



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESINA

ROTACION DE PERSONAL EN UNA TIENDA DE AUTOSERVICIO

**PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

MIGUEL ANGEL VARGAS ESTRADA

ASESOR:

M. EN A. ALBERTO CORTES HERNANDEZ

MORELIA, MICH. ENERO 2011

Agradecimientos

Este espacio es exclusivo para hacer extensos mis sinceros agradecimientos, no podría continuar, sin antes dar gracias.

Irrebatiblemente en primer lugar agradezco infinitamente a Dios, pues a El, le debo todo en lo absoluto lo que soy, siento y pienso, a donde he llegado y llegare a lo que tengo y a lo que seré.

Le doy gracias simplemente por todas las dificultades que puso estratégicamente en mi vida, los momentos de escases, las fricciones, los abatimientos por que sin todo ello no podría valorar las bendiciones que nunca han faltado en mi vida.

Agradezco también a mi madre, Lilia quien nunca se dio por vencida y siempre actuó con ferviente apoyo y fe a mi lado, francamente nunca la escuche decir un “ya no se puede” “no tengo” o “no podemos” ella se las arreglaba para darme todo lo que yo necesitaba y estuviera ahí, siempre puntual.

Agradezco también a mis hermanas Pamela y Brenda quienes con su simple presencia me daban fuerzas para seguir adelante con mi sueño de terminar mis estudios universitarios.

¡Simplemente Gracias a TODOS y TODAS!

Índice

Introducción.....	02
Marco Teórico.....	03
Descripción del Caso.....	07
Diagnostico.....	10
Consecuencias.....	11
Recomendaciones.	13
Conclusiones.....	15
Bibliografía.....	16

Introducción:

Mi trabajo de tesina versa sobre la temática de Rotación de Personal este problema es universal en toda organización y es uno de los mas grandes lastres para cualquier dependencia, independientemente de su, tamaño, nacionalidad, fines lucrativos o no lucrativos, publica, privada, cualquiera que sean su giro, si vende acero, si presta servicios financieros, si fabrica motores de lanchas acuáticas o vende abarrotes al menudeo.

Elegí esta temática por que en la organización a la que presto mis servicios es uno de los mas importantes problemas, si no es que el de mayor relevancia, para la empresa y para el Departamento en si, de Recursos Humanos, pues del problema se le imputa toda la responsabilidad, misma que consiste en mantener el menor porcentaje de rotación que este a su alcance.

En mi óptica, la rotación de personal es la gran traba para el óptimo rendimiento y alcance de objetivos para cualquier organización, pues se traduce en numerosos gastos evitables, que al final del día, menoscaban el capital de trabajo la misma y ello es indeseable para cualquier empresa.

En fin, tópico pragmático y experimental, problema universal y muy común, dificultad que si no es atendido puede lastimar seriamente las finanzas de cualquier ente, lastre molesto para cualquiera, reto desafiante e interesante.

Marco Teórico:

Fernando Arias Galicia

Se dice que una organización sana tiene siempre bajo índice de rotación de personal, por lo cual este refleja "la moral" de la misma; a su vez, de esta depende en gran parte la integración y el ajuste del factor humano.

Esta formula describe el índice de rotación:

En México se considera que entre 5 y 15 % son índices aceptables de rotación de personal.

Cuando el nivel de rotación es muy alto puede traducirse en problemas de carácter administrativo y financiero, pues implica un costo elevado por el reclutamiento, la selección y el entrenamiento, del nuevo personal.

Asimismo hay que contar con el costo de los errores durante la capacitación, etc. Por tanto es necesaria la sensibilidad por parte de la organización respecto a los problemas que puede causarle la rotación. Probablemente, nunca podrá evitarse y tal vez tampoco fuese deseable suprimirla totalmente, pues nuevas personas pueden aportar ideas novedosas y esfuerzos redoblados; sin embargo, resulta conveniente reducirla al mínimo.

