos que los llevan a la

desvinculación por lo cual los resultados fueron los siguientes: el setenta y seis por ciento de las personas llevaban pensando su retiro de la empresa en menos de un mes, dieciséis en más de seis meses, el cuatro por ciento entre uno y tres meses y finalmente el otro cuatro por ciento entre tres y seis meses. Como se refleja en el gráfico la mayoría piensa en su retiro en menos de un mes.



Investigación propia 2017

Al momento de analizar los motivos de desvinculación se encuentran los siguientes resultados:

MOTIVOS	PERSONAS
Motivos personales	23%
Me ofrecen un sueldo mejor	13%
Motivos familiares	10%
Superior inmediato o superiores	10%
Me cambio de residencia	10%
Me ofrecen un horario mejor	6%
Desmotivación	6%
Me ofrecen un puesto mejor	6%
Relaciones laborales	4%
Necesito un cambio	4%
Vuelvo a estudiar	4%
Dejo de trabajar	4%
Beneficios sociales	0%
Me ofrecen mayores responsabilidades	0%

En la tabla anterior se muestran los motivos planteados en la entrevista de salida, ordenados del mayor al menor. Por lo que se refleja que la mayoría de los que

aplicaron la entrevista se retiran por motivos personales, los cuales varían entre cada persona.

4.8.2 Satisfacción de la empresa

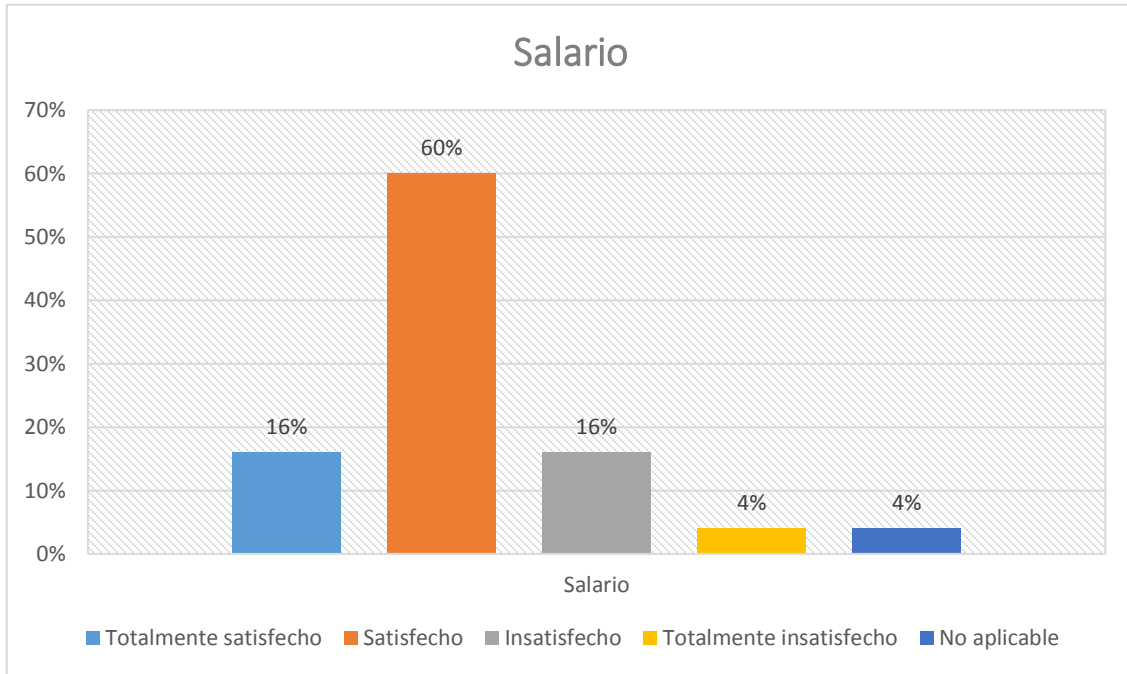
La segunda sección de la entrevista se basa en una pregunta, con varios conceptos a calificar, la cual se muestra a continuación:

¿Cuál es su grado de satisfacción en los siguientes aspectos de la compañía y sobre su puesto de trabajo en ella?

	Totalmente satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Totalmente insatisfecho	No aplicable
Salario	16%	60%	16%	4%	4%
Formación	20%	44%	24%	4%	8%
Ambiente de trabajo	12%	72%	12%	4%	
Carga de trabajo	8%	56%	32%	4%	
Beneficios sociales	4%	76%	16%		4%
Posibilidad de ascenso	12%	32%	48%		8%
Relación con los compañeros	20%	76%			4%
Reconocimiento	8%	52%	20%	4%	16%
Trabajo en equipo	8%	60%	28%		4%
Relación con los superiores	16%	32%	32%	16%	4%

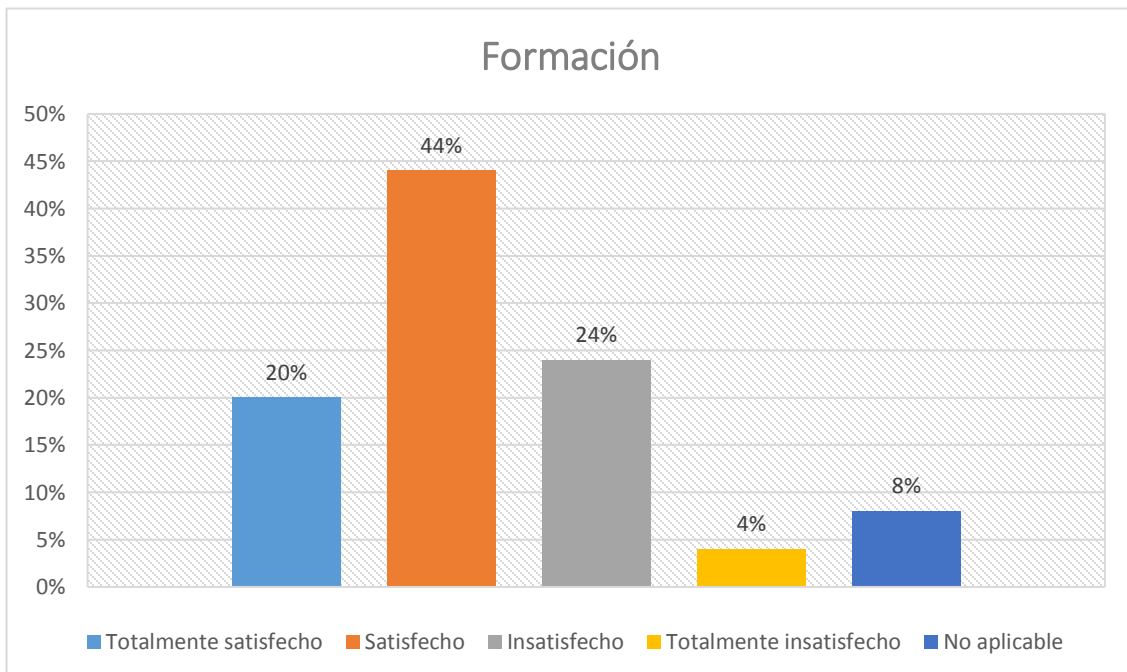
- a) El salario es el dinero que recibe una persona por trabajar en una empresa y se realiza de manera periódica. Si bien se sabe el salario es uno de los aspectos más importantes para los trabajadores, y también para las organizaciones ya que existe competencia.

El salario que se maneja en la empresa Frutival S.A. de C.V. es adecuado según las entrevistas de retiro ya que la mayoría de personas está satisfecha con su remuneración.



Investigación propia 2017

b) La formación laboral es con el propósito de mejorar el rendimiento presente y futuro de los trabajadores mejorando sus capacidades, conocimientos, habilidades y actitudes.

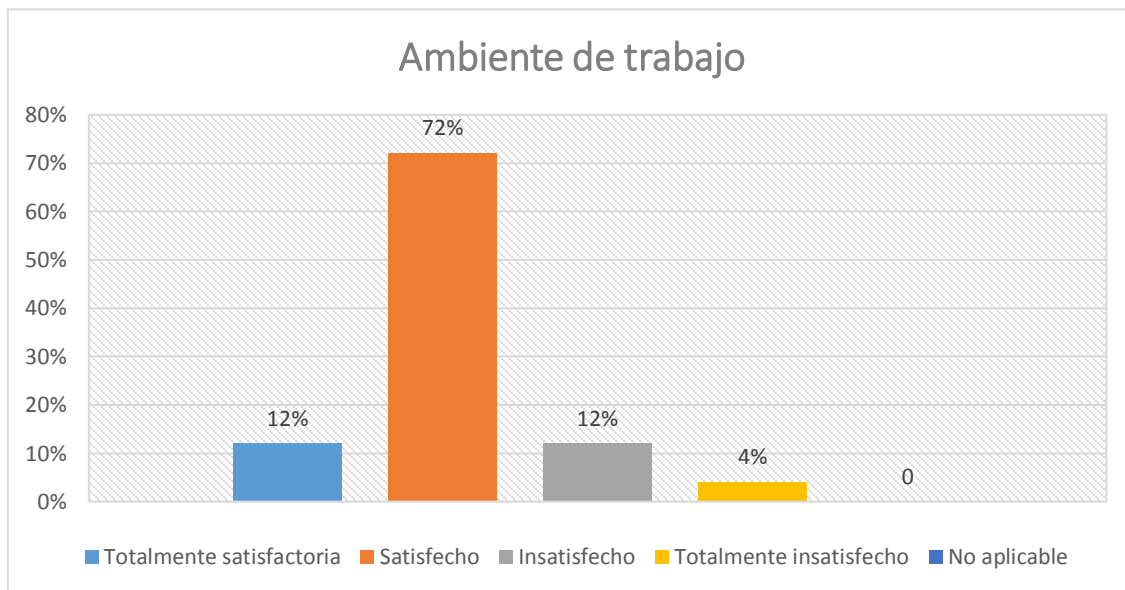


Investigación propia 2017

La formación que se da en la empresa resulta satisfactoria para los empleados o bien para la mayoría de los 25 entrevistados.

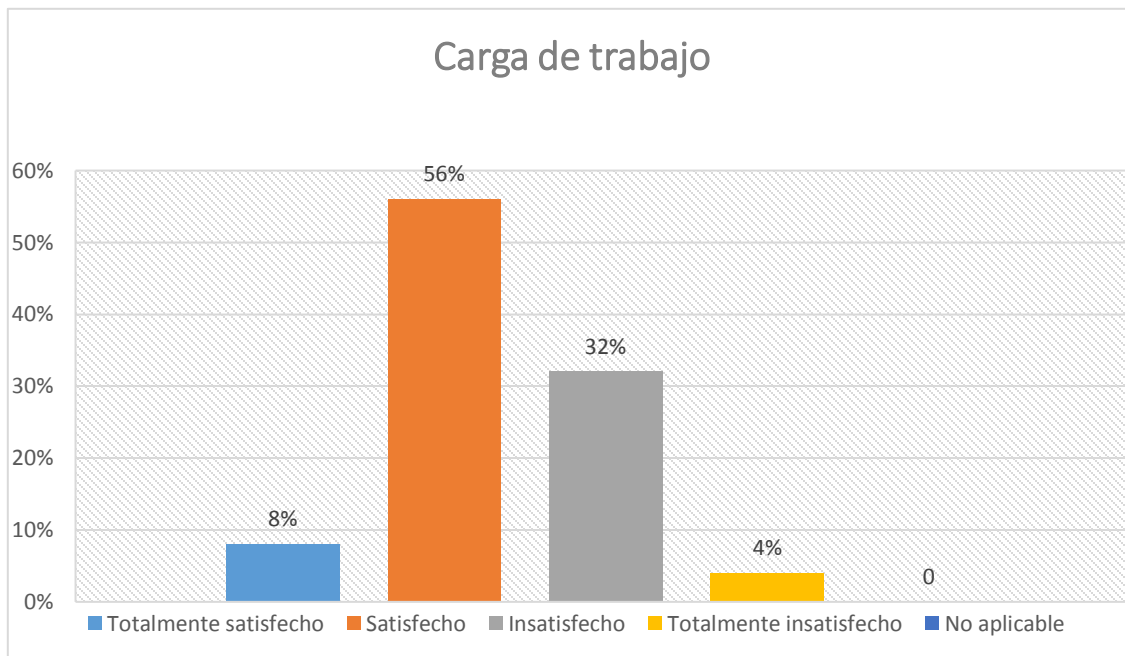
- c) El ambiente de trabajo son las condiciones que se viven dentro de un entorno laboral, depende de muchos factores para que este sea óptimo para el empleado o desagradable.

Según las estadísticas en Frutival existe un ambiente óptimo, ya que la mayoría de las personas desvinculadas estuvieron satisfechas dentro de su instancia.



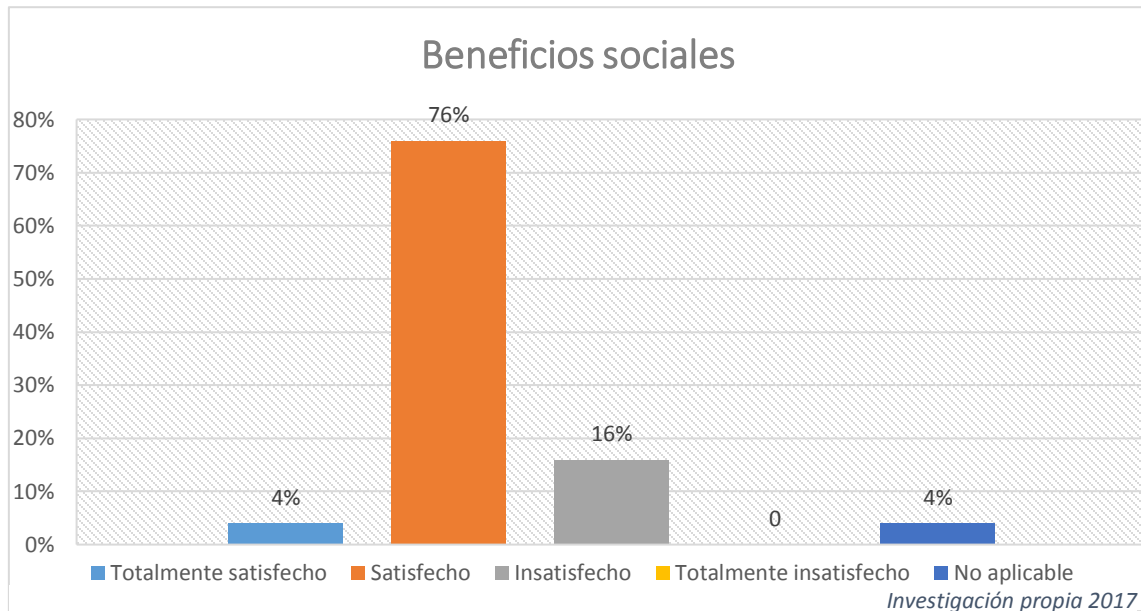
Investigación propia 2017

d) La carga de trabajo son los requerimientos físicos a los que se ve sometido el empleado durante su jornada laboral, lo cual 64% de las personas resultaron estar satisfechas y el 36% insatisfechas.

