



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN
NICOLÁS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESINA

CAUSAS QUE GENERAN LA ROTACIÓN DE PERSONAL
EN LA TIENDA OXXO CRUZ ROJA

PRESENTA:

NORMA CATALINA SANDOVAL SOSA

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

ASESOR DE TESINA:

DRA. DORA AGUILASOCHO MONTOYA

MORELIA MICHOACÁN, MARZO 2011



CAUSAS QUE GENERAN LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA TIENDA OXXO CRUZ ROJA





AGRADECIMIENTOS

A la memoria de mi padre el Sr. Florencio Sandoval limón, como bien una vez me lo dijiste papa el estudio es la mejor herencia que te puedo dar y sí, te estoy infinitamente agradecida te quiero.

A mi mama que hasta este momento estás junto a mí por ser una mujer excepcional eres mi ejemplo a seguir gracias mamá por tus desvelos, cuidados y tanto tiempo dedicado a mí persona te amo.

A mi hermana porque no me ha dejado sola en ningún momento por enseñarme a luchar por mis ideales por ser una mujer fuerte que día a día me demuestra que tengo que luchar y esforzarme por lo que quiero gracias por ser mi mejor amiga.

A mis hermanos por formar parte de este proyecto de vida que es muy importante para mí, me han demostrado que también lo es para ustedes.

A mis amigos por ser los futuros administradores del país, pues con su esfuerzo y conocimientos sé que harán un buen trabajo donde quiera que se encuentren pues para llevar a cabo la administración se requiere de agallas, retos, metas y sé que cuanta con ello.

A mis profesores a cada uno de ellos que fueron una pieza clave para mi formación académica por formar parte de mi vida todos los días por tantos conocimientos que me transmitieron tan desinteresadamente, pues sin ellos este momento jamás hubiese podido llegar gracias.



1 ÍNDICE



1.- Índice

1.1	Introducción.....	6
1.2	Justificación.....	7
1.3	Objetivo.....	8
2.- Marco teórico		
2.1	Gestión del recurso humano.....	9
2.1.1	Concepto de gestión del recurso humano.....	9
2.1.2	Proceso de gestión del recurso humano.....	9
2.1.3	Los seis procesos de la gestión del recurso humano.....	10
2.1.4	El capital intelectual es el activo más valioso.....	11
2.1.5	Empleabilidad en tiempos de crisis.....	11
2.1.6	Planeación estratégica de recursos humanos.....	11
2.1.7	Factores que intervienen en la planeación de recursos humanos.....	11
2.2	Reclutamiento.....	12
2.2.1	Concepto de reclutamiento.....	12
2.2.2	Proceso de reclutamiento.....	13
2.2.3	Fuentes internas.....	14
2.2.4	Fuentes externas.....	14
2.2.5	Medios de reclutamiento.....	15
2.3	Selección de personal.....	16
2.3.1	Concepto de selección de personal.....	16
2.3.2	Proceso de selección.....	17
2.3.3	Bases para la selección de personal.....	20
2.4	Capacitación y desarrollo	21
2.4.1	Concepto de capacitación.....	21
2.4.2	Objetivo general de la capacitación.....	22
2.4.3	Objetivos específicos de la capacitación.....	22
2.4.4	Tipos de capacitación.....	22



2.4.5 Modalidades de capacitación.....	23
2.4.6 Medios de capacitación.....	25
2.5 Motivación.....	27
2.5.1 Concepto de motivación.....	27
2.5.2 Generalidades de la motivación.....	27
2.5.3 Etapas del ciclo motivacional.....	28
2.5.4 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow.....	29
2.5.5 Teoría X y Teoría Y.....	30
2.5.6 Teoría de los dos factores.....	31
2.6 Ausentismo y retraso.....	32
2.6.1 Concepto de ausentismo y retraso.....	32
2.6.2 Causas del ausentismo y retraso.....	33
2.7 Rotación de personal.....	33
2.7.1 Conceptos de rotación de personal.....	33
2.7.2 Tipos de rotación de personal.....	34
2.7.2.1 Rotación de personal real.....	34
2.7.2.2 Rotación de personal potencial.....	35
2.7.3 Efectos de la rotación de personal.....	35
2.7.4 Causas de la rotación de personal.....	36
2.7.5 Costos que representa la rotación de personal.....	38
2.7.6 Índice de rotación de personal.....	42
2.7.7 Causas atribuibles de la rotación de personal.....	42
2.7.8 Ventajas de la rotación de personal.....	43
2.7.9 Desventajas de la rotación de personal.....	44
3 Antecedentes históricos	
3.1 Antecedentes históricos de OXXO.....	46
3.1.1 Misión.....	46
3.1.2 Visión.....	47
3.1.3 Descripción de la sucursal.....	47



3.1.4 Descripción de puestos.....	48
3.1.5 Organigrama de la sucursal.....	50
4 Metodología y análisis de resultados	
4.1 Metodología.....	51
4.2 Análisis de la información y resultados del cuestionario.....	52
4.3 Conclusiones y recomendaciones.....	67
5 Anexos	
5.1 Formato de cuestionario para los empleados.....	69
5.2 Bibliografías.....	71



1.1 INTRODUCCIÓN

Ante la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el gran efecto del cambio y el intenso movimiento en búsqueda de la calidad y la productividad, se comprueba de manera elocuente en la mayoría de las organizaciones que la gran diferencia, la principal ventaja competitiva se deriva de las personas que laboran en ellas. El mundo cambia con rapidez increíble y con intensidad cada vez mayor, aun que el cambio siempre ha existido en la historia de la humanidad, no había tenido la magnitud ni la rapidez de hoy, varios factores han contribuido a este fenómeno los cambios económicos, tecnológicos, sociales, culturales, jurídicos, políticos, demográficos y ecológicos que actúan de manera conjunta y sistémica en un campo dinámico de fuerzas para producir resultados inimaginables que originan imprevisibilidad e incertidumbre en las organizaciones. En México Las organizaciones actualmente se enfrentan a problemáticas en donde aspiran a ser globales, aumentar utilidades, reducir costos, aumentar mercados etc. se enfocan a una lucha y competencia incesante en donde dejan desapercibido al recurso más importante con el que cuentan, el recurso humano.

Es conocido que las personas constituyen el recurso más valioso que tiene una organización por lo que hay que saber potenciarlo al máximo ya que no busca solo una buena remuneración si no que el esfuerzo de su trabajo sea también reconocido, es por ello que se ha convertido en un reto para las organizaciones emplear técnicas que retengan al personal con mayor potencial así mismo conocer cuán motivada y satisfecha están las personas vinculadas a la misma, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la cuál pertenecen.

Las empresas tienen gran interés en que su personal guarde una situación de estabilidad, tanto en la misma, como en los diversos puestos, porque ella garantiza su eficiencia. Pero a la vez tiene interés en cierto cambio del personal que aporta nueva sangre a dicha empresa.



1.2 JUSTIFICACIÓN

En México las organizaciones se enfrentan a problemáticas en donde aspiran a ser globales, aumentar utilidades, reducir costos, aumentar mercados etc. se enfocan a una lucha y competencia incesante en donde dejan desapercibido al recurso más importante con el que cuentan, el recurso humano, dando por consecuencia un alto índice a la rotación de personal.

Ya que es conocido que las personas constituyen el recurso más valioso que tiene una organización por lo que hay que saber potenciarlo al máximo ya que no busca solo una buena remuneración si no que el esfuerzo de su trabajo sea también reconocido todas las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones ya que para las personas constituyen el medio de alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto.

se ha convertido en un reto para las organizaciones emplear técnicas que retengan al personal con mayor potencial así mismo conocer cuán motivada y satisfecha están las personas vinculadas a la misma, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la cuál pertenecen.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente decido investigar cuales son las causas que generan la rotación de personal en la sucursal oxo cruz roja.



1.3 OBJETIVO

En esta tesina se pretende en términos generales determinar cuáles son las causas reales que generan la excesiva rotación de personal en esta sucursal denominada oxo (cruz roja) mediante un análisis que ayude a identificar cual es la problemática y con ello implementar soluciones idóneas para llegar a un índice de rotación adecuado que le permita a la sucursal retener al personal de calidad y mejor preparado.

La investigación se llevara a cabo mediante el método de entrevista, creando un cuestionario bien redactado y entendible para los trabajadores se realizara una entrevista a los empleados de caja, piso y encargado de turno, y así poder identificar con mayor facilidad cuales son los factores que detonan esta problemática.



2 MARCO TEÓRICO



2.1 GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

El contexto de la gestión del talento humano está por las personas y las organizaciones. Las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos, y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio de alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo. Muchos de los objetivos individuales jamás podrían conseguirse mediante el esfuerzo personal aislado. Las organizaciones nacen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan juntas. Sin organizaciones ni personas no habría gestión del recurso humano. Términos como empleabilidad y fomento del espíritu empresarial al interior de la organización se emplean, para mostrar por un lado, la capacidad de las personas de conquistar y mantener sus empleos y, por el otro lado, la capacidad de las empresas para desarrollar y utilizar las habilidades intelectuales y competitivas de sus miembros.

2.1.1 Concepto de gestión del recurso humano

La gestión del recurso humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. (Cuesta Armando, 1990)

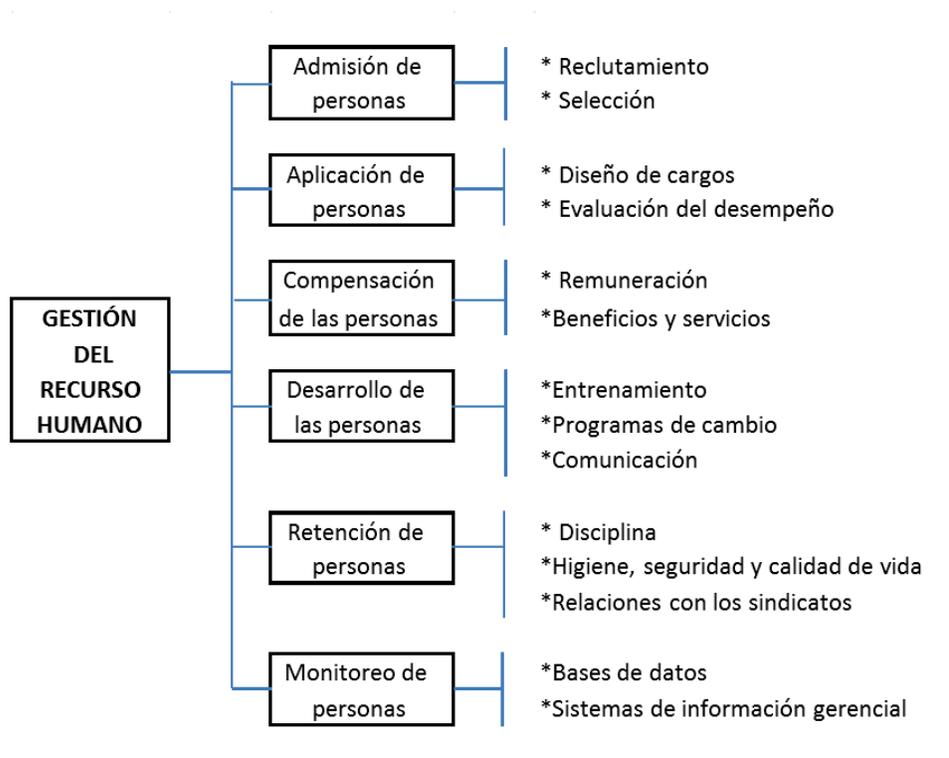
2.1.2 Proceso de gestión del recurso humano

La moderna gestión del recurso humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de RH, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar.



2.1.3 Los seis procesos de la gestión del recurso humano

- Admisión de personas: proceso utilizado para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse proceso de provisión o suministro de personas.
- Aplicación de personas: procesos diseñados para utilizar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño.
- Compensación de las personas: procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas.
- Desarrollo de personas: procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.
- Retención de personas: procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas.
- Evaluación de personas: procesos empleados para acompañar y controlar las actitudes de las personas y verificar resultados.





2.1.4 El capital intelectual es el más valioso

El capital intelectual está en el cerebro de las personas y no en el bolsillo del patrón, la moneda del futuro no será ciertamente financiera, sino intelectual la mayoría de los bienes más valiosos de las organizaciones exitosas es intangible.

2.1.5 Empleabilidad en tiempo de crisis

Las personas y las organizaciones están preocupadas por el alto índice de desempleo. Éste es sólo la punta de un iceberg que oculta un fenómeno menos visible aunque más grave: la erosión del coeficiente de empleabilidad de quienes están ocupados, que se puede definir como la diferencia entre la velocidad de los cambios tecnológicos y la velocidad de aprendizaje.

