

UNIVERSIDAD DE SONORA

**DIVISIÓN DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y
AGROPECUARIAS.**

CAMPUS SANTA ANA



DISERTACIÓN

**Principales factores que propician el aumento del índice de rotación de personal en
Comercial V.H. de Nogales, Sonora.**

Rubén Galindo Arvizu

Registro tesis alternativo 79

SANTA ANA, SONORA

ABRIL DE 2005

Universidad de Sonora

Repositorio Institucional UNISON



**"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"**



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess

**Principales factores que propician el aumento del índice de rotación de personal en
Comercial V.H. de Nogales, Sonora.**

DISERTACIÓN

**Sometida a la consideración del Departamento
de Contabilidad**

de la

**División de Ciencias Administrativas, Contables y Agropecuarias de la
Universidad de Sonora**

por

Rubén Galindo Arvizu

Como requisito parcial para obtener el título

de

Contador Público

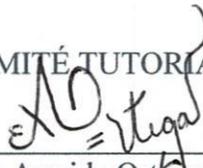
Santa Ana, Sonora

Abril de 2005

ESTA DISERTACIÓN FUE REALIZADA BAJO LA DIRECCIÓN DEL COMITÉ TUTORIAL, FUE APROBADA Y ACEPTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

CONTADOR PÚBLICO

COMITÉ TUTORIAL:

Director: 
M.A. Elsa Armida Ortega Verdugo

Asesor: 
C.P. Héctor Ignacio Velderrain Otero

Asesor: 
M.A. José Ramón Vásquez Ordoñez

AGRADECIMIENTOS

A Dios por la vida y por permitirme realizar uno de mis sueños en el ámbito personal y profesional.

A la Universidad de Sonora, Campus Santa Ana, por la oportunidad que nos brinda para seguir estudiando y lograr nuestras metas.

A mi esposa Gabriela por su amor y paciencia.

A todos los maestros que de una u otra forma siempre estuvieron apoyándome y aconsejándome a seguir estudiando hasta llegar a la culminación de mis estudios.

DEDICATORIA

A mis padres Jesús Galindo y María Arvizu que a lo largo de mi vida me han apoyado y enseñado a seguir adelante.

A mi esposa Gabriela, quien siempre me a alentado y apoyado a lograr mis objetivos.

A mi hija Ana Gabriela, a quien admiro mucho por esa alegría que transmite.

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN.....	1
REVISIÓN DE LITERATURA.....	2
Causas de la rotación.....	2
Satisfacción en el trabajo.....	3
Teoría de la motivación.....	5
Índices de rotación de personal.....	5
Diagnóstico de las causas de rotación de personal.....	6
Satisfacción intrapersonal y factores del esfuerzo.....	8
Reajustes de personal.....	11
El proceso de la capacitación.....	11
Determinación del contenido del entrenamiento.....	12
Evaluación de tareas.....	14
MATERIAL Y MÉTODOS.....	15
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	16
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	20
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	21
APÉNDICE.....	23

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura 1. Un modelo simple de las razones por las cuales la gente trabaja.....	9
Figura 2. Determinantes de satisfacción e insatisfacción.....	10
Figura 3. Principales causas de rotación.....	16
Figura 4. Nivel de comunicación con su jefe inmediato.....	17
Figura 5. Entrenamiento y capacitación.....	17
Figura 6. Oportunidades de desarrollo personal y profesional.....	18
Figura 7. Nivel de prestaciones de ley ofrecidas.....	19
Figura 8. Planteamiento de soluciones.....	19

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo identificar las principales causas que generan la rotación de personal en la empresa denominada Comercial VH en Nogales, Sonora. Así como someter a evaluación el nivel de capacitación que se le da al empleado al momento de ser contratado.

Para conseguir estos objetivos, se aplicó una encuesta en el departamento de recursos humanos, en la cual se le solicitaba una serie de datos los cuales nos ayudarían a poder conocer cuales eran los principales factores, así como también una revisión a los métodos de selección y contratación de personal. Encontrándose que el trabajador busca la satisfacción en el trabajo, los cuales son factores determinantes para que el empleado este dispuesto a permanecer en la empresa, pero el que no se sienta motivado para realizar su trabajo, termina renunciando al puesto que ocupa en la empresa. Entre otros factores se determina que un porcentaje mayor renuncia porque conseguían un mejor empleo, además del sueldo que estaban percibiendo no era el adecuado. Y esto ocasionaba que hubiera inconformidad con el jefe inmediato, incluso se hace mención del nivel de capacitación o entrenamiento no era el adecuado para el tipo de trabajo que se realizaría.

Las conclusiones a las que se han llegado es en primer lugar revisar el tipo de salario que se pudiera mejorar, esto se puede conocer investigando los sueldos que manejan este tipo de negocio; en segundo lugar establecer una escuela o métodos de inducción para los nuevos empleados, así como para la gente que ya esta trabajando que se podría manejar para la inducción y la capacitación para el buen funcionamiento de todos los departamentos existentes.

INTRODUCCIÓN

El término rotación 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. Esta misma se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto período (Chiavenato, 1998).

Tyson y York (2000) mencionan que es una medida general del número de empleados que se mueven a través de la organización; es posible determinar si son los mismos puestos o no, los que están sujetos a una alta rotación y, por tanto, determinar si hay o no un problema ya sea diseminado o localizado en una ocupación o departamento en particular.