Índices de rotación

Se entiende por rotación el ingreso y el egreso de las personas en la organización. Evidentemente, si el porcentaje de rotación resulta muy elevado esto es sintomático de algunos problemas. La rotación es costosa también, pues se gasta más dinero en reclutamiento, selección, entrenamiento, etcétera.

Existen varias formulas para el calculo del índice de rotación. Las más frecuentemente empleadas son:

$$a) R = \frac{B}{N} \times 100$$

$$b) R = \frac{B}{N} - I \times 100$$

En donde:

R = índice de rotación (porcentaje)

B = numero total de bajas

N = promedio de personas en nomina, en el periodo considerado

I = numero inevitable de bajas (muerte, reducciones de personal, etc.)

Las causas de mayor frecuencia de las renunciaciones son las siguientes:

Mejorar ingresos

Idalberto Chiavenato

La rotación de personal es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. Las organizaciones experimentan un proceso continuo y dinámico y de entalpia 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 de una organización, es decir, las entradas de las personas para compensar las salidas de las 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 de la organización.

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:

- a. La primera es el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo
- b. La segunda, el número de alternativas atractivas de que ve fuera de la organización, es decir, en el mercado laboral. El empleado puede estar insatisfecho con el trabajo en si, con el ambiente de trabajo o ambos.

Muchas organizaciones han establecido incentivos financieros para que la desvinculación sea mas atractiva, como los planes de dimisión espontanea (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 medico–hospitalaria durante algunos meses.

2. *Desvinculación por iniciativa de la organización (despido):*

Ocurre cuando la organización decide despedir empleados, sea para sustituirlos por otros mas 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 despidos de empleados.

Cuando el despido es indispensable, las organizaciones discuten criterios discutidos y negociados con los empleados, para evitar problemas de reducción de la moral y lealtad, minimizar posibles acciones judiciales y ayudar a los posibles empleados en la búsqueda de puestos semejantes en el mercado laboral a través de la reubicación profesional.

De ahí surge la necesidad de medir el nivel de desvinculación en la organización. El índice de desvinculación mide la proporción de las desvinculaciones, en relación con el tamaño de la fuerza laboral. La formula mas utilizada mide la relación entre el numero de personas que se desvinculan en determinado periodo y el numero promedio de empleados. Esta formula, sin embargo, funciona solo con las salidas y no considera las entradas de personal en la organización.

La rotación es costosa para las organizaciones. La rotación incluye varios costos, como se observa en la siguiente figura

Costos de reclutamiento	Costos de seleccion	Costos de entrenamiento	Costos de desvinculacion
•Procesamiento de la solicitud del empleado •Publicidad •Visitas a instituciones educativas •Atencion a los candidatos •Tiempo de los Reclutadores •Investigaciones de mercado •Formularios y costos del Reclutamiento	•Entrevistas de Seleccion •Aplicacion y calificacion de pruebas de conocimiento •aplicacion y calificacion de tests •Tiempo de los seleccionadores •Verificacion de referencias •Exámenes medicos y de laboratorio	•Programas de integracion •Orientacion •Costos directos de aplicacion •Tiempo de los instructores •baja productividad durante la capacitacion	•Pago de salarios y cancelacion de derechos laborales •Pago de beneficios sociales •Entrevistas de desvinculacion •Costos de la reubicacion profesional Outplacement •cargo vacante hasta la sustitucion

La rotación no es una causa, sino un efecto de varias variables externas e internas. Entre las variables externas están la situación de oferta y demanda del mercado de recursos humanos, la coyuntura económica, las oportunidades de empleos en el mercado laboral, etc., entre las variables internas están la política salarial y de beneficios que ofrece la organización, el estilo gerencial, las oportunidades de crecimiento interno, el diseño de los cargos, las relaciones humanas, las condiciones físicas y psicológicas de trabajo. La estructura y la cultura organizacional tienen que ver con gran parte de estas variables internas.

