



TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE COACALCO

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TÍTULO

DISEÑO DE PROPUESTAS PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DEL
PERSONAL EN S.A.P.A.S.A.C

NOMBRE: VILLALOBOS MATUZ ITZEL

MATRÍCULA: 201910034

CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

ESPECIALIDAD: ANÁLISIS FINANCIERO

ASESOR: DR. NOÉ CHÁVEZ HERNÁNDEZ

ESTADO DE MEXICO, ENERO, 2024

AGRADECIMIENTOS

A mis padres Héctor Villalobos Morales y Vianey Matuz López, quienes me han brindado su apoyo incondicional, aconsejándome y guiándome para perseguir y alcanzar mis sueños y la razón principal por la que sigo y seguiré trabajando en cumplir mis metas y hacerlos sentir orgullosos.

A mi compañero, cómplice y hermano Alexis Villalobos Matuz por siempre brindarme su ayuda en los momentos que más lo necesite.

A mí asesora externa Lcda. Cinthya Yadira Domínguez Nájera que sin su ayuda no hubiera sido posible realizar este proyecto.

A mí asesor interno Dr. Noé Chávez Hernández quien a través de sus conocimientos contribuyó a que este proyecto se realizara de la mejor manera.

A mis sinodales, Mtra. María Del Socorro Cruz Rivera, Dra. Gisela Janeth Espinosa Martínez y Dr. Samuel Garrido Roldán por apoyarme en la realización de mi proyecto.

Al grupo BTS quienes a través de su música y letras me acompañaron y motivaron a creer en mí y luchar para realizar mis sueños.

RESUMEN

Conocer el índice de rotación en una empresa, permite saber la información sobre la frecuencia con la que se reemplaza a los empleados en una compañía, es un factor crucial que ayuda a las empresas a seguir siendo productivas. Un conflicto laboral o dificultades que presente el personal en el organismo puede impulsarlos a dejar la compañía, por esta razón el tema principal de este proyecto fue el diseño de propuestas para reducir la rotación del personal en S.A.P.A.S.A.C y tiene como objetivo determinar las causas por las que S.A.P.A.S.A.C tenga un alto índice de rotación del personal, para poder determinar las causas, fue necesario aplicar un método descriptivo y cuantitativo a todo el personal que decidió abandonar el organismo, que trabajaron desde 2022 y estaban registrados en nómina hasta el mes de junio de 2023, e proyecto se desempeñó en 5 factores, los cuales son, el ambiente en el trabajo, la comunicación, la motivación, el reconocimiento y, por último, el balance que debe existir entre el trabajo y la vida personal, debido a que estos elementos son indispensables para el desarrollo de una empresa; con los datos recopilados y por medio de las interrogantes, se detectaron los puntos negativos que presentaba el organismo y por lo cual, se desarrollaron dos propuestas que fueron balance 50/50 e incentivos con la finalidad de disminuir el índice.

Palabras clave: rotación, comunicación, motivación, reconocimiento, balance.