El desarrollo de los conocimientos y las habilidades es el mejor antídoto contra el desempleo y la precariedad de las relaciones de trabajo. En un ambiente de hipercompetitividad, solo sobrevivirán las empresas ágiles y capaces de anticipar los cambios para inclinar a su favor el factor sorpresa, desde este punto de vista la única ventaja competitiva y autosostenible son los activos humanos; en consecuencia, sólo sobrevivirán las empresas que consideren que el trabajo humano no solo son brazos y músculos, sino también el desarrollo de la mente y la emoción.

2.1.6 Planeación estratégica de recursos humanos

Puede definirse como la herramienta para traducir los objetivos y las estrategias corporativas en objetivos y estrategias de recursos humanos, lo cual se logra mediante la planeación estratégica de recursos humanos.

2.1.7 Factores que intervienen en la planeación de recursos humanos

- Ausentismo: es la frecuencia o la duración del tiempo del trabajo perdido cuando los empleados no se presentan al trabajo. El ausentismo constituye el tiempo que dura la ausencia de los empleados, sea por falta, retraso o algún otro motivo.



- 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 de 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.
- Cambios en los requisitos de la fuerza laboral: factores condicionantes como el mundo que cambia de modo acelerado, el impacto del desarrollo tecnológico, las nuevas formas de organización, la configuración empresarial, los nuevos productos y servicios, y los nuevos procesos de trabajo modifican radicalmente los requisitos de la fuerza laboral.

2.2 RECLUTAMIENTO

2.2.1 Concepto de reclutamiento

Es la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe traer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección. Es decir la función de reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica que son los candidatos, para el funcionamiento de la organización. Lo principal que se debe hacer respecto a la tarea de reclutamiento, es que la organización no desperdicie tiempo y dinero al examinar los documentos de personas cuyas habilidades no cumplen con los requisitos del puesto. Una primera tarea de la fase de reclutamiento es ayudar a los solicitantes a decidir si es probable que sean adecuados para ocupar la vacante.

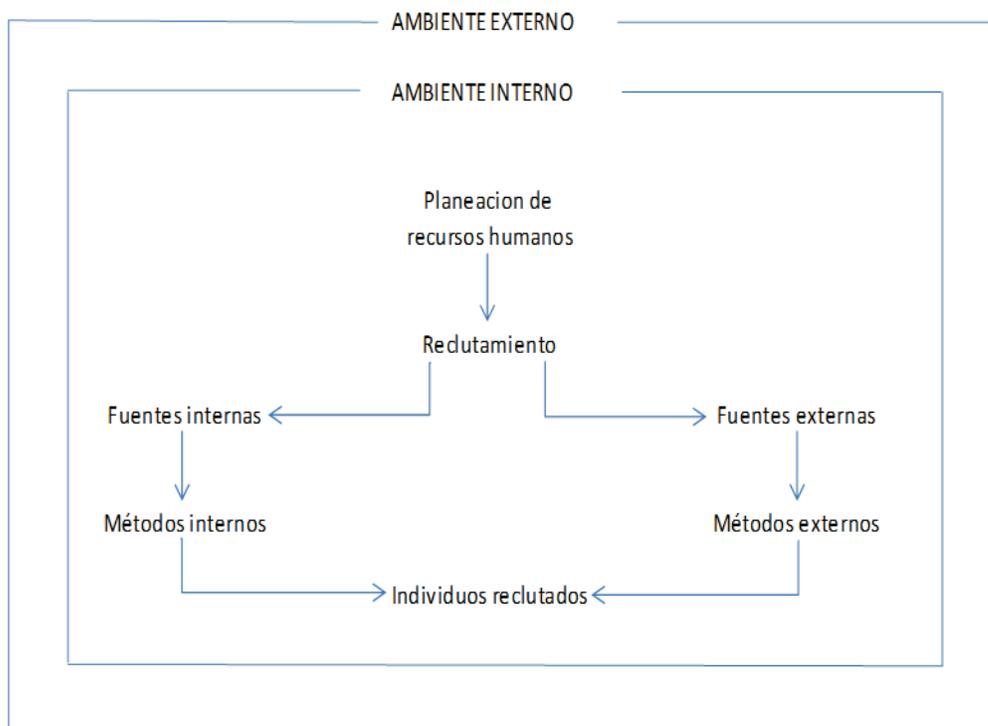
En pocas palabras el reclutamiento eficiente se puede describir como el conocimiento de los recursos que se desean, los recursos que están disponibles, donde y como se pueden encontrar.

(Grados Jaime, 2003)



2.2.2 Proceso de reclutamiento:

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo con la organización. El inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea, es decir, el departamento de reclutamiento, no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente.





2.2.3 Fuentes internas:

Son aquellas que, sin necesidad de recurrir a personas o a lugares fuera de la empresa, proporcionan el personal requerido en el momento oportuno.

- Sindicatos: funcionan en el momento que la empresa requiera personal para una vacante o vacantes que encuentran en el dominio del sindicato.
- Archivo de personal: se integran con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores y que fueron archivados sin haberse utilizado por que probablemente la vacante se cubrió.
- Familiares y recomendados: se hace uso de esta fuente cuando se boletinan las vacantes entre los propios trabajadores, a fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan las características del puesto vacante, si la política de la empresa lo permite.

2.2.4 Fuentes externas:

Son aquellas a las que el reclutador puede recurrir, de acuerdo con las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico, y que son totalmente ajenas a la empresa.

- Profesionales y educativas: son instituciones que se dedican a la preparación de profesionales en las diferentes áreas científicas y tecnológicas, y pueden ser universidades, escuelas comerciales, profesionales, tecnológicos, institutos etc.
- Asociaciones profesionales: cuando se requiere profesional con experiencia en determinado campo científico, tecnológico o profesional se pueden tener contactos con las distintas instituciones profesionales, que proporcionan información acerca de la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros.
- Bolsas de trabajo: son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes en diversas empresas o centros de trabajo.
- Agencias de colocación: estas agencias no cobran al candidato sino a la empresa.
- Out-sourcing: se trata de empresas que no solo facilitan la obtención de personal especializado en puestos de alta tecnología, difíciles de conseguir; también se están utilizando como sustitutos patronales mientras prueban la pericia y actitudes de los empleados o como una manera de tener relación laboral con los mismos y así aparentar tener menos gente en las plantillas, aduciendo que pertenecen a la empresa bajo la que tienen relación laboral.



- La puerta de la calle: esto ocurre cuando un candidato se presenta sin que haya existido algún aviso para el por parte de la empresa; es decir, el candidato acude de manera espontánea.

2.2.5 Medios de reclutamiento

Son aquellos medios de difusión que el reclutador utiliza para dar a conocer un puesto vacante, estos medios son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, pues penetran en distintos ambientes. Son capaces de transmitir información tanto a estructuras socioeconómica bajas como altas, y también a elites profesionales y tecnológicas, organizaciones de mano de obra o de personal altamente calificado y, en fin, a distintos estratos y educativos.

- Medios impresos: la prensa es el medio más utilizado en reclutamiento de personal. Se emplean, básicamente, anuncios en primera plana, en el caso de personal ejecutivo o que actualmente este trabajando; en el caso de las personas que están buscando trabajo, se utilizan los anuncios interiores, que tienen la ventaja de ser los más económicos. Los anuncios de prensa resultan de gran utilidad no solo donde se radica, sino que pueden servir para todo el país, cuando se realiza un reclutamiento externo. Además, la prensa ofrece la seguridad de que la información emitida llegara con mayor rapidez y veracidad a los lugares deseados.
- Radio y televisión: el alto costo de estos medios no permite que se utilicen con frecuencia, en la radio el costo varía según la cobertura de esta, en la televisión el costo es más elevado y depende de los horarios, minutos y canal en que se transmite la información.
- Grupos de intercambio: se constituyen a través de los encargados de reclutamiento de diferentes empresas, los cuales proporcionan información sobre las diferentes vacantes de la organización.
- Reclutamiento vía internet: además de sus múltiples aplicaciones, internet ha sido el boom de principio de siglo, está experimentándose a velocidades apenas cuantificables y representa un excelente medio y fuente de reclutamiento de personal de casi cualquier parte del mundo altamente globalizado.



2.3 SELECCIÓN DE PERSONAL

2.3.1 Concepto de selección de personal:

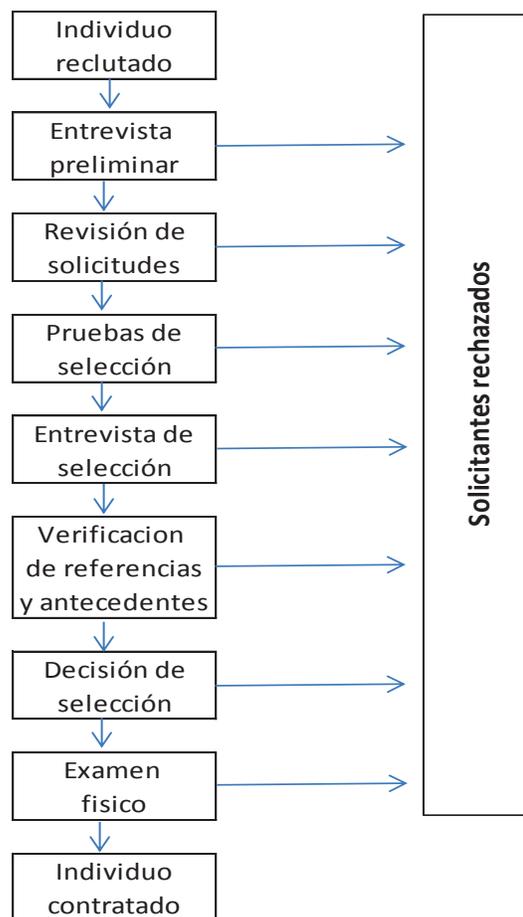
Es un proceso que se utiliza para determinar entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien en función de un análisis de sus valores conocimientos, habilidades y destrezas.

La selección de personal forma parte del proceso de integración de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento. El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso, el ingreso de recursos humanos a la organización. Mientras en la tarea de reclutamiento se trata de atraer con selectividad a través de varias técnicas de comunicación, a los candidatos que posean los requerimientos mínimos del puesto vacante, en la selección, la tarea básica es escoger, entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo correctamente. Así, el objetivo básico del reclutamiento es abastecer al proceso de selección de su materia prima, los candidatos. (Grados Jaime, 2003)



2.3.2 Proceso de selección

Suele comenzar con la entrevista preliminar, después de la cual se rechaza con rapidez a los candidatos que evidentemente no reúnen los requisitos necesarios. En seguida los solicitantes terminan la solicitud de empleo de la compañía. Luego pasan a través de una serie de pruebas de selección, la entrevista de selección y la verificación de antecedentes, el solicitante que obtiene buenos resultados presenta un examen físico, si los resultados son satisfactorios la empresa contrata al individuo.





- Entrevista preliminar: el propósito básico de este filtro inicial de los solicitantes es eliminar a aquellos que obviamente no satisfacen los requerimientos del puesto, en esta etapa el entrevistador formula unas cuantas preguntas directas.
- Revisión de solicitudes y currícula: en este paso únicamente se evalúa la solicitud o curriculum para ver si hay un acoplamiento entre el individuo y el puesto. Un curriculum es un método común que los solicitantes utilizan para presentar la información de sus antecedentes, el tipo de información que se pide puede variar de una empresa a otra, y hasta por tipo de puesto dentro de una organización.
- Pruebas de selección: estas se utilizan para ayudar en la evaluación de las aptitudes y el potencial de éxito que pueda tener un solicitante. Los individuos difieren en las características que se relacionan con el desempeño del puesto, estas diferencias que son medibles se relacionan con sus habilidades cognitivas, habilidades psicomotrices, conocimiento del puesto, muestras de trabajo, intereses vocacionales y personalidad.
 - ✓ Pruebas de actitud cognitiva: miden la capacidad de un individuo para aprender, lo mismo que para desempeñar un puesto.
 - ✓ Pruebas de habilidades psicomotrices: miden la fuerza, la coordinación y la destreza.
 - ✓ Pruebas de conocimiento del puesto: están diseñadas para medir los conocimientos que tiene un candidato de los deberes del puesto que está solicitando.
 - ✓ Pruebas de muestreo de trabajo: estas pruebas exigen que el solicitante desempeñe una tarea o una serie de tareas representativas del puesto.
 - ✓ Pruebas de interés vocacional: indican la ocupación en la que está más interesada la persona y en la que es más probable que encuentre satisfacción.
 - ✓ Pruebas de personalidad: como herramienta de selección, estas pruebas no han sido tan útiles como otros tipos de pruebas, a menudo se han caracterizado por su poca confiabilidad y poca validez.