La información acerca de estas variables internas y externas se obtiene de la entrevista de la desvinculación realizada con los empleados desvinculados de la organización, después de hacer efectiva la

desvinculación, para evitar cualquier compromiso personal. La entrevista de desvinculación la realiza un especialista en RH o el Gerente de línea y cubre los siguientes aspectos:

- 1) Motivo de la desvinculación.
- 2) Opinión del empleado sobre la empresa, el gerente y los colegas.
- 3) Opinión respecto al cargo, el horario de trabajo y las condiciones de trabajo.
- 4) Opinión sobre el salario, los beneficios sociales y las oportunidades de progreso.
- 5) Opinión respecto a las relaciones humanas, la moral y la actitud de las personas.
- 6) Opinión respecto a las oportunidades existentes en el mercado laboral.

Todos estos aspectos se registran en el formulario de entrevista de desvinculación para estudiar estadísticamente las causas de la rotación de la organización.

Descripción del Caso:

Nuestra historia empieza con una empresa constituida en la Ciudad de Morelia, Michoacán en el año 2001 el 15 de Marzo. Perteneció a una cadena de una empresa de giro comercial dirigida a venta al menudeo para el público en general, dispone de una plantilla aproximada de 185 trabajadores que desarrollan sus trabajos en áreas tan diversas, como en puestos de mantenimiento, vendedores, cocineros, chóferes, directivos entre otros.

En mi investigación encontré que la empresa de esta ciudad adolece desde siempre con la problemática de rotación de su personal. Indagando con los trabajadores de mayor antigüedad, algunos presentes desde el primer día de operaciones, que desde siempre ha sido el mismo problema en esta tienda.

Para efectos de una mejor organización la Empresa se segmenta a lo largo del país, en porciones de áreas geográficas denominadas "zonas" y dentro de ellas, se agrupa un conjunto de tiendas con una media de seis a cinco sucursales. Pues también descubrí que de la zona a la que pertenece la tienda que estudio, es la que tiene este problema mucho acentuado en comparación a los otros establecimientos.

Las demás tiendas, son geográficamente cercanas y, aunque comparten el mismo problema en su caso es en una medida mucho menor.

Indagando en el sistema de la tienda, logre localizar las bajas y si estudiamos los egresos del último semestre de nuestra tienda que comprende el periodo del 01 de Febrero al 31 de Julio, encontramos los siguientes datos:

Mes	Numero de Bajas
Febrero	2
Marzo	5
Abril	5
Mayo	21
Junio	8
Julio	10
Total	51

Bajas del ultimo semestre	51
Promedio mensual	8,5

Existen cuatro Áreas o Departamento donde encontramos mayor incidencia y que son los siguientes:

DEPARTAMENTO	BAJAS
CAJAS	15
PREVENCION DE PERDIDAS	12
MERCANCIAS GENERALES	3
FARMACIA	3

Las causas mas comunes de bajas de empleados, son cinco y son las siguientes:

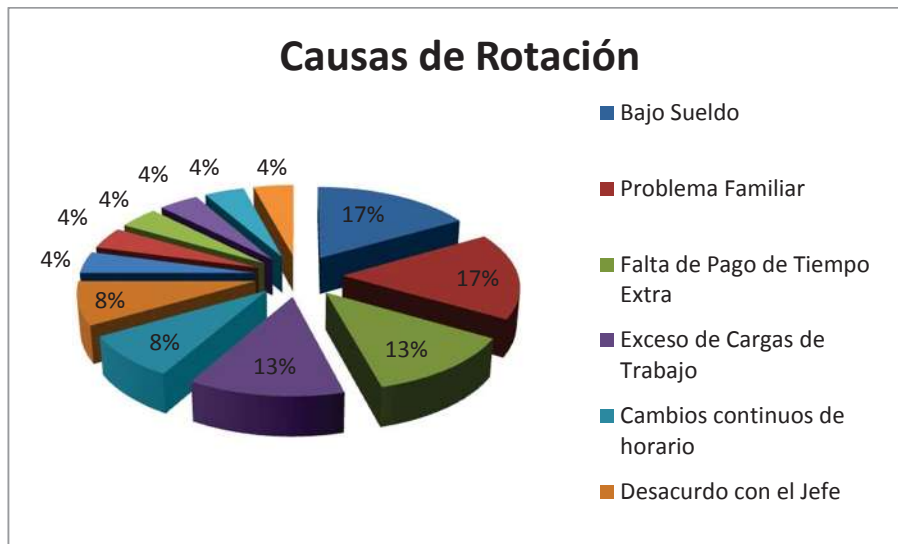
CAUSAS MAS COMUNES	BAJAS	PORCENTAJE
ABANDONO DE EMPLEO	14	27,45%
FALTA DE PROBIDAD	4	7,84%
AUSENTISMO	4	7,84%

OTRO EMPLEO	4	7,84%
ESTUDIOS	4	7,84%

Encontré una herramienta muy útil que proporciona datos valiosos que pueden decirnos cuales son las mas grandes inconformidades de los ex trabajadores. Se aplica antes de que los trabajadores se vayan y antes de calcular su finiquito, no ha sido constante su aplicación a todo el personal, pero refleja claramente el sentir de los trabajadores y coinciden en algunos puntos.

Es la entrevista de salida que se tuvo su aplicación desde este año, hasta la fecha, aunque tiene una laguna de dos meses y faltan algunas entrevistas, esto es lo que da a conocer.

Causas de Desvinculación de Empleados	Frecuencia
Bajo Sueldo	4
Problema Familiar	4
Falta de Pago de Tiempo Extra	3
Exceso de Cargas de Trabajo	3
Cambios continuos de horario	2
Desacuerdo con el Jefe	2
Estudios	1
Capacitación Insuficiente	1
No respeto a días de descanso	1
Exceso de Jornada Laboral	1
Enfermedad	1
Distancia del trabajo	1
	24



Diagnostico:

Entonces, si tomamos en cuenta que la plantilla se compone de 185 trabajadores en aproximado, y tomamos la formula para calcular el índice de rotación, que propone el Lic. Fernando Arias Galicia

Tenemos que:

Entonces, el número de bajas en el último semestre fue de 51 y el promedio de personas que trabajaron en la tienda en el último semestre fue de 188.

Tenemos por resultado que nuestro índice de rotación es de 26.66 personas al semestre.

Ahora vamos por partes;

1. Encontramos que los departamentos con más desvinculaciones o rotación de trabajadores, son:

- a) Cajas con quince salidas que representa el 29.41% y
- b) Prevención de Perdidas doce bajas con el 23.53%

2. Que sus salidas o desvinculaciones se han originado por:

- a) Abandono de empleo con 14 ex trabajadores que es el 27.45%
- b) Falta de probidad u honradez.

Ausentismo, por Otro empleo y por Estudios, estos tres últimos con cuatro salidas de trabajadores que representan el 7.84% en cada uno.

3. Las causas de sus salidas se originaron por:

- a) Bajo sueldo con un 16.67%,
- b) Problemas familiares empata con 16.67% y

Falta de pago de tiempo extra y exceso de cargas de trabajo ambas con 12.50%

Entonces tenemos que la Rotación de Personal se origina más frecuentemente en el Departamento de Cajas y Prevención de Perdidas, las bajas o salidas se originan por ausentismo, falta de probidad, búsqueda de otro empleo y para continuar con sus estudios.

Y los trabajadores renuncian por un bajo sueldo, problemas familiares, falta de pago de tiempo extra y un exceso de cargas de trabajo.