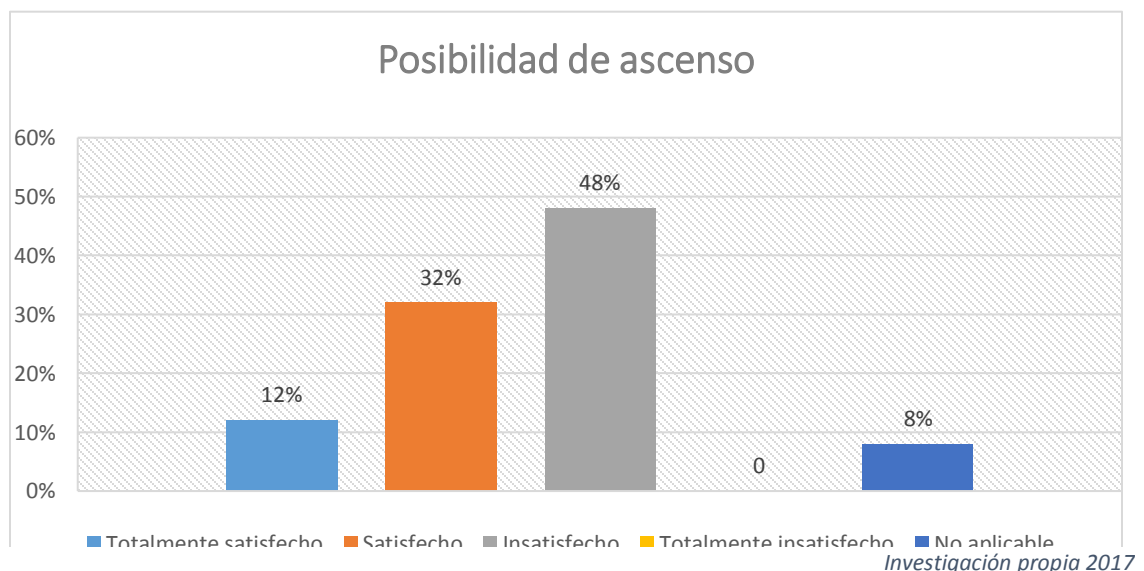


Investigación propia 2017

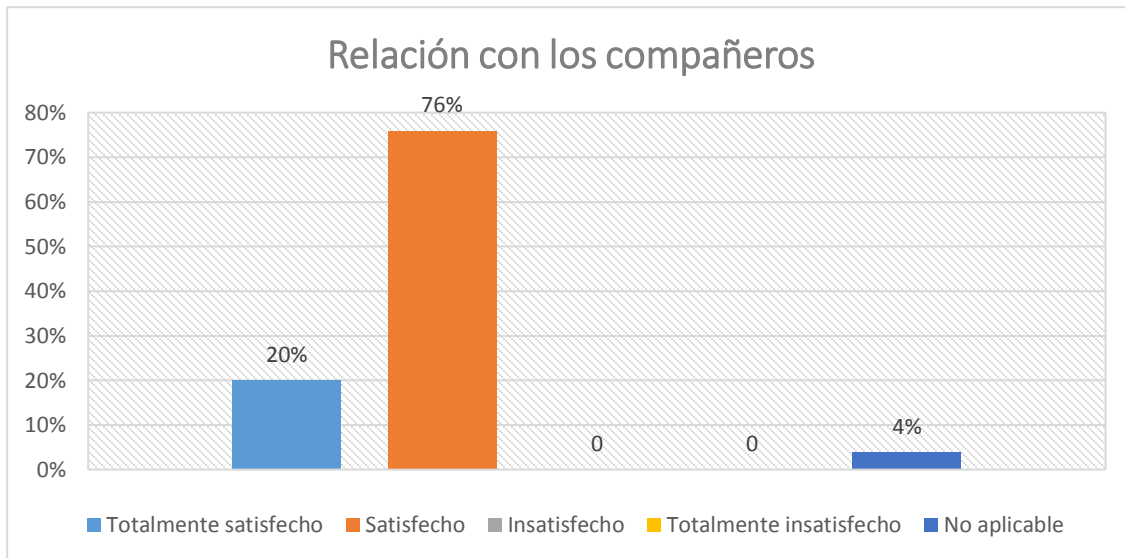
e) 80% de las personas entrevistadas, resultan satisfechas con los beneficios sociales que se les da en Frutival. Siendo algunos de ellos los siguientes: Prestaciones de ley, servicio de comedor, transporte, médico etc.



f) La posibilidad de ascenso para el 44% de las personas son satisfactorias, pero para el 48% de las otras personas son insatisfactorias, lo cual arroja un punto de alerta ya que es de gran importancia tener esta posibilidad para los empleados ya que en su vida laboral es un reconocimiento de su desempeño en el trabajo y una oportunidad para crecer.

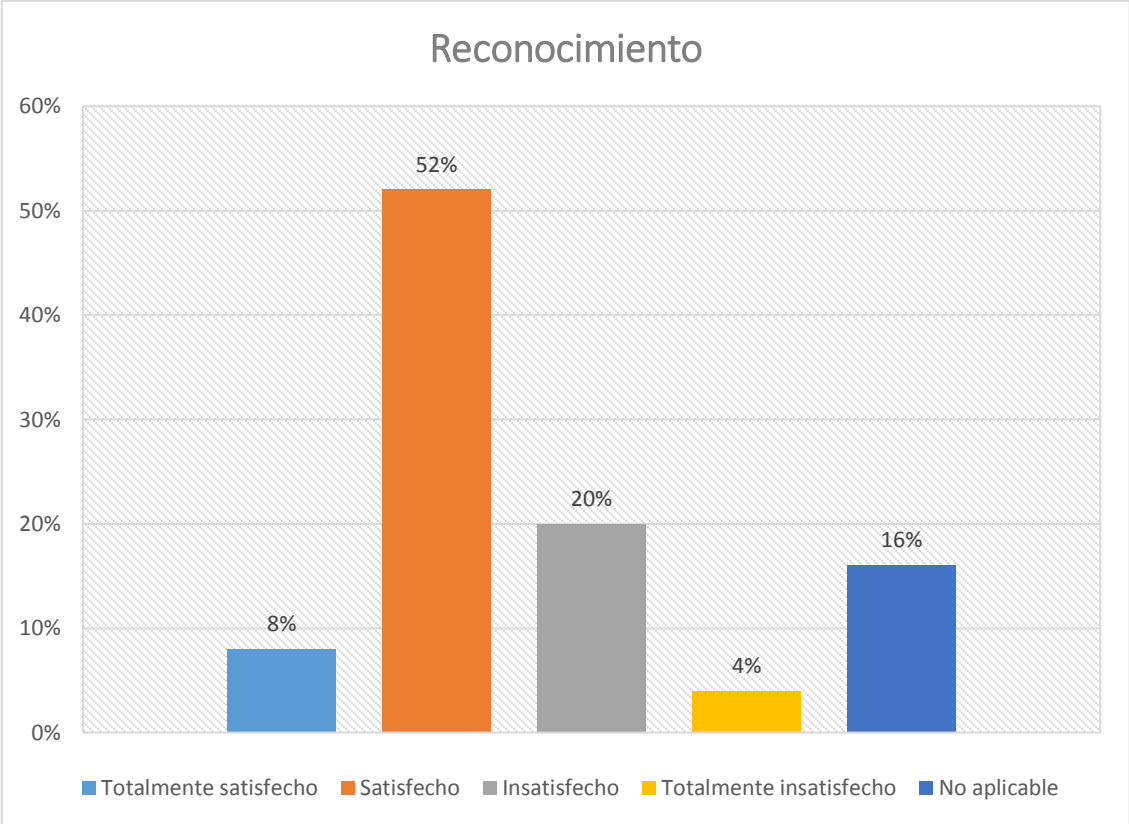


g) La relación con sus compañeros de trabajo obtuvo un resultado positivo para la empresa, ya que todas las entrevistas a excepción de una resultaron una relación satisfactoria.



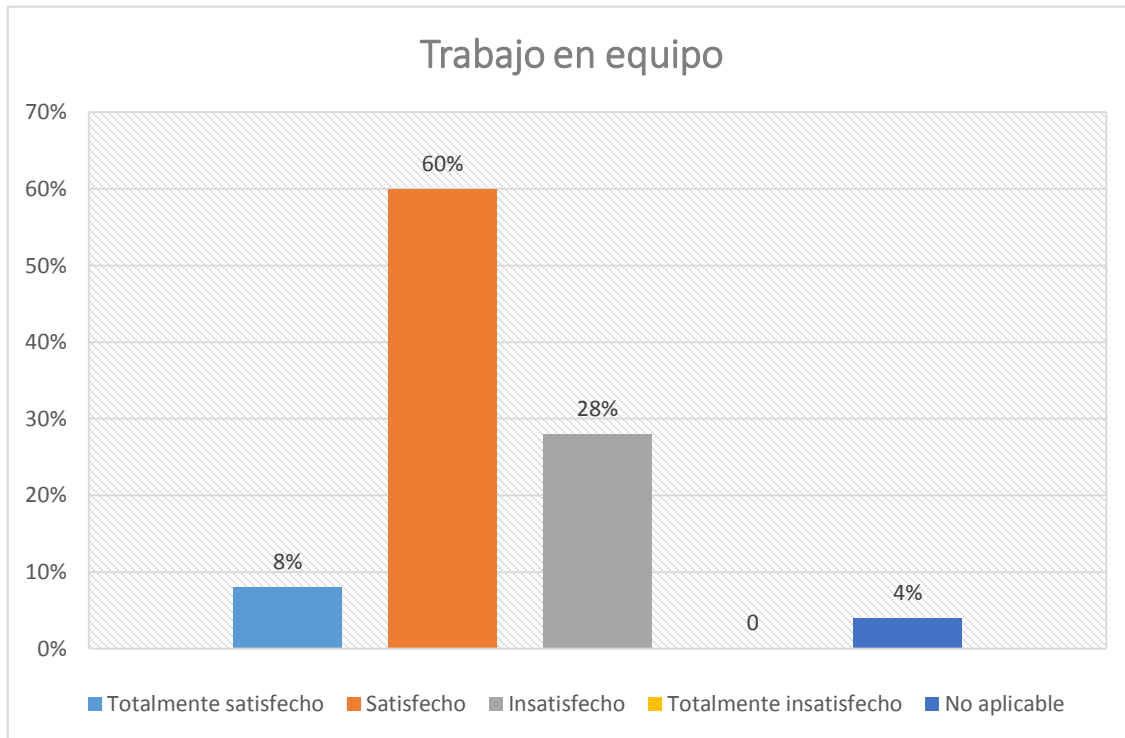
Investigación propia 2017

h) El reconocimiento es el valor que se les da a los empleados después de haber desempeñado su trabajo de la mejor manera, de su esfuerzo y su constancia. Al 60% de las personas les resulta que Frutival tiene un buen reconocimiento a sus empleados, al 24% de las personas se encuentran insatisfechas con el reconocimiento que se les da y el otro 16% no les resulta aplicable.



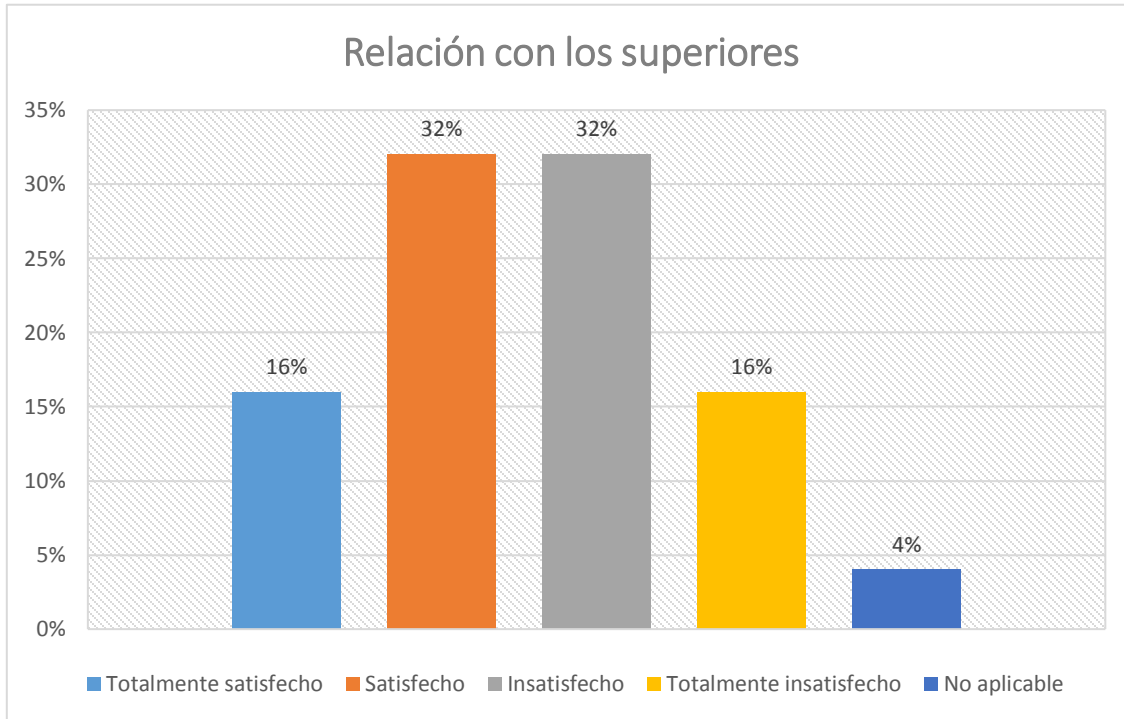
Investigación propia 2017

- i) El trabajo en equipo es cuando dos o más compañeros de trabajo se unen por una misma razón para lograr un objetivo determinado, en este caso, los objetivos de la empresa Frutival. Las entrevistas nos arrojan que el 68% de las personas les parece bueno el trabajo en equipo, y el otro 28% les resulta malo o se encuentran insatisfechos y al 4% restante le resulta no aplicable o bien indiferente.



Investigación propia 2017

j) En la relación con los superiores se encuentra una controversia. Los entrevistados se encuentran la mitad satisfechos y la otra insatisfechos, de acuerdo al análisis, por lo tanto si se encuentra una problemática aquí además de que al final de este segundo apartado de la entrevista se encuentra una pregunta planteada de la siguiente manera: “¿Hay algún aspecto sobre el que no le hayamos preguntado y sobre el que le gustaría hacer algún comentario? Si así, por favor hágalo a continuación:” en esta pregunta dos personas hicieron énfasis en la relación de los superiores y el mal trato, por tal motivo se cree que es un aspecto importante a tratar ya que uno de los valores que tiene la empresa Frutival es el respeto.



Investigación propia 2017

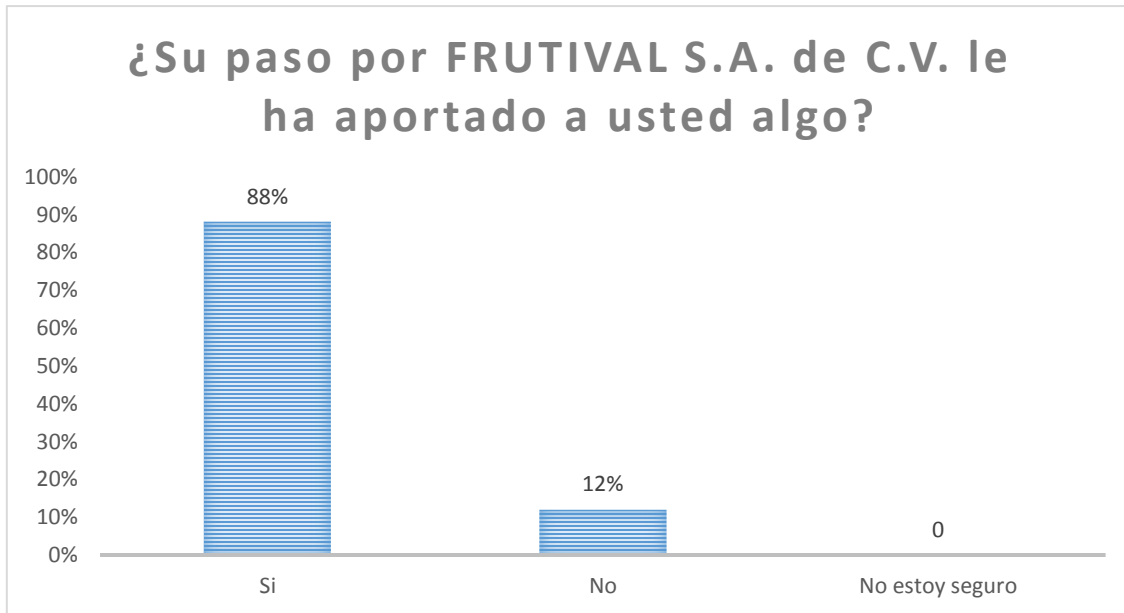
4.8.3 Comentarios y sugerencias

En el último apartado de la entrevista de retiro se realizan tres preguntas con incisos y una abierta para que comenten posibles sugerencias, comentarios de mejora o de agradecimiento o bien información adicional sobre la empresa dentro de su instancia. A continuación se muestran las preguntas planteadas con sus respectivos resultados de acuerdo a las entrevistas de retiro analizadas.