- Entrevista de selección: es una conversación orientada hacia la meta, en la que el entrevistador y el solicitante intercambian información. Esta entrevista es especialmente significativa porque se considera que los solicitantes que llegan a esta etapa son los candidatos más prometedores. En esta etapa existen tres tipos de entrevistas la no estructurada, la estructurada y la de descripción de comportamiento.
 - ✓ Entrevista no estructurada: se formulan preguntas indagatorias y de respuesta abierta. Este tipo de entrevista es amplia, y el entrevistador estimula al solicitante a que lleve la mayor parte de la conversación.
 - ✓ Entrevista estructurada: consiste en una serie de preguntas relacionadas con el puesto que se formulan consistentemente a cada solicitante de un puesto específico
 - ✓ Entrevista de descripción del comportamiento: es una entrevista estructurada que utiliza preguntas destinadas a investigar el comportamiento pasado del candidato en situaciones específicas.

- Verificación de referencias y antecedentes: puede proporcionar elementos de juicio adicionales a la información que entrego el solicitante y permitir la verificación de su precisión. La investigación de antecedentes busca principalmente datos a partir de las referencias que presento el solicitante.
- Decisión de selección: después de obtener y evaluar la información de los finalistas en un proceso de selección para un empleo, se debe tomar la decisión real de contratación.
- Examen físico: el propósito básico del examen físico es determinar si el solicitante tiene la capacidad física para desempeñar el puesto.
- La aceptación de solicitantes de puestos: en este último paso la fecha de iniciación se basa normalmente en los deseos tanto de la compañía como del individuo.



2.3.5 Bases para la selección de personal:

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de elección, para tener validez necesita apoyarse en algún estándar o criterio, este se obtiene de los requisitos del puesto vacante; de tal manera, que el punto de partida es obtener la información sobre el puesto. La información sobre el puesto vacante se puede obtener de cinco maneras.

- Descripción y análisis de puestos: es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige a la persona para cubrir los elementos de las especificaciones del puesto).
- Aplicación de la técnica de los índices críticos: consiste en la anotación sistemática y prudente, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerando, lo que tendrán como consecuencia un mejor o peor desempeño de trabajo. Esta técnica identifica las habilidades deseables (las que favorecen al desempeño) y las indeseables (las que desfavorecen al desempeño) de los futuros candidatos.
- Requisición de personal: consiste en verificar los datos que se llenaron en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y las características que el candidato al puesto debe tener.
- Análisis de puestos en el mercado: cuando se trata de algún puesto nuevo, sobre el que la organización no tiene ninguna definición, la alternativa es verificar en organizaciones similares puestos equiparables, su contenido, los requisitos, y las características de quienes los desempeñan.
- Hipótesis de trabajo: en el caso de que no se pueda utilizar ninguna de las alternativas anteriores, solo queda el empleo de la hipótesis de trabajo, es decir una idea aproximada del contenido del puesto y de sus exigencias de quien lo desempeñe (requisitos y características necesarias), como simulación inicial.



2.4 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

2.4.1 Concepto de capacitación:

La capacitación es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno. (Reyes Ponce Agustín, 2001)

Es el acto intencional de propiciar los medios que permitirán el aprendizaje, el cual es un fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. El aprendizaje es un cambio de conducta que se presenta cotidianamente y en todos los individuos. La capacitación debe tratar de orientar esas experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reflejarlas con una actividad planeada, a efecto de que los individuos de todos los niveles de la organización puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que les beneficiaran a ellos y a la organización. Así, la capacitación cubre una secuencia programada de hechos que se pueden visualizar como un proceso continuo, cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite.

La eficiencia de cualquier organización dependerá directamente de la adecuada capacitación de su personal, la capacitación motiva al personal para trabajar más; los que entienden su puesto demuestran un mejor espíritu de trabajo, y el simple hecho de que la alta dirección confié lo suficiente en sus capacidades para invertir dinero en su capacitación, les da la seguridad de que son miembros apreciados de la organización.

El Desarrollo se refiere a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar. Está orientado fundamentalmente a ejecutivos.



2.4.2 Objetivo general de la capacitación:

Conseguir adaptar al personal para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica en una organización determinada.

2.4.3 Objetivos específicos de la capacitación

- Incrementar la productividad.
- Promover la eficiencia del trabajador, independientemente de su cargo.
- Promover el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización.
- Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo.
- Contribuir a la reducción de movimiento de personal.
- Reducción de costos de operación
- Facilitar la supervisión del personal
- Promover ascensos con base al mérito personal.
- Proporcionar al trabajador una preparación para desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleado.
- Contribuir a reducir las quejas del personal y elevar la moral de trabajo.
- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias, de acuerdo a los intercambios personales que surgen durante la capacitación.
- Contribuir a que los empleados tengan una actitud más positiva.
- Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Elevar la moral de la fuerza laboral.

2.4.4 Tipos de capacitación

- Por su formalidad
 - ✓ Capacitación Informal. Está relacionado con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad de la empresa.



- ✓ Capacitación Formal. Son los que se han programado de acuerdo a necesidades de capacitación específica Pueden durar desde un día hasta varios meses, según el tipo de curso, seminario, taller, etc.
- Por su naturaleza
 - ✓ Capacitación de orientación: para familiarizar a nuevos colaboradores de la organización.
 - ✓ Capacitación vestibular: es un sistema simulado, en el trabajo mismo.
 - ✓ Capacitación en el Trabajo: práctica en el trabajo.
 - ✓ Entrenamiento de Aprendices: período formal de aprendizaje de un oficio.
 - ✓ Entrenamiento Técnico: Es un tipo especial de preparación técnica del trabajo.
 - ✓ Capacitación de Supervisores: aquí se prepara al personal de supervisión para el desempeño de funciones gerenciales.
- Por su nivel ocupacional
 - ✓ Capacitación de Operarios.
 - ✓ Capacitación de Obreros Calificados.
 - ✓ Capacitación de Supervisores.
 - ✓ Capacitación de Jefes de Línea.
 - ✓ Capacitación de Gerentes.

2.4.5 Modalidades de capacitación

Las modalidades se incorporan según las necesidades de la empresa:

- Inducción:
 - ✓ Su objeto es la ambientación inicial al medio social y físico donde trabaja y se programa para todo colaborador nuevo, El contenido del programa versará como mínimo lo siguiente:
 - a) La Empresa, visión, misión, su organización y objetivo social.



- b) Los derechos y deberes del personal de acuerdo con el Reglamento Interno de Trabajo.
 - c) Las Normas, Reglamento y Controles.
 - d) El cargo que va a ocupar, sus funciones y responsabilidades. Otros asuntos relacionados con su cargo.
- Capacitación en el puesto de trabajo:
 - ✓ Se desarrollara en el propio puesto de trabajo.
 - Cursos internos:
 - ✓ Consistirían en eventos de capacitación sobre técnicas y/o temas académicos, científicos, tecnología, u otro tema de interés empresarial, los mismos que se organizarán en la Sede Central de la empresa.
 - Seminarios / talleres:
 - ✓ Son eventos de corta duración, sobre temas puntuales que sirven para reforzar o difundir aspectos técnicos o administrativos.
 - Cursos de actuación:
 - ✓ Los cursos de actualización generalmente se programan o se realizan en universidades, escuelas especializadas, institutos y otras instituciones comprometidas con la actualización, y desarrollo permanente de conocimientos de los colaboradores, estos eventos más recomendados son los seminarios y talleres en los que se dictan técnicas nuevas para personal de nivel jerárquico de la empresa.



2.4.6 Medios de Capacitación

Se refiere a las técnicas, instrumentos y metodologías que coadyuvan al cumplimiento de las actividades y objetivos de la capacitación. Dentro de los más principales tenemos:

- Conferencia:
 - ✓ Permite llegar a una gran cantidad de personas y transmitir un amplio contenido de información o enseñanza. Se puede emplear como explicación preliminar antes de demostraciones prácticas.

- Manuales de capacitación:
 - ✓ Manuales de capacitación u otros impresos, diagramas que permiten la exposición repetida, es útil aplicación de secuencias largas o procedimientos complicados que no pueden retenerse en una sola presentación. Pueden combinarse con conferencias y prácticas de tareas reales.

- Videos:
 - ✓ Puede sustituir a las conferencias o demostraciones formales, permite la máxima utilización de instructores más capaces. Los cortes, empalmes o en la cámara lenta son útiles para incidir en demostraciones de realidad. Ayudan a la comprensión de ideas abstractas.

- Simuladores:
 - ✓ Dan al aprendiz la posibilidad de participación y práctica repetida mediante la adquisición de habilidades necesarias en el trabajo real, se usan también sustitutos del equipo real. Pueden aislar y combinar las diferentes partes críticas o peligrosas del trabajo.



- Realización efectiva del trabajo:
 - ✓ El nuevo colaborador aprende mientras trabaja, bajo la guía de un instructor, es útil en la transmisión de habilidades, de experiencia ensayo y error. Su limitación es que no siempre el buen colaborador es buen instructor. Puede durar pocos días o meses.

- Discusión de grupos e interacción social:
 - ✓ Comprende el desarrollo de habilidades interpersonales requeridas por tareas ejecutivas y de supervisión como vías de solución de problemas mediante grupos de discusión, dirección de debates y contratos con personas para el manejo directivo de problemas reales de supervisión. Se usa mayormente en formación de ejecutivos.

- Entrevista para la solución de problemas:
 - ✓ Se orienta básicamente al asesoramiento de colaboradores. Los supervisores encargados de capacitación mantienen periódicamente estas estrategias para mejorar la eficiencia en el trabajo de cada individuo. Se usa generalmente en la capacitación de directivos.

- Técnicas grupales:
 - ✓ Consiste en ejercicios vivenciales, dinámicas grupales como los juegos de roles, psicodramas, lluvias de ideas, y otros que pueden ser valiosos elementos para llevar a cabo la capacitación de acuerdo a los objetivos planteados

En general, el período de aprendizaje brinda preparación para una gran variedad de especialidades, cubriendo múltiples actividades.



2.5 MOTIVACIÓN

2.5.1 Concepto de Motivación:

La motivación es una actitud del ser humano, que debe ser fomentada de tal manera que este factor eleve la estima de las personas, genere productividad y un sistema de actitudes tendentes a los logros comunes; sin embargo, por otra parte, es también conocido que si bien la motivación es un aspecto muy importante en el desempeño del ser humano, no es propio de un ente externo generarla, los seres por naturaleza son automotivados. (García Scwerett Pablo, 1981)

Por automotivación se entiende el punto en el que el ser humano busca lo que le da placer, lo que en estricto sentido lo hace sentir contento, que no necesariamente es el desempeño de una función en particular, cada ser humano tiene su propio sistema de valorar la vida y de comprender el trabajo.

No todos los seres humanos que desempeñan una labor lo hacen por placer, es mucho más frecuente el hecho de desempeñar una labor con objeto de lograr una satisfacción personal, es decir, todo está basado en su sistema de valores y creencias, de manera que la motivación es la expresión de lo que se valora, lo que da placer y lo que tiene sentido en la vida de cada persona.

Entre las personas hay diferentes motivaciones, las necesidades varían de un individuo a otro, lo cual proporciona distintos patrones de conducta, los valores sociales y las capacidades para lograr objetivos son igualmente diferentes, a pesar de todas estas diferencias, el proceso que dinamiza la conducta es más o menos semejante en todas las personas.

2.5.2 Generalidades de la motivación

Uno de los factores que influyen en la conducta humana, es la motivación, de manera general motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento. Este impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo que proviene del ambiente y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo. Es ese aspecto la motivación está relacionada con el sistema de cognición, por lo que piensa, cree y prevé.



La motivación funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras, que se traducen en palabras como deseo, temor, desconfianza y sospecha. La persona desea poder y estatus, teme la exclusión social y las amenazas a su autoestima. Existen diferencias entre cada individuo, por lo tanto, existen, diferentes motivaciones, las necesidades varían de un individuo a otro lo cual proporciona distintos patrones de conducta. A pesar de todas estas diferencias, el proceso que dinamiza la conducta es más o menos semejante en todas las personas.

2.5.3 Etapas del ciclo motivacional

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional.