Consecuencias:

Cualquier negocio, en este caso, la tienda al contar con un alto índice de rotación, contamos en primera instancia con la certidumbre de que algo se esta haciendo mal y debe ser corregido, por que si no se solventan a tiempo el problema, el hecho de tener muchos egresos o salidas de empleados, como ya se menciono antes, en el apartado de Marco Teórico, implica un alto costo.

Entonces se puede referir que, el alto flujo de salidas de empleados es oneroso por los costos que implica. Con costos me refiero, no únicamente a egresos financieros, si no también a gastos de tiempo, para un mejor entendimiento he segmentado los costos. Discernimos dos tipos de costos,

los primeros son los costos Adyacentes o Superficiales y así se nombran por ser los mas fáciles de identificar, los que saltan a la vista.

Gastos de Reclutamiento

Implica gastos para atraer el personal a la empresa, bien pudieran ser volantes, rótulos, anuncios en periódico, reclutamiento interno, por mencionar algunas.

Gastos de Selección

Gastos en pruebas psicometrías, psicotécnicas, de personalidad, aplicación e interpretación.

Gastos de Capacitación

Cursos de Inducción a la empresa, Introducción al puesto, Capacitación y Adiestramiento.

Comúnmente se consideran los gastos que para la tienda representan las salidas de los trabajadores y se sintetizan en los gastos que directamente se efectúan, como costos de reclutamiento, selección, entre otros.

Estos gastos los denomino Gastos Adyacentes o Superficiales, por ser el hecho de ser un tipo de costo visible para la empresa, pero aun existe otro tipo de gasto igual o quizá de mayor magnitud, el cual denomino Gastos Subyacentes, por el hecho de ser costos ocultos, que existen pero al parecer son invisibles, por consecuencia son difíciles de detectar.

Costos del tiempo perdido en la Selección

Es el tiempo que se encuentra entre el momento en que se genera el puesto vacante y el tiempo que se invierte en atraer al personal a la tienda (reclutamiento) y la selección del mejor prospecto de los candidatos.

Costo del tiempo en la nueva integración y capacitación

Ahora bien, esta elegido el mejor candidato, entonces es hora de invertir tiempo en su introducción e inducción, capacitación y adiestramiento, para su óptima integración.

Costo en la productividad de los trabajos

Mientras existe el puesto vacante, los demás trabajadores del departamento son organizados y forzados para hacer el trabajo de un colaborador más, que hasta este momento esta ausente o se esta preparando su nueva llegada, tiempo improductivo que sigilosamente aminora la productividad del departamento y por ende de la tienda.

A los costos subyacentes, les une la misma naturaleza, son costos de tiempo, el mismo que puedo haberse administrado y orientado a atender asuntos o actividades de carácter prioritario o con mayor premura. Pero que es dirigido a atender efectos nocivos derivados de rotación de empleados.

Rotación de personal es igual a gastos financieros y gasto de tiempo, ambos recursos esenciales y valiosos, que bien pudieran fijarse en asuntos mas relevantes, como en este caso el problema del ausentismo, o encontrar la manera de elevar la productividad en el trabajo, crear planes capacitación mas constante, implementar actividades culturales y deportivas, etc. Pero es canalizado a atender o resolver los efectos de tan pernicioso problema.

Ahora también quiero recalcar que la tienda, al tener una alta rotación, obviamente, aunque sea poco va aminorando su mercado laboral, esto es que muchas personas pasan por ella, duran poco y optan por retirarse, obviamente por problemas, en este caso, bajo sueldo, falta de pago de tiempo extra o exceso de cargas de trabajo. Entonces los ex trabajadores de alguna manera crean o fomentan esta mala imagen para la tienda, con rumores o simplemente difamándola por los problemas que en la tienda originan.