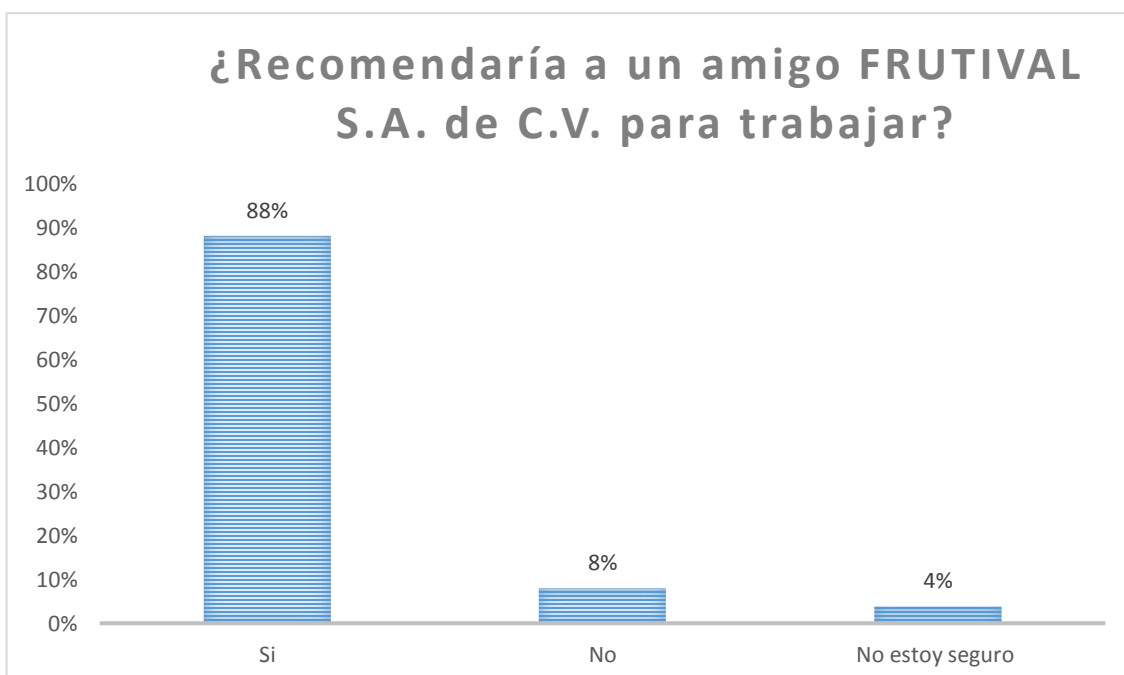
Investigación propia 2017

En el gráfico anterior se muestra que el 68% cree haber aportado algo a la empresa y el 32% de las personas restantes no están seguras de haber aportado algo a la empresa. Esta pregunta refleja que tan identificados se sintieron con la empresa y el trabajo que desempeñaron en ella.



Investigación propia 2017

Los resultados de esta pregunta son de gran importancia ya que nos refleja el valor que tuvo la empresa para ellos y que tanto les beneficio según su criterio ser parte de la organización y a su vez como en la pregunta anterior que tan identificados se encontraban con la organización. A tal pregunta se obtuvieron resultados positivos ya que como se ha mencionado anteriormente la entrevista



Investigación propia 2017

se realizó a 25 personas y el 88% cree que Frutival les aportó algo y al 12% restante cree que no obtuvieron ninguna aportación de la empresa.

Los resultados que arrojó esta pregunta también entran en un rango positivo ya que el 88% de las personas recomendarían Frutival, un 8% no lo recomendarían y el 4% restante de las personas no están seguras de recomendarlo. Esto se refleja como una ventaja externa u bien una oportunidad, ya que la mayoría lo recomienda puesto que tuvo una experiencia grata mientras duró su estancia.

Finalmente se plantea una pregunta abierta, que es planteada de la siguiente manera: “¿Desea añadir algún comentario, sugerencia o información adicional sobre cualquier aspecto de su paso por la empresa? Si es así, por favor hágalo a continuación:”. En esta pregunta que cierra la entrevista, se reflejaron resultados que ya se habían mostrado en los apartados anteriores enfocándose en el trato que se les da por la empresa o bien sus superiores.

En conclusión al análisis de las entrevistas de retiro, se ve como desventaja que se realizó una pequeña muestra, que a su vez también nos proporciona información de utilidad. En las tres secciones se muestra una problemática la cual es que los superiores no actúan de la mejor manera con los empleados, creando una insatisfacción y posible motivo de salida.

4.9 Análisis interno

De acuerdo a la pequeña muestra de las entrevistas de retiro se optó por realizar un análisis interno, para determinar posibles causantes de la rotación de personal y además de identificar problemáticas que se pueden mejorar y evitar posibles retiros del personal.

El análisis interno consistió en aplicar una encuesta para la mejora laboral esta con el fin de identificar su satisfacción o insatisfacción en los siguientes aspectos: Aspectos de salario, motivación, desarrollo, ambiente laboral, trabajo en equipo e identidad con la empresa.

Además de realizar la encuesta, se ejecutó un cuestionario de la cultura organizacional con el propósito de concluir si la hipótesis planteada es nula o verídica.

La encuesta y el cuestionario se aplicaron en el área de producción que es a donde va dirigida la investigación, aplicándose un muestreo estratificado es decir, donde se divide a la población en diferentes subgrupos o estratos, eligiendo así aleatoriamente a los sujetos finales de los diferentes estratos en forma proporcional.

Por lo cual se explica que el área de producción está dividida por dos naves, la 1 y la 2 siendo así se tomaron de las dos partes formando una muestra de 75 personas en base a nuestro número de población al mes de Julio del 2017, nivel de confianza y un margen de error como se muestra a continuación:

Número de la Población	145
Nivel de Confianza	95 %
Margen de error	8 %
Muestra requerida	75

4.9.1 Encuesta de mejora laboral

La encuesta se aplicó con la intención de detectar como perciben ciertos aspectos laborales y encontrar posibles problemáticas que tengan una mejora para el beneficio mutuo, y se enfocó en aspectos que se consideraron relevantes y que se describen de la siguiente forma:

- 1) Cómo consideras el salario que percibes: Pretende determinar si los empleados están satisfechos con el salario que se les proporciona.
- 2) Cómo consideras las oportunidades de crecimiento y desarrollo de la empresa: Esto con la finalidad de que la empresa toma en cuenta a sus trabajadores cada vez que se presentan oportunidades de ascenso profesional.
- 3) Cómo consideras la motivación de la empresa: Dar a conocer si la empresa se preocupa por animar a sus trabajadores constantemente para el buen desempeño de sus actividades laborales.

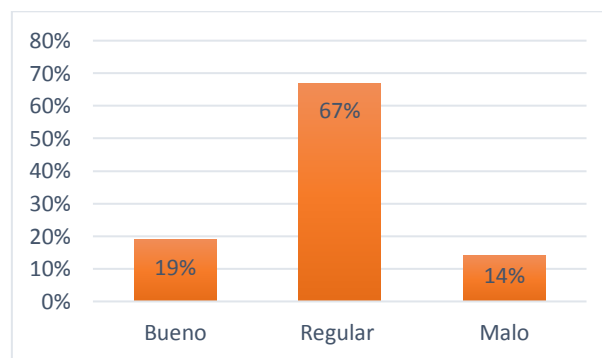
- 4) Cómo calificas el nivel de incentivos y reconocimientos: Se refiere al conjunto de premios, motivaciones y muestras de agradecimiento ofrecidas por la empresa, que garantizan la autoestima, confiabilidad y buen desempeño de los trabajadores.
- 5) Cómo es la relación que tienes con tus compañeros de trabajo: Esta pregunta es con el fin de determinar si las relaciones interpersonales, se dan dentro de un ambiente de trabajo en equipo, respeto etc. Que fortalecen el ambiente laboral.
- 6) Cómo es la relación que tienes con tu jefe inmediato: Hace referencia a métodos personales de comunicación asertiva que existe entre trabajadores y sus superiores con el fin de obtener los objetivos deseados.
- 7) Consideras que el trato que tienen los trabajadores es adecuado: Se trata de identificar si se efectúa el valor del respeto.
- 8) Cómo consideras el trabajo en equipo: Se busca por medio de esta pregunta identificar si existe colaboración entre los empleados para el logro de objetivos.
- 9) Cómo consideras tu identidad en la empresa: Hace referencia a la cultura organizacional, en pocas palabras que tanto tienen la “camiseta puesta” al desempeñar su trabajo para el bienestar de la empresa.

4.9.2 Interpretación de resultados

#	Cuestionario	Bueno	Regular	Malo
1	¿Cómo consideras el salario que percibes?	19%	67%	14%
2	¿Cómo consideras las oportunidades de crecimiento y desarrollo en la empresa?	35%	49%	16%
3	¿Cómo consideras la motivación en la empresa?	27%	43%	30%
4	¿Cómo calificas el nivel de incentivos y reconocimientos?	30%	45%	25%
5	¿Cómo es la relación laboral que tienes con tus compañeros de trabajo?	60%	36%	4%
6	¿Cómo es la relación que tienes con tu jefe inmediato?	55%	36%	9%
7	¿Consideras que el trato que tienen los trabajadores es el adecuado?	30%	50%	20%
8	¿Cómo consideras el trabajo en equipo?	34%	38%	28%
9	¿Cómo consideras tu identidad con la empresa?	59%	40%	1%

4.9.3 Representación gráfica de resultados

1. ¿Cómo consideras el salario que percibes?

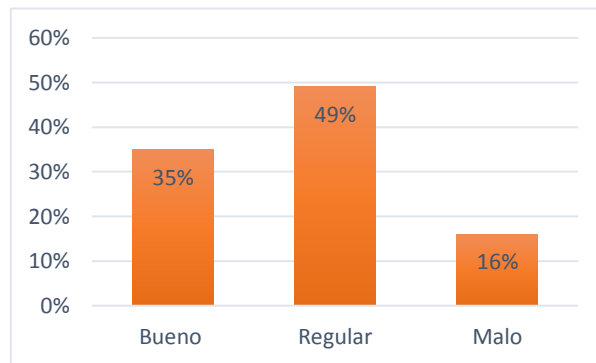


Investigación propia 2017

Con relación al salario un 67% de las personas entrevistadas consideran que su remuneración es regular, es decir ni buena, ni mala. Mientras que el 19% considera

que es bueno y se encuentran satisfechos y el resto de los encuestados siendo el 14% percibe su salario malo y se encuentran insatisfechos.

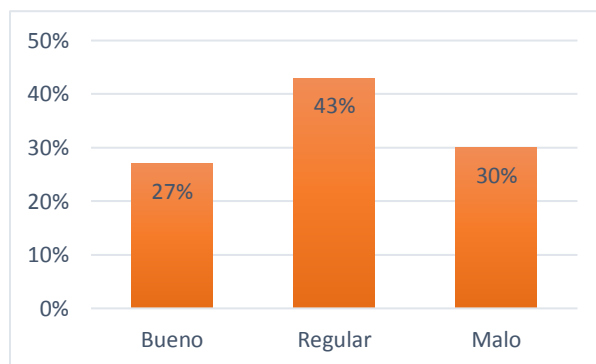
2. ¿Cómo consideras las oportunidades de crecimiento y desarrollo en la empresa?



Investigación propia 2017

La consideración de los empleados sobre las oportunidades de crecimiento y desarrollo en la empresa fue regular para el 49% de los encuestados, el 35% de las personas lo consideraron como bueno y el restante del 16% lo percibieron malo.

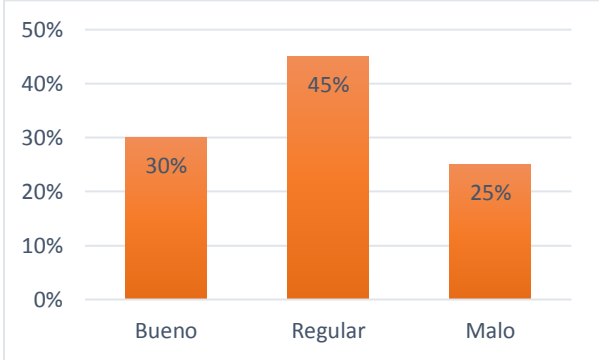
3. ¿Cómo consideras la motivación en la empresa?



Investigación propia 2017

Respecto a la motivación que se brinda en la empresa el 43% de los encuestados la perciben regular, mientras que el 30% lo señalan malo y un 27% de los encuestados comentan que es bueno.

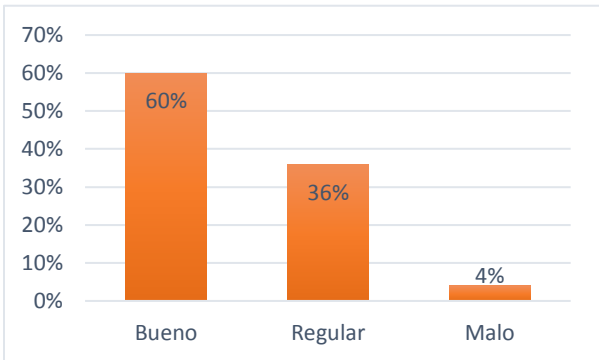
4. ¿Cómo calificas el nivel de incentivos y reconocimientos?



Investigación propia 2017

En cuanto al nivel de incentivos y reconocimientos, el 30% de los encuestados consideran que los incentivos y reconocimientos son buenos, mientras que el 45% consideran que se maneja un sistema regular y finalmente el 25% restante considera que el nivel de incentivos y reconocimientos es malo o no se ejecuta.

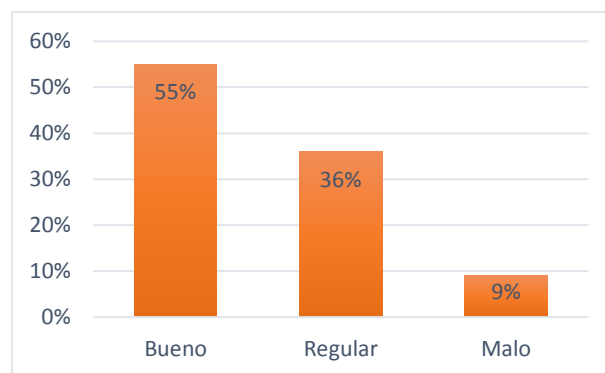
5. ¿Cómo es la relación laboral que tienes con tus compañeros de trabajo?



Investigación propia 2017

Al calificar la relación laboral que tienen con sus compañeros de trabajo, el 60% de los encuestados consideran que mantienen una buena relación laboral con sus compañeros, mientras que el 36% dice que es regular y tan solo el 4% califican su relación laboral como mala.

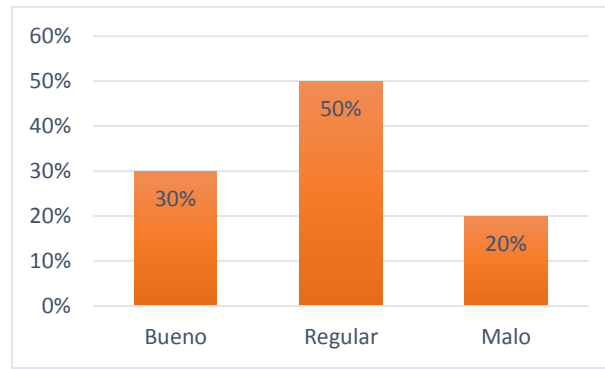
6. ¿Cómo es la relación que tienes con tu jefe inmediato?



Investigación propia 2017

El 55% de los encuestados en cuanto a la relación con su jefe inmediato reflejan que es buena, mientras que el 36% lo considera regular y el restante del 9% comenta que es malo.

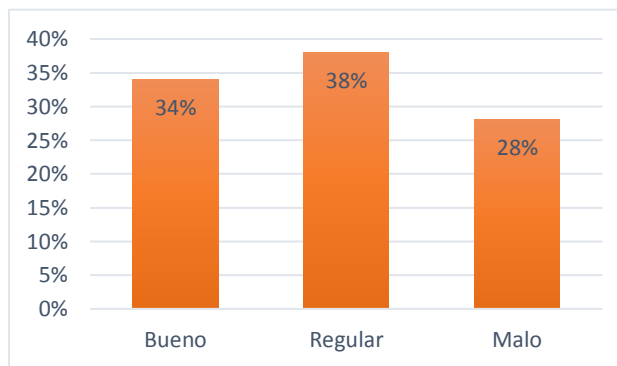
7. ¿Consideras que el trato que tienen los trabajadores es el adecuado?



Investigación propia 2017

Los resultados obtenidos de acuerdo a la pregunta sobre el trato que se tiene con los trabajadores se dividió así: 50% de los encuestados lo considero regular, mientras que el 29% lo considero bueno y el restante del 20% malo.