- Homeostasis: es decir, en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.
- Estímulos: es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.
- Necesidad: esta necesidad (insatisfecha aún), provoca un estado de tensión.
- Estado de tensión: la tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.
- Comportamiento: el comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.
- Satisfacción: si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

El ser humano se encuentra inmerso en un medio circundante que impone ciertas restricciones o ciertos estímulos que influyen decididamente en la conducta humana. Es indudable también que el organismo tiene una serie de necesidades que van a condicionar una parte del comportamiento humano.

El organismo al accionar la conducta, no siempre obtiene la satisfacción de la necesidad, ya que puede existir alguna barrera u obstáculo que impida lograrla, produciéndose de esta manera la denominada frustración, continuando el estado de tensión debido a la barrera que impide la satisfacción. La tensión existente o no liberada, al acumularse en el individuo lo mantiene en estado de desequilibrio. La tensión acumulada en el organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica o fisiológica.



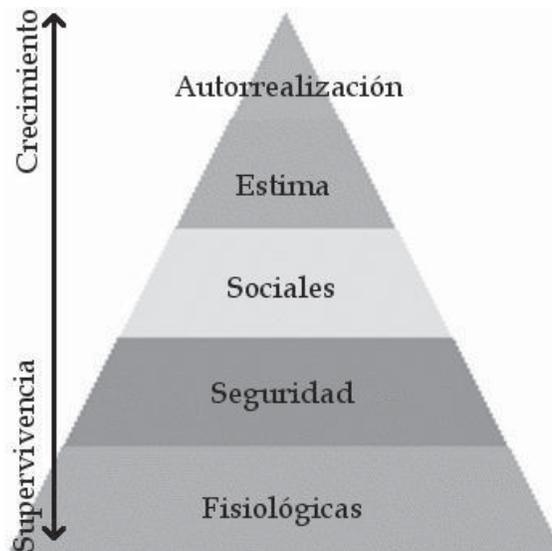
Otras veces, la necesidad no es satisfecha ni tampoco frustrada, sino transferida o compensada. Esto se representa cuando la satisfacción de otra necesidad reduce o aplaca la intensidad de una necesidad que no puede ser satisfecha.

2.5.4 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

Maslow postuló que en cada ser humano se encuentra un ordenamiento de cinco necesidades.

- Fisiológicas: hambre, sed, las necesidades de abrigo, sexo y otras de carácter orgánico.
- De seguridad: defensa y protección de daños físicos y emocionales.
- Sociales: afecto, sensación de formar parte de un grupo, aceptación y amistad.
- De estima: factores internos de estima como el respeto por uno mismo, autonomía y realizaciones, así como los factores externos de estima como posición, reconocimiento y atención.
- Autorrealización: el impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser. Crecimiento, desarrollo del potencial propio y autorrealización.

Jerarquía de necesidades de Maslow





En la medida en que unas necesidades quedan razonablemente satisfechas, la siguiente se vuelve la dominante, el individuo asciende los peldaños de la jerarquía. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirmaría que aunque ninguna necesidad queda satisfecha completamente, si está lo suficientemente satisfecha deja de motivar, entonces para motivar a una persona hay que comprender en que parte de la jerarquía se encuentra ahora y centrarse en satisfacer las necesidades del nivel en el que se encuentra en este momento.

Maslow definió las necesidades fisiológicas y de seguridad como de orden inferior, y las sociales, de estima y de autorrealización como de orden superior. La distinción entre unas y otras radica en la premisa de que las necesidades de orden superior se gratifican internamente, dentro de la persona, en tanto que la satisfacción de las necesidades de orden inferior tiene un origen sobretodo externo (con elementos como salario, contrato colectivo y antigüedad)

2.5.5 Teoría X y Teoría Y

Douglas McGregor postuló dos puntos de vista sobre los seres humanos: uno negativo, llamado teoría X, y el otro, positivo, la teoría Y.

Teoría X

Suposición de que a los empleados no les gusta su trabajo, son flojos, rehúsan las responsabilidades y deben ser obligados a trabajar.

De acuerdo con la teoría X las cuatro premisas de los gerentes son:

- A los empleados no les gusta el trabajo y, siempre que pueden, tratan de evitarlo.
- Puesto que no les gusta el trabajo hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para conseguir las metas.
- Los empleados evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.
- Los empleados colocan su seguridad antes que los demás factores de trabajo y exhibirán pocas ambiciones.



Teoría y

Suposición de que a los empleados les gusta el trabajo, son creativos, buscan responsabilidades y pueden dirigirse ellos mismos.

Como contraste con estas ideas negativas sobre la naturaleza humana, McGregor señaló cuatro premisas que llamo teoría Y.

- Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.
- Las personas se dirigen y se controlan si están comprometidas con los objetivos.
- La persona común puede aprender a aceptar y aun a solicitar responsabilidades.
- La capacidad de tomar decisiones innovadoras está muy difundida entre la población y no es propiedad exclusiva de los puestos administrativos.

En la teoría X se supone que las necesidades de orden inferior dominan a los individuos. En la teoría Y asume que nos rigen las necesidades de orden superior. McGregor sostenía la convicción de que las premisas de la teoría Y son más validas que la teoría X. Por tanto, proponía ideas como la toma participativa de decisiones, puestos de trabajo de responsabilidad y estimulantes, así como buenas relaciones en los grupos, como medios para aumentar al máximo la motivación laboral de los empleados.

2.5.6 Teoría de los dos factores

La teoría de los dos factores fue propuesta por Frederick Herzberg. Convencido de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y de que su actitud hacia éste bien puede determinar el éxito o el fracaso.

Herzberg menciona que las personas cuando se sienten bien con su trabajo eran significativamente distintas que cuando se sentían mal. Algunas características se relacionan constantemente con la satisfacción laboral y otras con la insatisfacción laboral. Los factores intrínsecos como el progreso, reconocimiento, responsabilidad, y logros, están vinculados con la satisfacción, menciona que las personas que se sienten bien con su trabajo se atribuían a ellos mismos estos factores, en cambio las personas insatisfechas citan factores extrínsecos, como la supervisión, salario, normas de la compañía y condiciones laborales.



Según Herzberg, los datos indican que lo contrario de la satisfacción no es la insatisfacción, como tradicionalmente se ha pensado. Suprimir las características insatisfactorias de un trabajo no vuelve automáticamente satisfactorio el puesto.

Herzberg postula que de sus resultados se desprende la existencia de un continuo doble: lo opuesto de satisfacción, es pues, no satisfacción y lo opuesto de insatisfacción es no insatisfacción.

De acuerdo con Herzberg, los factores que producen la satisfacción laboral son distintos que los que llevan a la insatisfacción. Por tanto los administradores que se proponen eliminar factores de insatisfacción traerán la paz, pero no por fuerza la motivación, aplacarán a los trabajadores en lugar de motivarlos. En consecuencia Herzberg denominó factores de higiene a las condiciones de trabajo, como calidad de la supervisión, salario, políticas de la compañía, condiciones físicas del trabajo, relaciones con los demás y seguridad laboral. Cuando son adecuados, las personas no se sentirán insatisfechas, aunque tampoco estarán satisfechas. Si queremos motivar a las personas en su puesto, Herzberg recomienda acentuar los factores relacionados con el trabajo en si o con sus resultados directos, como oportunidades de ascender, oportunidades de crecer como persona, reconocimiento, responsabilidad y logros, que son las características que ofrecen una remuneración intrínseca para las personas.

2.6 AUSENTISMO Y RETRASO

2.6.1 Concepto de ausentismo y retraso:

El ausentismo y retraso no es un índice más que debe llevarse para conocer la moral o entusiasmo de los trabajadores, sino también porque la investigación de estos aspectos nos revela muchas causas que están afectando la moral del personal, es donde se encuentra el ausentismo y los retrasos. (Stephen P. Robbins)

Para apreciar el daño que producen, no basta con tomar en cuenta el que directamente ocasionan, al dejar sin trabajar una maquinaria, sino el que ocasiona al desorganizar toda la producción, daño, tanto más grave, cuanto mayor sea la complejidad e interdependencia de las diversas partes de la empresa. Puede todavía hablarse de una especie de rebote, pues, cuando el ausentismo y los retrasos se multiplican, fácilmente inducen a los demás a sumarse a los trabajadores que faltan o llegan tarde.



2.6.2 Causas del ausentismo y retraso

- La lejanía de la empresa: el hecho de contar con sistemas de transporte inadecuados o insuficientes
- Las enfermedades de tipo crónico: que ocasionan la necesidad de los empleados para faltar o llegar tarde.
- La lenidad por parte de la empresa: al tolerar estas faltas de asistencia o de puntualidad, sin sanción directa o indirecta.
- La actitud de descontento frente a la empresa: que se materializa en una especie de protesta en esas inasistencias o retrasos.
- El desacoplamiento de un trabajador en su puesto: que le hace dejar de asistir a él con menor pretexto.

2.7 ROTACIÓN DE PERSONAL

2.7.1 Conceptos de rotación de personal

Es el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una organización.

De esta definición se deduce que no se debe considerar como rotación, el número de trabajadores que salen, pero que no son sustituidos por otros, pues en este caso, puede tratarse de reajuste o contratación de la organización. Del mismo modo si determinado número de trabajadores entra a formar parte de la organización, mas no a sustituir a otros que existan antes, tampoco cuenta esto para la rotación, si no que se refiere más bien al crecimiento de la institución.

(Agustín Reyes Ponce)

Es el intercambio de personas entre la organización y el ambiente, es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización.

(Joaquín Rodríguez Valencia)



La rotación de personal es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo.

(Idalberto Chiavenato)

Es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente es decir el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el ambiente de personas que ingresan y que salen de la organización. Generalmente la rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual, en el transcurso de cierto periodo de tiempo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, desarrollar diagnósticos o promover acciones.

(www.gestiopolis.com.mx)

2.7.2 Tipos de rotación de personal

- Baja inevitable: esto se refiere a la baja laboral por jubilación.
- Baja necesaria: es cuando se debe dar de baja a un empleado por haber cometido un acto ilícito.
- Baja por cuestiones personales: en este caso el empleado decide ya no trabajar, ya sea por embarazo, cambio de residencia, sueldo o por algún motivo personal.
- Baja por cuestiones laborales: cuando el trabajador no está cumpliendo con el perfil y competencias que se requieren en este puesto asignado.

2.7.2.1 Rotación de personal real:

Es la salida consumada ante lo cual no se puede tomar ninguna medida pues el trabajador ya se ha marchado.



2.7.2.2 Rotación de personal potencial:

Es la salida que está relacionada con el deseo latente del trabajador de marcharse el cuál no se ha hecho efectivo por no haber encontrado aquél empleo que reúna los requisitos que está buscando y que se corresponda con las expectativas que esa persona tiene.

La fluctuación potencial la cual en cualquier momento se convierte en una salida definitiva por ello se dice que esta última tiene un carácter preventivo. La fluctuación potencial pone al descubierto los motivos por los cuales algunas personas desean marcharse de la organización y conociendo los mismos se puede trabajar en la búsqueda de soluciones y lograr que esos trabajadores no causen baja de la organización pues en la mayoría de los casos constituyen los más capaces y calificados.

2.7.3 Efectos de la rotación de personal

La rotación de personal afecta tanto a la organización como a los miembros de la misma. Se dice que una organización sana tiene siempre bajo índice de rotación de personal, por lo cual este refleja la moral del trabajo de la misma; uno de los aspectos más críticos de la rotación de personal es el ambiente laboral, es decir la manera en cómo perciben la organización a los empleados que se quedan, esta sensación de temor y desconcierto se da tanto cuando un empleado es despedido o si este decide irse, la organización siempre pierde, cuando un empleado está insatisfecho con su trabajo, no se dedica a él, es bajo su compromiso con la organización y tiene un estado de ánimo muy negativo, los empleados insatisfechos pueden caer en el retraimiento psicológico o retraimiento físico e incluso a actos francos de agresión o de retos por presuntas injusticias.

Por otra parte los empleados satisfechos suelen brindar servicio al cliente más allá de su deber, tienen un expediente laboral impecable y buscan activamente la excelencia en todas las áreas de su trabajo. Son muchos los estudios en los que se han analizado los resultados de la satisfacción e insatisfacción y la naturaleza básica de los resultados es la que se presenta en las áreas de rendimiento, rotación de personal, ausentismo y retardos, robo de bienes de la organización, violencia y otros comportamientos. Los empleados satisfechos tienen menores probabilidades de pasar por un proceso progresivo, en el que piensan en renunciar o anunciar su intención de renunciar. Así pues, hay probabilidades de que permanezcan más tiempo en la organización. De igual modo los trabajadores con satisfacción baja suelen tener tasas de rotación más altas, no se sienten realizados, reciben escaso reconocimiento en el trabajo, experimentan conflictos frecuentes con superiores o colegas, o han llegado a lo máximo que pueden dar en su carrera.