Un factor importante a considerar es la zona geográfica. Por ejemplo, en varias ciudades localizadas en la franja fronteriza con los Estados Unidos de América, la rotación de personal constituye uno de los grandes problemas de las empresas.

Los objetivos del presente trabajo fueron: conocer los factores que están influyendo a que exista rotación de personal; medir el nivel de capacitación que se le da al empleado al momento de ser contratado y que tan efectiva es la capacitación; conocer las causas por las que el personal termina su relación laboral con la organización y adecuar un plan de trabajo para lograr reclutar nuevos empleados.

REVISIÓN DE LITERATURA

La rotación de personal se lleva a cabo para proporcionar al individuo una mayor variedad en las experiencias de trabajo, que la que podría obtener con un puesto simple y sirve, por consiguiente, para ampliar sus conocimientos y comprensión, además de que algunas empresas alientan la rotación de personal (Werther, 1993).

Además de proporcionar una experiencia de capacitación muy amplia para cada persona, ayuda a evitar el estancamiento mediante la introducción constante de nuevos puntos de vista en cada departamento (Dessler, 1994).

Cuando el departamento de personal ayuda a que los empleados alcancen sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo cual favorece a la organización, entre otras cosas, porque disminuye la rotación de personal (Werther y Davis, 1995).

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. 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.

Causas de la rotación.

Las causas de rotación se pueden dividir en causas de rotación forzosa y causas de rotación voluntaria. Entre las primeras 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 salir de las empresas cuando se ha cumplido cierto número de años de trabajo.

Por enfermedad. Hay ocasiones en las que, aunque no se trate precisamente de la incapacidad, en términos de ley, ciertas enfermedades crónicas obligan al trabajador a dejar su puesto.

Entre las causas de rotación voluntaria, se señalan:

Por renuncia del trabajador. Esta es quizá la causa que mejor puede controlarse.

Por despido. Cuando exista una razón que justifique la rescisión del contrato de un trabajador, o que la empresa considere indispensable prescindir de él.

Por mala selección. Cuando la selección del personal se ha hecho inadecuadamente, se darán en su trabajo razones de descontento para él y para la empresa, que llevara a la rotación.

Por razones personales o familiares. Muchas veces no puede señalarse una causa propiamente de descontento del trabajador con su puesto, sino que su salida se debe a problemas tales como cambio de domicilio.

Como ya se señaló, lo más importante en materia de rotación es llevar índices por toda la empresa y por cada uno de sus sectores, categorías de personal y quizá aún, para cada uno de los puestos que tienen un número mayor de empleados, a fin de conocer cuales son las razones a las que obedece la rotación, y fijar cual es la deseable en cada grupo o tipo de trabajo (Reyes, 1994).

Satisfacción en el trabajo.

Existe gran cantidad de evidencia que muestra los beneficios motivacionales de vincular con todo cuidado a la gente con el puesto (Robbins, 1994).

La clase y medida de las satisfacciones e insatisfacciones de los empleados que ocurren en las organizaciones es consecuencia de las necesidades insatisfechas (Wendell, 1999).

Muchas organizaciones crean sus propios cuestionarios o inventarios para evaluar la satisfacción del empleado, en tanto que otras usan cuestionarios estándar formulados por organizaciones investigadoras. Los principales factores que se miden son:

1. El contenido del trabajo, las verdaderas tareas que se ejecutaban y el control del trabajo.
2. Supervisión.
3. La organización y su administración.
4. Oportunidades para progresar.

5. Paga y otras prestaciones financieras.
6. Compañeros de trabajo.
7. Condiciones de trabajo.

Se han hecho varios estudios para preguntar a los empleados cuales son los aspectos de su trabajo que les proporcionan satisfacción e inconformidad. El tipo de trabajo que una persona tiene, las condiciones económicas y sociales al momento del estudio, la antigüedad en el puesto, y los factores personales tales como la edad, inteligencia, educación y personalidad, parece que todos tienen cierto efecto sobre los resultados del estudio (Chruden y Sherman, 1998).

Existe una relación entre la satisfacción en el trabajo y la rotación. Mientras más elevada sea la satisfacción de un empleado, es menos probable que renuncie al puesto. La relación entre la satisfacción en el trabajo y el ausentismo también es negativa pero menos consistente que la rotación. Sin embargo, cuando las ausencias injustificadas y la frecuencia de éstas se toman en cuenta, más que los días reales perdidos, se ha encontrado una estrecha relación. En otras palabras es menos probable que el empleado con una elevada satisfacción en el trabajo tenga ausencias frecuentes, en particular por razones injustificadas.

Teoría de la motivación.

Se puede decir que la motivación de un individuo tiene que ver con la orientación de su comportamiento, el esfuerzo y la persistencia, además de que incluye convenientemente otras variables como impulso, necesidad, incentivo y recompensa.

Esta teoría ha tenido la tendencia a dividirse en dos grupos, el primero es teoría mecánica o de proceso, y el segundo es teoría sustantiva o de contenido. La primera trata de explicar y describir el proceso de la forma en que se energiza el comportamiento, como se dirige, como se mantiene y como se detiene. La segunda esta más interesada en la identidad específica de que esta dentro de un individuo o dentro de su ambiente (Dubin, 1977).

Al igual que el empleado tiene ciertos deseos que esperan que la organización le satisfaga, ésta tiene ciertos tipos de comportamiento que desea encontrar de parte de aquél. La responsabilidad directiva por generar este tipo de comportamiento, se denomina usualmente “dirección”. En esencia, se trata de la capacidad de conciliar los intereses del empleado y la organización de tal manera que el comportamiento resultante vaya en interés, tanto de la ejecución de los deseos de los empleados, como simultáneamente de la obtención de los objetivos de la organización (Flippo, 1988).