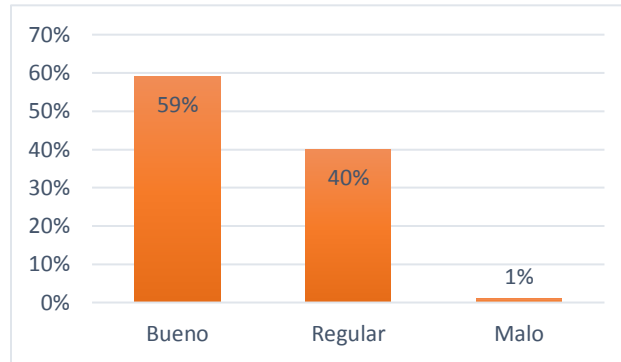
8. ¿Cómo consideras el trabajo en equipo?



Investigación propia 2017

El 38% de los colaboradores piensan que el trabajo en equipo es regular, mientras que el 34% cree que es bueno y el 28% comenta que es malo.

9. ¿Cómo consideras tu identidad con la empresa?



Investigación propia 2017

La identificación del personal de producción con la empresa arrojó los siguientes resultados: El 59% dicen sentirse identificados con Frutival S.A. de C.V., mientras que para el 40% consideran su identificación con la empresa regular, y tan solo el 1% no se siente identificado con la empresa.

4.9.4 Cuestionario de la cultura laboral

El cuestionario se realizó con el propósito de determinar qué tan identificados se encuentran con la empresa los empleados, ya que es de gran importancia para Frutival S.A. de C.V. desarrollarla o fortificarla debido a que contribuye a la integración y buen desempeño de sus trabajadores.

Cabe mencionar que a este cuestionario se le aplicó la misma muestra anterior a las 75 personas. Dicho cuestionario consistió en cuatro preguntas con la finalidad siguiente:

1. En una palabra define como consideras la empresa: Esta pregunta fue para determinar cómo perciben la empresa los empleados, si tienen una buena o mala percepción, pues de esta manera se puede apreciar que tan identificados se encuentran con Frutival.
2. Hay algo en específico que quisiera que cambie la empresa: Al cuestionar a las personas se les notifico que se escribiera algo realista o de otra forma que pudiera mejorarse , con el fin de que expresaran ciertas insatisfacciones y así buscar puntos de mejora.
3. Qué es lo que más te gusta de la empresa: Busca evaluar las virtudes que tiene la empresa y que puedan seguir manteniéndolas para la satisfacción y experiencia grata en su instancia laboral.
4. Conoces la misión, visión y valores de la empresa: Define el grado de cultura organizacional que tienen los empleados, puesto que estos conceptos son los de mayor relevancia a la hora de hablar sobre la cultura organizacional y su identificación con la empresa.

4.9.5 Interpretación de resultados

Los resultados obtenidos se muestran a continuación en las siguientes tablas indicando de mayor a menor votación:

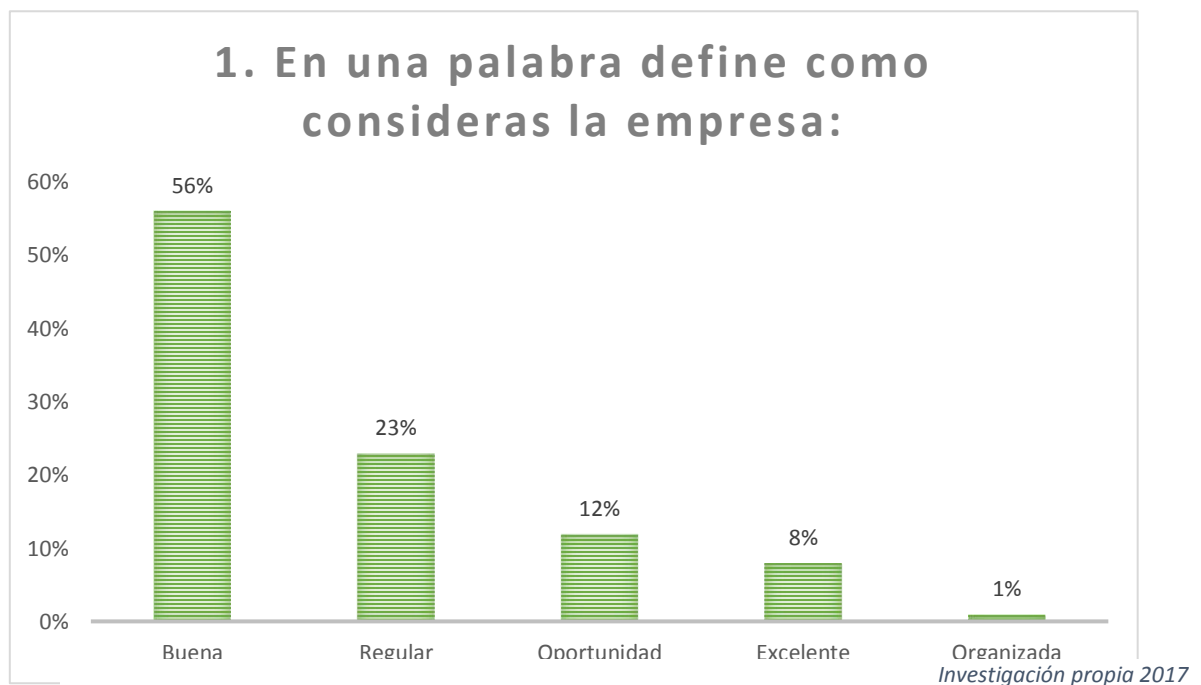
En una palabra define como consideras la empresa:	
Buena	56%
Regular	23%
Oportunidad	12%
Excelente	8%
Organizada	1%

Hay algo en específico que quisieras que cambie la empresa:	
El trato de superiores	32%
Nada	19%
Horarios	15%
Sueldo	13%
Comida de la cocina	13%
Capacitaciones	8%

Qué es lo que más te gusta de empresa:	
Mi área de trabajo	42%
El trato	18%
Instalaciones	15%
Ambiente laboral	11%
Todo	7%
Transporte	5%
No se trabaja los domingos	2%

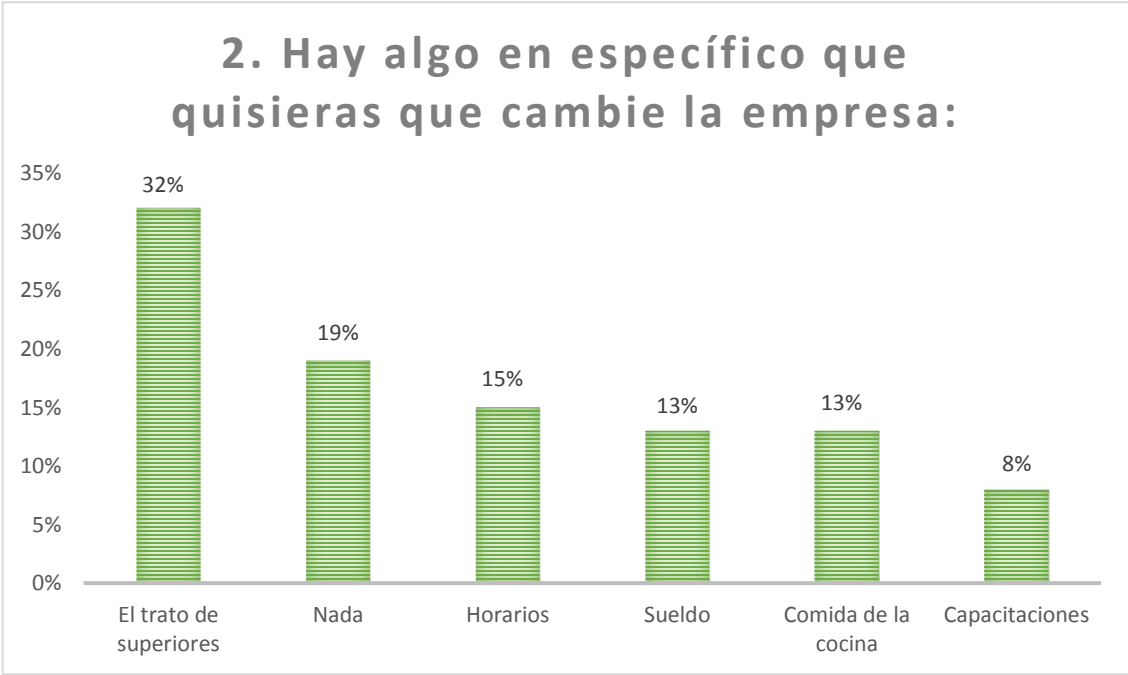
Conoces los valores de la empresa:	
SI	NO
58%	42%

A continuación se muestran los resultados mediante su representación gráfica y su interpretación.



El 56% perciben a Frutival como una buena empresa, mientras que el 23% lo consideran regular, el 12% la consideran como una oportunidad de trabajo, 8% personas dicen que es una excelente empresa y tan solo el 1% considera que es una empresa organizada.

Como se puede analizar los resultados arrojados son positivos ya que todos sus trabajadores del área de producción la perciben de la mejor manera.

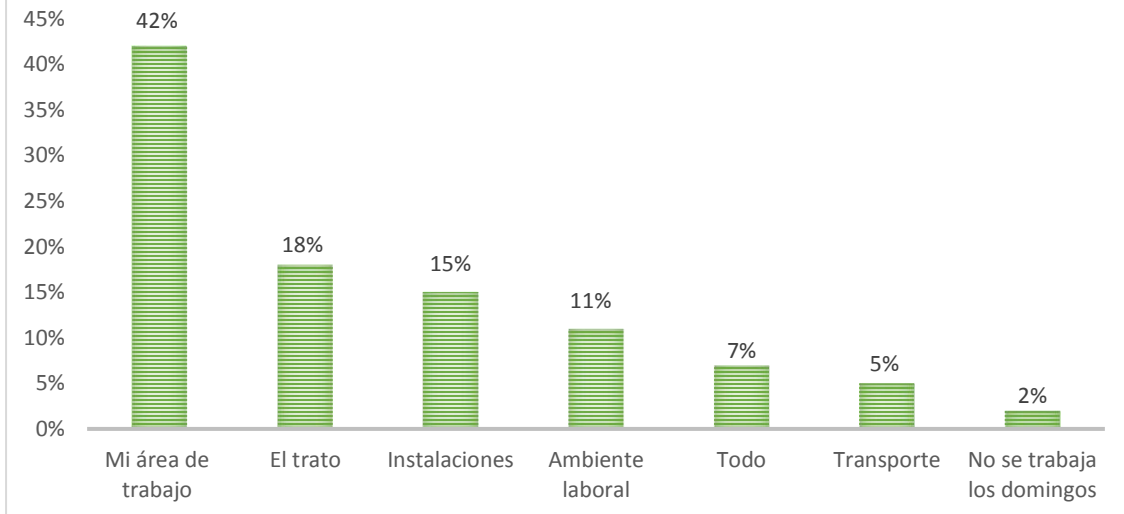


Investigación propia 2017

El 32% propone que el trato de los superiores hacia los empleados se lleve a cabo de una manera respetuosa y justa, el 19% no le cambiaría nada a la empresa, mientras el 15% cambiaría los horarios de variables a fijos, además de cambiar la salida de los sábados a las cinco de la tarde, el 13% cambiaría el sueldo, otros 13%

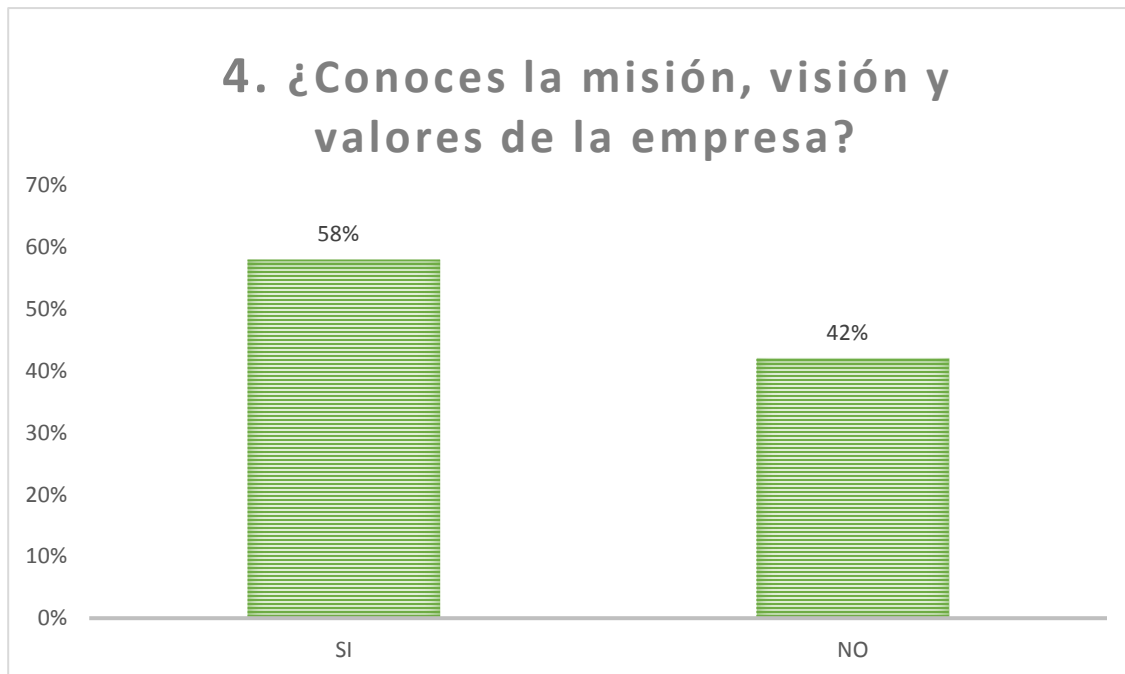
modificarían la comida del comedor, y tan solo el 8% quisieran una implementación de capacitaciones para el crecimiento laboral tanto como personal.

3. ¿Qué es lo que mas te gusta de la empresa?



Investigación propia 2017

El 42% de los empleados comentan que lo que más les gusta son sus funciones que desempeñan, el área en donde trabajan, 18% el trato que reciben, 15% les agradan las instalaciones de la empresa, a un 11% les gusta el ambiente laboral, a el 8% les gusta todo de Frutival S.A. de C.V., mientras que al 5% les gusta tener servicio de transporte y finalmente el restante del 2% les es reconfortante no trabajar los domingos.



Investigación propia 2017

Finalmente se cuestiona sobre el conocimiento sobre la misión, visión y valores que rigen la empresa siendo los resultados los siguientes: El 58% de las personas dijeron si conocer estos tres elementos de la cultura organizacional, mientras que el 42% dijeron no conocer estos tres conceptos de la organización.

4.10 Cálculo del índice de rotación de personal en Frutival S.A. de C.V.

A continuación se muestra el cálculo de la rotación de personal en la empresa Frutival S.A de C.V. para tal cálculo se han considerado siete meses.

Periodo considerado: Enero a Julio 2017

Fórmula:

$$\text{ÍNDICE DE ROTACIÓN} = \frac{\frac{E+S}{2} \times 100}{PE}$$

E = entradas de personal

PE = promedio efectivo

S = salidas de personal

Fuente: <http://avalon.cuautitlan2.unam.mx/biblioteca/tesis/1267.pdf>

ENERO

Número de entradas del personal (E): 56

Número de salidas del personal (S): 44

Total de trabajadores (PE): 158

Índice de rotación: $\frac{56+44}{2} \times 100 = \underline{\underline{31.64\%}}$

158

FEBRERO

Número de entradas del personal (E): 13

Número de salidas del personal (S): 13

Total de trabajadores (PE): 154

$$\text{Índice de rotación: } \frac{\frac{13+13}{2} \times 100}{154} = \underline{\underline{8.44\%}}$$

MARZO

Número de entradas del personal (E): 20

Número de salidas del personal (S): 19

Total de trabajadores (PE): 155

$$\text{Índice de rotación: } \frac{\frac{20+19}{2} \times 100}{155} = \underline{\underline{12.58\%}}$$

ABRIL

Número de entradas del personal (E): 20

Número de salidas del personal (S): 13

Total de trabajadores (PE): 151

$$\text{Índice de rotación: } \frac{\frac{20+13}{2} \times 100}{151} = \underline{\underline{10.92\%}}$$

MAYO

Número de entradas del personal (E): 14

Número de salidas del personal (S): 18

Total de trabajadores (PE): 152

$$\text{Índice de rotación: } \frac{\frac{14+18}{2} \times 100}{152} = \underline{\underline{10.52\%}}$$

JUNIO

Número de entradas del personal (E): 14

Número de salidas del personal (S): 21

Total de trabajadores (PE): 151

$$\text{Índice de rotación: } \frac{14+21}{2} \times 100 = \underline{\underline{11.58\%}}$$

151

JULIO

Número de entradas del personal (E): 14

Número de salidas del personal (S): 23

Total de trabajadores (PE): 145

$$\text{Índice de rotación: } \frac{14+23}{2} \times 100 = \underline{\underline{12.75\%}}$$

145

De acuerdo al periodo considerado del cálculo del índice de rotación de personal podemos resumir que puede variar entre 8% a un 32%, siendo el porcentaje más común en los meses calculados del 10% al 12% mensual.