Como resultado, es más probable que busquen una mejor situación en otra parte y abandonen la organización, mientras que los empleados más satisfechos permanecerán en esta.

2.7.4 Causas de la rotación de personal

Estas causas ante todo se dividen en causas de rotación forzosa y causa de rotación voluntaria.

Causas forzosas:

Se produce cuando la dirección decide acabar una relación laboral con un empleado por una necesidad económica o por un mal ajuste entre el empleado y la organización. Las causas forzosas suponen el resultado de decisiones muy difíciles y dolorosas, que tienen un profundo impacto sobre la organización y sobre todo, sobre el empleado que pierde su trabajo.

Entre las forzosas cabe señalar:

- Por muerte: es obvio que al morir un trabajador, normalmente hay que sustituirlo por otro.
- Por jubilación: las empresas frecuentemente tienen ciertos planes que permiten o en otros casos que obligan a los trabajadores a salir de la empresa cuando se ha cumplido cierto número de años de trabajo, ordinariamente combinados con cierta edad.
- Por incapacidad permanente: el trabajador que se incapacite para poder seguir trabajando, debe ser sustituido por otro.
- Por enfermedad: hay ocasiones en las que, aunque no se trate precisamente de la incapacidad, ciertas enfermedades crónicas obligan al trabajador a dejar su puesto.

Causas voluntarias:

Las causas voluntarias se produce cuando un empleado decide, por motivos personales o profesionales, finalizar la relación con el empresario. Alternativamente, la decisión puede deberse a que el empleado considera que el trabajo actual no es satisfactorio, debido a las malas condiciones laborales, a un salario bajo, a que recibe pocas prestaciones, a que tiene una mala relación con un superior etc. La decisión de irse es una combinación de tener alternativas atractivas y de no estar satisfecho con ciertas facetas del actual puesto de trabajo. Las Rupturas



voluntarias pueden evitarse o ser inevitables. Las rupturas laborales voluntarias inevitables se deben a decisiones vitales del empleado que van más allá del control del empresario

Entre las voluntarias cabe señalar:

- Por renuncia del trabajador: esta es quizá la causa que mejor pueda controlarse ya que por los medios que a continuación se mencionan se puede saber cuál es la verdadera causa de la renuncia.
 - ✓ Búsqueda de mejores salarios.
 - ✓ Trato inadecuado por parte de algún jefe.
 - ✓ Ausencia de todo progreso o ascenso en un tiempo considerable.
 - ✓ Tipo de trabajo no satisfactorio para el empleado.
 - ✓ Condiciones de trabajo inadecuadas, entre ellos: la lejanía de su hogar.

- Por despido: cuando exista una razón que justifique la rescisión del contrato de un trabajador, o que la empresa considere indispensable prescindir de él, aunque tenga que substituirlo.
- Por mala selección y acomodación: cuando la selección del personal se ha hecho inadecuadamente, se darán en su trabajo razones de descontento para él y para su empresa, que llevarán a la rotación.
- Por razones personales o familiares: muchas veces no puede señalarse una causa propiamente del descontento del trabajador con su puesto, sino que su salida se debe a problemas tales como cambio de domicilio.
- Por inestabilidad natural: existen trabajadores, que, por razones sociológicas, psicológicas o de educación, en muchas ocasiones no adquieren estabilidad en una empresa, sino que constantemente están necesitando cambiar de una a otra.
- Insatisfacción laboral: Otra de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección .



Todos estos motivos conducen a la desmotivación e insatisfacción laboral aumentando la rotación laboral, la rotación se manifiesta de manera diferente según sea la edad, el sexo, territorio geográfico, nivel ocupacional y la antigüedad en la organización pues las personas jóvenes fluctúan más, en el caso de los motivos personales la mayor fluctuación está en las mujeres y cuando son motivos laborales la rotación es mayor en los hombres, en cuanto a la antigüedad las personas con más de 10 años en las empresas son más estables, la ubicación geográfica también es un factor que detona la rotación de personal. Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización que afectan el desempeño de la misma hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal.

2.7.5 Costos que representa la rotación de personal

La rotación de personal implica costos primarios, costos secundarios, costos terciarios.

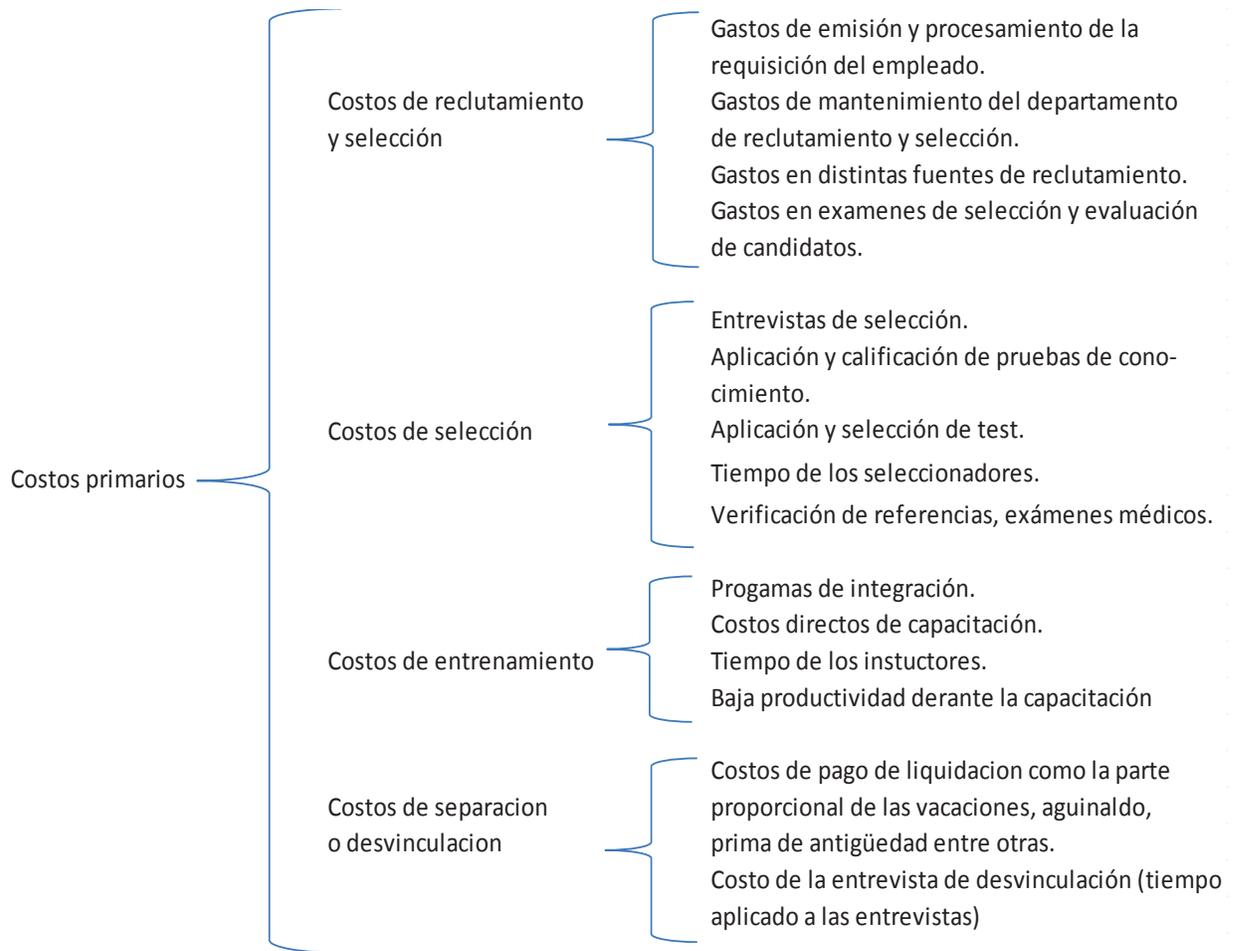
Los costos primarios: son los costos relacionados directamente con la separación de cada empleado y sustitución por otro.

Los costos secundarios: comprenden aspectos intangibles y difíciles de evaluar numéricamente, aspectos cualitativos de forma predominante. Están directamente relacionados con la separación y la consecuente sustitución de un empleado, se refiere a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación.

Los costos terciarios: están relacionados con los efectos colaterales mediáticos de la rotación que se perciben del mediano al largo plazo. Mientras los costos primarios son cuantitativos y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios son solo estables.