ÍNDICE

RESUMEN	3
CAPITULO I. GENERALIDADES DEL PROYECTO	8
INTRODUCCIÓN	9
JUSTIFICACIÓN	10
PROBLEMÁTICA ESPECÍFICA A RESOLVER.....	12
Objetivos	16
Hipótesis	16
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	17
Estado del arte.....	18
Marco teórico (fundamentos teóricos)	20
CAPITULO III. DESARROLLO	28
Metodología	29
CAPITULO IV. RESULTADOS.....	35
Análisis de resultados por variable	37
CONCLUSIONES	62
Conclusiones del proyecto	63
COMPETENCIAS DESARROLLADAS.....	65
Competencias desarrolladas y/o aplicadas.....	66
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	67
ANEXOS	68
Anexo 1. Formato de cuestionario	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Resultados de la pregunta 1	37
Tabla 2 Medidas de tendencia central de la pregunta 1	38
Tabla 3 Resultados de la pregunta, 2	39
Tabla 4 Medidas de tendencia central de la pregunta 2	39
Tabla 5 Resultados de la pregunta 3	40
Tabla 6 Medidas de tendencia central de la pregunta 3	41
Tabla 7 Resultados de la pregunta 4	42
Tabla 8 Medidas de tendencia central de la pregunta 4	42
Tabla 9 Resultados de la pregunta 5	43
Tabla 10 Medidas de tendencia central de la pregunta 5	44
Tabla 11 Resultados de la pregunta 6	45
Tabla 12 Medidas de tendencia central de la pregunta 6	45
Tabla 13 Resultados de la pregunta 7	46
Tabla 14 Medidas de tendencia central de la pregunta 7	47
Tabla 15 Resultados de la pregunta 8	48
Tabla 16 Medidas de tendencia central de la pregunta 8	48
Tabla 17 Resultados de la pregunta 9	49
Tabla 18 Medidas de tendencia central de la pregunta 9	50
Tabla 19 Resultados de la pregunta 10	51
Tabla 20 Medidas de tendencia central de la pregunta 10	51
Tabla 21 Cronograma de propuesta	55
Tabla 22 Cronograma de propuesta	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Principales relaciones del modelo de March y Simon	21
Figura 2 Modelo simplificado de Mobley	22
Figura 3 Modelo de proceso de rotación de Winterton	23
Figura 4 Propuesta del Modelo Estructural Basado en March y Simon	24
Figura 5 Formula Rotación de personal.....	26
Figura 6 Croquis de S.A.P.A.S.A.C	30
Figura 7 Organigrama S.A.P.A.S.A.C.....	32
Figura 8 Organigrama de Recursos Humanos	33
Figura 9 Gráfica de resultados de la pregunta 1	38
Figura 10 Gráfica de resultados de la pregunta 2	40
Figura 11 Gráfica de resultados de la pregunta 3	41
Figura 12 Gráfica de resultados de la pregunta 4	43
Figura 13 Gráfica de resultados de la pregunta 5	44
Figura 14 Gráfica de resultados de la pregunta 6	46
Figura 15 Gráfica de resultados de la pregunta 7	47
Figura 16 Gráfica de resultados de la pregunta 8	49
Figura 17 Gráfica de resultados de la pregunta 9	50
Figura 18 Gráfica de resultados de la pregunta 10	52
Figura 19 Aplicación de la propuesta	56
Figura 20 Aplicación de la propuesta	56
Figura 21 Evidencias de registro	59
Figura 22 Evidencias de registro	60

CAPÍTULO I. GENERALIDADES DEL PROYECTO

INTRODUCCIÓN

El departamento de recursos humanos se encarga de elegir al personal idóneo para la realización de tareas que se desarrollan en una compañía, busca asegurar que la relación y la satisfacción entre el personal sea buena y evita la fuga de talento, por lo que la presente investigación se refiere al tema de propuestas para reducir la rotación del personal en S.A.P.A.S.A.C.

El trabajo está conformado por un resumen que sintetiza los elementos fundamentales que contiene el proyecto, la Introducción y Justificación que señala las razones por las cuales se desarrolló el trabajo y porque es importante atender el problema, también cuenta con las características de la empresa tales como la misión, visión, sus objetivos y estructura, además de una descripción del departamento de recursos humanos se obtuvo la extracción de información para el desarrollo del proyecto.

El siguiente apartado que se desarrolla es la problemática que se presenta actualmente en el organismo; es decir, el número de personas que deciden dejar el lugar en un corto período de tiempo, además de los objetivos, alcances y limitaciones que señalan el impacto del proyecto.

De igual manera un marco teórico que presenta investigaciones previas sobre el tema y una metodología que contiene las herramientas y métodos que serán necesarios para identificar las causas y poder realizar un análisis de resultados para el desarrollo de las propuestas.

Finalmente incluye las conclusiones que abarca los conocimientos adquiridos y recomendaciones de acción para el organismo.