A continuación se presenta el cálculo general del índice de rotación de los siete meses considerados:

ENERO A JULIO

Número de entradas del personal (E): 151

Número de salidas del personal (S): 151

Total de trabajadores (PE): 153

Índice de rotación: $\frac{151+151}{2} \times 100 = \underline{98.69\%}$ → ÍNDICE DE ROTACIÓN GENERAL

¹⁵³
A continuación se presenta el cálculo del índice de rotación de los siete meses respecto a la desvinculación o retiro del personal:

ÍNDICE DE ROTACIÓN: $\frac{S \times 100}{PE}$

ENERO A JULIO

Número de entradas del personal (E): 151

Número de salidas del personal (S): 151

Total de trabajadores (PE): 153

Índice de rotación: $\frac{151 \times 100}{153} = \underline{98.69\%}$ → ÍNDICE DE ROTACIÓN

Después de efectuar los cálculos referentes a la rotación de personal se puede concluir que durante los siete meses se manifestó un elevado índice de rotación siendo del 98.69%, lo cual nos indica la falta de estabilidad de la organización para conservar el personal operativo.

4.11 Principales causas de la rotación de personal en la empresa Frutival S.A. de C.V.

4.11.1 Sueldo

De acuerdo a la competencia Frutival S.A. de C.V. se encuentra dentro de un rango competitivo en cuestión del salario, pero aun así los empleados no se sienten completamente satisfechos con el salario que perciben, creando un alto nivel de rotación de personal de la empresa, obligando a estar solicitando constantemente personal para cubrir las vacantes.

4.11.2 Motivos personales

No necesariamente las desvinculaciones del personal con la empresa se determinan por factores internos a la empresa, si no externos que le afectan al individuo y le es inevitable seguir dentro de la organización, creando una vacante a la empresa.

4.11.3 Trato recibido por los superiores

El trato que perciben los empleados del área de producción por sus superiores no lo consideran el adecuado, comentan que no se comunican hacia ellos con respeto, creando un ambiente tenso y desmotivador.

4.11.4 Posibilidad de ascenso

Los trabajadores perciben pocas oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, lo cual los desmotiva para seguir laborando.

4.11.5 Falta de cultura organizacional

A pesar de que gran parte de los empleados conoce la cultura organizacional con la que se rige la empresa, existe aún personal en el que no se ha fomentado la cultura, ni arraigado los valores de la empresa Frutival S.A. de C.V., y a consecuencia de ello es la falta de compromiso que se tiene con la organización.

CAPÍTULO V

PROPUESTAS PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE ROTACIÓN EN LA EMPRESA FRUTIVAL S.A. DE C.V.

5.1 Justificación

La rotación de personal hace referencia a que está funcionando insatisfactoriamente algún proceso de la empresa, llevando a los empleados a tomar la decisión de retirarse. Lo más alarmante resulta cuando se están generando altos índices de rotación, siendo una pérdida para la empresa en varios aspectos.

La rotación de personal se puede minimizar o controlar para beneficio de los fines de la organización y el incremento de la productividad de las labores desempeñadas por los trabajadores, ya que no es lo mismo trabajar con personal que conoce sus actividades a trabajar con personal que se les tiene que estar capacitando.

De acuerdo a los resultados obtenidos al ser revisadas las entrevistas de retiro y aplicadas las entrevistas de mejora laboral y cultura organizacional al personal de la empresa Frutival S.A. de C.V. se señalan algunas propuestas que se consideran podrían modificar significativamente el nivel de rotación que actualmente maneja la empresa.

5.2 Folleto de bienvenida al nuevo empleado

Una manera en la que los nuevos empleados se sientan parte de la empresa es desde el momento de su inducción, proporcionarles un folleto de bienvenida que contenga los aspectos más relevantes de la organización tales como su Misión, Visión, Valores y su historia, acompañado de una pequeña y breve inducción por las instalaciones y la presentación de su área de trabajo y jefe inmediato, esto con la finalidad de permitirle al nuevo empleado visualizar un escenario global de la empresa.

Encargado: Recursos humanos, el jefe de departamento o bien un auxiliar.

Presupuesto: Se recomienda que se realice dentro de la misma empresa por el área de recursos humanos, o bien se sugiere se implemente el folleto de los Anexos XIX y XX.

Manejo del folleto: Se realizara cuando una persona se una al equipo de trabajo, al firmar el contrato se le dará una breve inducción con el folleto de presentación de la empresa.

Políticas:

- Solo se podrá proceder a la entrega del folleto cuando este confirmada la contratación del empleado.
- La inducción del empleado tendrá que realizarse por el encargado de recursos humanos o bien una persona que determine el encargado.
- Tendrá que ser una inducción breve y concisa.

5.3 Reconocimientos e Incentivos

Considerando esfuerzos y objetivos alcanzados en el puesto de trabajo, promociones y ascensos por las actividades y aportes realizados, actitudes y conductas mostradas, reconocimiento por trabajos destacados que demuestren un valor agregado a la empresa.

- 1) Celebración de cumpleaños: Cada inicio del mes el departamento de Recursos Humanos se encargará de plasmar en un mural las felicitaciones a los que cumplen años, esto con el propósito de que se sientan importantes y parte de la empresa.
- 2) Creaciones de charlas motivacionales: Se realizarán una vez al mes charlas con los empleados que generen una mayor motivación, para el buen desempeño de sus actividades, esto se implementará y se estructurará por el departamento de Recursos Humanos.

Las políticas que se llevaran para llevar acabo para la implementación de dichas charlas son las siguientes:

1. Será responsabilidad del Gerente del departamento de Recursos Humanos informar a los empleados (as) sobre las charlas.
2. Toda charla motivacional será voluntariamente
3. Se dejarán de implementar las charlas si no asiste mínimo el 50% de los empleados.

El procedimiento para dicha actividad es el siguiente:

1. Primero se realizará la notificación a los empleados de que se abrirá esta actividad.
 2. Se les indicará que podrán pasar a dejar propuestas al departamento de recursos humanos de temas de su interés.
 3. El departamento de recursos humanos tendrá que estructurar la actividad de acuerdo a las demandas de los empleados.
 4. Se fijará una fecha y se hará notificación 15 días antes del evento.
- 3) Vales de despensa: Los vales de despensa podría ser una manera de incentivar y motivar a los trabajadores, lo que se propone es que mediante sus asistencias se les otorgue tarjetas de vale de despensa, la manera en que sus asistencias sean supervisadas es por medio de un pase de lista de los encargados de producción de acuerdo a la nave de las que esta encargados y hacer un reporte y notificación al área de recursos humanos para el procedimiento de la entrega, siempre y cuando cumplan con el 90% de asistencias al mes.
- 4) Horario: Implementación horario de salida los días sábados a medio día, siempre y cuando los objetivos de la semana de lunes a viernes hayan sido logrados.
- Esta actividad se llevara a cabo mediante la cadena de suministro de la empresa siendo está conformada por ventas, acopio y producción.

El objetivo o meta a medir no es un dato preciso ya que de acuerdo al programa de ventas que llevan a cabo en la empresa, es el objetivo a cubrir y esto depende de los pedidos que requieran los clientes, por esta razón la meta u objetivo se determinará cada semana de lunes a viernes de acuerdo a el programa de ventas.

En el caso de que se cumpla el objetivo deseado los sábados por la mañana se determinará y se notificará la salida a medio día.

- 5) El empleado comprometido: Esta modalidad es como el famoso “empleado del mes” esto quiere decir que se colocara una fotografía en el mural mencionado antes del trabajador que más comprometido se ha visto en la empresa (área de producción), basándose en los factores de faltas y productividad.

Esta actividad se llevará a cabo entre los encargados de producción y el departamento de recursos humanos y se llevará a cabo de la siguiente manera:

1. Los encargados de producción la última semana de cada mes elegirán al empleado que se halla destacado en ese periodo y para ellos se evaluarán los factores como: productividad que engloba la cooperación, disciplina, interés, relaciones interpersonales y las faltas que se tengan durante el periodo.
2. Las cualidades a resaltar quedaran plasmadas en un certificado de reconocimiento preparado por el departamento de recursos humanos.

3. Todo certificado de reconocimiento debe ser entregado frente al resto de sus compañeros, por su supervisor inmediato.
4. La realización de dicha actividad puede llevarse a cabo antes de comenzar labores o bien al finalizar la jornada laboral, como convenga a la empresa.
5. El empleado seleccionado cada mes podrá recibir uno de los siguientes incentivos: bono en dinero o un día libre.

5.4 Remuneración o salario

Se sugiere realizar en la manera de lo posible, una revisión general de los salarios, para poder crear una política de escala salarial para el personal, considerando a su vez también la situación externa y el mercado laboral. Para realizar un cambio salarial es preciso diseñar un plan de evaluación de desempeño que proporcione información sobre la responsabilidad, conocimiento y habilidades, nivel de experiencia.

5.5 Actividades recreativas

Interactuar en actividades recreativas, que sean organizadas por la empresa, donde participen los trabajadores de manera voluntaria, en las inmediaciones de la empresa, todo esto llevado a cabo por el departamento de recursos humanos.

A continuación se propone un programa de actividades:

<u>PROGRAMA DE ACTIVIDADES</u>	
Actividad	Objetivo
Festival recreativo de juegos de participación y animación (correr en un solo pie en pareja, correr en costal, encontrar un objeto, tracción de sogas)	El objetivo de dicha actividad, es que trabajen en equipo, trabajen la competitividad, una forma también de quitar tensión sobre toda la jornada laboral.
Festivales deportivos (Fútbol, Voleibol, baloncesto)	Trabajo en equipo
Actividades recreativas en contacto con la naturaleza (excursionismo, campismo, relevo con obstáculos)	Calidad de vida a los trabajadores, evitar el estrés, manifestación del cuidado y protección del medio ambiente.
100 trabajadores dijeron (Habilidades u conocimientos laborales)	El objetivo de dicha actividad, es realizar preguntas con temas laborales de su área de trabajo y formar grupos para competir, con la finalidad de optimizar sus habilidades y conocimientos laborales.

El tiempo en el que se realicen se maneja a criterio de la empresa, por motivos de coordinación en sus actividades diarias.

5.6 Reuniones mensuales

Implementar reuniones mensuales para platicar con los trabajadores dando espacios para que los colaboradores den sus opiniones con respecto a la organización y a su área de trabajo haciéndoles participe de las decisiones del mismo fortaleciendo la identificación del empleado.

Dichas reuniones consisten en una sencilla plática con los trabajadores al finalizar la jornada laboral, el último día de cada mes, de esto se encarga el gerente de producción y el coordinador de producción, con la finalidad de realizar una breve

retroalimentación, al abrir los canales de retroalimentación, los empleados de la empresa no solo sabrán lo bien que están desempeñando su trabajo, sino además si su desempeño está mejorando, empeorando o permanece en un nivel constante.

5.7 Buzón de quejas y sugerencias

Una forma de hacer sentir a los empleados que su opinión realmente importa y es tomada en cuenta dentro de la organización, es la creación de un buzón de quejas y sugerencias, de dicha actividad se encargara el departamento de recursos humanos, colocándose en la entrada de las naves o líneas de producción, la finalidad es que el departamento de recursos humanos analice el buzón y el jefe de departamento debe poner en práctica algunas de las mejores ideas que salgan de sus trabajadores, mostrando de esta forma a sus trabajadores que las ideas que presenten pueden en realidad llevarse a cabo y al mismo tiempo hacer sentir que están participando activamente en la organización.

5.8 Capacitaciones o talleres

Crear un programa de capacitaciones o talleres para empleados, como para sus superiores donde se desarrollen temas que la empresa determine útiles, como beneficio para la mejora de sus actividades laborales.

La cotización estará a cargo del departamento de Recursos Humanos, donde también se determinará los temas que se implementaran, en los anexos XX, XXI y XXIII se demuestra una cotización realizada, se realizó una cotización del tema “liderazgo con sentido humano” esto para tomar un ejemplo de la respuesta a las

necesidades de los empleados, anteriormente en las encuestas y cuestionarios realizados a los empleados se refleja el inconformismo respecto al trato con sus superiores, por lo cual se presenta esta capacitación o bien taller para mejorar este factor, el tema cotizado tiene como finalidad lograr un liderazgo de este tipo para generar un impacto positivo en la organización, permitiendo que los empleados trabajen con mayor entusiasmo y sean más productivos

5.9 Entrevista de retiro

De acuerdo al análisis de la entrevista de retiro y al momento de requerir la información por el área de recursos humanos, se recomienda añadir fecha a las entrevistas, y ordenarlas por departamento, e ir separadas por el motivo de salida ya sea voluntario o involuntario.

CONCLUSIÓN

El propósito de esta tesis fue evidenciar los factores que ocasionan el alto índice de rotación de personal en la empresa FRUTIVAL S.A. de C.V y presentar una serie de propuestas con el fin de lograr una disminución en la deserción de los empleados.

La investigación permitió identificar los posibles factores de deserción los cuales se desglosan en cinco factores primordiales tales como el: sueldo., motivos personales, trato de superiores, posibilidad de ascenso y finalmente cultura organizacional, en base a estos factores se formularon propuestas con la finalidad de crear una buena impresión y satisfacción de la empresa al empleado, resultando un beneficio mutuo ya que los empleados estarán satisfechos y la organización a cambio tendrá colaboradores más productivos lo que implicará que se adhieran a los objetivos organizacionales.

Un punto relevante para motivar la reducción del índice de rotación es hacer que el trabajador se sienta escuchado y tomado en cuenta, por lo cual se propuso las actividades recreativas, las reuniones mensuales, el buzón de quejas y sugerencias etc.

Por otro lado también se sugiere que se proporcione un ambiente cordial de trabajo, propiciar una atmosfera de respeto entre los trabajadores y superiores haciendo hincapié en que el factor humano es lo más importante para la consecución de objetivos.

De acuerdo a la hipótesis planteada se demuestra que la cultura organizacional no es la principal razón de la deserción del personal, por lo tanto se da una hipótesis

alternativa, ya que la falta de identidad del personal es un factor, pero existen otros factores por los cuales se genera la deserción.

Dado a lo anterior se espera que Frutival S.A. de C.V. logre disminuir de una manera significativa la rotación de personal a través de las propuestas realizadas en la presente investigación generando la satisfacción de los trabajadores y alcanzando razonablemente los objetivos de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, McGraw-Hill/Interamericana editores S.A. de C.V., 2011

CHIAVENATO, Idalberto, Gestión de talento humano, McGraw-Hill/Interamericana editores S.A. de C.V., 2002.

CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, 5ta edición, McGraw-Hill/Interamericana editores S.A. de C.V., 2000.

DELGADO G. Susana, Ventura E. Tersa y cols., Formación y orientación laboral (grado superior). Ed. Thomson, España., 2003.

DELL, Twyla, La motivación en el trabajo, Ed. Trillas, México., 1991.

DIANA, Como evitar la rotación de personal, 1ra edición, Ed. Diana, México., 1977.

FIRTH, David, Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la gestión del personal, McGraw-Hill/Interamericana editores S.A. de C.V., Colombia., 2002.

GALINDO M. Lourdes y García José, Fundamentos de Administración, Ed. Trillas, México., 2014.

GRADOS, Jaime, Capacitación y desarrollo del personal, Ed. Trillas, México., 2001.

GRADOS, Jaime, Reclutación, selección, contratación e inducción del personal, 3ra edición, Ed. El manual moderno, México., 2003.

HURST, Knapp, Porque cambia el personal de la empresa, Ed. Sagitario S.A. de C.V., España., 1965.

RODRIGUEZ V., Joaquín, Administración moderna del personal, 6ta edición, Ed. Thomson, México., 2002.