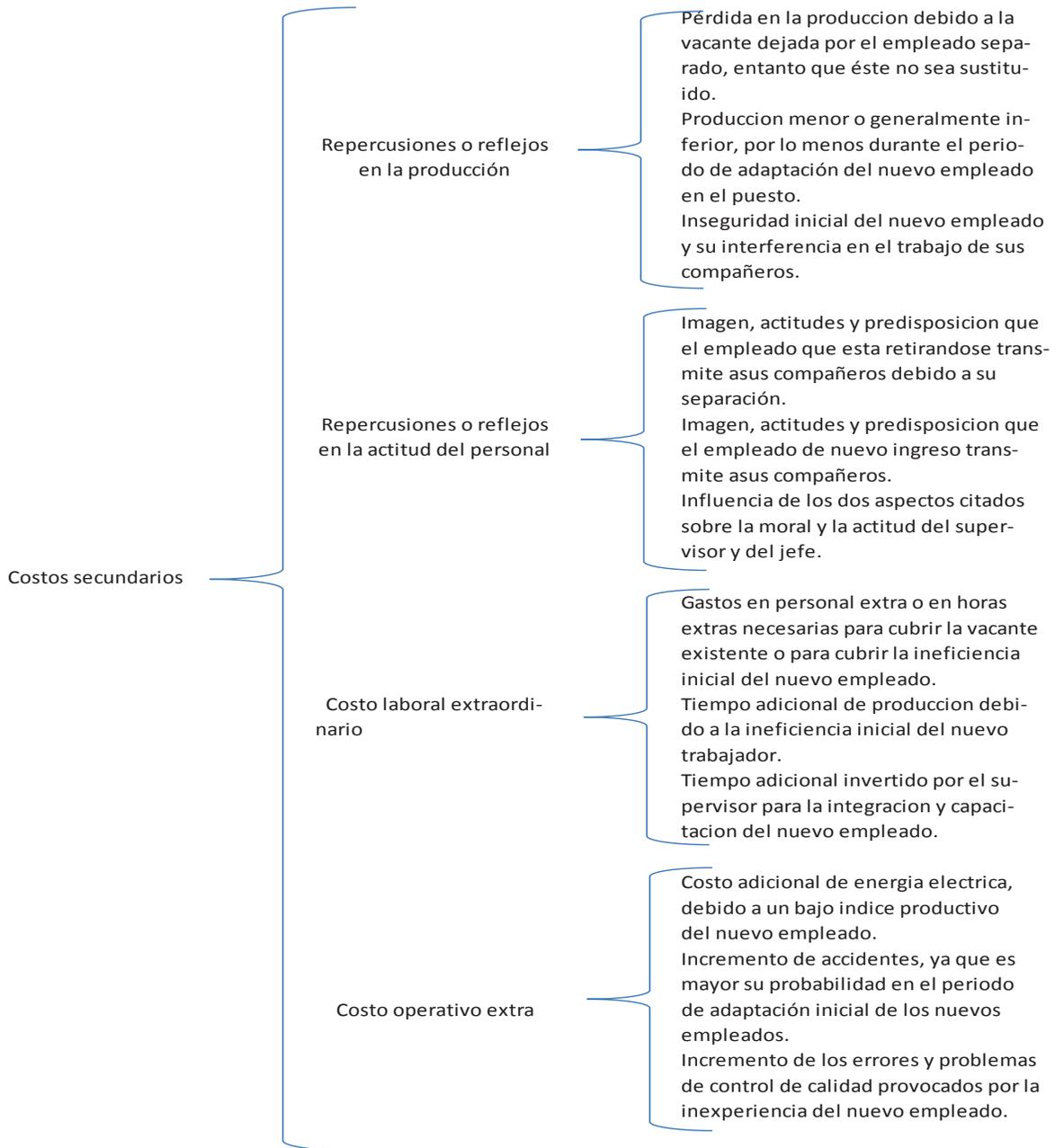


Costos primarios de la rotación de personal



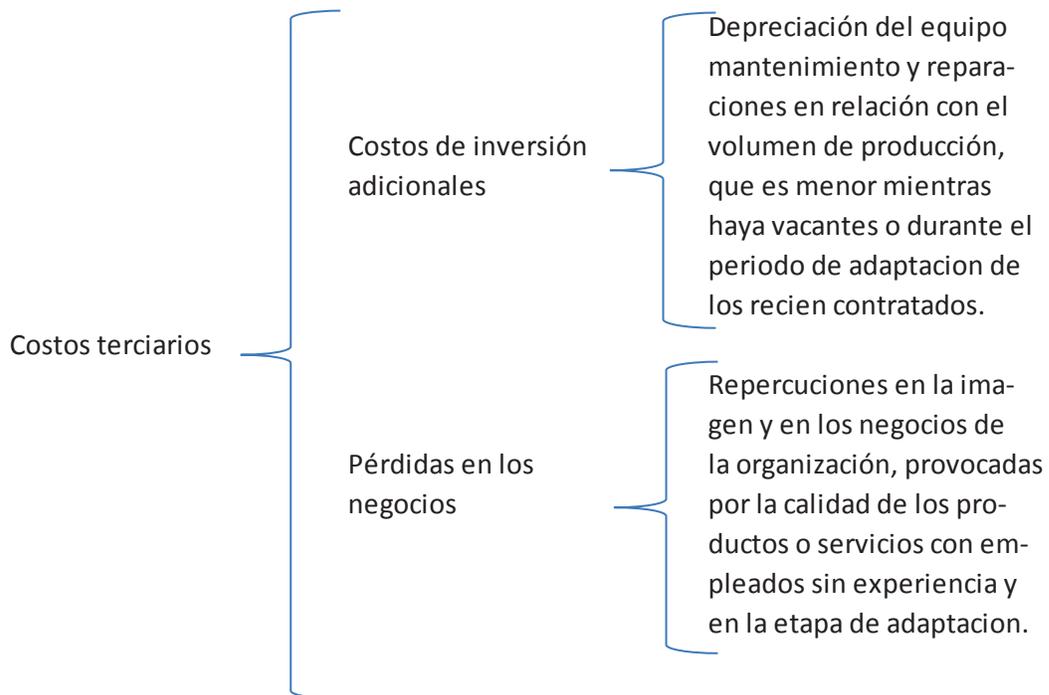


Costos secundarios de la rotación de personal





Costos terciarios de la rotación de personal





2.7.6 Índice de rotación de personal

Es la pérdida de empleados que sufre la organización, expresada en términos porcentuales respecto al total de los recursos humanos.

El cálculo de índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto periodo.

1. En el cálculo del índice de rotación de personal para efectos de la planeación de RH, se utiliza la ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{A + D}{2} * 100 / PE$$

Dónde:

A= admisiones de personal durante el periodo considerado (entradas).

D= desvinculaciones del personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el periodo considerado (salidas).

PE= promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo, y dividiendo entre dos.

2.7.7 Causas atribuibles de la rotación de personal

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización condicionan la actitud y el comportamiento del personal. La rotación es por lo tanto una variable dependiente en menor o mayor grado de esos fenómenos internos y/o externos a la organización.

Entre los fenómenos externos se pueden citar:

- Situación de la oferta y demanda de recursos humanos en el mercado.
- Coyuntura económica.
- Oportunidades de empleo en el mercado.



Entre los fenómenos internos se encuentran:

- Política salarial de la organización.
- Política de prestaciones en la organización.
- Tipo de relaciones humanas dentro de la organización.
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Programas de capacitación de recursos humanos.
- Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal.
- Oportunidades de crecimiento profesional.
- Moral del personal de la organización.
- Condiciones físicas ambientales del trabajo en la organización.
- Equipamiento necesario para desempeñar el trabajo.
- Política disciplinaria de la organización.
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

2.7.8 Ventajas de la rotación de personal:

- Permite que cada Persona que labora en la empresa, descubra su potencial, habilidades y destrezas que no había desarrollado hasta entonces.
- Permite que en cada equipo de trabajo pueda interactuar con nuevos miembros periódicamente.
- Permite que cada persona nueva aporte novedades al grupo a través de sus habilidades, talentos, ideas, etc.
- Permite que los antiguos miembros de cada equipo de trabajo pueda no solamente desarrollar sus conocimientos, sino además aprender a transmitirlo tanto teórica como en lo práctico, a cada nuevo integrante de su equipo.
- Permite que cada persona que tiene que desarrollar a alguien que es novato en su área pueda descubrir en sí mismo, el Líder que lleva dentro.
- Permite que las personas no se apoderen del cargo, o, hablando irónicamente, "Que cada cargo no se apodere de las personas".



- Permite que todos los miembros de cada equipo tengan igualdad de oportunidades para poder rendir en diferentes áreas, conocer nuevas habilidades, y adquirir nuevos conocimientos.

2.7.9 Desventajas de la rotación de personal:

- Hay personas que no se sienten preparadas para asumir nuevas funciones.
- Hay personas que no disfrutan el hecho de que otras personas sean promovidos.
- Hay personas que les cuesta adaptarse a nuevos miembros en el grupo.
- Hay personas que les cuesta seguir las órdenes de nuevos líderes.
- Hay personas que les cuesta adaptarse a un cargo que les exige liderizar a un grupo, si ellos nunca antes han tenido ese tipo de exigencias.
- Hay personas que les cuesta socializar, y cuando les ha costado integrarse a un grupo, luego de lograrlo, les cuesta tener que dejarlo para comenzar en uno nuevo.
- Hay personas que conocen muy bien su trabajo, pero no saben cómo ayudar a otros y prepáralos en el oficio.
- Hay personas que no se dejan ayudar ni enseñar, y quieren llegar a un grupo, pero que todos se adapten a él, en vez de adaptarse él mismo a este nuevo grupo.
- Hay personas que saben trabajar individualmente, pero no saben trabajar en equipo

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 reducirlas al mínimo. Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización. Si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad).



Debe considerarse que a pesar de estas ventajas, las desventajas de la alta rotación suelen ser mayores. Lo importante no es tener alta ni baja rotación, si no que esta no puede valorarse, mientras no se determine cuál debe ser la rotación normal y conveniente.



3 ANTECEDENTES HISTÓRICOS



3.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE OXXO

Cadena Comercial Oxxo, S.A. de C.V. mejor conocido como Oxxo, es una cadena de tiendas de conveniencia mexicana, así como la cadena de tiendas de conveniencia más grande de América Latina. Esta cadena posee más de 8,000 tiendas en México. Es una unidad de negocio de FEMSA (Fomento Económico Mexicano), empresa responsable de embotellar las marcas de cerveza de Coca-Cola Company. OXXO es el principal cliente de FEMSA Cerveza. La cadena fue fundada en la ciudad de Monterrey en 1977, de acuerdo con un plan de la compañía para promover sus marcas de Cervecería Cuauhtémoc. En América Latina, Oxxo es la tercera cadena comercial más grande por ventas después de Wal-Mart y Comercial Mexicana. Su competencia directa son las tiendas extra y 7 Eleven.

OXXO se está convirtiendo en parte del estilo de vida de muchas personas que viven cerca de nuestras tiendas. El concepto comercial de OXXO está diseñado para satisfacer las necesidades de los consumidores, ofreciéndoles una serie de conveniencias como cercanía, horario de 24 horas en muchos de los casos, fácil acceso, rapidez y comodidad de compra.

En 1982 se crea el concepto del líder de tienda, que es un comisionista mercantil que trabajaba en compañía de su familia atendiendo todos un mismo OXXO. Hasta 1994, OXXO era un área de Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma. En ese año se convierten en una empresa independiente dentro del grupo de empresas de FEMSA.

3.1.1 Misión

"Satisfacer las necesidades cotidianas de nuestros clientes de una manera amable, rápida, práctica y confiable; creando Valor Económico y Humano en la Sociedad (Consumidores, Colaboradores, Proveedores y Accionistas), desarrollando redes replicables de negocios de comercio al detalle, en formatos pequeños, que apoyen a nuestros negocios de bebidas".



3.1.2 Visión

Continuar siendo la cadena de tiendas de conveniencia con mayor número de establecimientos en América Latina.

3.1.3 Descripción de la sucursal

La sucursal Oxxo cruz roja actualmente cuenta con 6 empleados en total, los puestos son piso, cajero y encargado de turno en los cuales cada puesto cuenta con el siguiente número de empleados:

PUESTO	NUMERO DE EMPLEADOS
PISO	1
CAJERO	3
ENCARGADO DE TURNO	2

Los turnos que se manejan en esta sucursal para los puestos existentes son los siguientes:

TURNO
DE 7:00 am A 3:00 pm
DE 3:00 pm A 11:00 pm
DE 11:00 pm A 7:00 am



3.1.4 Descripción de puestos

De acuerdo a los puestos que maneja la sucursal las actividades a realizar son las mismas para ambos turnos.

Puesto: encargado de turno:

- 1.- (5 min) checar caducidades de insumos.
- 2.- (10 min) trapear el piso de venta, lavar trapeador y cubeta.
- 3.- (30 min) frentear productos en el cuarto frio.
- 4.- (5 min) limpiar marcos y puertas de cuarto frio 13, 14, 15,16.
- 5.- (5 min) limpiar el escritorio y retirar objetos que no correspondan a este lugar.
- 6.- (5 min) retirar mercancía e insumos maltratados, próximos a caducar o no aptos para la venta en el mueble de comida rápida y refrigeradores.
- 7.- (10 min) rechequeo de productos caducos.
- 8.- (15 min) retirar productos próximos a caducar de las puertas 1, 2, 3, 4, 5,6....
- 9.- (15 min) acomodar y abastecer productos de (las diferentes marcas faltantes)
- 10.- (10 min) abastecer con hielo la hielera para mantener la frescura de la cerveza.
- 11.- (30 min) frentear productos del cuarto frio.

Puesto: cajero

- 1.- (10 min) archivar correctamente la papelería (mostrador sin tiras de HC o información confidencial a la mano, comunicados etc.
- 2.- (2 min) retirar envases de la isla (no más de 2 cajas de envases en la isla)
- 3.- (40 min) limpiar la cigarrera y producto (libre de polvo, suciedad, manchas)
- 4.- (20 min) limpiar panel duela y producto.



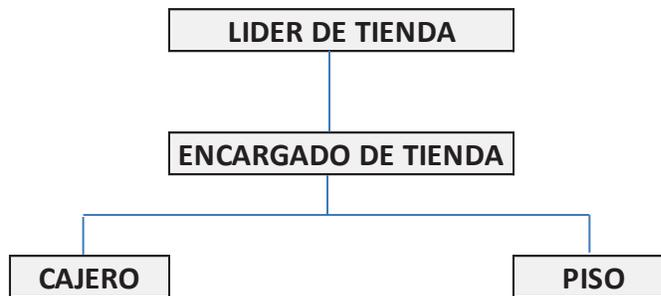
- 5.- prepararse para el tráfico de clientes.
- 6.- (15 min) limpiar checkout, equipo de cómputo y muebles de isla (área de cajas, puertas, cajones, equipo de cómputo, muebles de exhibición, producto y parte inferior del dulcero libre de manchas, polvo y residuo de líquidos).
- 7.- (10 mi) barrer y trapear área de islas.
- 8.- (30 min) limpiar mueble de farmacia y mueble de pilas.
- 9.- (5 min) cambiar o preparar el café de termos (corbatín con hora actualizada, termos cada 4 horas)
- 10.- (5 min) cambiar el garrafón de agua del café, si está por debajo del nivel mínimo (más de $\frac{1}{4}$ de agua en el garrafón)
- 11.- (10 min) abastecer contenedores de polvo de capuchinos y tazones de granos de café.
- 12.- (5 min) lavar utensilios de alimentos y café.
- 13.- (3 min) limpiar mesas y área de comida rápida.
- 14.- (25 min) limpiar microondas, barra de café, quesera.
- 15.- (3 min) retirar productos que estén arriba del cuarto frio o máquina de hielo.
- 16.- (15 min) abastecer exhibidor de dulces, vinos, cigarros y resto de la isla.

Puesto: piso

- 1.- prepararse para el tráfico de clientes.
- 2.- venta de artículos de comida rápida.
- 3.- apoyo en general para todas las actividades (cuando se requiera)



3.1.5 Organigrama de la sucursal





4 METODOLOGÍA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS



4.1 Metodología

Se llevó a cabo el proceso de investigación la cual es de tipo cualitativa, en el cual se realizaron las entrevistas a profundidad y se aplicó el cuestionario a cada uno de los empleados de la sucursal en los puestos de piso, caja y encargados de turno, resaltando la confidencialidad y anonimato del mismo, se les aclaró que no habría ninguna represalia hacia su persona ni a su trabajo pues se les invitó a que contestaran con la verdad.

