



**EDUCACIÓN**  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO  
NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Pabellón de Arteaga  
Departamento de Ciencias Económico Administrativas

## PROYECTO DE TITULACIÓN

*MEJORA DE LA EFICIENCIA DE LA GESTIÓN DE  
RECURSOS HUMANOS PARA DISMINUIR LA  
ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA PLANTA  
PASTEURIZADORA AGUASCALIENTES S.A DE  
C.V.*

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE**  
*INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL*

**PRESENTA:**

*VALERIA DAVILA ORTEGA*

**ASESOR:**

*ALMA ESTHER GONZALEZ REYES*



2023  
AÑO DE  
**Francisco**  
**VILLA**  
EL REVOLUCIONARIO DEL PUEBLO

## ***CAPÍTULO 1: PRELIMINARES***

### **2. Agradecimientos.**

Le doy gracias a mi madre Virginia Ortega Montes, por apoyarme en todo momento, por los valores que me inculco, además de dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida a pesar de los limitantes y sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida y superación a seguir y que no hay limitante que me impidan seguir mis sueños y metas. A mis hermanas que me han enseñado con el ejemplo que se puede salir adelante con actitud y ganas, y que mientras exista un sueño por conseguir todo es posible, me enseñaron a creer en mí a pesar de los obstáculos.

A mi abuelita Celia que a pesar de que no está a mi lado, me acompañó en mis noches de desvelo motivándome y diciéndome que le echara muchas ganas porque sería una gran ingeniera, que gracias a sus pláticas hoy en día soy quien soy y seguiré esforzándome por ser mejor, me enseñó en todo momento a ser solidaria y empática con los demás, a perder el miedo y saber que con el no se logra nada.

A mis compañeros y profesores, por compartir sus conocimientos y experiencias para que juntos termináramos una carrera profesional la cual lo que en su momento fue un sueño ahora es una realidad.

Agradezco a las personas que, en algún momento de mi vida profesional, laboral y personal me ofrecieron palabras de ánimo para seguir creciendo en cualquier ámbito de mi vida.

Agradezco firmemente al INSTITUTO TECNOLÓGICO DE PABELLÓN DE ARTEAGA por darme la oportunidad de obtener una carrera, así como hacerme acreedora de todos los conocimientos con los que cuenta hoy en día.

Agradezco a la empresa pasteurizadora Aguascalientes S.A de C.V por darme la oportunidad de ejercer este proyecto y llevarlo a cabo obteniendo los resultados a lo cual hago constar mi carta de aceptación (ver anexo 1).

### **3. Resumen.**

En este informe se presenta el desarrollo del proyecto mejora de la eficiencia de la gestión de recursos humanos para disminuir la rotación de personal en la planta pasteurizadora Aguascalientes S.A de C.V.

El enfoque del proyecto va dirigido a implementar mejoras eficientes para los procesos que se generan dentro del área de recursos humano. Tales como, reclutamiento y selección, motivación laboral, entrevistas de salidas, causas, clima organizacional, etc.

Para eso es importante identificar que la mejora de la gestión de recursos humanos implica el desarrollo y la administración de programas que están diseñados para aumentar la eficacia de una organización o empresa. Abarca todo lo que tenga que ver con la planificación, manejo y realización de actividades para cultivar una buena relación entre el empleador y el empleado.

La rotación de personal se identifica como el proceso por el cual una compañía reemplaza a uno o varios empleados. Movimientos de entrada y salida de trabajadores. Esto trae como consecuencia para la empresa una pérdida de productividad que afectara las medidas que se tomen para ser competitiva.

Ahora bien al implementar mejoras para que exista una disminución de la rotación la empresa será la más beneficiada ya que los trabajadores se sentirán más integrados, que se sientan parte de la empresa y, por tanto, que desaparezcan los motivos para irse. La empresa podrá retener los trabajadores con talento y disminuir los costos de rotación del personal a cambio de aumentar la libertad personal de cada individuo.

De esta manera se generaron estrategias que contribuyen eficientemente al desarrollo de los procesos que se llevan a cabo en el área de recursos humanos para que se puedan desarrollar de mejor manera cada uno de los procesos.

#### **4. Índice.**

<i>CAPÍTULO 1: PRELIMINARES</i> .....	2
<i>2. Agradecimientos.</i> .....	2
<i>3. Resumen.</i> .....	3
<i>4. Índice.</i> .....	4
<i>Lista de Tablas.</i> .....	6
<i>Lista de Figuras.</i> .....	6
<i>5.- Introducción</i> .....	7
<i>6. Descripción de la empresa u organización y del puesto o área del trabajo del residente.</i> .....	7
<i>7. Problemas a resolver, priorizándolos.</i> .....	10
<i>8. Justificación</i> .....	11
<i>9. Objetivos (General y Específicos)</i> .....	12
<i>CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO</i> .....	13
<i>10. Marco Teórico (fundamentos teóricos).</i> .....	13
<i>CAPÍTULO 4: DESARROLLO</i> .....	36
<i>11. Procedimiento y descripción de las actividades realizadas.</i> .....	36
<i>Cronograma de actividades</i> .....	38
<i>CAPÍTULO 5: RESULTADOS</i> .....	38
<i>12. Resultados</i> .....	38
<i>CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES</i> .....	48
<i>13. Conclusiones del Proyecto</i> .....	48
<i>CAPÍTULO 7: COMPETENCIAS DESARROLLADAS</i> .....	49
<i>14. Competencias desarrolladas y/o aplicadas.</i> .....	49
<i>CAPÍTULO 8: FUENTES DE INFORMACIÓN</i> .....	50
<i>15. Fuentes de información</i> .....	50
<i>CAPÍTULO 9: ANEXOS</i> .....	51
<i>Anexo 1. Carta de aceptación del proyecto</i> .....	51
<i>Anexo 2. Entrevista de salida de actividades</i> .....	52
<i>Anexo 3. Entrevista de salida de renuncia voluntaria</i> .....	56

<i>Anexo 4. Entrevista de salida baja por empresa.....</i>	<i>57</i>
<i>16. Registros de Productos.....</i>	<i>58</i>
<i>Anexo 5. Aplicación de entrevistas .....</i>	<i>58</i>

## LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1 Organigrama del area de capital humano .....</i>	<i>10</i>
<i>Figura 2 Plantilla total por año al mes de octubre del 2022 .....</i>	<i>39</i>
<i>Figura 3 Total por mes de bajas de los años 2020, 2021 y 2022 .....</i>	<i>40</i>
<i>Figura 4 Bajas de cedis.....</i>	<i>40</i>
<i>Figura 5 Motivo de renunciias voluntarias .....</i>	<i>41</i>
<i>Figura 6 Bajas de cedis por causas involuntarias .....</i>	<i>42</i>
<i>Figura 7 Plan semanal de reclutamiento y selección .....</i>	<i>43</i>
<i>Figura 8 Entrevista de salida.....</i>	<i>45</i>
<i>Figura 9 Eventos de reconocimiento empleado del mes.....</i>	<i>47</i>

## ***CAPÍTULO 2: GENERALIDADES DEL PROYECTO***

### ***5.- Introducción***

En su etapa más reciente, pasteurizadora Aguascalientes ha replanteado su modelo de negocio, en la búsqueda de un sistema de trabajo eficiente y competitivo que permita a la compañía tener un desarrollo sustentable en el mercado mexicano, todo esto basándose en el principio de la generación de valor para nuestros consumidores, clientes, personal y accionistas.

Por lo que el recurso humano es de suma importancia para la empresa, por lo anterior, el proyecto se planteó para llevar a cabo una mejora en Recursos humanos en el proceso de reclutamiento y selección, estableciendo horarios y actividades enfocadas a un mejor orden de los expedientes. Y de esta manera localizar al mejor talento y por consecuencia disminuir la rotación existente, buscando la motivación de los trabajadores y obtener mejores resultados gracias a este recurso.

### ***6. Descripción de la empresa u organización y del puesto o área del trabajo del residente.***

En la década de los sesenta, en el corazón de México, Aguascalientes, la entidad de la gente buena y el cielo claro, un grupo visionario de ganaderos emprendió una nueva ruta para dejar atrás los modelos de ordeña manual y la distribución personal y dar paso a una nueva era con modelos innovadores en la industria láctea.

Así, en la ciudad de Aguascalientes, el 2 de julio de 1964, nació la empresa lechera más importante del centro del país, concebida gracias al espíritu creativo y emprendedor de un grupo de ganaderos que con esfuerzo, tenacidad y trabajo sostenido dieron vida a Pasteurizadora Aguascalientes. Su constitución fijó como objetivo primordial procesar y comercializar frecuentemente la producción de leche de los establos locales.

Leche San Marcos ha forjado desde entonces, nombre y prestigio de excelencia; su amplia penetración en el mercado nacional es un reconocimiento por parte de los

consumidores, clientes y competencia, que ha sido posible gracias a la suma de capacidades y voluntades de todos lo que han conformado esta empresa, ante el planteamiento de metas cada vez más ambiciosas y de largo alcance que, como consecuencia, la han posicionado a la altura de las exigencias de un mercado que ya es global.

En estos más de 50 años, San Marcos se ha consolidado como una marca que es sinónimo de calidad y servicio, manteniendo su filosofía, la cual es “Reunir lo mejor para crecer con sus clientes”.

Actualmente la empresa cuenta aproximadamente con 1,577 empleados distribuidos en diferentes áreas productivas.