Índices de rotación de personal.

Generalmente el índice de rotación de personal de una organización indica el “nivel moral de trabajo” de la misma, ya que de éste depende en gran parte la integración y el ajuste del factor humano. Salvo excepciones, es posible afirmar que una organización sana tiene siempre bajo índice de rotación de personal (Arias y Heredia, 2001).

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 periodo.

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 solo las salidas, ya sea por iniciativa de la organización o de los empleados; para lo cual se utiliza la siguiente ecuación:

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

Donde:

D = Desvinculación de personal 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.

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

Diagnóstico de las causas de rotación de personal.

Una de las principales dificultades que subyacen en la administración de un sistema, es medir y evaluar con exactitud su funcionamiento a través de resultados, y la adecuada utilización de los recursos. En la medida en que los resultados de un sistema no sean satisfactorios, que sus recursos no se utilicen de manera adecuada, deben tomarse medidas orientadas a corregir los inconvenientes y ajustar su funcionamiento.

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal (Chiavenato, 1998).

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

Entre los fenómenos internos, pueden mencionarse:

- Política salarial de la organización.
- Tipo de supervisión ejercido sobre el personal.
- Oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización.
- Condiciones físicas del ambiente de trabajo.
- Moral del personal de la organización.
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Política disciplinaria de la organización.
- Criterios de evaluación del desempeño.

La información correspondiente a estos fenómenos internos o externos se obtiene de las entrevistas de retiro con las personas que se desvinculan, para diagnosticar las fallas y eliminar las causas que están provocando el éxodo de personal. 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 la rotación de personal.

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

Motivo de retiro.

1. Opinión del empleado respecto a la empresa.
2. Opinión del empleado acerca del cargo que ocupó en la organización.
3. Opinión del empleado sobre su jefe directo.
4. Opinión del empleado acerca de su horario de trabajo.
5. Opinión del empleado acerca de las condiciones físicas del ambiente en que desarrolló su trabajo.
6. Opinión del empleado acerca de su salario.
7. Opinión del empleado sobre las relaciones humanas existentes en su sección.
8. Opinión del empleado acerca de las oportunidades de progreso que le brindó la organización.
9. Opinión del empleado respecto de la moral y la actitud de sus compañeros de trabajo.

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 (Chiavenato, 1998).

Satisfacción intrapersonal y factores del esfuerzo.

Vroom y Decv (1992) establecen el hecho de que el grado de satisfacción de ciertas necesidades personales satisfechas en el lugar de trabajo de una persona tiene una importante relación directa con el hecho de que dicha persona continúe trabajando. Estas necesidades personales son: reconocimiento, autonomía, sentimiento de estar haciendo un trabajo importante. Además del grado de satisfacción de necesidades que proporciona el trabajo, se ha encontrado de

que el grado en que el trabajo interfiere con la familia del trabajador y con su comunidad esta relacionado con la rotación en forma tan determinante como lo es la falta de satisfacción en el trabajo.

La comprensión de las necesidades y deseos que las personas esperan satisfacer mediante su trabajo, es esencial para lograr un diseño del trabajo y una motivación de los empleados.

El saber lo que la gente espera de su trabajo, lo ayudará a diseñar los trabajos, los sistemas de compensación y otras estructuras remunerativas, de forma tal que, tanto el empleado como la organización queden satisfechos. Las personas tienen que satisfacer las necesidades de orden inferior, después las de orden superior (Figura 1); y más de una necesidad puede constituir el punto central de cierta conducta (Aldag y Brief, 1989).

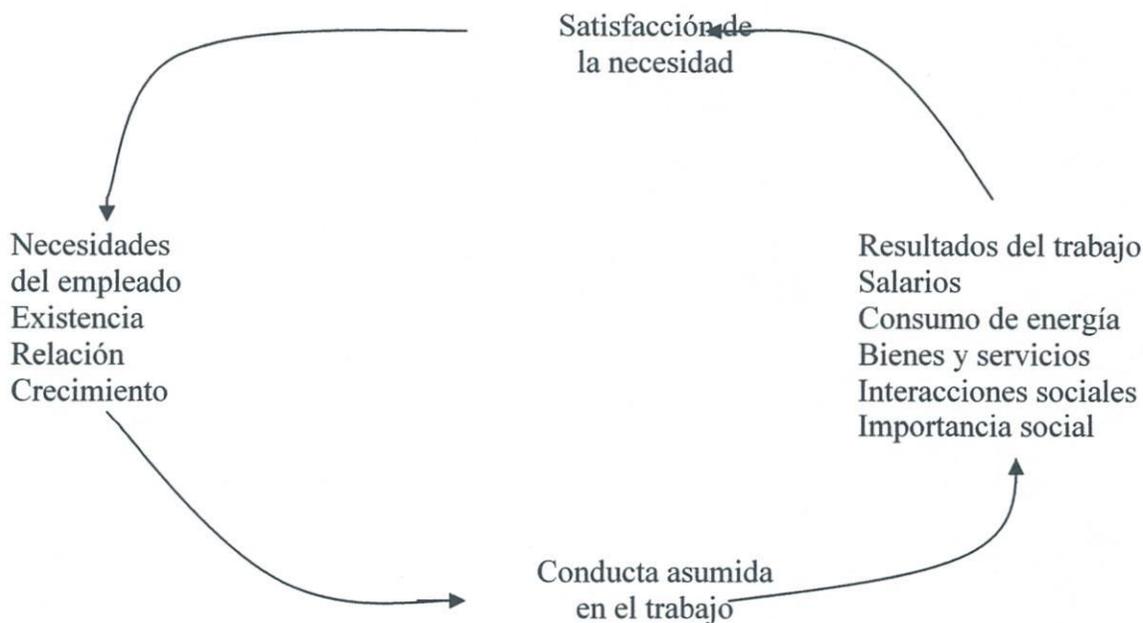


Figura 1. Un modelo simple de las razones por las cuales la gente trabaja.