VALENCIA, Joaquín Rodríguez, Administración de Pequeñas y Medianas Empresas, Cengage learning, 2010.

Mesografía

La importancia de las personas de las organizaciones

Dirección electrónica: <http://www.aguaeden.es/acerca-de-nosotros/blog-agua-eden/la-importancia-de-las-personas-en-las-organizaciones/>

Índice de rotación de personal

Dirección electrónica: <http://avalon.cuautitlan2.unam.mx/biblioteca/tesis/1267.pdf>

Índice de rotación y como se calcula

Dirección electrónica: <https://www.gestiopolis.com/que-es-el-indice-de-rotacion-de-personal-y-como-se-calcula/>

Administración de Recursos Humanos

Dirección electrónica:
<http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/Administraci%C3%B3n%20de%20RH-IDALBERTO%20CHIAVENATO.pdf>

ANEXOS

Anexo I

Entrevista de salida FRUTIVAL, S.A de C.V.

1. Motivos del cambio

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta.

La información obtenida servirá para entender los motivos de su baja en la empresa.

Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y serán analizadas de forma agregada.

¿Cuánto tiempo lleva pensando en dejar FRUTIVAL, S.A. de C.V.?

1. Menos de un mes
2. Entre uno y tres meses
3. Entre tres y seis meses
4. Más de seis meses

¿Cuál o cuáles son sus motivos para dejar FRUTIVAL, S.A. de C.V.?

Por favor, seleccione todas las casillas que procedan.

1. Me ofrecen un puesto mejor
2. Me ofrecen un sueldo mejor
3. Me ofrecen mayores responsabilidades
4. Me ofrecen un horario mejor
5. Necesito un cambio
6. Motivos familiares
7. Motivos personales
8. Desmotivación
9. Me cambio de residencia
10. Vuelvo a estudiar
11. Superior inmediato o superiores
12. Relaciones laborales
13. Beneficios sociales
14. Dejo de trabajar

Anexo II

15. Otro (por favor, especifique)

2. Satisfacción en la empresa

¿Cuál es su grado de satisfacción con los siguientes aspectos de la compañía y sobre su puesto de trabajo en ella?

	Totalmente satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Totalmente insatisfecho	No aplicable
Salario	<input type="radio"/> Totalmente satisfecho	<input type="radio"/> Satisfecho	<input checked="" type="radio"/> Insatisfecho	<input type="radio"/> Totalmente insatisfecho	<input type="radio"/> No aplicable
Formación	<input type="radio"/> Totalmente satisfecho	<input type="radio"/> Satisfecho	<input checked="" type="radio"/> Insatisfecho	<input type="radio"/> Totalmente insatisfecho	<input type="radio"/> No aplicable
Ambiente de trabajo	<input type="radio"/> Totalmente satisfecho	<input checked="" type="radio"/> Satisfecho	<input type="radio"/> Insatisfecho	<input type="radio"/> Totalmente insatisfecho	<input type="radio"/> No aplicable
Carga de trabajo	<input type="radio"/> Totalmente satisfecho	<input type="radio"/> Satisfecho	<input checked="" type="radio"/> Insatisfecho	<input type="radio"/> Totalmente insatisfecho	<input type="radio"/> No aplicable
Beneficios sociales	<input type="radio"/> Totalmente satisfecho	<input type="radio"/> Satisfecho	<input checked="" type="radio"/> Insatisfecho	<input type="radio"/> Totalmente insatisfecho	<input type="radio"/> No aplicable
Posibilidad de ascenso	<input type="radio"/> Totalmente satisfecho	<input type="radio"/> Satisfecho	<input checked="" type="radio"/> Insatisfecho	<input type="radio"/> Totalmente insatisfecho	<input type="radio"/> No aplicable
Relación con los compañeros	<input type="radio"/> Totalmente satisfecho	<input checked="" type="radio"/> Satisfecho	<input type="radio"/> Insatisfecho	<input type="radio"/> Totalmente insatisfecho	<input type="radio"/> No aplicable
Reconocimiento	<input type="radio"/> Totalmente satisfecho	<input type="radio"/> Satisfecho	<input checked="" type="radio"/> Insatisfecho	<input type="radio"/> Totalmente insatisfecho	<input type="radio"/> No aplicable
Trabajo en equipo	<input type="radio"/> Totalmente satisfecho	<input type="radio"/> Satisfecho	<input checked="" type="radio"/> Insatisfecho	<input type="radio"/> Totalmente insatisfecho	<input type="radio"/> No aplicable

Anexo III

	Totalmente satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Totalmente insatisfecho	No aplicable
Relación con los superiores	<input type="radio"/> Totalmente satisfecho	<input type="radio"/> Satisfecho	<input checked="" type="radio"/> Insatisfecho	<input type="radio"/> Totalmente insatisfecho	<input type="radio"/> No aplicable

¿Hay algún aspecto sobre el que no le hayamos preguntado y sobre el que le gustaría hacer algún comentario?

Si así, por favor hágalo a continuación:

3. Comentarios y sugerencias

¿Cree que su paso por FRUTIVAL, S.A. de C.V. ha aportado valor a la empresa?

Sí No No estoy seguro
 Sí No No estoy seguro

Su paso por FRUTIVAL, S.A de C.V. le ha aportado a usted algo?

Sí No No estoy seguro
 Sí No No estoy seguro

¿Recomendaría a una amigo FRUTIVAL, S.A. de C.V. para trabajar?

Sí No No estoy seguro
 Sí No No estoy seguro

¿Desea añadir algún comentario, sugerencia o información adicional sobre cualquier aspecto de su paso por la empresa?

Si es así, por favor hágalo a continuación:

Anexo IV.

Encuesta de mejora laboral

A continuación se plantearán una serie de preguntas con la finalidad de conocer cómo se percibe la situación laboral y poder identificar puntos de mejora.

Sus respuestas serán tratadas de forma **confidencial y anónima**.

Instrucciones:

- Señalar con una "X" su respuesta.
- Solo rellenar un espacio.

#	Cuestionario	Bueno	Regular	Malo
1	¿Cómo consideras el salario que percibes?			
2	¿Cómo consideras las oportunidades de crecimiento y desarrollo en la empresa?			
3	¿Cómo consideras la motivación en la empresa?			
4	¿Cómo calificas el nivel de incentivos y reconocimientos?			
5	¿Cómo es la relación laboral que tienes con tus compañeros de trabajo?			
6	¿Cómo es la relación que tienes con tu jefe inmediato?			
7	¿Consideras que el trato que tienen los trabajadores es el adecuado?			
8	¿Cómo consideras el trabajo en equipo?			
9	¿Cómo consideras tu identidad con la empresa?			

Gracias.

Anexo V

Cuestionario de la cultura organizacional

La información que se busca obtener a través de este cuestionario, es la identificación del personal con la empresa.

Sus respuestas serán tratadas de forma **confidencial y anónima**.

1. En una palabra define como consideras la empresa: _____

2. ¿Hay algo en específico que quisieras que cambie la empresa?

3. ¿Qué es lo que más te gusta de empresa?

4. ¿Conoces la misión, visión y valores de la empresa?

SI

NO

Gracias.

Anexo VI

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
250	52907422605	0840	Torres Paramo Misael	TOPM-740515-HMNRRS02	PRODUCCION NACION	MS	01/01/2017	6	215.79
251									
252	11139786179	1575	Trejo Garcia Joaquin	TEGJ-971112-HMNRQ02	PRODUCCION NACION	MS	07/01/2017	24	222.27
253									
254	53139321466	1110	Valdez Elvira Hilda Patricia	VAEH-930321-MMNLL08	PRODUCCION NACION	MS	07/01/2017	25	193.33
255									
256	56169656511	1170	Valdez Elvira Jaime Antonio	VAEJ-960626-HMNL08	PRODUCCION EXPORT	A	11/01/2017	20	162.00
257	02167785480	1040	Valerio González Jose Antonio	VAGA-770812-HMNLN09	PRODUCCION EXPORT	MS	01/01/2017	5	216.18
258									
259	53108511956	0968	Valladares Hurtado Cynthia Elizabeth	VAHC-850413-MMNLR04	PRODUCCION EXPORT	MS	07/01/2017	24	222.49
260									
261									
262	35149139178	0962	Valladares Hurtado Mariel Alejandra	VAHM-910123-MMNLR06	PRODUCCION EXPORT	MS	01/01/2017	6	175.00
263									
264	70169868786	1103	Vega Martinez Lizbeth Monserrath	VEML-980623-MMNGRZ08	PRODUCCION NACION	MS	01/01/2017	20	190.68
265									
266	53038310719	1169	Villa Vallejo Maria Yolanda	VIVY-831216-MMNLL02	PRODUCCION EXPORT	A	11/01/2017	21	162.00
267	07967510541	1143	Villanueva Hernandez Ivonne	VIHI-750215-MDFLRV06	PRODUCCION NACION	MS	01/01/2017	6	177.70
268									
269	53088207625	1151	Villanueva Hernandez Jesus Antonio	VIHJ-821109-HMCLRS03	PRODUCCION EXPORT	MS	07/01/2017	24	186.11
270									
271	19169790920	0890	Villegas Ayala Carlos Kevin	VIAC-970918-HMNLRY03	PRODUCCION EXPORT	R	18/01/2017	13	162.00
272	53079009055	1182	Wences Murillo Brenda	WEMB-900209-MMNRR03	PRODUCCION EXPORT	A	14/01/2017	17	162.00
273	73159745378	1135	Wences Murillo Damaris Perla	WEMB-970203-MMNRRM04	PRODUCCION NACION	MS	01/01/2017	4	158.00
274									
275	08169348086	0986	Wences Murillo Lizneli	WEML-930627-MMNRRZ04	PRODUCCION NACION	MS	01/01/2017	6	177.13
276									
277	53119100419	1183	Zavala Caracoza Edgar Camilo	ZACE-910823-HMNVDR07	PRODUCCION EXPORT	A	18/01/2017	13	162.00
278	Totales:		158 Empleados						4,104
279									
280	** A los días ya se les han descontado las ausencias.								

Anexo VII

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
155	02167026265	1194	Suarez Suarez Sergio	SUSS-700211-HMNRRR09	PRODUCCION EXPORT	A	01/02/2017	28	162.00
156	53048010978	1147	Tajamaroa Garcia Jose Alberto	TAGA-800420-HMNJRL00	PRODUCCION EXPORT			28	217.66
157	53058529602	0381	Talavera Silva Juan Carlos	TASJ-850929-HMNJLN08	PRODUCCION EXPORT			28	319.22
158	26159694384	1195	Tejada Lombera Edith Marlene	TELE-960418-MMNJD06	PRODUCCION NACION	A	02/02/2017	26	162.00
159	53028409208	0847	Teytud Murillo Juan Carlos	TEML-860320-HMNYRN08	PRODUCCION NACION			28	212.88
160	53138715726	0834	Torres Ramirez Leodegario	TORL-870205-HMNRMD07	PRODUCCION EXPORT			28	211.11
161	53138707079	1111	Torres Hernandez Jesus	TOHJ-870805-HMNRRS05	PRODUCCION NACION			0	193.88
162									
163	53149600446	1198	Torres Mora Pablo Cesar	TOMP-960924-HMNRB01	PRODUCCION NACION	A	13/02/2017	16	162.00
164	08147816360	1149	Torres Paramo Rigoberto	TOPR-780109-HMNRG07	PRODUCCION NACION			1	162.00
165									
166	52907422605	0840	Torres Paramo Misael	TOPM-740515-HMNRRS02	PRODUCCION NACION			26	222.27
167	11139786179	1575	Trejo Garcia Joaquin	TEGJ-971112-HMNRQ02	PRODUCCION NACION			28	193.33
168	53139321466	1110	Valdez Elvira Hilda Patricia	VAEH-930321-MMNLL08	PRODUCCION NACION			16	211.52
169						MS	18/02/2017	11	234.59
170	56169656511	1170	Valdez Elvira Jaime Antonio	VAEJ-960626-HMNL08	PRODUCCION EXPORT			28	162.00
171	02167785480	1040	Valerio González Jose Antonio	VAGA-770812-HMNLN09	PRODUCCION EXPORT			28	222.49
172	35149139178	0962	Valladares Hurtado Mariel Alejandra	VAHM-910123-MMNLR06	PRODUCCION EXPORT			28	190.68
173	70169868786	1103	Vega Martinez Lizbeth Monserrath	VEML-980623-MMNGRZ08	PRODUCCION NACION			23	188.56
174	53038310719	1169	Villa Vallejo Maria Yolanda	VIVY-831216-MMNLL02	PRODUCCION EXPORT			28	162.00
175	07967510541	1143	Villanueva Hernandez Ivonne	VIHI-750215-MDFLRV06	PRODUCCION NACION			27	186.11
176	53088207625	1151	Villanueva Hernandez Jesus Antonio	VIHJ-821109-HMCLRS03	PRODUCCION EXPORT			21	162.00
177	19169790920	0890	Villegas Ayala Carlos Kevin	VIAC-970918-HMNLRY03	PRODUCCION EXPORT			16	162.00
178									
179	53079009055	1182	Wences Murillo Brenda	WEMB-900209-MMNRR03	PRODUCCION EXPORT	B	16/02/2017	27	162.00
180	08169348086	0986	Wences Murillo Lizneli	WEML-930627-MMNRRZ04	PRODUCCION NACION			28	215.80
181	53119100419	1183	Zavala Caracoza Edgar Camilo	ZACE-910823-HMNVDR07	PRODUCCION NACION			28	162.00
182	Totales:		154 Empleados						3,843
183									
184	** Nota: Hay empleados que sobrepasan de 7 días de ausencias por mes. Ejecute el reporte seleccionando "mostrar desglose de cálculo" para								
185	** A los días ya se les han descontado las ausencias.								

Anexo VIII

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
154	53038416823	1203	Solano Benitez Jose Guadalupe	SOBG-840915-HMNLND05	PRODUCCION NACION			31	162.01
155	53028617461	1043	Soto Pineda Cristian David	SOPC-860806-HMNTNR01	PRODUCCION NACION	MS	01/03/2017	31	197.34
156	53927361617	0644	Soto Pureco Alejandro	SOPA-730713-HDFTRL04	PRODUCCION EXPORT	MS	01/03/2017	31	209.68
157	02167026265	1194	Suarez Suarez Sergio	SUSS-700211-HMNRRL09	PRODUCCION EXPORT	MS	01/03/2017	31	171.76
158	53048010978	1147	Tajimaroa Garcia Jose Alberto	TAGA-800420-HMNJRL00	PRODUCCION EXPORT	MS	01/03/2017	31	212.09
159	53058529602	0381	Talavera Silva Juan Carlos	TASJ-850929-HMNLN08	PRODUCCION EXPORT	MS	01/03/2017	31	253.43
160	26159694384	1195	Tejeda Lombera Edith Marlene	TELE-960418-HMNJMD06	PRODUCCION NACION	MS	01/03/2017	31	173.45
161	53028409208	0847	Teytud Murillo Juan Carlos	TEMJ-860320-HMNYRN08	PRODUCCION NACION	MS	01/03/2017	30	218.97
162	53138715726	0834	Torres Ramirez Leodegario	TORL-870205-HMNRMD07	PRODUCCION EXPORT	MS	01/03/2017	29	196.25
163	53149600446	1198	Torres Mora Pablo Cesar	TOMP-960924-HMNRB01	PRODUCCION NACION			30	162.01
164	52907422605	0840	Torres Paramo Misael	TOPM-740515-HMNRSS02	PRODUCCION NACION	MS	01/03/2017	19	210.41
165						B	23/03/2017		
166	11139786179	1575	Trejo Garcia Joaquin	TEGJ-971112-HMNRQ02	PRODUCCION NACION	MS	01/03/2017	31	187.21
167	53139321466	1110	Valdez Elvira Hilda Patricia	VAEH-930321-MMNLLL08	PRODUCCION NACION	MS	01/03/2017	31	236.98
168	56169656511	1170	Valdez Elvira Jaime Antonio	VAEJ-960626-HMNLMD08	PRODUCCION EXPORT	MS	01/03/2017	31	189.49
169	02167785480	1040	Valerio González Jose Antonio	VAGA-770812-HMNLN09	PRODUCCION EXPORT	MS	01/03/2017	31	211.05
170	35149139178	0962	Valladares Hurtado Mariel Alejandra	VAHM-910123-MMNLR06	PRODUCCION EXPORT			31	190.68
171	53109321736	1208	Vargas Anguiano Eduardo	VAAE-930411-HMNRND07	PRODUCCION NACION	A	04/03/2017	28	162.01
172	70169868786	1103	Vega Martinez Lizbeth Monserrath	VEML-980623-MMNGRZ08	PRODUCCION NACION	MS	01/03/2017	31	170.18
173	53038310719	1169	Villa Vallejo Maria Yolanda	VVYV-831216-MMNLLL02	PRODUCCION EXPORT	MS	01/03/2017	31	187.25
174	07967510541	1143	Villanueva Hernandez Ivonne	VVH-750215-MDFLRV06	PRODUCCION NACION	MS	01/03/2017	31	192.05
175	53088207625	1151	Villanueva Hernandez Jesus Antonio	VVHJ-821109-HMCLRS03	PRODUCCION EXPORT			1	162.01
176						B	02/03/2017		
177	53079009055	1182	Wences Murillo Brenda	WEMB-900209-MMNRR03	PRODUCCION EXPORT	MS	01/03/2017	29	177.34
178	08169348086	0986	Wences Murillo Lizneli	WEML-930627-MMNRRZ04	PRODUCCION NACION	MS	01/03/2017	28	199.67
179	53119100419	1183	Zavala Caracoza Edgar Camilo	ZACE-910823-HMNVRD07	PRODUCCION EXPORT	MS	01/03/2017	30	179.36
180	02167319314	1218	Ziranhua Hernandez Guadalupe	ZIHG-730903-MMNRRD02	PRODUCCION NACION	A	21/03/2017	11	162.01
181	Totales:	155 Empleados						4,177	
182									
183	** Nota: Hay empleados que sobrepasan de 7 días de ausencias por mes. Ejecute el reporte seleccionando "mostrar desgloce de cálculo" para								
184	** A los días ya se les han descontado las ausencias.								