Otro punto que he detectado es que el hecho de tener tanta rotación de empleados, también hay rotación de Jefes de Departamento, en este caso dos bajas en Jefaturas de Prevención de Perdidas y el Departamento de Farmacia, que siendo las personas que dirigen al departamento a través de otras personas y los dirigen al logro de los objetivos, al momento de salir de la tienda, el departamento entra a un estado de que denomino “naufragio” o desorientación y es difícil darle continuidad a los trabajos. Y se pierde nuevamente el valioso recurso del tiempo, en lo que se acoplan o ajustan los integrantes del Departamento al nuevo Jefe en el mejor de los escenarios o se organizan para trabajar sin nadie a cargo, eximiéndose responsabilidades y tareas, sin nadie al mando que ejerza orden y autoridad de una manera formal.

Recomendaciones:

Esta bien identificado el problema en la tienda, la alta rotación de empleados particularmente en el área de Cajas y Prevención de Pérdidas. La pregunta primordial es ¿Qué podemos hacer para evitar la alta rotación de empleados?

Bien, vamos a descifrar la respuesta. Las causas son principalmente, bajo sueldo, problemas familiares falta de pago de tiempo extra y un exceso de cargas de trabajo.

Analizaremos cada una de las causas, para disertar las causales y resolverlas, la primera la de bajo sueldo.

Debemos orientarnos hacia el Departamento a cargo de reclutar y seleccionar, diseñar una táctica de selección, que el reclutador tenga apego y seguimiento al perfil del puesto, en lo particular a la especificación del puesto, en el apartado de la escolaridad y la experiencia necesaria.

Quizá se haya tenido una mala selección, eligiendo candidatos que percibían ingresos mayores a los que la tienda puede ofrecer. O se elegían candidatos con un nivel de escolaridad mayor al requerido por el puesto y desertaban, pues planeaban tener una mayor remuneración.

Recomiendo también que en la etapa de la entrevista con los candidatos, se trate bien la información del puesto y del trabajo, se hablen sobre los sueldos, prestaciones y oportunidades de crecimiento, lo que la empresa puede ofrecer, con veracidad.

Ahora bien, sobre la causal de problemas familiares, podemos decir que es algo ajeno, fortuito y circunstancial, ajeno porque no podemos tener control sobre ello, fortuito o casual, porque puede aparecer de manera repentina y súbitamente, como una enfermedad de algún pariente o hasta su fallecimiento y circunstancial por que depende de la magnitud del problema del problema y la postura de la empresa, quiero decir que si no es un problema familiar muy grave, podemos interceder por el trabajador para proporcionarle algunos días para solucionar el problema.

Sobre este punto quiero finalizar que es completamente circunstancial, y no tenemos control de el.

En el caso de la falta de pago de tiempo extra, podemos argumentar que a los trabajadores se les pide que trabajen más tiempo que el comprendido en su jornada laboral esto se lo pide el jefe del departamento por varias razones, es poco el personal con el que cuenta y resulta insuficiente para realizar su trabajo o tiene la gente necesaria y existe una organización deficiente por parte del Líder del grupo. Recomendando que la labor de reclutamiento y selección, sea una tarea de carácter primordial para el Jefe de Recursos Humanos, a fin de contar de contar con la máxima plantilla posible de trabajadores.

También recomiendo que los formatos donde se lleva el control de las horas extras tenga tiempo de vencimiento, así a los colaboradores se les pide trabajo de carácter extraordinario, pero el Jefe de Departamento esta sujeto a realizar su pago en un periodo especificado, a que le sea

remunerado al trabajador a través de tiempo libre o su equivalente en dinero.

También sería un punto bueno el luchar contra la cultura de pedir horas extras a los trabajadores, pero sería algo paulatino y más complicado de erradicar, y aun así no será garantía de su completa desaparición.

El problema del Exceso de cargas de trabajo va muy hermanado al punto anterior, y es producto de la misma causa, mala organización por parte del líder del grupo para distribuir los trabajos, poca plantilla de trabajadores. Y las recomendaciones, serían básicamente las mismas descritas en el punto anterior.