Algunas variables internas al individuo pueden influir tanto en la satisfacción como en el esfuerzo. Aunque no pueden ser directamente controladas por la organización, se deberían considerar cuando se seleccione y trate de motivar a los empleados.

La Figura 2 muestra en la parte superior los principales factores que determinan el nivel de satisfacción de un individuo (o de insatisfacción), la parte inferior muestra los comportamientos de la organización asociados generalmente con la satisfacción y la insatisfacción. Un amplio campo de factores, tanto internos como externos, afectan el nivel de satisfacción que llevan a compromisos organizacionales, mientras que el de insatisfacción ocasiona compromisos detrimentes para la organización (rotación, ausentismo, retardos, accidentes, etc.). Por ejemplo, a los empleados que les gustan sus puestos, supervisores y factores relacionados con el trabajo, probablemente serán muy leales y dedicados. Sin embargo, los que están sumamente disgustados con sus puestos o con cualquiera de los factores relacionados con el trabajo, probablemente estarán malhumorados y a menudo exhibirán estos sentimientos con retardos, ausencias o tomando más acciones furtivas para desorganizar a la organización (Rue y Byars, 1995).

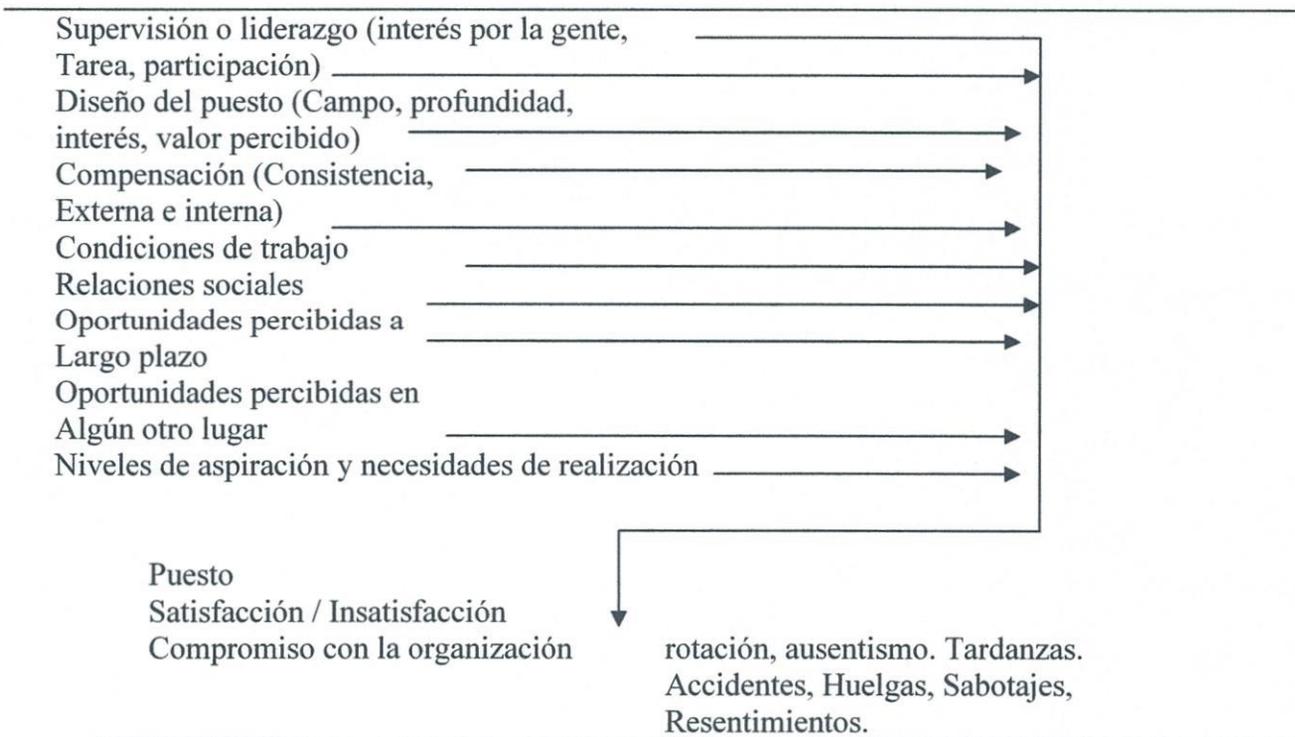


Figura 2. Determinantes de satisfacción e insatisfacción

Reajustes de personal.

Aunque una organización este completamente comprometida a hacer que su ambiente sea un buen lugar para trabajar, los empleados todavía renunciarán. Algunos trabajadores no pueden ver oportunidades de ascenso para ellos y se irán a otra parte.

Cierta cantidad de rotación es saludable para una organización y a menudo es necesaria para permitir a los empleados la oportunidad de satisfacer los objetivos de su carrera (Wayne y Noe, 1997).