El área de capital humano es la que mayor impacto tiene dentro de la empresa ya que es la que identifica la rotación de personal; ésta se encuentra dividida en diferentes áreas las cuales son:

- **Nóminas:** es el área encargada de que se cumpla en tiempo y forma el pago de los trabajadores, establecen los tabuladores de sueldos.
- **Laborales:** se encarga de finiquitar la relación laboral de una persona, se encarga de negociar con el ex trabajador, así como entregar los finiquitos también llevan el control de las bajas ante el sistema y conllevan una relación de suma importancia con los sindicatos.
- **Selección y reclutamiento:** es el área encargada de tener cartera para abastecer las vacantes que tengan otros departamentos y cuenten con el perfil apto para cada área o departamento, así como llevar a cabo el control de los expedientes del personal de nuevo ingreso, publicación de las vacantes.
- **Seguridad e higiene:** revisa las áreas de trabajo, cumplir con los señalamientos que requiera la empresa cumpliendo con los estándares de secretaria de prevención social, cumplir con las normas establecidas, abastecen a los trabajadores de su equipo de seguridad.



- Capacitación: se enfocan en la inducción del personal de nuevo ingreso, proporcionar diferentes capacitaciones para las áreas depende de lo que cada departamento requiere establecer programaciones y llevan la coordinación de las mismas y les dan el seguimiento adecuado.
- IMSS e Infonavit: altas y bajas del seguro social, modificaciones bimestrales del salario, que se cumpla en tiempo y forma el pago del sua.
- Servicio médico: realizan exámenes al personal de nuevo ingreso y prestan la atención necesaria al personal.

La empresa pasteurizadora de Aguascalientes S.A de C.V ya cuenta y tiene implementada la NOM 35 la cual consiste en establecer los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, así como para promover un entorno organizacional favorable en los centros de trabajo.

De acuerdo a los parámetros establecidos dentro de la empresa se considera un factor de suma importancia ya que gracias a este se logra identificar los principales factores de riesgo psicosocial y de igual manera identificar qué tanto impactan estos en la rotación de personal.

### **Misión**

“Reunimos lo mejor para crecer contigo. En San Marcos buscamos hacerlo bien”.

### **Visión**

Ser líderes en alimentos, en los mercados donde participamos de manera rentable y sustentable.

### **Valores**

Innovación

Justicia

Trabajo en equipo

Respeto

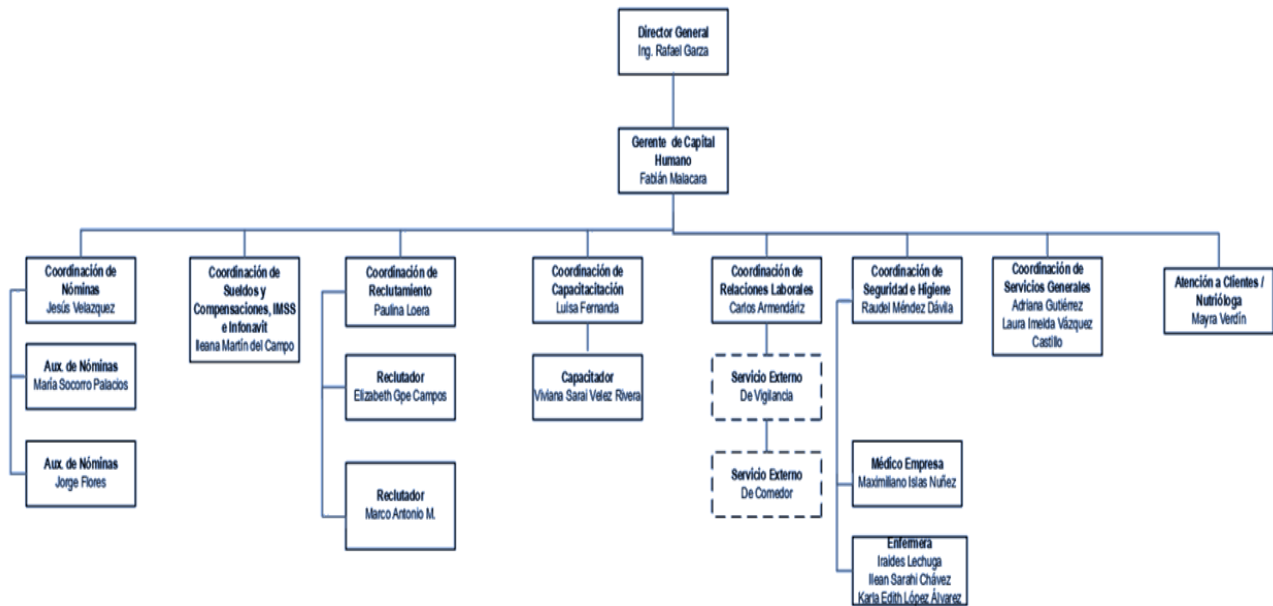
Disciplina

Honestidad

Pasión

**Figura 1.**

**Organigrama del área de capital humano**



En la figura 1 se muestra el organigrama del área de capital humano de la empresa Pasteurizadora Aguascalientes S.A de C.V, en el que podemos observar la distribución de puestos del área.

**7. Problemas a resolver, priorizándolos.**

La problemática de la empresa es la constante rotación de los trabajadores, quienes dejan el empleo en menos de un mes por lo que se les llama para que se presenten a la empresa y contesten la encuesta relacionada a su salida para conocer los motivos por los cuales fue el abandono del empleo. La situación mencionada anteriormente da como resultado que no se desarrolle la experiencia necesaria en las operaciones que intervienen en los procesos dentro de la empresa, lo que repercute en la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la empresa. Dando como resultado cantidades excesivas de producto NG (No Good).

## **8. Justificación**

En el área de RRHH se detectó que en los reportes del nivel de rotación prevalecía un alto nivel en la rotación del personal operativo, así como la ineficiencia del proceso de reclutamiento y selección. Se llegó a esta conclusión por encuestas aplicadas a los empleados y por los indicadores que se manejan dentro del departamento por información de los empleados y datos del mismo departamento que dejaban ver áreas de mejora. Teniendo en cuenta el panorama anterior, el cual se presentó a la gerencia, quienes explicaron los procedimientos que ellos utilizan actualmente para solucionar el problema de rotación.

La constante rotación de personal ocasiona que no se desarrolle la experiencia necesaria en las funciones asignadas, lo que repercute en la calidad de los servicios ofrecidos por la empresa. Esta situación de inestabilidad laboral causada por la rotación, ocasiona que el recurso humano que está capacitado permanezca poco tiempo dentro de la organización, por lo que se hace necesaria la sustitución del puesto vacante teniendo que volver a entrenar al nuevo personal una y otra vez.

Los empleados son contratados de forma inmediata ya que al asistir a la entrevista en la cual se les hace mención de la jornada laboral, el salario, las prestaciones, las actividades a realizar, etc. se les realiza un examen médico el cual determina si el candidato es aceptable para el área que se estará contratando, de ser así se le cita al siguiente día con documentación para proceder a contrato y empieza a laborar.

Por lo que es de suma importancia trabajar estrategias para disminuir la rotación de personal mediante una propuesta focalizada en un análisis del procedimiento de reclutamiento y selección que apoye el desarrollo de un buen clima laboral y generar la motivación en los empleados.

## **9. Objetivos (General y Específicos)**

### **Objetivo General:**

Eficientar los procesos de gestión de recursos humanos dirigidos al reclutamiento y selección para disminuir la rotación en la planta de Pasteurizadora Aguascalientes S.A de C.V.

### **Objetivos específicos:**

- Identificar los motivos por los cuales renuncian los empleados a través de entrevistas de salida.
- Detectar indicadores que correspondan a necesidades insatisfechas relacionadas con la motivación de los empleados en base a los resultados de las causas.
- Elaborar una estrategia para incrementar los niveles de motivación de los empleados del área operativa de la empresa.

## ***CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO***

### **10. Marco Teórico (fundamentos teóricos).**

#### **Proceso de administración de recursos humanos**

De acuerdo a los autores Robbins & Coulter (1996), el proceso de administración de recursos humanos busca realizar actividades necesarias para dotar a la organización de personal y mantener un alto desempeño de los mismos. Asimismo, según Werther & Davis (1999), se han ido estableciendo varios enfoques para administración de los recursos humanos. Entre estos aspectos fundamentales se cuentan:

- Enfoque de los recursos humanos. El objetivo de esta disciplina es la administración de los recursos humanos de mayor importancia para toda la sociedad: los hombres y las mujeres que constituyen el elemento básico para que la organización pueda lograr sus objetivos. La eminente dignidad de la persona nunca debe perderse en el proceso de alcanzar los objetivos de una organización. Sólo mediante una cuidadosa atención a las necesidades humanas puede crecer y prosperar cualquier organización.
- Enfoque administrativo. La administración adecuada de los recursos humanos es la responsabilidad de todo gerente. El departamento de recursos humanos existe para apoyar y asesorar a la gerencia mediante sus recursos y conocimientos especializados. En último término, el desempeño y el bienestar de cada trabajador son responsabilidad, tanto de su superior inmediato como del departamento de recursos humanos.
- Enfoque de sistemas. La administración de los recursos humanos se lleva a cabo en un sistema más amplio: la organización. Por esa razón, la administración de personal debe evaluarse por referencia a la contribución que hace a la productividad de la organización. En la práctica, los expertos reconocen que el modelo de administración de recursos humanos es un sistema abierto, de partes

que se interrelacionan. Cada integrante afecta a los demás y todas las partes, a su vez, reciben la influencia del entorno exterior.