JUSTIFICACIÓN

Uno de los recursos más importantes para que el organismo es el capital humano, Bustamante, (2003), lo define como “el conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades de la fuerza laboral ya sea por inversiones en educación, salud, seguridad y cultura o por aquellas destrezas adquiridas por la experiencia”. (p.75) Al existir de manera constante un abandono de trabajo en el organismo, genera una baja productividad debido a que es necesario volver a capacitar al nuevo personal para el desarrollo de actividades, también afecta la pérdida de talento, que pueden tener una mayor experiencia y conocimientos que sean de ayuda para el organismo.

Disminuir el índice de rotación o retener al personal puede generar un mejor ambiente, implica que los problemas del organismo puedan obtener una solución, además se mantiene una mejor comunicación y se pueden identificar los conocimientos y habilidades del personal, lo que origina un mejor desempeño y nuevos conocimientos.

Atender esta problemática puede generar una mejor imagen dado que el organismo cuenta con un personal capacitado y con experiencia para solucionar futuros problemas, asimismo pueden ofrecer un mejor servicio.

PROBLEMÁTICA ESPECÍFICA A RESOLVER

S.A.P.A.S.A.C es un organismo cuya finalidad es mantener en buenas condiciones todo lo relacionado con el sistema de agua potable, para el buen funcionamiento, seguridad y bienestar del municipio.

En los últimos meses existe un mayor número de altas y bajas dentro del organismo, lo que genera un mayor trabajo en el departamento, provocando que el proceso de liquidación sea más lento, otra de las consecuencias de perder personal de manera constante es que el organismo encuentra dificultades para manejar o cumplir con sus actividades diarias además de que existe una pérdida de talento.

Otro de los puntos negativos que puede traer para el organismo es que afecta el entorno de trabajo, por la pérdida de confianza entre los trabajadores y existe un mayor riesgo de filtración de información.

El problema que actualmente se ha detectado y que afecta el área de recursos humanos es que existe un alto índice de rotación del personal. Galarza (2000) define que la rotación “es la relación entre el número de empleados que ingresan y los que dejan de trabajar en la organización. La tasa de rotación de personal puede ser un indicador importante en la estabilidad del personal” (p.93) Para conocer las razones por la cual los trabajadores abandonan el área de trabajo o la organización, es necesario aplicar una encuesta preliminar. Con la información que se obtenga, se podrá fundamentar las acciones que contribuyan a bajar el índice de rotación.

La encuesta es de suma importancia ya que de no aplicarse no se podrá detectar el verdadero problema ocasionando que el índice de rotación siga en aumento en cada período.

Síntesis del problema:

La alta tasa de rotación de personal dentro del organismo genera una disminución en el rendimiento operativo.

Pregunta general de investigación

¿Cuáles son las causas por las que S.A.P.A.S.A.C tiene un alto índice de rotación del personal?

Preguntas específicas

- ¿Cuáles son las bases teóricas que implica la rotación del personal?

- ¿Qué ocasiona la rotación del personal en S.A.P.A.S.A.C?
- ¿Qué acciones pueden contribuir a bajar el índice de rotación e implementación de una mejora continua para S.A.P.A.S.A.C?

OBJETIVOS, HIPÓTESIS, ALCANCES Y LIMITACIONES

Objetivo general

Diseñar estrategias para reducir el índice de rotación del personal en el Organismo Público Descentralizado para la Prestación de Servicios de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Municipio de Coacalco de Berriozábal

Objetivos específicos

- Determinar las causas por las que S.A.P.A.S.A.C tenga un alto índice de rotación del personal
- Conocer las bases teóricas que implica la rotación del personal.
- Evaluar los factores que ocasionan la rotación del personal en S.A.P.A.S.A.C.
- Generar las acciones que contribuyan a bajar el índice de rotación e implementen una mejora continua para S.A.P.A.S.A.C.

Hipótesis

Si se implementa un programa de estrategias se puede reducir el índice de rotación del personal en el organismo.

Alcances

- Se determinarán las causas más relevantes por las que existe la rotación en S.A.P.A.S.A.C. Así también, se evaluarán las necesidades de los trabajadores y se generarán propuestas para reducir la rotación del personal en el organismo.