Será muy provechoso diseñar una dinámica que permita recabar información de los trabajadores, un tipo de entrevista individual con su Jefe directo y un representante del área de Personal que tenga como objeto captar el sentir y la percepción de los trabajadores en cierto lapso de haber ingresado a la tienda, como en quince o veinte días, derivado de ello información utilísima de cómo se percibe el trabajo, el puesto y la tienda detalladamente.

Para identificar las causas, que mejor que indagar con el actor principal del problema, el trabajador que egresa de la tienda, se debe conseguir, fomentar y promover una cultura de comunicación expedita. Crear y mantener un vínculo de confianza con todos los trabajadores, para poder conseguir información veraz y sobre todo útil, conocer que es lo que anda mal, con cada uno de los trabajadores, con cada caso en particular y si involucra un trabajador con un buen rendimiento y está a nuestro alcance que mejor que interceder, para mantener los buenos elementos de la tienda y que mejor que aminorar los índices de rotación de personal.

Conclusiones:

El tema de rotación de personal es un tema interesante, amplio, es un problema que puede convertirse en un lastre oneroso, que puede aquejar a cualquier organización sin excepción y reflejarse en altos costos financieros. Por ende es utilísimo que las personas a cargo del área de Personal y los Directivos de la empresa conozcan bien de que se trata este tema y como poder subsanarlo.

En este caso en particular, primero identificamos la problemática de la rotación de personal, gracias a la fórmula para obtener el índice de rotación

de personal, se aprecio que efectivamente tuvimos un 25% del promedio de plantilla de personal semestral, se desvincula o rescinda su relación laboral con la tienda.

Ahora, debemos identificar las causas para resolverlas a tiempo y de la mejor manera para no llegar a resolver efectos lesivos.

Existe una provechosa herramienta que recomiendo ampliamente a todas las organizaciones y que afortunadamente la tienda contaba con ella, y en este caso fue la piedra angular de mi tesina, es el cuestionario de salida, aun que la tienda tuvo una aplicación discontinúa, fueron utilísimos los datos que arrojó, derivado de su estudio, pude observar e identificar los porqués, las causas de los trabajadores que respaldan su decisión de egresar de la tienda.

Una vez reconocidas las causas de los trabajadores, podemos trabajar en ellas, claro si esta a nuestro alcance y si no, hacer lo posible para que lo este. Causas como ambiente laboral, bajo salario o exceso de cargas de trabajo son variables que están a nuestro alcance el interceder y podemos actuar sobre ellas para aminorar el estrés al trabajador, dando solución a los problemas que a el le afligen y evitar así su abandono a la tienda u organización.

Por otro lado, los problemas familiares son una variable mas complicada, los casos son muy particulares y cambiantes. Depende pues de cada caso el poder interceder y ayudarle al trabajador con algunos días de permiso de descanso o algún horario especial temporal o indefinido, que le acomode al trabajador, sin afectar a la operación de la tienda y repito que cada caso es muy particular y se tendrá que analizar, con miras a ayudar al trabajador para que no deserte de su puesto de trabajo en la organización.

Esto es en realidad es una paradoja algo tan complicado como que renuncien los trabajadores es algo muy sencillo de razonar, es un tratamiento especial a todos los trabajadores de una organización, crear un vínculo de comunicación veraz y efectiva, a través de cuestionarios, buzón de sugerencias o entrevistas directas en aras de encontrar que va mal en cada caso o en lo general y si esta a nuestro alcance interceder para solucionarlo y evitar que los trabajadores terminen con el vinculo laboral de la tienda y así aminorar los índices de rotación de personal, el oneroso problema.

Bibliografía:**Administración de Recursos Humanos Para el Alto Desempeño**

Lic. Fernando Arias Galicia

Víctor Heredia Espinosa

Editorial Trillas

Gestión del Talento Humano

Idalberto Chiavenato

Mc Graw Hill Pag.74

Autor y año de edicion al inicio d en cada parrafo