- Enfoque proactivo. La administración de los recursos humanos puede incrementar su contribución a los empleados, a los gerentes y a la organización en general, mediante la anticipación adecuada de los desafíos que enfrentará.

## **La planificación de los recursos humanos**

Trata de determinar, por una parte, las necesidades, tanto cuantitativas como cualitativas, del personal partiendo de los objetivos y la estrategia que tiene establecida la organización para un determinado horizonte temporal y, por otra, conocer si las disponibilidades de los recursos humanos se ajustan, en cada momento, a dichas necesidades. Se configura como uno de los procesos básicos para la gestión de los recursos humanos, ya que la información que suministra sirve de punto de partida para la puesta en marcha de otras actividades. Así, por ejemplo, sirve para indicar: a) cuántos empleados y de qué clase se necesitan; b) cómo se conseguirán los empleados (mediante reclutamiento externo o mediante traslado y promoción interna); y c) las necesidades de formación que tendrá la organización. Si bien esta actividad (la planificación de recursos humanos) es muy importante, no ha sido, sino hasta hace relativamente poco tiempo, cuando la mayoría de las organizaciones la han incorporado como parte de la gestión de los recursos humanos. Son muchos los trabajos que han venido señalando la importancia de la planificación de los recursos humanos y la necesidad de su conexión con la estrategia de la empresa.

## **Cobertura de las necesidades de recursos humanos de la organización**

Una vez que se han determinado las necesidades de recursos humanos de la organización y sus vínculos con la estrategia general de la empresa, deben cubrirse los puestos de trabajo. La dotación de personal consiste en reclutar a los aspirantes a un puesto de trabajo (candidatos), seleccionar los candidatos más adecuados y orientarlos y asignarlos a los distintos puestos. Estas actividades valen tanto para los candidatos

externos (aquellos que no trabajan para la organización) como para los internos (aquellos que ya pertenecen a la organización). El reclutamiento es una función de recursos humanos extremadamente importante, ya que cuanto mayor sea el número de solicitudes de candidatos potencialmente cualificados para desempeñar los puestos de trabajo, más selectiva podrá ser la organización a la hora de contratar los empleados. Una vez conseguidos los candidatos es cuando puede iniciarse el proceso de selección. Entre los procedimientos de selección más habituales se encuentran los formularios de solicitud, el curriculum vitae, la entrevista y la realización de pruebas y ejercicios. Todos ellos, que deben cumplir la normativa existente, permitirán tomar una decisión final en relación al puesto de trabajo. Dicho de otro modo, los procedimientos de selección deben dar como resultado el ajuste entre la capacidad del candidato y las capacidades que requiere el puesto de trabajo para su desempeño.

En la actualidad, los procesos de capital humano de las organizaciones deben enfocar esfuerzos suficientes para apoyar la transferencia de conocimiento y el mantenimiento de ventajas competitivas, así como, acompañar los enfoques tradicionales de selección, formación, capacitación, retribución y evaluación del desempeño con prácticas que permitan dar respuesta a los desafíos que impone la Gestión de los Recursos Humanos (GRH).

Chiavenato (2007) plantea que la rotación es consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna y externamente en la organización que tienen que ver con la actitud y el comportamiento del personal y en estrecha relación con: la satisfacción laboral, la motivación, la productividad y la disciplina laboral (Cuesta Santos, 2005; Chowdhury Abdullah y Nazmul, 2017; Schettini et al., 2019)

### **Satisfacción laboral**

Gibson, Ivancevich & Donnely (2000) expresan que “la satisfacción en el trabajo es una actitud que los individuos mantienen con respecto a sus funciones laborales. Es el resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como el estilo de dirección, las políticas y procedimientos,

la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios. Aunque son muchas las dimensiones que se han asociado con la satisfacción en el trabajo, hay cinco de ellas que tienen características cruciales:

- Paga: la cantidad recibida y la sensación de equidad de esa paga.
- Trabajo: el grado en que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción de responsabilidades.
- Oportunidades de ascenso: la existencia de oportunidades para ascender.
- Jefe: la capacidad de los jefes para mostrar interés por los empleados.
- Colaboradores: el grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los colaboradores.”

### **Rotación de personal**

Según Idalberto Chiavenato (2000), el término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. En general, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo.

La rotación de recursos humanos se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones. Como todo sistema abierto, la organización se caracteriza por el flujo incesante de recursos necesarios para desarrollar sus operaciones y generar resultados. En la actualidad, uno de los problemas que preocupan a los ejecutivos del área de recursos humanos de las organizaciones es precisamente el aumento de salidas o pérdidas de recursos humanos, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas. Es decir, los retiros de personal deben ser compensados con nuevas admisiones, a fin de mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para que opere el sistema.

El flujo de entrada y salida de personal se denomina rotación de personal. En toda



organización saludable, es normal que se presente un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo cual ocasiona una rotación vegetativa de simple conservación del sistema. La rotación de personal puede estar destinada a dotar al sistema con nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para impulsar las operaciones y acrecentar los resultados o reducir el tamaño del sistema (mayores salidas que entradas) para disminuir las operaciones y reducir los resultados.

Sin embargo, a veces la rotación escapa del control de la organización, cuando el volumen de retiros por decisión de los empleados aumenta notablemente. Cuando el mercado laboral es competitivo y tiene intensa oferta, en general aumenta la rotación de personal.

Si en niveles normales la rotación es provocada por la organización para hacer sustituciones orientadas a mejorar el potencial humano existente, a reemplazar una parte de sus recursos humanos por otros recursos de mejor calidad existentes en el mercado laboral, entonces la rotación se halla bajo el control de la organización. Sin embargo, cuando las pérdidas de recursos no son provocadas por la organización, resulta esencial establecer los motivos que provocan la desincorporación de los recursos humanos, para que la organización pueda actuar sobre aquellos y disminuir el volumen de retiros inconvenientes.

### **Diagnóstico de las causas de la rotación de personal**

Siguiendo con el autor Chiavenato, continúa diciendo que, como ocurre con todos los sistemas, la organización tiene uno o varios objetivos por alcanzar. El sistema es eficaz en la medida en que alcanza esos objetivos con un mínimo de recursos, esfuerzos y tiempo.

Una de las principales dificultades que se presentan en la administración de una empresa es medir y evaluar con exactitud su funcionamiento a través de resultados, y la adecuada utilización de los recursos los cuales sean viables para la obtención de información.

En la medida en que los resultados de un sistema no son satisfactorios, que sus recursos no se utilicen de manera adecuada, deben tomarse medidas orientadas a corregir los

inconvenientes y ajustar su funcionamiento.

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización. Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado laboral. La situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado, etc. Entre los fenómenos internos, pueden mencionarse:

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

La información correspondiente a estos fenómenos internos o externos se obtiene de la entrevistas de retiro con las personas que se desvinculan, para diagnosticar las fallas y eliminar las causas que están provocando la salida del personal. Entre los fenómenos internos causantes de retiro están casi todos los ítems que forman parte de una política de recursos humanos. Cuando esta política es inadecuada, predispone al personal a retirarse de la organización. La permanencia del personal en la organización es uno de los mejores índices de una buena política de recursos humanos, en especial cuando está

acompañada de la participación y dedicación de las personas.

La entrevista de retiro constituye uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada por la organización. A menudo es el principal medio utilizado para diagnosticar y determinar las causas de rotación de personal. En términos generales, la entrevista de retiro debe abarcar los siguientes aspectos:

1. Motivo del retiro (por decisión de la empresa o del trabajador);
2. Opinión del empleado respecto de la empresa;
3. Opinión del empleado acerca del cargo que ocupa en la organización;
4. Opinión del empleado sobre su jefe directo;
5. Opinión del empleado sobre su horario de trabajo;
6. Opinión del empleado acerca de las condiciones físicas del ambiente en que desarrolla su trabajo;
7. Opinión del empleado sobre los beneficios sociales otorgados por la organización;
8. Opinión del empleado acerca de su salario;
9. Opinión del empleado sobre las relaciones humanas existentes en su sección;
10. Opinión del empleado acerca de las oportunidades de progreso que le brindó la organización;
11. Opinión del empleado respecto de la moral y la actitud de sus compañeros de trabajo;
12. Opinión del empleado acerca de las oportunidades que encuentra en el mercado laboral.

En general, estos aspectos se resumen en un formulario de entrevista de retiro en donde se registran las informaciones y respuestas. La opinión del empleado refleja su percepción de la situación y permite identificar los problemas existentes y las posibles disonancias que causan la rotación de personal. En la entrevista de retiro, se pide información referente a los aspectos que están bajo control de los empleados o son claramente percibidos por ellos.

Las informaciones obtenidas a través de las entrevistas de retiro y otras fuentes, permiten hacer un análisis situacional de la organización y su ambiente y, por consiguiente, una evaluación de los efectos de la política de recursos humanos desarrollada por la organización, para determinar los cambios necesarios, con el propósito de impulsar nuevas estrategias que permitan disminuir sus efectos en la rotación de personal.