Se les aplicó el mismo cuestionario a los 5 empleados dividiendo el cuestionario en cinco temas que son reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, inducción y motivación, temas que conforman los factores que afectan la rotación de personal.

La información fue registrada y graficada en diagramas de pastel, los cuales arrojan resultados en porcentajes, para su mejor apreciación y entendimiento.

De acuerdo a la investigación realizada los resultados se plasman a continuación:

Cálculo del índice de rotación de personal de la sucursal oxo cruz roja:

Para obtener el porcentaje de rotación de personal, se tomaron lapsos de tiempo trimestrales de acuerdo a esto el cálculo corresponde a los meses de octubre, noviembre y diciembre del 2010.

De acuerdo a la fórmula ya citada= $A+D / 2 * 100 / PE$

A= admisión de personal durante el periodo considerado.

D= desvinculaciones del personal.

PE= promedio efectivo del periodo considerado (suma de empleados existentes al comienzo y al final del periodo, divididos entre dos)

El resultado calculado es del 46.15% en el trimestre mencionado.



4.2 Análisis de la información y resultados del cuestionario

Personal de la sucursal oxo cruz roja



Análisis de los resultados obtenidos:

El 20% de los empleados se percataron de la vacante por medio de anuncio en el periódico.

Otro 20% se enteró del trabajo por un anuncio pegado fuera de la sucursal.

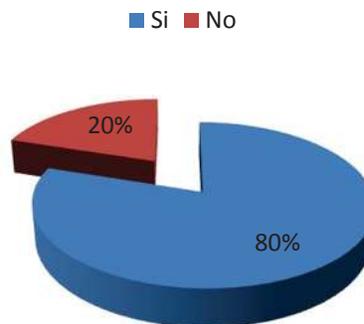
Otro 20% por medio de anuncio en internet.

Y el 40% el líder de tienda fue el que los invito a trabajar.

Las fuentes de reclutamiento que se utilizan en la sucursal son positivas para la atracción de los candidatos, y así, poder cubrir la vacante, pues los medios utilizados son adecuados y variados, lo cual origina atraer gran número de candidatos y a si seleccionar al idóneo.



2.- ¿Crees que el reclutamiento se lleva a cabo de forma adecuada?



Análisis de los resultados obtenidos:

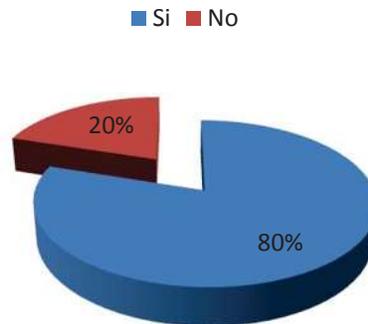
El 80% de los empleados creen que la forma en la que se recluta al personal es el adecuado.

El 20% no está de acuerdo con el reclutamiento de personal.

Los resultados obtenidos demuestran que el reclutamiento si se lleva a cabo de forma adecuada pues la persona encargada de este busca los mejores medios que le son de utilidad y a si contratar al personal que cumpla con los requisitos del puesto.



3.- ¿Crees que la sucursal selecciona correctamente a su personal?



Análisis de los resultados obtenidos:

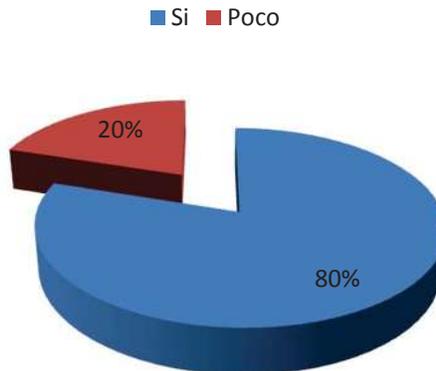
El 80% de los empleados está de acuerdo en que la sucursal selecciona adecuadamente al personal que labora en ella.

El 20% menciona que no saben seleccionar al personal.

El proceso de selección se lleva a cabo de forma adecuada y eficiente, ya que proporciona objetividad y precisión en la selección para dicha vacante. En este punto es de suma importancia que la persona que tiene la decisión para evaluar y contratar al nuevo personal tener los conocimientos suficientes de las necesidades del puesto a cubrir, ya que el desempeño del nuevo integrante influirá, tanto en sus compañeros de trabajo como en clientes, desarrollo de la organización, así como en todo el ambiente de la sucursal.



4- ¿Te gusta tu trabajo?



Análisis de los resultados obtenidos:

El 80% de los empleados mencionaron que si les agrada su trabajo y que están a gusto con lo que hacen.

El 20% de los empleados indicaron que no les satisface el trabajo que realizan.

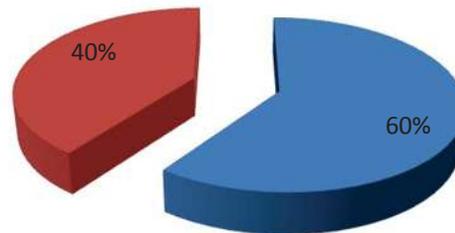
Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los empleados se sienten satisfechos con las actividades que realizan en su trabajo ya que no es monótono y siempre tienen algo que hacer.

El 20% restante de los trabajadores que mencionaron que les gusta poco su trabajo, se refirieron a actividades específicas como limpiar los cristales de toda la sucursal, pasar mucho tiempo en el cuarto frío, hacer inventarios. Fueron solo algunas actividades por las cuales no les gusta del todo su trabajo aun así mencionaron que en lo demás están de acuerdo y se sienten a gusto.



5.- ¿Cuándo entraste a trabajar te dieron capacitación?

■ Si ■ No



Análisis de resultados obtenidos:

El 60% de los empleados encuestados indican que si les brindaron capacitación de sus funciones a realizar.

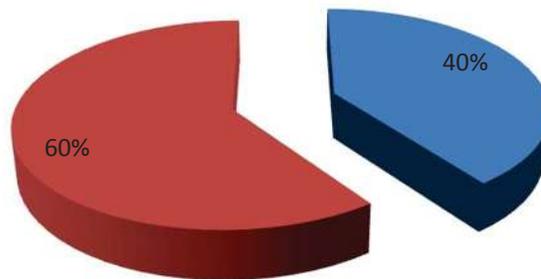
El 40% de los empleados mencionaron que no le fue dada dicha capacitación que solo les fueron otorgados conocimientos previos para el puesto de trabajo que iban a desempeñar pues todas las demás actividades las aprendieron por parte del mismo personal de la sucursal.

Los resultados obtenidos expresan que la sucursal brinda capacitación a los empleados pero que no ponen demasiado cuidado en este punto, lo cual puede llegar a ser un problema más adelante para la sucursal puesto que la capacitación da eficiencia al empleado además los motiva para trabajar más y mejor.



6.- ¿Te gusto la capacitación?

■ Si ■ No



Análisis de los resultados obtenidos:

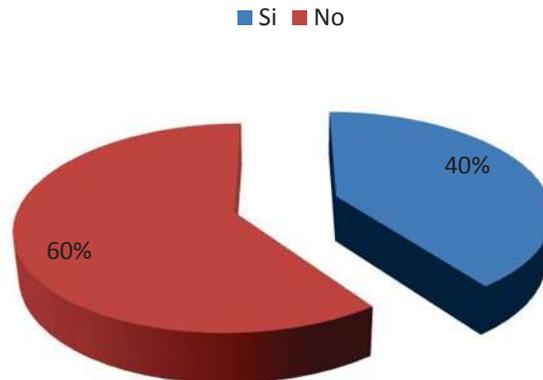
El 60% de los empleados expresaron que si les fue grata dicha capacitación.

El 40% de los empleados mencionaron que no les gusto la capacitación.

Los resultados de la encuesta expresan que la sucursal brinda capacitación pero no a todos agrada algunos empleados mencionaron que fue muy aburrida y cansada.



7.- ¿Te fue de utilidad dicha capacitación?



Análisis de los resultados obtenidos:

El 60% de los empleados mencionaron que si les fue de utilidad la capacitación que se les proporciono.

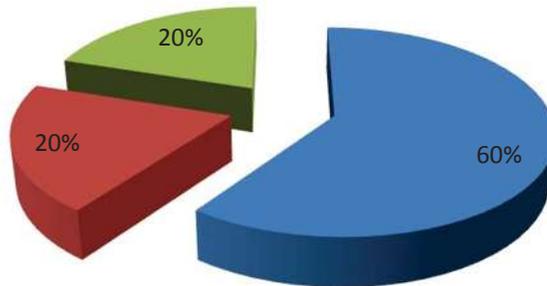
El 40% de los empleados dijeron que la capacitación no le sirvió.

De acuerdo a los resultados obtenidos el líder de tienda debe poner más énfasis en la capacitación que se les da a los empleados ya que en algunas ocasiones no es suficiente ni de calidad, debe cerciorarse de que todos la reciban y que les sea de utilidad, pues esto se reflejara en el rendimiento del trabajador y su ambiente laboral.



10.- ¿Qué opinas de tu jefe?

■ Buen jefe ■ Equitativo y amable ■ Exigente y directo



Análisis de los resultados arrojados:

El 60% de los empleados tienen una muy buena opinión de su jefe no teniendo ningún negativo de él.

El 20% de los empleados mencionaron que es un jefe equitativo y amable.

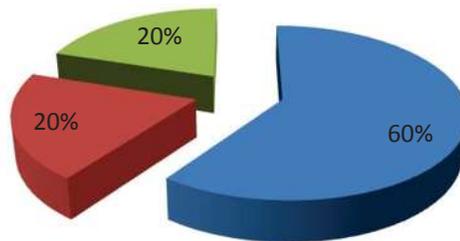
El otro 20% del personal dijo que es exigente y directo.

Con estos resultados obtenidos se puede deducir que el líder de esta sucursal ha asumido su papel de forma adecuada que fomenta el desarrollo de los empleados, que sabe tratar a su personal, que comprende las necesidades de su gente y que los empleados están a gusto con el cómo líder.



11.- ¿Cómo recuerdas tu primer día de trabajo?

■ Cansado y mucho trabajo ■ Le gusto ■ Nerviosa y miedo



Análisis de los resultados obtenidos:

El 60% de los empleados mencionaron que fue cansado y con bastante trabajo.

El 20% de los empleados mencionaron que su primer día de trabajo les gusto y lo tienen como un grato recuerdo.

El otro 20% dijo que se pusieron nerviosos y con algo de miedo pero que en con el transcurso del día se tranquilizaron e hicieron el trabajo muy bien.

En este punto se puede observar que la mayoría de los empleados se sintieron cansados y con sobrecarga de trabajo, en tanto que otra parte fue insegura de lo que estaba haciendo pues se sintieron nerviosos y con miedo, mencionaron que esto fue solo el primer día ya que conforme transcurría la jornada laboral dicha desconfianza fue desapareciendo, esta problemática recae en la capacitación brindada el líder de tienda debe trabajar más en fomentar la confianza a los empleados nuevos, ya que se sentirán con la capacidad suficiente para realizar cualquier actividad.



13.- ¿Tienes algún problema con el desplazamiento para llegar a tu lugar de trabajo?



Análisis de los resultados obtenidos:

El 80% de los empleados mencionaron que no tienen ningún problema con el transporte para llegar al lugar de trabajo.

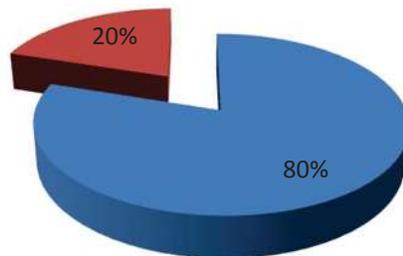
El 20% de los empleados menciona que si tienen problemas en algunas ocasiones para poder llegar a la sucursal.

De acuerdo con los resultados obtenidos se observa que es bajo el porcentaje de personas que se les complica llegar al lugar de trabajo tomando en cuenta que mencionaron que solo es de vez en cuando se le hace tarde, se deduce que la sucursal está en una buena ubicación de acuerdo a la mayoría de personal que labora en ella.



14.-¿Te sientes motivado (a) en tu trabajo?

■ Si ■ Poco



Análisis de los resultados obtenidos:

El 80% de los empleados si se sienten motivados en el trabajo por su jefe y les agrada que sea así.

El 20% de los empleados mencionaron que se sienten poco motivados.