Anexo IX

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
142	53129206586	1173	Servin Mendoza Zaira Yvette	SEMZ-920731-MMNRR06	PRODUCCION NACION			30	183.35
143	53038416823	1203	Solano Benitez Jose Guadalupe	SOBG-840915-HMNLND05	PRODUCCION NACION			30	162.01
144	53028617461	1043	Soto Pineda Cristian David	SOPC-860806-HMNTNR01	PRODUCCION NACION			30	197.34
145	53927361617	0644	Soto Pureco Alejandro	SOPA-730713-HDFTRL04	PRODUCCION EXPORT			30	209.68
146	02167026265	1194	Suarez Suarez Sergio	SUSS-700211-HMNRRL09	PRODUCCION EXPORT			30	171.76
147	53048010978	1147	Tajimaroa Garcia Jose Alberto	TAGA-800420-HMNJRL00	PRODUCCION EXPORT			29	212.09
148	53058529602	0381	Talavera Silva Juan Carlos	TASJ-850929-HMNLN08	PRODUCCION EXPORT			30	253.43
149	26159694384	1195	Tejeda Lombera Edith Marlene	TELE-960418-HMNJMD06	PRODUCCION NACION			2	173.45
150						B	04/04/2017		
151	53028409208	0847	Teytud Murillo Juan Carlos	TEMJ-860320-HMNYRN08	PRODUCCION NACION			30	218.97
152	53138715726	0834	Torres Ramirez Leodegario	TORL-870205-HMNRMD07	PRODUCCION EXPORT			27	196.25
153	53138707079	1111	Torres Hernandez Jesus	TOHJ-870805-HMNRSS05	PRODUCCION NACION	R	22/04/2017	9	162.01
154	53149600446	1198	Torres Mora Pablo Cesar	TOMP-960924-HMNRB01	PRODUCCION NACION			28	162.01
155	11139786179	1575	Trejo Garcia Joaquin	TEGJ-971112-HMNRQ02	PRODUCCION NACION	MS	01/04/2017	29	210.20
156	53139321466	1110	Valdez Elvira Hilda Patricia	VAEH-930321-MMNLLL08	PRODUCCION NACION			27	236.98
157	56169656511	1170	Valdez Elvira Jaime Antonio	VAEJ-960626-HMNLMD08	PRODUCCION EXPORT			30	189.49
158	02167785480	1040	Valerio González Jose Antonio	VAGA-770812-HMNLN09	PRODUCCION EXPORT			30	211.05
159	35149139178	0962	Valladares Hurtado Mariel Alejandra	VAHM-910123-MMNLR06	PRODUCCION EXPORT			23	190.68
160	53109321736	1208	Vargas Anguiano Eduardo	VAAE-930411-HMNRND07	PRODUCCION NACION			23	162.01
161	70169868786	1103	Vega Martinez Lizbeth Monserrath	VEML-980623-MMNGRZ08	PRODUCCION NACION			28	170.18
162	53038310719	1169	Villa Vallejo Maria Yolanda	VVYV-831216-MMNLLL02	PRODUCCION EXPORT			27	187.25
163	07967510541	1143	Villanueva Hernandez Ivonne	VVH-750215-MDFLRV06	PRODUCCION NACION			28	192.05
164	53079009055	1182	Wences Murillo Brenda	WEMB-900209-MMNRR03	PRODUCCION EXPORT			24	177.34
165						B	28/04/2017		
166	08169348086	0986	Wences Murillo Lizneli	WEML-930627-MMNRRZ04	PRODUCCION NACION			30	199.67
167	53119100419	1183	Zavala Caracoza Edgar Camilo	ZACE-910823-HMNVRD07	PRODUCCION EXPORT			29	179.36
168	02167319314	1218	Ziranhua Hernandez Guadalupe	ZIHG-730903-MMNRRD02	PRODUCCION EXPORT			30	162.01
169	Totales:	151 Empleados						4,162	
170									
171	** Nota: Hay empleados que sobrepasan de 7 días de ausencias por mes. Ejecute el reporte seleccionando "mostrar desgloce de cálculo" para								
172	** A los días ya se les han descontado las ausencias.								

Anexo X

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
151	53129206586	1173	Servin Mendoza Zaira Yvette	SEMZ-920731-MMNRR06	PRODUCCION NACION	MS	01/05/2017	31	181.5
152	53038416623	1203	Solano Benitez Jose Guadalupe	SOBG-840915-HMNLND05	PRODUCCION NACION	MS	01/05/2017	24	183.1
153	53028617461	1043	Soto Pineda Crishtian David	SOPC-860806-HMNTNR01	PRODUCCION NACION	MS	01/05/2017	5	195.8
154						MS	06/05/2017	26	218.8
155	53927361617	0644	Soto Pureco Alejandro	SOPA-730713-HDFTRL04	PRODUCCION EXPORT	MS	01/05/2017	31	219.3
156	02167026265	1194	Suarez Suarez Sergio	SUSS-700211-HMNRRO09	PRODUCCION EXPORT	MS	01/05/2017	31	197.9
157	53048010978	1147	Tajmaroa Garcia Jose Alberto	TAGA-800420-HMNJRL00	PRODUCCION EXPORT	MS	01/05/2017	31	223.1
158	53058529602	0381	Talavera Silva Juan Carlos	TASJ-850929-HMNLN08	PRODUCCION EXPORT	MS	01/05/2017	31	259.1
159	53028409208	0847	Teytud Murillo Juan Carlos	TEMJ-860320-HMNYRN08	PRODUCCION NACION	MS	01/05/2017	31	250.4
160	53138715726	0834	Torres Ramirez Leodegario	TORL-870205-HMNRMD07	PRODUCCION EXPORT	MS	01/05/2017	29	199.4
161	53138707079	1111	Torres Hernandez Jesus	TOHJ-870805-HMNRRO05	PRODUCCION NACION	MS	01/05/2017	31	174.5
162	53149600446	1198	Torres Mora Pablo Cesar	TOMP-960924-HMNRRO01	PRODUCCION NACION	MS	01/05/2017	28	185.4
163	11139786179	1575	Trejo Garcia Joaquin	TEGJ-971112-HMNRRO02	PRODUCCION NACION	MS	01/05/2017	31	211.7
164	53139321466	1110	Valdez Elvira Hilda Patricia	VAEH-930321-MMNLL08	PRODUCCION EXPORT	MS	01/05/2017	31	234.9
165	56169656511	1170	Valdez Elvira Jaime Antonio	VAEJ-960626-HMNLN08	PRODUCCION EXPORT	MS	01/05/2017	31	194.6
166	02167785480	1040	Valerio González Jose Antonio	VAGA-770812-HMNLN09	PRODUCCION EXPORT	MS	01/05/2017	30	220.9
167	35149139178	0962	Valadares Hurtado Mariel Alejandra	VAHM-910123-MMNLR06	PRODUCCION EXPORT	MS	01/05/2017	1	162.2
168						B	04/05/2017		
169	53109321736	1208	Vargas Anguiano Eduardo	VAAE-930411-HMNRND07	PRODUCCION NACION	MS	01/05/2017	1	164.3
170						B	05/05/2017		
171	70169868786	1103	Vega Martinez Lizbeth Monserrath	VEML-980623-MMNGRZ08	PRODUCCION NACION	MS	01/05/2017	28	180.1
172	53038310719	1169	Villa Vallejo Maria Yolanda	VIVY-831216-MMNLL02	PRODUCCION EXPORT	MS	01/05/2017	31	192.4
173	07967510541	1143	Villanueva Hernandez Ivonne	VVHL-750215-MDFLRV06	PRODUCCION NACION	MS	01/05/2017	31	196.0
174	53129001532	1248	Viveros Calvillo Juan Carlos	VICJ-900824-HMNVLN00	PRODUCCION NACION	A	23/05/2017	9	162.0
175	08169348086	0986	Wences Murillo Liznet	WEML-930627-MMNRRZ04	PRODUCCION NACION	MS	01/05/2017	27	196.4
176	53119100419	1183	Zavala Caracoza Edgar Camilo	ZACE-910823-HMNVRD07	PRODUCCION EXPORT	MS	01/05/2017	30	192.8
177	02167319314	1218	Ziranhua Hernandez Guadalupe	ZIHG-730903-MMNRRD02	PRODUCCION EXPORT	MS	01/05/2017	31	194.1
178	Totales:								4,187
179	152 Empleados								
180	** Nota: Hay empleados que sobrepasan de 7 días de ausencias por mes. Ejecute el reporte seleccionando "mostrar desgloce de cálculo" pa								
181	** A los días ya se les han descontado las ausencias.								
	Reporte Informativo								

Anexo XI

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
157	02177712409	1260	Silva Sabedra Rosa Lilia	SISR-771025-MMNLS08	PRODUCCION NACION	A	15/06/2017	16	162.4
158	53038416623	1203	Solano Benitez Jose Guadalupe	SOBG-840915-HMNLND05	PRODUCCION NACION			1	183.1
159						B	06/06/2017		
160	53028617461	1043	Soto Pineda Crishtian David	SOPC-860806-HMNTNR01	PRODUCCION NACION			30	218.8
161	53927361617	0644	Soto Pureco Alejandro	SOPA-730713-HDFTRL04	PRODUCCION EXPORT			30	219.3
162	02167026265	1194	Suarez Suarez Sergio	SUSS-700211-HMNRRO09	PRODUCCION EXPORT			29	197.9
163	53048010978	1147	Tajmaroa Garcia Jose Alberto	TAGA-800420-HMNJRL00	PRODUCCION EXPORT			30	223.1
164	53058529602	0381	Talavera Silva Juan Carlos	TASJ-850929-HMNLN08	PRODUCCION EXPORT			30	259.1
165	53028409208	0847	Teytud Murillo Juan Carlos	TEMJ-860320-HMNYRN08	PRODUCCION NACION			30	250.4
166	53138715726	0834	Torres Ramirez Leodegario	TORL-870205-HMNRMD07	PRODUCCION EXPORT			28	199.4
167	53138707079	1111	Torres Hernandez Jesus	TOHJ-870805-HMNRRO05	PRODUCCION NACION			29	174.5
168	53149600446	1198	Torres Mora Pablo Cesar	TOMP-960924-HMNRRO01	PRODUCCION NACION			27	185.4
169						B	27/06/2017		
170	11139786179	1575	Trejo Garcia Joaquin	TEGJ-971112-HMNRRO02	PRODUCCION NACION			28	211.7
171	53139321466	1110	Valdez Elvira Hilda Patricia	VAEH-930321-MMNLL08	PRODUCCION EXPORT			29	234.9
172	56169656511	1170	Valdez Elvira Jaime Antonio	VAEJ-960626-HMNLN08	PRODUCCION EXPORT			30	194.6
173	02167785480	1040	Valerio González Jose Antonio	VAGA-770812-HMNLN09	PRODUCCION EXPORT			25	220.9
174	70169868786	1103	Vega Martinez Lizbeth Monserrath	VEML-980623-MMNGRZ08	PRODUCCION NACION			28	180.1
175	53119418282	1268	Veisa Gonzalez Victor	VEGV-940820-HMNSNC03	PRODUCCION NACION	A	23/06/2017	8	162.2
176	53099015983	1256	Venegas Diaz Argelia Yuney	VEDA-900101-MMNRRZ01	PRODUCCION EXPORT	A	01/06/2017	30	162.2
177	53038310719	1169	Villa Vallejo Maria Yolanda	VIVY-831216-MMNLL02	PRODUCCION EXPORT			29	192.4
178	07967510541	1143	Villanueva Hernandez Ivonne	VVHL-750215-MDFLRV06	PRODUCCION NACION			27	196.0
179	53129001532	1248	Viveros Calvillo Juan Carlos	VICJ-900824-HMNVLN00	PRODUCCION NACION			27	162.0
180	08169348086	0986	Wences Murillo Liznet	WEML-930627-MMNRRZ04	PRODUCCION NACION			15	196.4
181						MS	17/06/2017	13	196.4
182	53119100419	1183	Zavala Caracoza Edgar Camilo	ZACE-910823-HMNVRD07	PRODUCCION EXPORT			29	192.8
183	02167319314	1218	Ziranhua Hernandez Guadalupe	ZIHG-730903-MMNRRD02	PRODUCCION EXPORT			25	194.1
184	Totales:								3,930
185	151 Empleados								
186	** Nota: Hay empleados que sobrepasan de 7 días de ausencias por mes. Ejecute el reporte seleccionando "mostrar desgloce de cálculo" pa								
187	** A los días ya se les han descontado las ausencias.								
	Reporte Informativo								