### **Tipos de fluctuación laboral**

Existen ciertas clasificaciones o tipos de fluctuación. Por ejemplo, está el caso de la fluctuación real, que no es más que la salida consumada e inevitable de un trabajador (Flores et al., 2008). Por otro lado, está la fluctuación potencial, que guarda relación con el deseo oculto del trabajador de abandonar la organización, pero la posibilidad de renunciar permanece latente y puede llegar a materializarse o no, en dependencia de la dinámica de las condiciones y motivaciones de cada trabajador. Una forma común para detectarla resulta la aplicación de encuestas y entrevistas.

### **Índice de rotación de personal**

El cálculo del 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 período.

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

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

Dónde:

A = Admisiones de personal durante el período considerado (entradas)

D = Desvinculación de personal por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el período considerado (salidas).

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

El índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al promedio de empleados.

2. Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y sus causas, en el cálculo del índice de rotación de personal no se consideran las admisiones (entradas), sino sólo las desvinculaciones, ya sea por iniciativa de la organización o de los empleados.

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

Por ser parcial, esta ecuación puede enmascarar los resultados al no considerar el ingreso de recursos humanos en la organización, lo cual altera el volumen de los recursos humanos disponibles.

3. Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y hallar los motivos que conducen a las personas a desvincularse de la organización, sólo se tiene en cuenta los retiros por iniciativa de los empleados y se ignoran por completo los provocados por la organización. En este caso el índice de rotación de personal cubre sólo las desvinculaciones efectuadas por iniciativa de los mismos empleados, lo cual hace posible analizar las salidas resultantes de la actitud y del comportamiento del personal, separando las salidas causadas por decisión de la organización.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{\frac{(N1 + N2 + \dots + Nn)}{a}}$$

Donde

D = Desvinculaciones espontáneas que deben sustituirse

$N_1 + N_2 + \dots + N_n$  = Sumatoria de los números de empleados al comienzo de cada mes.

a = Número de meses del período.

Este índice de rotación más específico sirve mejor a un análisis de las causas y los determinantes de las desvinculaciones voluntarias. La dificultad reside en que parece existir elevada correlación positiva entre las empresas excelentes y los bajos índices de rotación. Gran parte de las desvinculaciones voluntarias se deben a una deficiente política de personal.

4. Cuando se trata de evaluar la rotación de personal por departamentos o secciones, tomados como subsistemas de un sistema mayor – la organización – cada subsistema debe tener su propio cálculo del índice de rotación de personal, según la ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A+D+R+T}{2}}{PE} \times 100$$

Donde:

A = Personal admitido

D = Personal desvinculado

R = Recepción de personal por transferencia de otros subsistemas (departamentos o secciones).

T = Transferencias de personal hacia otros subsistemas (departamentos o secciones)

Este índice considera el flujo interno de personal en los diversos subsistemas de la organización y entre éstos.

### **Determinación del costo de rotación de personal**

Si el sistema es eficaz en alcanzar los objetivos para los cuales fue diseñado, es importante saber cómo se utilizan los recursos disponibles para alcanzarlos. El sistema

que economiza sus recursos sin sacrificar los resultados y objetivos alcanzados tiene mayores posibilidades de ganar continuidad y permanencia. Uno de los objetivos de todo sistema es la autodefensa y supervivencia. Uno de los problemas que afronta el área de recursos humanos en una economía competitiva es saber en qué medida vale la pena, por ejemplo, perder recursos humanos y mantener una política salarial relativamente conservadora y con bajos recursos económicos.

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

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

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

1) Costo de reclutamiento y selección:

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

2) Costo de registro y documentación:

- Gastos de mantenimiento de la dependencia de registro y documentación del personal (salarios, obligaciones sociales, horas extras, artículos de oficina, arrendamientos, pagos, etc.)

- Gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, procesamiento de datos, apertura de cuenta bancaria, etc.

### 3) Costo de ingreso:

- Gasto de la dependencia de entrenamiento (en caso de que ésta sea la encargada de la integración de personal recién ingresado en la organización), proporcionarles al número de empleados vinculados al programa de integración.

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

### 4) Costo de desvinculación:

- Gasto de la dependencia de registro de documentación, relativo al proceso de retiro del empleado (anotaciones, registros, comparendos para homologaciones (confirmaciones) ante el Ministerio de Trabajo, Sindicatos, Gremios, etc.) prorratedos por el número de trabajadores desvinculados.

- Costo de las entrevistas de desvinculación (tiempo del entrevistador invertido en entrevistas de desvinculación, costos de los formularios, costos de la elaboración de informes correspondientes, etc.)

- Costo de las indemnizaciones por el tiempo anterior a la opción dada.

- Costo del anticipo de pago relacionado con vacaciones proporcionales, prima proporcional, preaviso (no importa si el empleado lleva a cabo o no la contraprestación. En esencia, los costos primarios constituyen la suma del costo de admisión más el costo de desvinculación.

b) Gastos secundarios de la rotación de personal. Abarcan aspectos intangibles difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte. Están relacionados de manera indirecta con el retiro y el consiguiente reemplazo del trabajador, y se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación. Incluyen:

### 1) Efectos en la producción:

- Pérdida de la producción ocasionada por la vacante dejada por el trabajador



desvinculado, en tanto que no sea reemplazado.

- Producción inferior por lo menos durante el periodo de adaptación del nuevo empleado en el cargo.
- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.

## 2) Efectos en la actitud personal:

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

## 3) Costo extralaboral:

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

## 4) Costo extra operacional:

- Costo adicional de energía eléctrica, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado.
- Costo adicional de lubricación y combustible, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado.
- Costo adicional de servicios de mantenimiento, utilidades, planeación y control de la producción, etc., que se elevan más, debido al índice reducido de producción del nuevo

trabajador.

- Aumento de accidentes y en consecuencia, de sus costos directos e indirectos, debido a la mayor intensidad en el periodo de ambientación inicial de los recién admitidos.
- Aumento de errores, desperdicios y problemas de control de calidad causados por la inexperiencia del nuevo trabajador.

Los cálculos de los costos primarios y secundarios de la rotación de personal podrán aumentar o disminuir de acuerdo con el nivel de los intereses de la organización. Lo importante de estos datos, además de su valor cuantitativo y cualitativo, es la toma de conciencia de los dirigentes de la organización sobre los efectos profundos que la rotación de personal produce no sólo en las organizaciones sino también en la comunidad y el individuo.

c) Costos terciarios de la rotación de personal. Se relaciona con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y largo plazo. En tanto los costos primarios son cuantificables y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios son sólo estimables. Entre dichos costos se cuentan:

1) Costo de inversión extra:

- Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación de equipo, mantenimiento, reparaciones con respecto al volumen de producción.
- Aumento de salarios pagados a los nuevos empleados y por tanto, incremento de reajustes a los demás empleados cuando la situación del mercado laboral es de oferta, lo que intensifica la competencia y la oferta de salarios iniciales más elevados en el mercado de recursos humanos.

2) Pérdidas en los negocios:

- Se reflejan en la imagen y en los negocios de la empresa, ocasionados por la falta de calidad de los productos o servicios prestados por empleados inexpertos en periodo de ambientación.

La rotación de personal se convierte en un factor de perturbación por sus innumerables y complejos aspectos negativos, cuando se acelera sobre todo si es forzada por la empresa para obtener falsas ventajas a corto plazo. No obstante a mediano y largo plazo, la rotación causa grandes perjuicios a la organización, al mercado y a la economía como totalidad y en su mayor parte al trabajador, considerado individual o socialmente respecto de su familia.

## **Clima organizacional**

### **Definición**

Según Rodríguez, Darío (2005), el clima de la organización es uno de los aspectos más frecuentemente aludidos en el diagnóstico organizacional. Tanto es así que muchas veces se confunde diagnóstico organizacional con diagnóstico de clima organizacional. Se trata de un tema que se plantea en la década de los sesenta, junto con el surgimiento del Desarrollo Organizacional y de la aplicación de la teoría de los sistemas al estudio de las organizaciones.

El concepto de clima incluso por su connotación geográfico atmosférica- permite ampliar las perspectivas de análisis desde una visión parcializada y reduccionista a una más global, que sea capaz de integrar el ambiente como una variable sistémica y que abarque fenómenos por sí mismos complejos desde una visión también compleja.

Este concepto se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

Los miembros de la organización no constituyen los elementos del sistema organizacional, sino parte de su ambiente: su ambiente interno. El clima, en esta perspectiva, ha de ser entendido como el conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional. Estas

apreciaciones constituyen una afirmación evaluativa y una explicación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros del sistema.

A pesar que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas. Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral y estrés, etc.

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

### **Características del clima organizacional**

Como dice Rodríguez, Darío (2005) el clima implica una referencia constante de los miembros respecto a su estar en la organización, puede construirse como una auto reflexión de la organización acerca de su devenir. La experiencia organizacional que tienen los miembros es auto observada por estos, que la evalúan colectivamente. Esto significa que el clima organizacional es una auto reflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí con el sistema organizacional. El clima organizacional se caracteriza por:

- La situación en que tiene lugar el trabajo de la organización con aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.
- Tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales, puede contar con una cierta estabilidad con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.
- Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta.
- Es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
- Es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistema de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.
- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Algo ocurre con la insatisfacción laboral. Una organización que tenga índices altos de ausentismo o una en que sus miembros están insatisfechos es, con seguridad, una organización con un clima laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, por lo tanto, puede ser difícil, dado que implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configuran el clima organizacional.
- En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero que se requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración.

### **Formas del clima organizacional**

Rodríguez Darío M. (2005), se remite a lo sostenido por Rensis Likert, quien dice que en la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc.