Los reajustes de personal están entre las acciones más difíciles en el área de asignación de trabajos. Un ajuste generalmente, involucra a muchos empleados, se hace para efectuar un recorte en los recursos totales de personal de una organización.

El proceso de capacitación.

El proceso de capacitación es elevar la productividad de los individuos en su trabajo, influyendo sobre su comportamiento. La capacitación en sí es un acto intencional de proporcionar los medios para hacer posible el “aprendizaje” (Rodríguez, 2000).

Se debe realizar una apreciación de los elementos requeridos para la capacitación. Entre ellos se cuentan: presupuesto, instalaciones, materiales, aparatos, etc.

Las entrevistas de selección difieren de acuerdo con los métodos que se utilizan para obtener información y descubrir las actitudes y sentimientos de un solicitante señala Bohlander y Snell (2001).

Atraer solicitantes bien calificados, es solo el primer paso en el proceso de adquirir nuevos empleados, viene enseguida el desarrollo de técnicas para seleccionar entre dichos solicitantes los que deben aceptar. No se quiere contratar un empleado que después va a abandonar el puesto o que resulte incompetente (Strauss y Sayles, 1981).

Después de haber desarrollado las pruebas de selección, los solicitantes pueden ser especificados como “predecibles” o “impredicibles” (Dunnette, 1982).

Determinación del contenido del entrenamiento.

Es determinar el contenido en el momento en que encontramos la diferencia entre lo que los sujetos son capaces de hacer antes del entrenamiento y lo que queremos que sean capaces de hacer después. Esto es conocido como “diferencial de desempeño del trabajo” y debe ser el punto de partida para iniciar el entrenamiento (Craig y Bittel, 1971).

Pueden tomarse en cuenta diversos factores para la definición de las categorías, por lo tanto, resulta indispensable contar con datos concretos. La importancia de esto es que las descripciones de las tareas sean exactas, claras y conscientemente realizadas.

Por lo general se toman factores tales como los siguientes:

- a) Complejidad de las tareas.
- b) Instrucción requerida.
- c) Experiencia exigida.
- d) Responsabilidades principales.
- e) Esfuerzo físico y mental.

Se aconseja que se eviten las definiciones genéricas, sin llegar a ser excesivamente detallistas (Sackmann y Suárez, 2000).

La capacitación de los empleados y el desarrollo ejecutivo son otras áreas de la administración. La capacitación es con el fin de que realice un mejor trabajo, además de que es un corto proceso educativo que abarca la instrucción sistemática que enfatiza el aprendizaje de las aptitudes manuales y operativas de los empleados comunes (Sikula, 1983).

El primer elemento del comportamiento individual en el trabajo es el ser humano, el comportamiento consiste, esencialmente, en las acciones de la persona como individuo. De las teorías del comportamiento se pueden derivar las siguientes generalizaciones referentes a la naturaleza humana, que influyen en el comportamiento de los individuos en forma general:

1. Cada individuo nace con un conjunto de necesidades básicas, metas, motivaciones o deseos.

2. Como resultado de la experiencia, adiestramiento e interacción se pueden modificar y ampliar las necesidades humanas.
3. Cada individuo recibe la influencia de los éxitos y fracasos que experimenta.
4. Los seres humanos tienen la capacidad de pensar, planear y actuar racionalmente.
5. La percepción de sí mismo de un individuo, sus experiencias y su relación con otros individuos tiene también un efecto significativo sobre su comportamiento.

Estas aptitudes e influencias sobre el comportamiento humano proporcionan un importante marco de referencia para considerar la acción de llevar el aprendizaje para la gente en el trabajo (Harris, 1992).

Evaluación de tareas.

La elección de un método de evaluación de tareas es importante, y éste dependerá del número y tipo de puestos que deban evaluarse. La primera etapa consiste casi siempre en examinar y analizar las tareas y actividades que necesariamente impone un puesto. El propósito del análisis del puesto y las exigencias a las que debe responder su titular a fin de estar capacitado para realizar las tareas satisfactoriamente (Oficina Internacional del Trabajo, 1992).

MATERIAL Y MÉTODOS

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en la ciudad de Nogales, Sonora, y se tomó como muestra la empresa Comercial V.H. S.A. de C.V que cuenta con tres sucursales dentro de la misma ciudad, para conocer que tipos de causas están influyendo en el aumento de la rotación de personal en esta plaza. Dicho trabajo inició en septiembre de 2004 y consistió en la aplicación de encuestas a una muestra de la gente que se presenta al departamento de recursos humanos a **firmar** su renuncia, ya sea esta voluntaria o involuntaria. Así como también una revisión a los criterios de contratación y selección de personal.

Además se complementó con una revisión bibliográfica en la biblioteca del Instituto Tecnológico de Nogales, como en la biblioteca del Campus Santa Ana de la Universidad de Sonora

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

De acuerdo con la encuesta aplicada se obtuvieron los siguientes datos: el 23% de los encuestados dejaron el empleo por cuestiones familiares; el 52% era porque tenían opción de un mejor empleo; el 11% mencionaron que era por problemas con el horario asignado y el 14% por el sueldo que percibían, como se muestra en la Figura 3.