Anexo XII

7 JULIO - Excel

ARCHIVO INICIO INSERTAR DISEÑO DE PÁGINA FÓRMULAS DATOS REVISAR VISTA

Pegar Fuente Alineación Número Formato condicional

Portapapeles Fuente Alineación Número

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
150	53028617461	1043	Soto Pineda Crishtian David	SOPC-860806-HMNTNR01	PRODUCCION NACION	MS	01/07/2017	31	204.5
151	53927361617	0644	Soto Pureco Alejandro	SOPA-730713-HDFTRL04	PRODUCCION EXPORT	MS	01/07/2017	31	182.4
152	02167026265	1194	Suarez Suarez Sergio	SUSS-700211-HMNR09	PRODUCCION EXPORT	MS	01/07/2017	31	168.3
153	53048010978	1147	Tajamaroa Garcia Jose Alberto	TAGA-800420-HMNRJL00	PRODUCCION EXPORT	MS	01/07/2017	13	194.6
154						B	15/07/2017		
155	53058529602	0381	Talavera Silva Juan Carlos	TASJ-850929-HMNLN08	PRODUCCION EXPORT	MS	01/07/2017	31	233.6
156	53028409208	0847	Teytud Murillo Juan Carlos	TEMJ-860320-HMNYRN08	PRODUCCION NACION	MS	01/07/2017	30	212.2
157	53138715726	0834	Torres Ramirez Leodegario	TORL-870205-HMNRMD07	PRODUCCION EXPORT	MS	01/07/2017	31	171.3
158	53138707079	1111	Torres Hernandez Jesus	TOHJ-870805-HMNRSS05	PRODUCCION NACION	MS	01/07/2017	30	179.8
159	11139786179	1575	Trejo Garcia Joaquín	TEGJ-971112-HMNRRO02	PRODUCCION NACION	MS	01/07/2017	31	191.0
160	53119219292	1262	Urbina Mercado Martín De Jesus	UMMI-921031-HMNRRO07	PRODUCCION EXPORT	A	22/07/2017	10	162.0
161	53139321466	1110	Valdez Elvira Hilda Patricia	VAEH-930321-HMNLNLL08	PRODUCCION EXPORT	MS	01/07/2017	31	223.5
162	56169656511	1170	Valdez Elvira Jaime Antonio	VAEJ-960626-HMNLN08	PRODUCCION EXPORT	MS	01/07/2017	31	168.2
163	02167785480	1040	Valerio González Jose Antonio	VAGA-770812-HMNLN08	PRODUCCION EXPORT	MS	01/07/2017	30	190.1
164	70169868796	1103	Vega Martinez Lizbeth Monserrath	VEML-980623-MMNRRZ08	PRODUCCION NACION	MS	01/07/2017	26	166.8
165	53119418282	1268	Veisa Gonzalez Victor	VEGV-940820-HMNSNC03	PRODUCCION NACION			23	162.0
166						B	28/07/2017		
167	53099015983	1256	Venegas Diaz Argelia Yuney	VEDA-900101-MMNZR01	PRODUCCION EXPORT	MS	01/07/2017	30	168.3
168	53038310719	1169	Villa Vallejo Maria Yolanda	VIVY-831216-MMNLL02	PRODUCCION EXPORT	MS	01/07/2017	30	167.9
169	07967510541	1143	Villanueva Hernandez Ivonne	VIHL-750215-MDFLRV06	PRODUCCION NACION	MS	01/07/2017	30	167.3
170	53129001532	1248	Viveros Calvillo Juan Carlos	VICJ-900824-HMNVLN00	PRODUCCION NACION	MS	01/07/2017	30	164.8
171	08169348086	0986	Wences Murillo Lizneli	WEML-930627-MMNRRZ04	PRODUCCION NACION	MS	01/07/2017	8	187.6
172						B	14/07/2017		
173	53119100419	1183	Zavala Caracoza Edgar Camilo	ZACE-910823-HMNVDR07	PRODUCCION EXPORT	MS	01/07/2017	31	166.9
174	15169228424	1277	Zepeda Alva Laura	ZEAL-920425-MMNPLR02	PRODUCCION EXPORT	A	11/07/2017	14	162.0
175	02167319314	1218	Ziranhua Hernandez Guadalupe	ZIHG-730903-MMNRRD02	PRODUCCION EXPORT	MS	01/07/2017	1	169.4
176						B	05/07/2017		
177	Totales:		145 Empleados					3,845	
178	<p>** Nota: Hay empleados que sobrepasan de 7 días de ausencias por mes. Ejecute el reporte seleccionando "mostrar desglose de cálculo" para ver los días ya se les han descontado las ausencias.</p>								
179	<p>** A los días ya se les han descontado las ausencias.</p>								
180	<p>Reporte Informativo</p>								

Anexo XIII

Reporte General de Movimientos SUA [Modo de compatibilidad] - Excel

ARCHIVO INICIO INSERTAR DISEÑO DE PÁGINA FÓRMULAS DATOS REVISAR VISTA

Pegar Fuente Alineación Número Formato Dar formato Est como tabla - c

Portapapeles Fuente Alineación Número Estilos

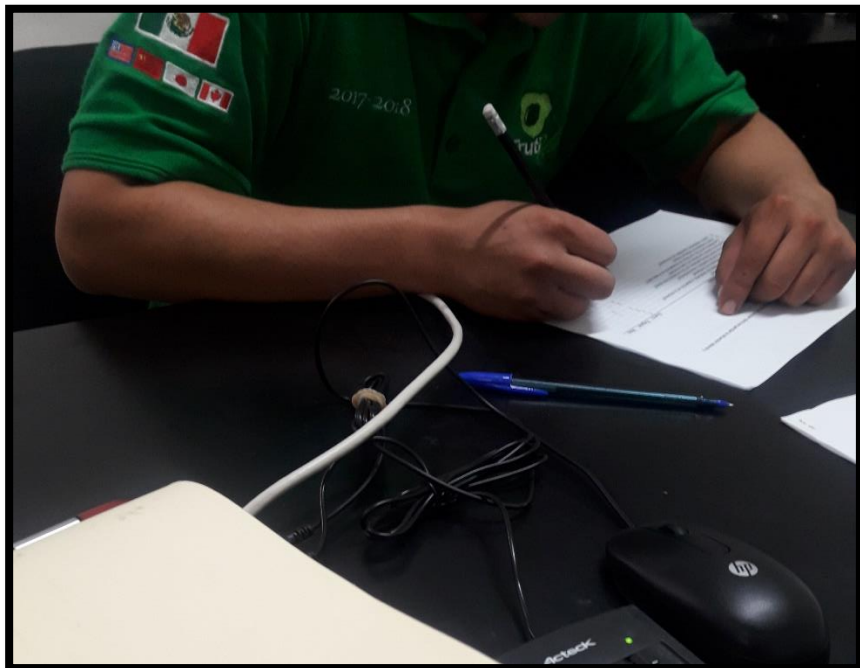
	A	B	C	D	E	F	G	H	I
10									
11	Movto.		Fecha		SBC		Folio Inc.		Dias
12									
13									
14	53,835,803,817		AACA-581214-RS8		*1222 Abarca Cedeño Arturo				
15	Alta		20/03/2017		83.66				
16	Baja		03/07/2017						
17									
18	53,048,424,211		AACJ-840521-JH3		*1238 Abarca Cazares Juan Valentin				
19	Alta		19/04/2017		162.01				
20	Baja		09/06/2017						
21									
22	53,118,727,121		AACR-870815-7K0		*1215 Abarca Cazares Rosa Lizbeth				
23	Alta		13/03/2017		162.01				
24	Baja		15/07/2017						
25									
26	53,897,251,145		AUSV-721108-MHA		*1124 Acuña Saavedra Victor Manuel				
27	Baja		27/01/2017						
28									
29	53,068,723,989		AEMA-870505-9E7		*1261 Alejo Mateo Ana Rosa				
30	Alta		15/06/2017		162.01				
31									
32	53,018,610,476		AAHF-860219-ET7		*1296 Almanza Herrera Fabian				

Reporte de Compac

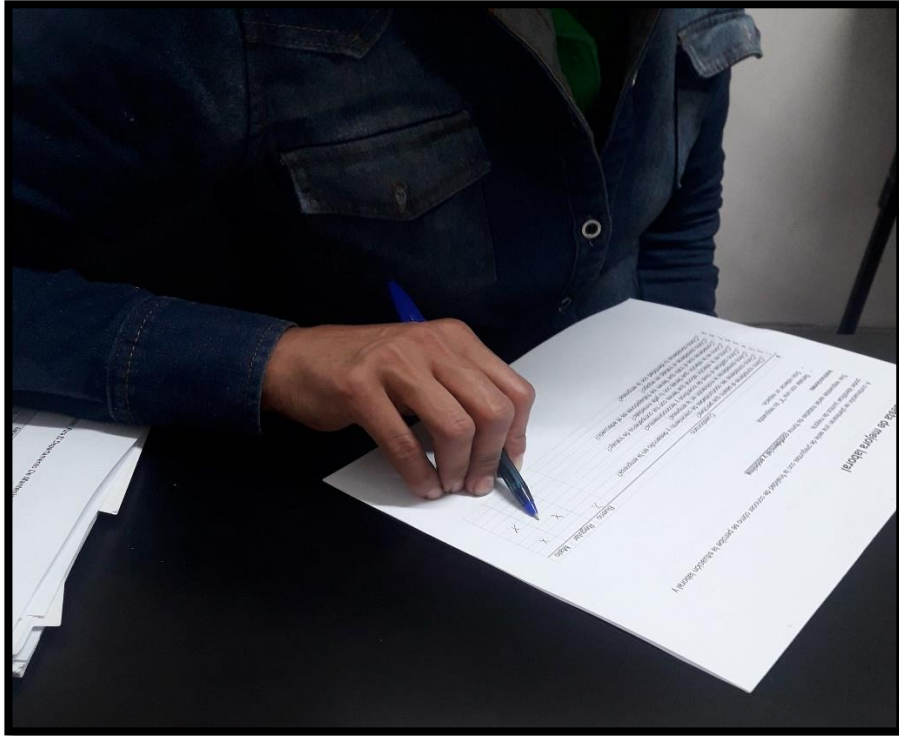
Anexo XIV



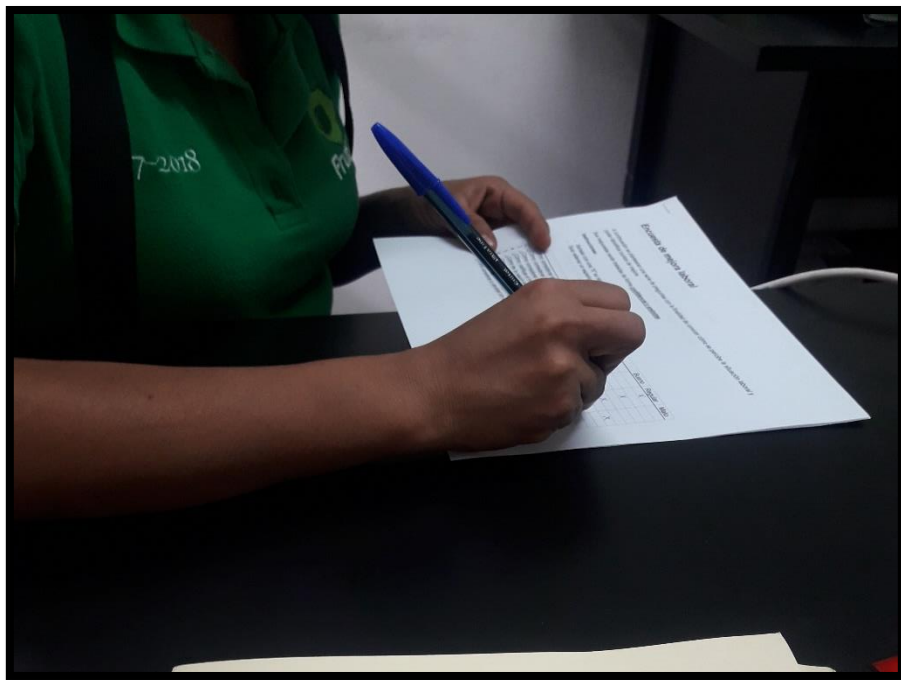
Anexo XV



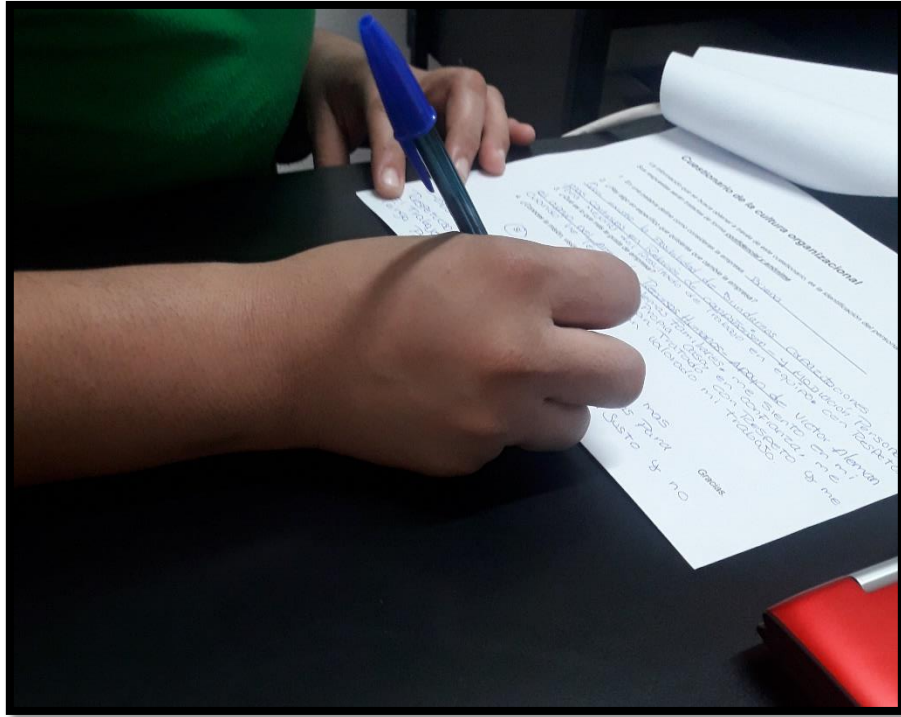
Anexo XVI



Anexo XVII



Anexo XVIII



Anexo XIX

POLITICAS



Las principales normas a seguir son:

NOM-066-FITO-2002:

Que establece los requisitos y especificaciones fitosanitarias para la movilización de aguacate para el mercado nacional y de exportación.

NMX-016-FF-2002-SCFI:

Regula el corte, transportación, empaque y presentación que debe tener el aguacate para su venta en el mercado nacional.

NOM-128-SCFI-1998:

Especifica la información comercial que se debe incluir en el etiquetado de productos agrícolas-aguacate.

¡Gracias por unirse a nuestra causa!



BIENVENIDO

Conoce un poco de nuestra historia



Anexo XX

Misión

Hacer de Frutival una empresa de excelencia, integrando a productores de fruta, colaboradores y clientes en un equipo armónico.
Manteniendo una armonía de valores éticos, morales, económicos y ecológicos.



Visión

Ser una empresa líder en México en la comercialización de AGUACATE con:

- Proveedores de primera
- Personal eficiente
- Sistemas de vanguardia
- Clientes
- Accionistas

HISTORIA

Inicio operaciones en 1994, siendo sus fundadores los hermanos Ygnacio y Margarito Valerio Rosales.

Es una empresa 100% Mexicana.

Frutival comenzó abasteciendo plazas mexicanas, como Chihuahua, Puebla, Guadalajara y Monterrey, rápidamente amplio su mercado en países como Costa Rica, Honduras y El Salvador.

A partir del ciclo 2003/2004 se accedió al mercado Estadounidense.



VALORES:

- **Calidad:**
Buscar constantemente la calidad máxima con la filosofía de añadir valor a los clientes.
- **Responsabilidad:**
Dar cumplimiento a todas nuestras obligaciones tanto internas como externas, conduciéndonos con responsabilidad ante los resultados de nuestras acciones o decisiones, compartiendo con quien interactuamos la confianza y seguridad.
- **Honestidad:**
Actuamos con rectitud e integridad.
- **Liderazgo:**
Respaldo, motivación y compromiso para alcanzar los objetivos de la organización.
- **Trabajo en equipo:**
Comunicación transparente, disponibilidad cooperación y esfuerzo constante.
- **Respeto:**
El trato a las personas internas o externas se basa en el respeto a sus ideas, comportamientos y actitudes.

Anexo XXI



DECREIN

3 de enero del 2018

PROPUESTA CURSO/TALLER

ATENCIÓN:
Yaneth Martínez
Responsable de Recursos Humanos
Frutival S.A de C.V.

TEMA:
Curso/Taller "Liderazgo con Sentido Humano"

OBJETIVO:
Los participantes identificaran y experimentarán habilidades de liderazgo desde una perspectiva humanística, en la cual se consideraran valores como: integridad y respeto, para de tal forma fomentar relaciones basadas en la confianza a través de una comunicación asertiva.

Anexo XXII

DURACIÓN:

8 hrs.

ALCANCE:

Representantes de área

TEMARIO:

¿Qué es un líder?

Diferencia entre líder y jefe

10 habilidades para desarrollar el liderazgo

La influencia del liderazgo en la motivación del grupo

La motivación en la organización y las personas

Lo que motiva a las personas

La historia personal

Manejo de conflictos

Características de un conflicto

Alternativas para el manejo de conflicto

Comunicación

Relaciones Humanas

Anexo XXIII

El ser Humano como ser sociable

METODOLOGÍA:

A través de un **Aprendizaje Vivencial**, el cual se genera por medio de la realización de una actividad dirigida en la que se induce a un diagnóstico, análisis e interiorización de lo vivido para de tal forma hacerlo consiente de manera individual y grupal con un concepto creado, y generar una conexión en la realidad dando un significado con aprendizaje.

Aprendizaje reflexivo, en el que se involucran factores de razonamiento, disponibilidad emocional, apoyos cognitivos y emocionales. Así como valores y normas.

COSTO:

Por hora \$1,500 MXN sin IVA

8 hrs. \$12,000 MXN sin IVA

COSTO TOTAL:

Por hora \$1,740 MXN incluye IVA

Costo por curso \$13,920 MXN incluye IVA

ATENTAMENTE
Vanessa Carrera Torres
Capacitación. Consultoría



DECREIN

DESARROLLO Y CRECIMIENTO DESDE TU INERIOR