Éstas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación. Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de una organización. Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva.

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular.

Estos son:

- Sistema I: Autoritario: se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizada.
- Sistema II: Paternalista: También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación. El tipo de relaciones característico de este sistema es paternalista con autoridades que tiene todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia desde la base a la cúspide jerárquica. El clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.
- Sistema III: Consultivo: en este sistema existe un mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por mandos medios e inferiores, el control es delegado a escalones inferiores y el clima es de confianza

- y hay niveles altos de responsabilidad.
- Sistema IV: Participativo: Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones se encuentra distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son verticales y horizontales, generándose una participación grupal. El clima de este tipo de organizaciones de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y existe confianza en los diferentes sectores de la organización.

### **Definición de motivación**

Gibson, Ivancevich & Donnely (2000), describen a la motivación como “fuerzas que actúan sobre el individuo o que parte de él para iniciar y orientar su conducta. Se utiliza este concepto para explicar las diferencias en la intensidad de la conducta (considerando las conductas más intensas como el resultado de niveles de motivación más elevados) y también para señalar la dirección de la misma.”

La motivación es un concepto que se utiliza para comprender el sentido de las conductas que observamos. Es decir, la motivación es una derivación que hacemos. Manipulando determinadas condiciones, podemos medirla, observando después los cambios que se producen en la conducta. Partiendo de los cambios que observamos, mejoramos nuestro entendimiento de la motivación.

### **Motivación y rendimiento laboral**

Continuando con los mismos autores, coincidimos en que los directivos prefieren empleados motivados porque son los que se esfuerzan por encontrar la mejor manera de realizar un trabajo. Los empleados motivados se muestran interesados en que sus productos o servicios sean de alta calidad, la probabilidad de que sean productivos es mayor que la de otros trabajadores no motivados o apáticos. Quieren trabajar y formar parte de un equipo de trabajo, y están interesados en ayudar, apoyar y estimular a sus compañeros.

## **Teorías de contenido sobre la motivación**

De acuerdo a lo descrito por Gibson, Ivancevich & Donnely (2000), las teorías de contenido sobre la motivación son aquellas que “se centran en factores internos a la persona que estimulan, orientan, mantienen y detienen la conducta. Estos factores sólo pueden inferirse”.

1) Maslow: Modelo de jerarquía de necesidades Supone que las necesidades de las personas dependen de lo que ya tienen. Por tanto, en este sentido, una necesidad satisfecha no es un motivador. Las necesidades humanas organizadas de acuerdo a una jerarquía de importancia son las fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de autoestima y de autorrealización. Maslow describió las necesidades humanas como: 1. Fisiológicas: la necesidad de alimentos, bebida, albergue y alivio del dolor.

2. Seguridad: la necesidad de no sentirse amenazado, es decir, la ausencia de sucesos o de ambientes amenazantes.

3. De pertenencia, de interacción social y de amor: la necesidad de amistad, afiliación, interacción y amor.

4. Estima: la necesidad de autoestima y de ser estimado por los demás.

5. Autorrealización: la necesidad de realizarse a sí mismo maximizando la utilización de capacidades, destrezas y del potencial propio.

La teoría de Maslow parte del supuesto de que las personas buscan satisfacer sus necesidades básicas (fisiológicas) antes de orientar su conducta hacia la satisfacción de necesidades de nivel superior (autorrealización).

Es preciso haber satisfecho las necesidades de orden inferior antes de que una necesidad de orden superior, como la de autorrealización, comience a controlar la conducta de una persona. Según Maslow una necesidad satisfecha deja de motivar. Cuando una persona decide que ya percibe el salario adecuado por su contribución a la



organización, el dinero ha perdido para ella su capacidad de motivación. Sin embargo consideramos que dicha teoría vuelve a la motivación, de cierta manera, una variable por decir básica sin contemplar la complejidad de la misma.

II) Mc Clelland: De las necesidades aprendidas Continuando con los autores mencionados, Gibson, Ivancevich & Donnely, esta teoría propone que “una persona con una fuerte necesidad estará motivada a emprender las conductas apropiadas para satisfacer esa necesidad. Las necesidades de una persona se aprenden de la cultura de una sociedad”.

Está estrechamente relacionada con conceptos del aprendizaje. Tres de estas necesidades aprendidas son la necesidad de logro (n Log), la necesidad de afiliación (n Af) y la necesidad de poder (n Pod).

### **Relación entre motivación y clima organizacional.**

Idalberto Chiavenato (2000), el concepto motivación (en el nivel individual) conduce al de clima organizacional (en el nivel organizacional). Los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación. Puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas - en especial de aquellas que tienen autoridad-, es importante que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas.

La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota “salud mental”. Una manera de definir salud mental es describir las características de las personas mentalmente sanas. Estas características básicas son:

- 1- Sentirse bien consigo mismas.

- 2- Sentirse bien con respecto a los demás.
- 3- Ser capaces de enfrentar por sí misma las exigencias de la vida.

Esto explica el nombre de clima organizacional dado al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa.

## **Comunicación**

### **Definición**

La comunicación social es el conjunto de relaciones y/o procesos de intercambio que generan, mantienen y/o modificación sentimientos, habilidades, conocimientos, actitudes, entre las personas, integrando y organizando las capacidades y potencialidades humanas. (Guía de estudios de la materia Comunicaciones I, edición Diciembre de 1998.

### **Comunicación organizacional**

Horacio Rodríguez de San Miguel” (1991) de Carlos Fernández Collado, “la comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de

comunicación. Así, el resultado provechoso de los programas que se implanten será más probable”.

## **CAPÍTULO 4: DESARROLLO**

### **11. Procedimiento y descripción de las actividades realizadas.**

El procedimiento fue en primer lugar identificar las causas de la rotación de personal se llevaron a cabo varios procedimientos y poder identificar las variables que intervienen con los distintos subsistemas de recursos humanos que fue donde se recolectaron y analizaron los datos.

A partir de ellos se empezó a trabajar con un formato ya existente dentro del área de capital humano para identificar las causas las cuales se determinan como voluntarias o involuntarias, se trabajó tal y como se tenía ya establecido, fue una herramienta de gran utilidad para la identificación del porque se abandonaba el trabajo pero sobre todo identificar el porqué.

También se implementaron diferentes eventos haciendo mención a los trabajadores que asisten en tiempo y forma a trabajar, así como hacerles ver la importancia que estos tienen dentro de la empresa, otorgándoles un reconocimiento y/o despensa la cual sea de gran ayuda para cada uno y sus familias, este tipo de evento fue una implementación propia con la cual los trabajadores disfrutaban mucho y se les motivaba.

#### **Técnicas de recolección usadas para obtener datos.**

Los instrumentos que permitieron la recolección de datos e información son la entrevista de salida, las causas voluntarias e involuntarias, la calendarización de actividades para el proceso de reclutamiento y selección y la observación directa. Por otra parte se realizaron indagaciones previas a especialistas en recursos humanos, a fin de definir el criterio de valoración de las tablas y gráficos para su posterior análisis. Los cuestionarios de la entrevista de salida y de las encuestas de clima, constan de diferentes tipos de preguntas relativas a aspectos generales de la empresa y su entorno, como así también

aspectos específicos de los puestos de trabajo y sus relaciones, las que se espera que determinen las causas de rotación de personal operativo de la empresa bajo análisis.

Las entrevistas de salida fueron realizadas al mayor número posible del personal que se separó de la empresa durante el segundo semestre del año 2022. Las mismas fueron realizadas telefónicamente, o en algunos casos por mail, bajo la modalidad de un cuestionario predeterminado que se elaboró para recabar información respecto a los motivos por los cuales decidieron irse de la empresa. Cabe mencionar que telefónicamente se obtuvo una mejor participación ya que se crea una buena conexión y las respuestas son instantáneas, sin embargo por mail la respuesta fue muy baja teniendo como factor que las personas le dan menos importancia a este medio de comunicación y se enfocan en otros que están a la vanguardia hoy en día.

Finalmente, la observación directa se hizo en base a dos visitas realizadas en el área de producción en el segundo semestre del 2022, en la empresa, en diferentes horarios todos ellos en el horario de trabajo de los empleados, de una duración de aproximadamente una hora cada visita y así lograr identificar el procedimiento, el trato y lo que implica estar en el área productiva.

Los cuestionarios de salida se encuentran en los anexos. La población que participo para la realización de las encuestas de clima fue la totalidad de los empleados de la empresa, sin sumar a los socios gerentes a quienes no se les efectuaron dichas encuestas. En cuanto a las entrevistas de salida, las mismas se realizaron a todos los empleados que se desvincularon en el segundo semestre del año 2022.

## **Cronograma de actividades**

No.	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Dic	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
1	Identificación del objetivo	■	■	■	■	■	■	■	■										
2	Detectar indicadores - necesidades insatisfechas			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3	Toma de conciencia de los dirigentes de la organización					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
4	Ejecución de entrevistas de salidas y sus causas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5	Cuidar la relación con los candidatos					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
6	Determinación de días y horarios para el proceso de reclutamiento y selección					■	■	■	■										
7	Gestión de expedientes					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
8	Entrega de reporte final																	■	■

## **CAPÍTULO 5: RESULTADOS**

### **12. Resultados**

De acuerdo a la metodología que se trabajó en este proyecto se obtuvieron los siguientes resultados los cuales gracias a las entrevistas de salidas se logró identificar más a fondo las causas y las cuales se ven reflejas con mayor porcentaje de causas voluntarias el abandono el cual los trabajadores no se presentan a renunciar, así que teniendo en cuenta el otro porcentaje más alto sería la competitividad salarial, y es que los trabajadores siempre están en la busca de un mejor salario y prestaciones.