Limitaciones

- El periodo para obtener la información solo abarcará el tiempo en que se desarrolla el proyecto de residencia.
- Los registros del personal únicamente serán proporcionados por el organismo.
- Es posible que no todos los trabajadores respondan de manera honesta la encuesta por lo que existe un pequeño margen de error.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Estado del arte

Para poder obtener las causas de rotación de la empresa Holtcrest S.A.S fue necesario realizar una encuesta conformada por 22 categorías, como el compromiso, la comunicación, el reconocimiento, trabajo en equipo, etc., porque son factores que influyen en la rotación, teniendo como resultado 65 preguntas. En alrededor de cinco categorías se demostró que aspectos del personal de la organización no están de acuerdo o conforme con los puntos, los cuales son: las oportunidades de carrera, el balance entre la vida y el trabajo, el salario, la innovación y aceptación.

Cómo la encuesta fue aplicada a más de 300 empleados fue necesario identificar en qué área o puestos se registró el mayor grado de inconformidad, para poder atender los problemas y generar estrategias.

Finalmente, las estrategias que se aplicaron para la solución de la problemática antes mencionada son: la modificación en el organigrama dónde mencionaba que es necesario incrementar los niveles jerárquicos organizacionales para que los trabajadores tengan mayores oportunidades de crecimiento, además de conocer el nivel de salario que les corresponde debido a su productividad y el nivel jerárquico al que corresponden.

Otra de las estrategias mencionadas fueron crear políticas de flexibilidad horaria, debido a que es otro de los factores que obtuvo un menor grado de conformidad, esta estrategia es con la finalidad de que no afecte su vida laboral en la personal. Martínez,(2010)

2. PASAMANERÍA S.A.

Primero se realizó un estudio de personas que ingresaron y desertaron en años anteriores a la panadería, tomando en cuenta también el rango de edad.

Una vez identificado esto se realizaron 86 encuestas tomando como guía la Teoría de Abraham Maslow, llamada “teoría de las necesidades humanas”, dónde Maslow. definió las necesidades básicas del individuo de una manera jerárquica y colocó las necesidades más simples en la base de la pirámide y las más fundamentales en la cima de esta. Su pirámide se divide en cinco necesidades, necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales, necesidades de autoestima y de autorrealización.

Al igual que en el caso anterior también fue necesario realizar una tabla para conocer en que sección de trabajo el personal decidió retirarse voluntariamente e identificar las razones.

Dando como resultado que la remuneración es la mayor causa de rotación, seguido de jubilación y buscar otro empleo.

Con la información obtenida se realizó el índice de rotación del personal y el índice de desvinculación del personal. Bravo Macas, (2022)

3. El siguiente caso trata sobre las posibles causas de rotación del personal en la Farmacia CIA. Primeramente, se buscó sacar el índice de rotación y con la información obtenida se realizaron 25 entrevistas al personal que dejaron la compañía durante el primer semestre del presente año 2022.

La entrevista estaba conformada por siete preguntas que abarcaban temas como la satisfacción laboral, el ambiente de trabajo, los horarios y los aspectos negativos y positivos de la pequeña empresa.

Por último, se demostró que las razones por las que el personal abandonaba la organización eran por los horarios tan extensos que tenían que cubrir. En este caso en específico no se demostraron estrategias para evitar que esta situación siga sucediendo.