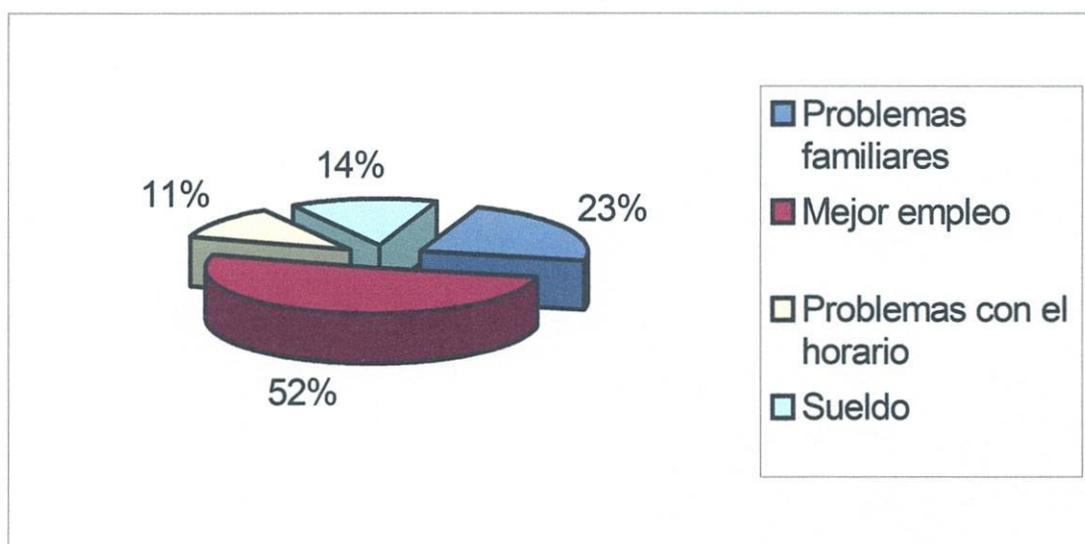


Figura 3. Principales causas de rotación.

En la Figura 4 se hace mención acerca de la relación que hay entre el colaborador con su jefe inmediato. El 27% menciona que la relación es buena; el 51% regular y 22% que fué mala.

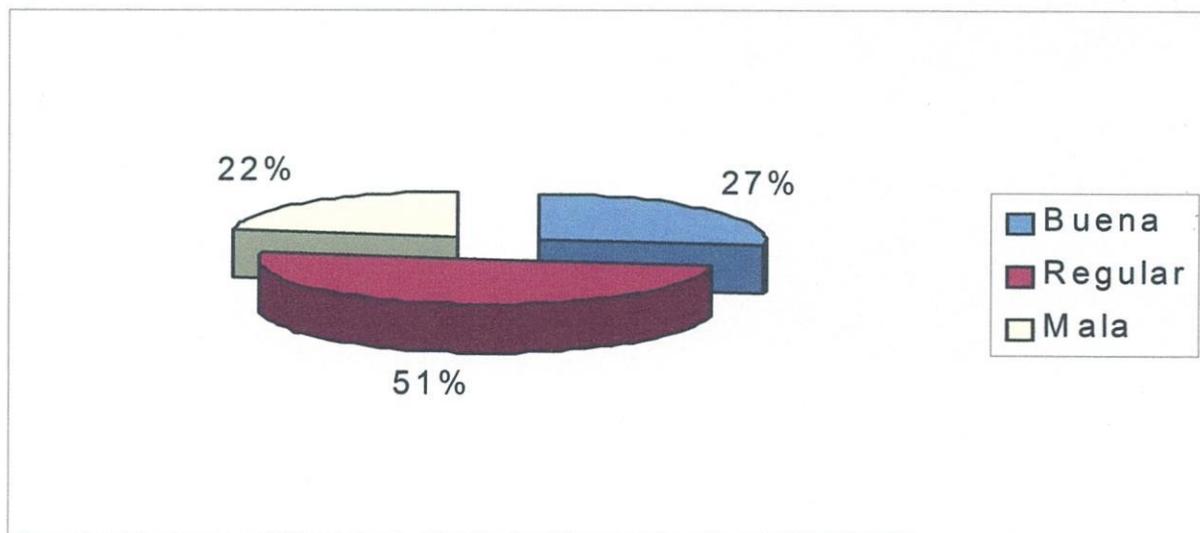


Figura 4. Nivel de comunicación con su jefe inmediato.

La Figura 5 muestra el nivel de capacitación que se les dio al momento de ser contratados, de lo cual se muestra lo siguiente: el 73% estuvo de acuerdo que si se les dio la capacitación que necesitaban para el buen desarrollo de su trabajo; mientras que el 27% no tuvo la capacitación adecuada.