Teniendo como resultado en base a la entrevista de las bajas por causas involuntarias el mayor porcentaje es el desobedecer al patrón injustificadamente y el no cumplir con las políticas, procedimientos y reglamentos de la empresa los cuales se les hacen saber a todos los trabajadores en el curso de inducción.

Estas mejoras se ven reflejadas en la información que está plasmada a continuación ya que gracias a esta implementación se logró obtener una mejor eficiencia en el área de RH, así mismo con las entrevistas de salidas y los eventos mensuales de reconocimientos se busca que para el 2023 se reduzca y tener estadísticas viables que permitan disminuir

la rotación de personal esto debido al tiempo que requiere los procesos de recursos humanos.

Una vez analizadas las causas nos podemos dar cuenta que el trabajar en eventos de motivación es una gran oportunidad como empresa ya que hacemos sentir a cada uno de los trabajadores parte de la empresa y pieza fundamental de la misma.

Identificar indicadores y necesidades insatisfechas en las cuales se trabajaron para obtener mejores resultados.

Así mismo la calendarización de reclutamiento y selección fue de gran ayuda para poder llevar un mejor de control en base a los expedientes y de esta manera acceder de manera oportuna a la información de cualquier trabajador.

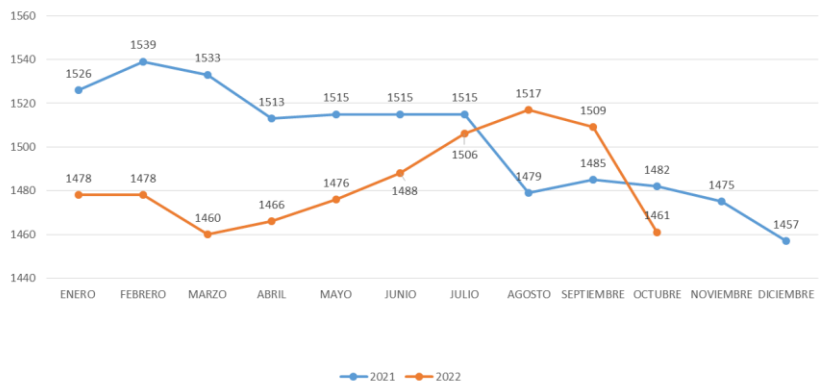
Figura 2.

Plantilla total por año al mes de octubre del 2022



## PLANTILLA TOTAL POR AÑO

	2021	2022
ENERO	1526	1478
FEBRERO	1539	1478
MARZO	1533	1460
ABRIL	1513	1466
MAYO	1515	1476
JUNIO	1515	1488
JULIO	1515	1506
AGOSTO	1479	1517
SEPTIEMBRE	1485	1509
OCTUBRE	1482	1461
NOVIEMBRE	1475	
DICIEMBRE	1457	



### Análisis

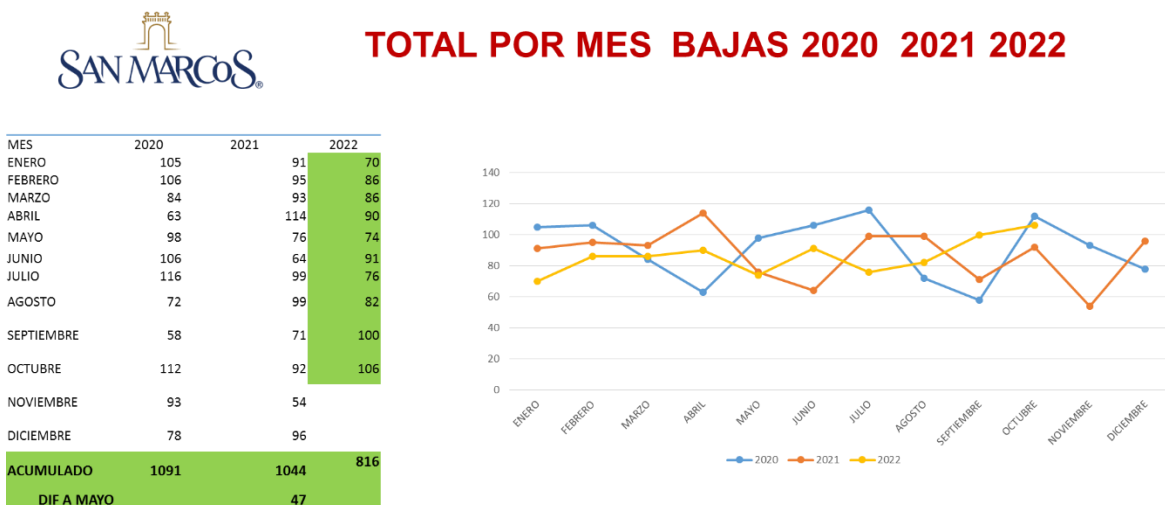
En la figura 2 muestra la plantilla total de personal que está laborando en la empresa mes con mes de los años 2021 y 2022; en ella se puede identificar que hacia fin de 2021 y en marzo y octubre de 2022 se tienen los picos más bajos, lo cual tiene una relación directa

con los eventos que ofrece gobierno como lo son la feria de empleo, ya que muchos trabajadores buscan una mejor oportunidad de trabajo. Sin embargo tanto en el año 2021 y 2022 en julio se tienen los picos más parejos y esto debido al interés que la empresa genera llevando acabo volanteo en diferentes partes de la ciudad y dando a conocer la oferta de empleo.

## Bajas.

Figura 3.

Total por mes de bajas de los años 2020, 2021 y 2022.

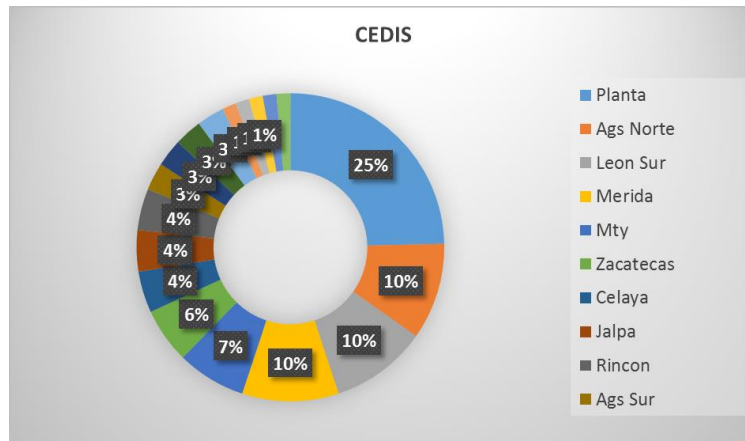


## Análisis.

De acuerdo a la información que se plasma en la figura 4, nos podemos dar cuenta del gran impacto que ha tenido el segundo semestre en los años 2020, 2021 y 2022 y debido a que muchos trabajadores buscan tener un mejor empleo en el cual en fin de año tengan un aguinaldo y utilidades que satisfagan sus necesidades.



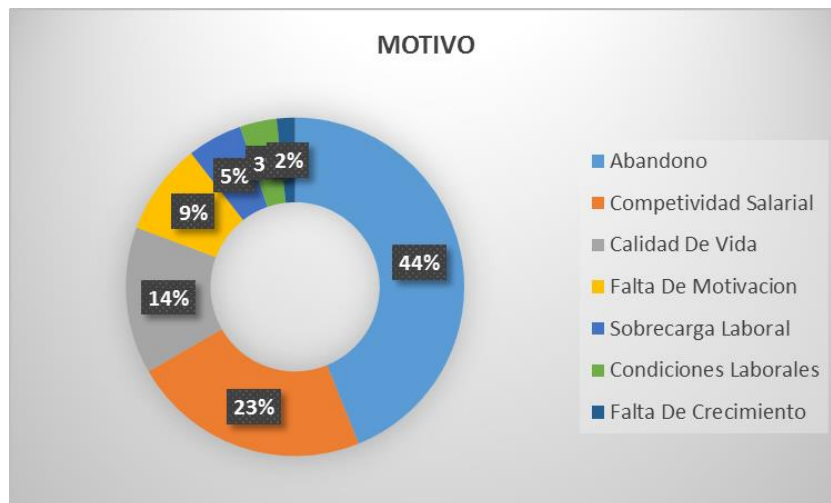
Figura 4.  
Bajas de cedis.



Análisis

Tal como se detalla en el grafica nos podemos percatar que planta es la que sufre de más rotación de personal con un 25% por ese motivo el proyecto solo está centralizado en la planta de pasteurizadora Aguascalientes.