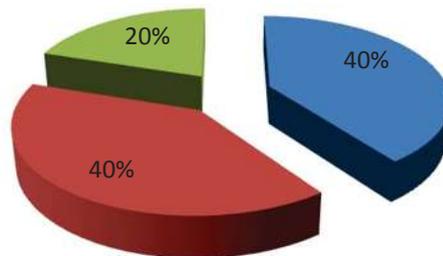
Lo anterior demuestra que el líder de tienda en gran parte si motiva a su personal, lo impulsa para actuar de forma eficiente, satisface sus necesidades y llegan a la productividad esperada por parte del personal.

El porcentaje de nuestros informantes que se sienten poco motivados es debido a que anteriormente ya habían trabajado con el mismo líder de tienda mencionaron que ya no los motiva como antes, pues el líder da por hecho que ellos ya conocen todo el movimiento del lugar y por consiguiente son de más confianza y cree que no es muy importante para ellos la motivación.



16.- ¿Cómo consideras la manera en que tu jefe te da órdenes?

■ Buena ■ Adecuada ■ Amable



Análisis de los resultados obtenidos:

El 40% de los empleados consideran que su jefe es amable al darle órdenes.

El otro 40% de los empleados opina que las órdenes las da de una forma adecuada.

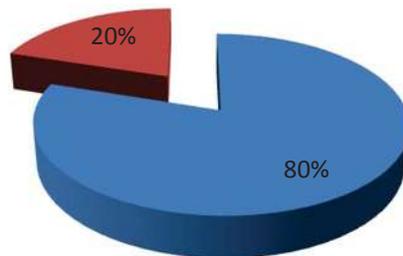
El 20% menciona que el líder de tienda es amable cuando da órdenes.

Con estos resultados se deduce que el personal tiene una buena opinión de la manera en que el líder de tienda da orden a sus empleados pues tiene empatía hacia sus subordinados, los entiende y fomenta el respeto entre ellos.



19.- ¿Cómo te parece el ambiente de trabajo?

■ Bueno ■ Regular



Análisis de los resultados obtenidos:

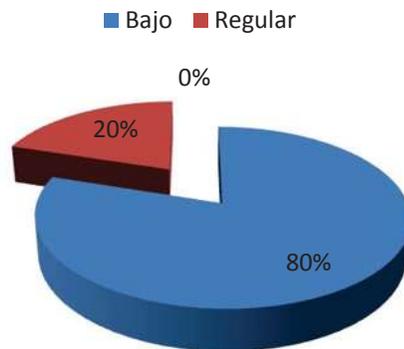
El 80% de los empleados encuestados consideran un ambiente de trabajo bueno y agradable.

El 20% de los empleados menciona que el ambiente de trabajo es regular en ocasiones.

En este punto se puede observar que si hay buen ambiente organizacional, que si se fomenta el trabajo en equipo, que se cumplen con las metas que se da a cada empleado mencionaron que entre ellos se ayudan en las diferentes labores que les son asignadas.



20.- ¿Cómo consideras el sueldo que percibes?



Análisis de los resultados obtenidos:

El 80% del personal no está de acuerdo con el sueldo pues mencionaron que es bajo.

El 20% del personal encuestado menciona que el sueldo es regular.

En consecuencia se observa que el sueldo que la sucursal ofrece a los empleados no es el adecuado pues no satisfacen todas las necesidades de los mismos, el sueldo se integra con el salario mínimo y se cuenta con todas las prestaciones de ley, el sueldo da un total de \$700.00 pesos a la semana ocho horas diarias de lunes a sábado, aun así no se busca la manera de retribuirlos mejor.



Los empleados de la sucursal que me proporcionaron la información coincidieron en algunas respuestas, pues mencionaron que desde el momento en que entraron a trabajar a la sucursal fueron presentados con todo sus compañeros de trabajo mencionándoles también las reglas y jerarquías de la sucursal una vez estando dentro del lugar de trabajo mencionaron que también les son proporcionadas todas la herramientas que necesitan para desempeñar las actividades correspondientes, así como también que su jefe los hace sentir valiosos como empleados les da palabras de aliento, les reconoce cuando hacen bien su trabajo, les hace saber lo indispensable que son para la sucursal, así como también les da la confianza suficiente para trabajar con naturalidad de igual manera cuando los empleados tienen alguna petición el líder les proporciona la confianza suficiente para resolver o buscar posibles soluciones a las necesidades e inquietudes del personal.

También mencionaron que les agrada mucho el lugar donde trabajan.



4.3 Conclusiones y recomendaciones:

Con frecuencia se ha señalado que el factor humano es el más importante dentro de una organización, ya que de ellos depende que la organización logre alcanzar resultados de máxima eficiencia; es decir, de la cooperación y actitud que de ellos provenga, se obtendrán resultados esperados dentro de todos los departamentos de la misma.

La conservación de un empleado comienza mucho antes de su primer día de trabajo. Se inicia cuando descubrimos el puesto que planeamos cubrir, se incluye en la conservación del empleado le damos la oportunidad de entrevistarle, a si también la retención se inicia cuando acepta nuestra oferta y comienza el proceso de convertirse en nuestro empleado, todo lo que hacemos antes de su primer día de trabajo influye en nuestra capacidad de conservarlo una vez que está aquí.

La retención de personal, se trata en realidad de un tema que afecta a toda la organización y, por esta razón, es importante que sea entendido como tal ya que todos los directivos de la organización deben estar comprometidos con la solución.

La organización tiene algunos problemas, los cuales originaron que los miembros que conforman la organización no se sientan a gusto, y por consecuencia está presente un elevado índice de rotación personal, debido a distintos factores, los cuales se mencionan a continuación:

1.- la capacitación se brinda a todos los empleados, pero por descuido del líder de la sucursal a algunos trabajadores solo se les da previos conocimientos a su puesto de trabajo pues cree que las funciones que se desempeñan son muy sencillas que a beses con una pequeña inducción basta. Por lo que se recomienda:

Concientizar al líder de tienda de que es prioritario brindar la capacitación a cada empleado nuevo que llega a cubrir un puesto vacante, darles su espacio para que el trabajador pueda aprender y ser productivo, pues una vez que el empleado cuente con los conocimientos suficientes su desempeño será mucho mejor y será más seguro al realizar sus labores.

Que el líder de la sucursal se organice con su equipo de trabajo para así cubrir el puesto vacante y realizar las labores faltantes del mismo, esto con el fin de que el nuevo empleado se capacite al 100%, sin tener alguna otra presión de trabajo en el lapso de la capacitación, así también para que el mismo líder no se presione ni presione al nuevo trabajador a aprender todo en pocos días.



2.-de acuerdo al punto anterior sobre capacitación algunos empleados argumentaron que se tornó un poco aburrida y cansada pues se pretendía que en un día de trabajo aprendieran todas las actividades asignadas. Por lo que se recomienda:

Que el líder realice un programa de capacitación para nuevos empleados dicha capacitación programada para su desarrollo en varios días de acuerdo a la importancia de cada actividad en la sucursal.

Así como también asignar a una persona con conocimiento suficiente en el trabajo que se realiza en la sucursal para apoyar en dicha capacitación.

Dar un breve receso en el transcurso de la capacitación, así el empleado podrá relajarse y descansar un poco e incluso retomar el ánimo y las ganas de seguir recibiendo dicha capacitación.

Siguiendo en el contexto de capacitación de acuerdo al programa que el líder de la sucursal realice, verificar que efectivamente las actividades que se le enseñaran al trabajador le sean benéficas concordando con su puesto de trabajo.

3.- en cuanto al sueldo que se les paga a los empleados todos mencionaron que no están de acuerdo con la remuneración ofrecida pues comentaron que es muy baja, esta sería la mayor detonante en la sucursal por la cual los empleados están realmente disconformes puesto que no existe la menor posibilidad de aumento salarial. Por lo que se recomienda:

Teniendo en cuenta que la matriz oxxo maneja para todas sus sucursales una tabla de sueldos para los empleados y que esto es solo una guía para los líderes de tiendas puesto que son ellos los que realmente establecen el sueldo es decir, ellos deciden si sus trabajadores ganan el mínimo que les maneja oxxo, o pueden ganar más.

Concientizar al líder de tienda sobre las necesidades de los trabajadores, y hacerle entender que el manejar sueldos tan bajos es la detonante más importante sobre la problemática de rotación de personal que existe en la sucursal, una vez detectado el problema más importante hacer de su conocimiento que si no se hace nada por mejorar el problema no cesara y traerá consigo problemas mayores.

También se recomienda que el líder de sucursal aumente sueldos de acuerdo a disponibilidad y porcentaje de ganancia de manera que no se vea afectada su economía.

Establecer nuevos sueldos de acuerdo a las actividades que realiza cada persona en su puesto de trabajo, esto también traerá consigo fomentar a los trabajadores las ganas de ascender de puesto, ganar más y desempeñar mejor su trabajo.



5 ANEXOS



Anexo 1

5.1 FORMATO DE CUESTIENARIOS PARA EMPLEADOS

Reclutamiento

- 1.- ¿Cómo te enteraste de este trabajo?
- 2.- ¿Crees que el reclutamiento se lleva a cabo de forma adecuada?

Selección

- 3.- ¿Crees que la sucursal selecciona correctamente a su personal?
- 4.- ¿Te gusta el trabajo que realizas?

Capacitación y desarrollo

- 5.- ¿Cuándo entraste a trabajar te dieron capacitación?
- 6.- ¿Te gusto la capacitación?
- 7.- ¿Te fue de utilidad dicha capacitación?
- 8.- ¿Te son proporcionadas todas las herramientas que necesitas para llevar a cabo tu trabajo?
- 9.- ¿Te gusta el lugar físico donde trabajas?
- 10.- ¿Qué opinas de tu jefe?

Inducción

- 11.- ¿Cómo recuerdas tu primer día de trabajo?
- 12.- ¿Te presentaron con tus compañeros de trabajo?
- 13.- ¿Tienes algún problema con el desplazamiento para llegar a tu lugar de trabajo?



Motivación

- 14.- ¿Te sientes motivado (a) en tu trabajo?
- 15.- ¿Tu jefe te hace sentir valioso como empleado?
- 16.- ¿Cómo consideras la manera en que tu jefe te da órdenes?
- 17.- ¿Consideras que tu jefe te da la confianza suficiente para trabajar con naturalidad?
- 18.- ¿Tu jefe te brinda la confianza suficiente para hacerle alguna petición?
- 19.- ¿Cómo te parece el ambiente de trabajo?
- 20.- ¿Cómo consideras el sueldo que percibes?



Anexo 2

5.2 BIBLIOGRAFÍA

R. WAYNE MOND Y ROBERT M. NOE, 2007 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, SEXTA EDICION, ED. PRENTICE HALL.

SHAUN TYSON, ALFRED YORK, 2000, ADMINISTRACION DE PERSONAL, ED. TRILLAS.

JAIME A. GRADOS, 2003, RECLUTAMIENTO SELECCIÓN, CONTARTACION DEL PERSONAL, TERCERA EDICION ED. MANUAL MODERNO.

AGUSTIN REYES PONCE, 2001, ADMINISTRACION DE PERSONAL RELACIONES HUMANAS, PRIMERA PARTE ED. LIMUSA.

IDALBERTO CHIAVENATO, 2002, GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, ED. MC GRAW HILL.

WILLIAM B. WERTHER, JR., KEITH DAVIS, ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS, QUINTA EDICION, ED. MC GRAW HILL.

STEPHEN P. ROBBINS, COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL, DECIMA EDICION, ED. PEARSON PRENTICE HALL.

CUESTA ARMANDO, 1990, TECNOLOGÍA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. LA HABANA ISPJAE.

IDALBERTO CHIAVENATO, 1990, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .EDITORIAL ATLAS.

GARCÍA SCWERETT PABLO, 1982, MOTIVACIÓN HACIA EL TRABAJO Y NECESIDADES. LA HABANA EDITORIAL CIENTÍFICO TÉCNICO.

MOTA ELORDY IGNACIO JUAN, ESTRATEGIAS DE EMPRESAS Y RECURSOS HUMANOS UNA VISIÓN DINÁMICA DE LA EMPRESA.



PUCHOL, 1994, DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

JOAQUIN RODRIGUEZ VALENCIA, 2007 ADMINISTRACION MODERNA DE PERSONAL, ED THOMSON, SEPTIMA EDICION.

L. FERNANDO ARIAS GALICIA, 2001, VICTOR HEREDIA ESPINOSA, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL ALTO DESEMPEÑO, ED. TRILLAS, QUINTA EDICIÓN.