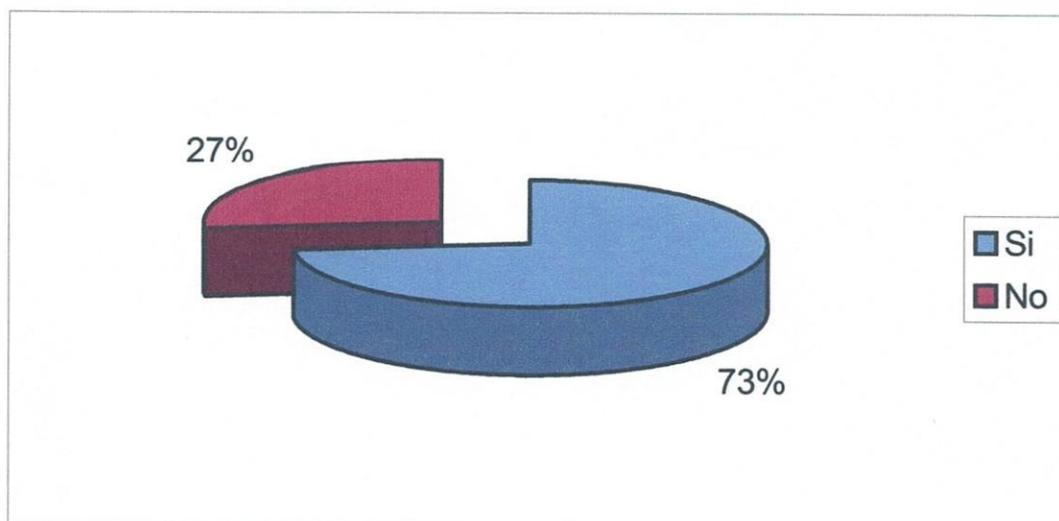


Figura 5. Entrenamiento y capacitación.

La Figura 6 muestra el porcentaje de crecimiento profesional que tuvieron en el tiempo que trabajaron en la empresa, los resultados son los siguientes; el 87% si tenía probabilidades de subir de puesto, mientras que el 13% no tuvo las probabilidades de crecimiento tanto personal como profesional.

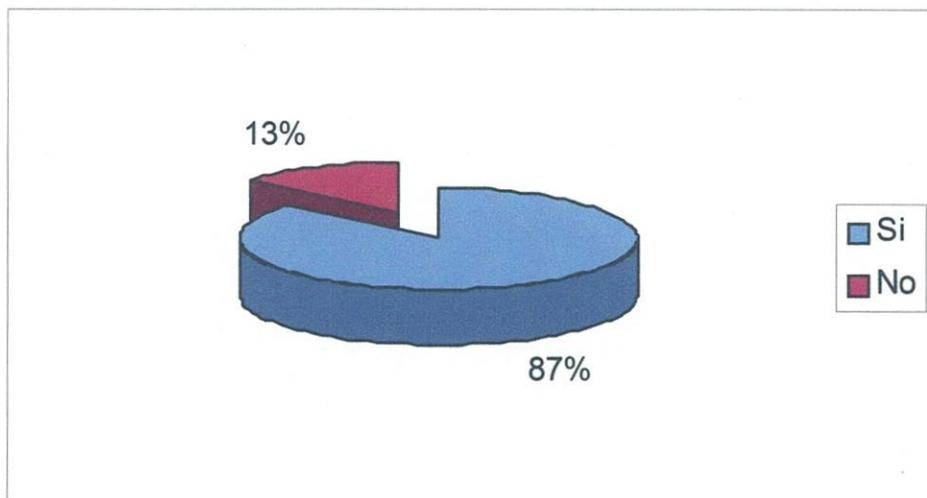


Figura 6. Oportunidades de desarrollo personal y profesional.

En la Figura 7 se muestra el porcentaje de personas a las cuales se les dieron las prestaciones a las cuales tienen derecho de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, como por ejemplo: vacaciones, seguro social, infonavit, un día de descanso semanal, etc., para lo cual el 100% mencionó que sí las obtuvieron.

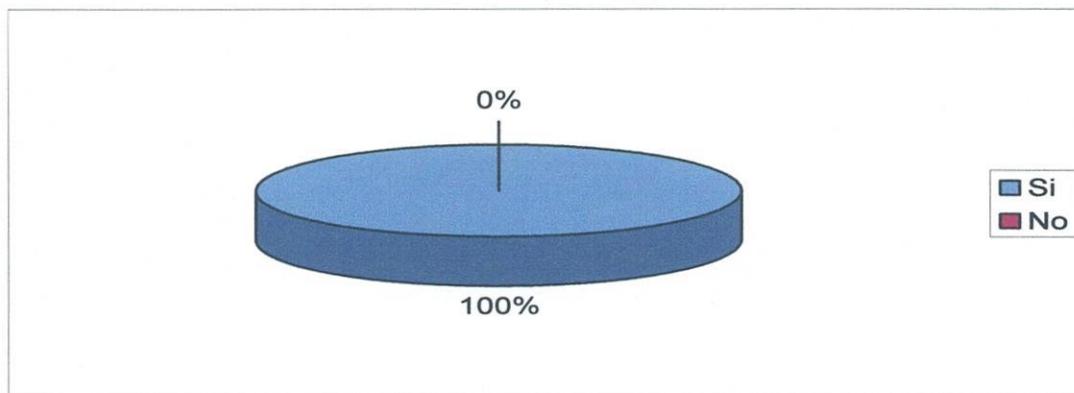


Figura 7. Nivel de prestaciones de ley ofrecidas.

Con respecto a si habían tenido toda la libertad para plantear algún problema, queja o sugerencia para el buen desarrollo de su trabajo diario, 60% de los encuestados mencionaron que si habían tenido la libertad, mientras que 40% no la tuvieron, según la Figura 8.