Figura 5.  
Motivo de renuncias voluntarias

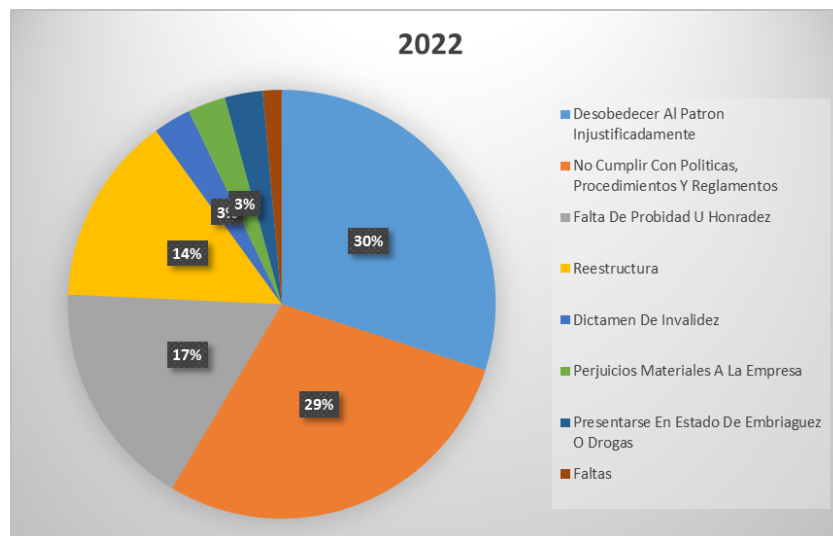


## Análisis

A partir del análisis de los datos recabados podemos definir que el 44% de los empleados que dejan la empresa lo hacen por decisión propia mediante el abandono, el segundo motivo con mayor porcentaje es la competitividad salarial.

Figura 6.

Bajas de cedis por causas involuntarias



## Análisis

Según la observación del gráfico podemos decir que el mayor porcentaje de desvinculaciones de la empresa por causas involuntarias son el desobedecer al patrón injustificadamente con un 30%, mientras que el no cumplir con políticas, procedimientos y reglamentos también se ve elevado con un 29% y no obstante un porcentaje también significativo es la falta de honradez con un 17%, y esto trae consigo una rotación de personal significativamente.

## Calendarización de actividades para el área de reclutamiento y selección.

Figura 7.

Plan semanal de reclutamiento y selección.



Análisis.

Con ayuda del plan semanal plasmado con anterioridad se pretende llevar a cabo un mejor mecanismo de reclutamiento y selección y del mismo modo lograr en tiempo y forma los expedientes completos.

### **Observación directa.**

A lo largo de la estancia dentro de la empresa para recabar la información necesaria para el relevamiento de datos, se observaron algunos aspectos que llamaron la atención.

Algunos trabajadores se sentían insatisfechos por la falta de motivación y la poca atención que se les presta como operarios.

Asimismo cuando se realizaron las entrevistas de salida, se observó que las respuestas eran muy acotadas, se notaba que las personas no querían dar más información de la necesaria. Se manifestaron muy sorprendidos con dicha entrevista ya que no esperaban que desde la empresa les importara el motivo por el cual se desvincularon.

# Indicadores que correspondan a necesidades insatisfechas

Figura 8.

Entrevista de salida



Pasteurizadora Aguascalientes, S.A. de C.V.

## ENTREVISTA DE SALIDA

- FORMATO 1 -

NOMBRE: <u>Antonio Vazquez Saldívar</u>	No. NOMINA: <u>50101</u>
PUESTO: <u>Trabajador OHT</u>	DEPARTAMENTO: <u>OHT</u>
JEFE INMEDIATO: <u>Marco Gutier</u>	TURNO: <u>Nocturno</u>
ANTIGÜEDAD: <u>1 mes</u>	CEDIS: <u>Pionera</u>
EDAD: <u>28 años</u>	EDO. CIVIL: <u>Soltero</u>
NO. DEPENDIENTES ECONOMICOS: <u>0</u>	ESCOLARIDAD: <u>Secundaria</u>

1. ¿Cómo califica la comunicación de la Empresa hacia sus colaboradores?

Buena  Mala  ¿Usted qué sugiere? Nada

Tuve conocimiento oportuno de los cambios organizacionales

Tuve conocimiento oportuno de los nuevos productos

Tuve conocimiento oportuno de las promociones

Entendí el funcionamiento del sistema de comisiones (Sólo para área de ventas)

2. ¿Qué opina del equipo de seguridad?

adecuado b) insuficiente c) No se me brindó equipo de seguridad

3. ¿Qué opina de los uniformes?

a) Sí recibí y me parecieron adecuados

Sí recibí, pero son insuficientes para toda la semana

c) Nunca recibí uniformes

4. ¿Qué opina de la capacitación?

Recibí curso de inducción SI  NO

Recibí capacitación al llegar a mi puesto SI  NO

Recibí cursos de actualización y mejora para el desempeño de mi puesto SI  NO

5. ¿Qué opina de los servicios que proporciona la Empresa?

	BIEN	MAL	COMENTARIOS
BAÑOS	<input checked="" type="checkbox"/>		
VIGILANCIA	<input checked="" type="checkbox"/>		
SERVICIO MÉDICO	<input checked="" type="checkbox"/>		
COMEDOR		<input checked="" type="checkbox"/>	
INSTALACIONES EN GENERAL	<input checked="" type="checkbox"/>		
MI ÁREA DE TRABAJO	<input checked="" type="checkbox"/>		
MANTENIMIENTO A UNIDADES Y EQUIPO	<input checked="" type="checkbox"/>		
HERRAMIENTAS DE TRABAJO	<input checked="" type="checkbox"/>		

6. ¿Qué imagen se lleva de la Empresa?

- a) Es una empresa con rumbo y crecimiento
- b) Es una empresa sin rumbo y en decadencia
- c) Es una empresa que ofrece desarrollo y crecimiento para sus colaboradores
- d) Existe una buena organización dentro de la Empresa
- e) No estoy de acuerdo con los procedimientos que sigue la empresa, me parecen excesivos y burocráticos
- f) No estoy de acuerdo con los procedimientos que sigue la empresa, me parece que no están definidos
- g) La Empresa no ofrece un sistema de incentivos a sus colaboradores y no les brinda la atención adecuada
- h) Otra: \_\_\_\_\_

7. PREGUNTA EXCLUSIVA PARA PERSONAL DEL ÁREA DE VENTAS. Señale si se enfrentó con los siguientes problemas:

- a) Mi supervisor no conoce mi ruta y no visita a mis clientes
- b) Las unidades se encuentran en mal estado
- c) Hay desabasto de producto y no puedo cumplir con los pedidos que exigen mis clientes
- d) Me dieron producto a vender con 2 días de vida o menos y me exigieron venderlo
- e) Otros. Menciónalos \_\_\_\_\_

8. ¿Tiene alguna sugerencia o comentario final?

Ofrecer mas apoyo y empatia con el personal.

**¡La Empresa agradece su labor y le desea suerte en su nueva perspectiva laboral!**

OBSERVACIONES DEL ENTREVISTADOR

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Nombre del entrevistador	Firma del entrevistador
Elizabeth Campos	

Entrega de uniformes

Entrega de credencial

CS Escaneado con CamScanner

Análisis.

De acuerdo a la entrevista de salida nos podemos percatar de las necesidades insatisfechas en las cuales se ve reflejada en distintos aspectos la rotación de personal.

## Estrategia para incrementar los niveles de motivación

Figura 9.

Eventos de reconocimiento empleado del mes.



Análisis.

Gracias a este tipo de eventos se dio la oportunidad de tener un mejor acercamiento con cada uno de los trabajadores y del mismo modo hacerles saber el gran papel que cubren dentro de la empresa, así como otorgar un apoyo que se de gran ayuda para sus familias y de esta manera mantener el talento y reconocer su esfuerzo diario.

## **CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES**

### **13. Conclusiones del Proyecto**

Después de llevar a cabo el proyecto en la empresa pasteurizadora Aguascalientes S. A de C.V de identificar y el análisis efectuado para realizar la propuesta, concluí que efectivamente los altos índices de rotación existentes del personal en las líneas operativas de la empresa sobre lo que se trabajó, están identificados por factores motivacionales relacionados con la comunicación interna, el estilo de dirección, satisfacción laboral, crecimiento y oportunidades dentro de la empresa.

Ahora bien de acuerdo a las entrevistas que se llevaron a cabo se logró identificar de mejor manera las causas, mismas que se consideraron para lograr disminuir el índice de rotación y este se vea reflejado notablemente ya que los empleados se sentirán motivados, enfocados en su crecimiento profesional sintiéndose participes activos de la empresa, lo que genera una satisfacción directa, así mismo el conseguir un incentivo.

Así mismo la información recabada podría servir para una mejora en el proceso de reclutamiento y selección el cual se tenga el tiempo apropiado para llevar a cabo una mejora de selección y al mismo tiempo tener en tiempo y forma los expedientes de cada trabajador.

Si bien no se logró en este proyecto una disminución de la rotación del personal debido a factores externos como las ferias de empleos , se identifican las causas y una metodología más amplia, y que a partir de estos se realicen evaluaciones de desempeño que en un futuro el plan de crecimiento propuesto se pueda convertir en un plan de carrera y de esta manera convertir a la empresa en líder del mercado enfocándose en el bienestar de sus recursos humanos, para fortalecer su competitividad y esta se vea reflejada.



## ***CAPÍTULO 7: COMPETENCIAS DESARROLLADAS***

### ***14. Competencias desarrolladas y/o aplicadas.***

1. Aplique habilidades directivas y de ingeniería en el diseño, gestión, fortalecimiento e innovación de las organizaciones para la toma de decisiones en forma efectiva, con una orientación sistémica y sustentable.
2. Diseñe e innova estructuras administrativas y procesos, con base en las necesidades de las organizaciones para competir eficientemente en mercados globales.
3. Dirigí equipos de trabajo para la mejora continua y el crecimiento integral de las organizaciones.
4. Utilice las nuevas tecnologías de información y comunicación en la organización, para optimizar los procesos y la eficaz toma de decisiones.
5. Promoví el desarrollo del capital humano, para la realización de los objetivos organizacionales, dentro de un marco ético y un contexto multicultural.
6. Actúe como agente de cambio para facilitar la mejora continua y el desempeño de las organizaciones.

## **CAPÍTULO 8: FUENTES DE INFORMACIÓN**

### **15. Fuentes de información**

*Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. Mc Graw Hill.*

*Chiavenato, Idalberto (2000) "Administración de Recursos Humanos". 5ta edición. Colombia. Ed. McGraw Hill.*

*Fernández Collado, Carlos (1999) "La comunicación en las organizaciones" 1ra edición. México. Ed. Trillas.*

*Gibson, James L., Ivancevich, John M., & Donnely, James H. (2000) "Las Organizaciones". 8va edición. Chile. Ed. McGraw Hill.*

*Hernández Sampieri & col. (2008) "Metodología de la investigación" 4ta edición. México. Ed. McGraw Hill*

*Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary (1996). "Administración" 5ta edición. México. Ed. Pearson Prentice hall.*

*Rodríguez M. Darío (2005) "Diagnostico Organizacional" 6ta edición. México. Ed. Alfaomega*

*Werther, William B. & Davis Keith (1999). "Administración de personal y recursos humanos" 4ta edición. México Ed. McGraw Hill.*

## CAPÍTULO 9: ANEXOS

### Anexo 1. Carta de aceptación del proyecto



Pasteurizadora Aguascalientes S.A de C.V.  
Aguascalientes, Aguascalientes, 01 de agosto de 2022

A quien corresponda

PRESENTE

Por medio de la presente **Pasteurizadora Aguascalientes S.A de C.V.** hago de su conocimiento que hemos aceptado a la alumna **Valeria Davila Ortega** estudiante del **Instituto Tecnológico de Pabellón de Arteaga** de la carrera **Ingeniería en Gestión Empresarial**, la cual desarrollara su proyecto de residencias por nombre **"Mejora de la Eficiencia de la Gestión de Recursos Humanos para disminuir la rotación de personal en la Planta Pasteurizadora Aguascalientes S.A De C.V."** durante el periodo Agosto-Diciembre del presente año.

Sin más por el momento le mando un cordial saludo.

Atentamente

Fabián Malacara Arbit

Apoderado general y gerente de recursos humanos

Boulevard a Zacatecas Norte  
Km. 337.6 Blvd. Pabellón de Arteaga  
C.P. 20116 Aguascalientes, Ags.  
01 (449) 9108300 ext. 8314

Escaneado con CamScanner

 /SanMarcosReune

[www.lechesanmarcos.com.mx](http://www.lechesanmarcos.com.mx)

Anexo 2. Entrevista de salida de actividades



Pasteurizadora Aguascalientes, S.A. de C.V.  
**ENTREVISTA DE SALIDA**

- FORMATO 1 -

<b>NOMBRE:</b>	<b>No. NOMINA:</b>
<b>PUESTO:</b>	<b>DEPARTAMENTO:</b>
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	<b>TURNO:</b>
<b>ANTIGÜEDAD:</b>	<b>CEDIS:</b>
<b>EDAD:</b>	<b>EDO. CIVIL:</b>
<b>NO. DEPENDIENTES ECONOMICOS:</b>	<b>ESCOLARIDAD:</b>

**1. ¿Cómo califica la comunicación de la Empresa hacia sus colaboradores?**

Buena \_\_\_\_\_ Mala ¿Usted qué sugiere?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ Tuve conocimiento oportuno de los cambios organizacionales

\_\_\_\_\_ Tuve conocimiento oportuno de los nuevos productos

\_\_\_\_\_ Tuve conocimiento oportuno de las promociones

\_\_\_\_\_ Entendí el funcionamiento del sistema de comisiones (Sólo para área de ventas)

**2. ¿Qué opina del equipo de seguridad?**

a) adecuado b) insuficiente c) No se me brindó equipo de seguridad

**3. ¿Qué opina de los uniformes?**

- a) Sí recibí y me parecieron adecuados
- b) Sí recibí, pero son insuficientes para toda la semana
- c) Nunca recibí uniformes

**4. ¿Qué opina de la capacitación?**

Recibí curso de inducción SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Recibí capacitación al llegar a mi puesto SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

Recibí cursos de actualización y mejora para el desempeño de mi puesto SI \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_\_

**5. ¿Qué opina de los servicios que proporciona la Empresa?**

	BIEN	MAL	COMENTARIOS
<b>BAÑOS</b>			
<b>VIGILANCIA</b>			
<b>SERVICIO MÉDICO</b>			
<b>COMEDOR</b>			
<b>INSTALACIONES EN GENERAL</b>			
<b>MI ÁREA DE TRABAJO</b>			
<b>MANTENIMIENTO A UNIDADES Y EQUIPO</b>			
<b>HERRAMIENTAS DE TRABAJO</b>			

**6. ¿Qué imagen se lleva de la Empresa?**

- a) Es una empresa con rumbo y crecimiento
- b) Es una empresa sin rumbo y en decadencia
- c) Es una empresa que ofrece desarrollo y crecimiento para sus colaboradores
- d) Existe una buena organización dentro de la Empresa
- e) No estoy de acuerdo con los procedimientos que sigue la empresa, me parecen excesivos y burocráticos

- f) No estoy de acuerdo con los procedimientos que sigue la empresa, me parece que no están definidos
- g) La Empresa no ofrece un sistema de incentivos a sus colaboradores y no les brinda la atención adecuada
- h) Otra:

---

---

**7. PREGUNTA EXCLUSIVA PARA PERSONAL DEL ÁREA DE VENTAS. Señale si se enfrentó con los siguientes problemas:**

- a) Mi supervisor no conoce mi ruta y no visita a mis clientes
- b) Las unidades se encuentran en mal estado
- c) Hay desabasto de producto y no puedo cumplir con los pedidos que exigen mis clientes
- d) Me dieron producto a vender con 2 días de vida o menos y me exigieron venderlo
- e) Otros. Menciónalos \_\_\_\_\_

---

**8. ¿Tiene alguna sugerencia o comentario final?**

---

---

---

---

***¡La Empresa agradece su labor y le desea suerte en su nueva perspectiva laboral!***

OBSERVACIONES DEL ENTREVISTADOR

---


---

<b>Nombre del entrevistador</b>	<b>Firma del entrevistador</b>
---------------------------------	--------------------------------

**Entrega de uniformes**

**Entrega de credencial**

### Anexo 3. Entrevista de salida de renuncia voluntaria

<b>ENTREVISTA DE SALIDA RENUNCIA VOLUNTARIA</b>			
<b>- FORMATO 2 -</b>			
NOMBRE DEL COLABORADOR: _____			
NO NOMINA _____ CEDIS _____			
NOMBRE DEL FAMILIAR EN SU CASO: _____		PARENTESCO: _____	
<b>I. CAUSAS DE LA SEPARACIÓN</b>			
(señalar la causa razón principal de su separación de la empresa marcar con una cruz )			
No	<b>CAUSAS POR RENUNCIA VOLUNTARIA</b>	X	
1	FALTA DE CRECIMIENTO		
2	AMBIENTE DE TRABAJO INADECUADO		
3	FALTA DE MOTIVACION		
4	CALIDAD DE VIDA <b>MARCAR LA CAUSA CON UNA X</b>		
	PROBLEMAS PERSONALES      CAMBIO DE RESIDENCIA      ESTUDIOS      MATRIMONIO		
5	SOBRECARGA LABORAL		
6	COMPETIVIDAD SALARIAL		
7	CONDICIONES LABORALES		
8	JUBILACION		
9	ABANDONO		



**Anexo 4. Entrevista de salida baja por empresa.**

**ENTREVISTA DE SALIDA**

- FORMATO 3 -

**BAJA POR EMPRESA**



NOMBRE DEL COLABORADOR: \_\_\_\_\_

NO DE NOMINA: \_\_\_\_\_ CEDIS \_\_\_\_\_

**I. CAUSAS DE LA SEPARACIÓN**

(Señalar la causa razón principal de su separación de la empresa, este formato debe ser llenado únicamente por el JEFE

ADMINISTRATIVO DEL CEDIS)

No	CAUSAS	X
1	FALTA DE PROBIIDAD U HONRADEZ	
	POR ROBO MARCAR LA CAUSA CON UNA X:	
	COMBUSTIBLE      PRODUCTO      A CLIENTE      AUTOSERVICIO	
	MATERIAS PRIMAS      EFECTIVO	
2	PERJUICIOS MATERIALES A LA EMPRESA	
3	NEGLIGENCIA	
4	ACTOS INMORALES U HOSTIGAMIENTO	
5	REVELAR SECRETOS DE LA EMPRESA	
6	FALTAS	
7	DESOBEDECER AL PATRON INJUSTIFICADAMENTE	
8	NO CUMPLIR CON POLITICAS, PROCEDIMIENTOS Y REGLAMENTOS	
9	PRESENTARSE EN ESTADO DE EMBRIAGUEZ O BAJO LA INFLUENCIA DE UNA DROGA	
10	REESTRUCTURA	
11	CIERRE DE CEDIS	
12	DEFUNCION	
13	DICTAMEN DE INVALIDEZ	

## 16. Registros de Productos

### Anexo 5. Aplicación de entrevistas.