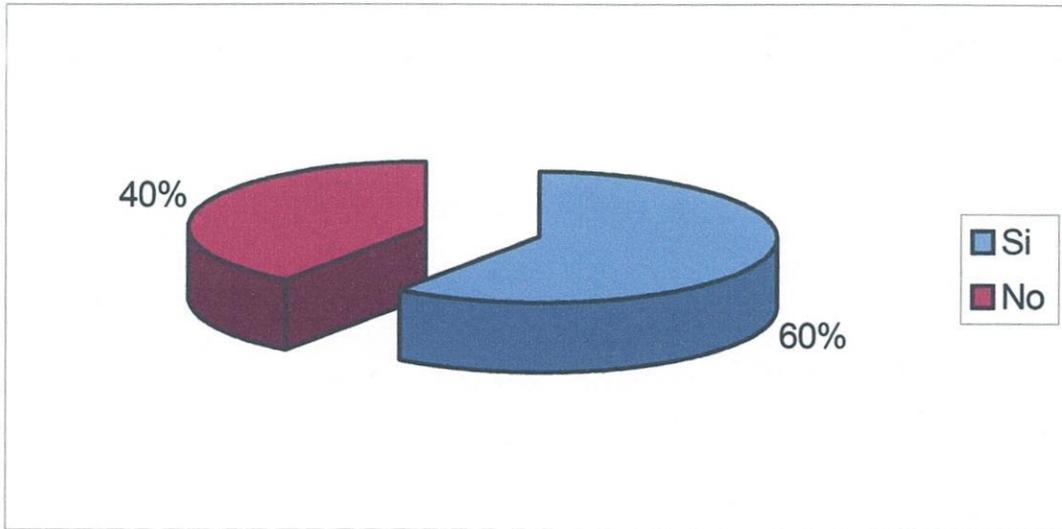


Figura 8. Planteamiento de soluciones.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos, se hace mención de las causas principales por las que tiende a aumentar el índice de rotación. Los principales indicadores son la oferta y demanda de empleo ya que en las zonas fronterizas la oferta de empleo es mucha, por lo tanto la gente cambia de empleos constantemente. Además del tipo de entrenamiento o capacitación que están obteniendo ya que esto influye mucho en la motivación al momento de realizar su trabajo. También es necesario que exista buena comunicación entre jefes y colaboradores, y viceversa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldag, R. y A. Brief. 1989. Diseño de tareas y motivación de personal. Editorial Trillas. México. pp. 19, 21.
- Arias, F. y V. Heredia. 2001. Administración de recursos humanos. Editorial Trillas. México. pp. 405-406.
- Bohlander, G., S. Snell y A. Sherman. 2001. Administración de recursos humanos. Editorial Thomson Learning. México. p. 193.
- Chiavenato, I. 1998. Administración de recursos humanos. 5ta. Edición. Editorial Mc. Graw Hill. Colombia. p. 188.
- Chruden, H. y A. Sherman. 1998. Administración de personal. Editorial Continental. México. p. 280.
- Craig, R. y L. Bittel. 1971. Manual de entrenamiento y desarrollo de personal. Editorial Diana. México. p. 62.
- Dessler, G. 1994. Administración de personal. Editorial Prentice Hall. México. pp. 205- 206.
- Dubin, R. 1977. Las relaciones humanas en la administración. Editorial CECSA. México. p. 114.
- Dunnette, M. 1982. Selección y administración de personal. Editorial CECSA. México. p. 214.
- Flippo, E. 1988. Principios de administración de personal. Editorial Mc Graw-Hill. México. p. 339.
- Harris, J. 1992. Administración de recursos humanos. Editorial Limusa. México. pp. 49-50.
- Oficina Internacional del Trabajo. 1992. Evaluación de tareas. Editorial Alfaomega. México. p. 7.
- Reyes, A. 1994. Administración de personal. Relaciones humanas. Editorial Limusa. México. pp. 165-166.
- Rue, L. y L. Byars. 1995. Administración teoría y aplicaciones. Editorial Alfaomega. México. pp. 336-339.
- Robbins, S. 1994. Administración teoría y práctica. Editorial Prentice Hall. México. p. 509.
- Rodríguez, J. 2000. Administración moderna de personal. Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S. A. de C.V. México. pp. 254, 416.
- Sackmann, A. y M. Suárez. 2000. Administración de recursos humanos. Ediciones Macchi. México. p. 91.
- Strauss, G. y L. Sayles. 1981. Personal, problemas humanos de la administración. Editorial Prentice-Hall. México. p. 381.

- Sikula, A. 1983. Administración de personal. Editorial Limusa. México. p. 13.
- Tyson, S. y A. York. 2000. Administración de personal. Editorial Trillas. México. p. 142.
- Vroom, V. y E. Decv. 1992. Motivación y alta dirección. Editorial Trillas. México. p. 53.
- Wayne, R. y R. Noe. Administración de recursos humanos. 1997. Editorial Prentice Hall. México. pp. 581.
- Wendell, L. 1999. Administración de personal desarrollo de recursos humanos. Editorial Limusa. México. p. 115.
- Werther, W. 1993. Administración de personal y recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill. p. 218.
- Werther, W. y K. Davis. 1995. Administración de personal y recursos humanos. Editorial Mc. Graw Hill. p. 187.

APÉNDICE

FORMATO DE ENCUESTA PARA APLICARSE EN COMERCIAL VH EN NOGALES SONORA.

1. ¿Qué lo motivó a dejar su trabajo?

Otro empleo mejor _____

El sueldo _____

Problemas familiares _____

Horario de trabajo _____

2. ¿Cómo fue la comunicación con su jefe inmediato?

Buena _____

Regular _____

Mala _____

3. ¿Se le dio el entrenamiento adecuado?

Si _____

No _____

4. ¿Cree que tuvo posibilidades de crecimiento?

Si _____

No _____

5. ¿Se les dio las prestaciones a las cuales tiene derecho?

Si _____

No _____

6. ¿Tuvo la libertad para plantear algún problema, queja o sugerencia?

Si _____

No _____

R15. T. 132