Por último, el artículo busca identificar la influencia del clima laboral en la rotación del personal de los colaboradores de la Administración Soriana CM, S.A de C.V Bodega Actopan Hidalgo, cubriendo el periodo de los meses de Julio a diciembre en 2017

Para conseguir la información, elaboraron una encuesta aplicando el método de Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO) que permite poder realizar un análisis de manera individual, interpersonal y organizacional

La muestra fue todo el personal que llegó tarde a su horario de trabajo, en este caso fueron 6 personas en el periodo antes mencionado y con el resultado se comprobó que existe un buen ambiente laboral, sin embargo, el personal no permanece mucho tiempo en la organización, algunas razones por las que se genera esto es porque no se sienten satisfechos y no tienen la libertad para elegir como poder realizar las actividades que les son asignadas. (Mejía A. Cortes B., 2017)

Marco teórico (fundamentos teóricos)

1. Conceptos de Rotación.

Para Chiavenato (1999) la rotación... de personal es: "...el termino de rotación de personal 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 otras palabras, la rotación del personal se mide tomando en cuenta las personas que salen de la organización y el nuevo personal, entre estos dos factores debe de existir un balance para que no afecte de manera significativa a la organización. Robbins, (1998), sin embargo, toma en cuenta dos tipos de rotación:" La rotación de personal es el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema, debido al aumento de los costos de reclutamiento, de selección, de capacitación y de los trastornos laborales. No se puede eliminar, pero se puede minimizar, sobre todo entre los empleados con un alto nivel de desempeño y de los difíciles de reemplazar."

El concepto de Galarza T. J. (2000) expresa que la rotación de personal: "...define la relación entre el número de empleados que ingresan y los que dejan de trabajar en la organización. La tasa de rotación de personal puede ser un indicador importante en la estabilidad del personal..." Realizar una tasa de rotación es importante porque toma en cuenta las renunciaciones voluntarias como las jubilaciones y las no voluntarias como pueden ser los despidos. Es fundamental saber diferenciar estos dos porque influyen en el resultado.

Richard, (1982 p.110-123) explica que los primeros estudios sobre rotación de personal se desarrollaron a mediados de la década de los cincuenta poniendo énfasis en las causas de la rotación del personal y en la medición de la rotación, lo que más adelante permitió a diferentes autores realizar modelos de rotación de personal. Sheehan, (2001) toma en cuenta otro elemento de la rotación del personal, la productividad de los trabajadores en la organización, al tener un alto grado de productividad mayor es la eficiencia y hay un mayor compromiso de los empleados a la organización. Por el contrario, si la productividad es baja debido a la falta de concentración entre los trabajadores, puede traer consecuencias como un mal ambiente laboral, conflictos entre el personal, etc.

2. Modelos de Rotación.

Con el fin de identificar las diferentes variables por las que el personal puede llegar a tomar esta decisión

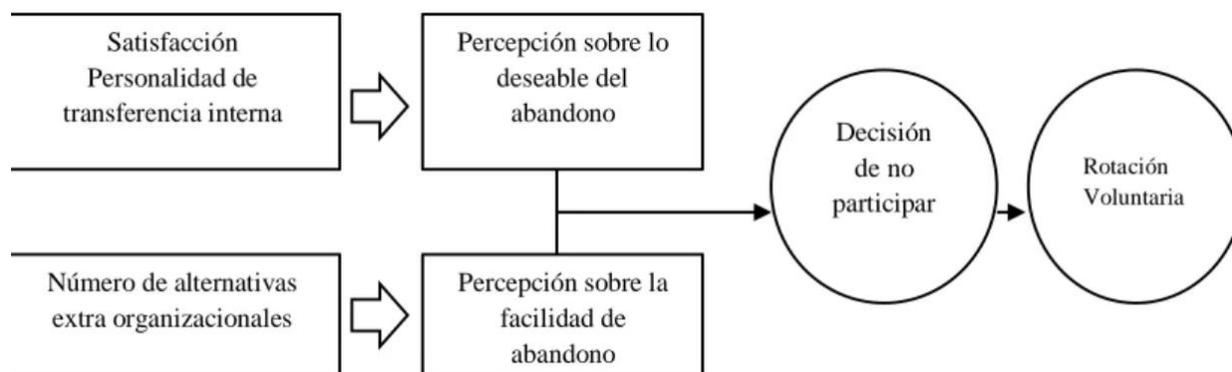
2.1 Modelo de March y Simon.

Se desarrolló el primer modelo por March y Simon (1958), establece que “La rotación voluntaria de personal es el resultado de la decisión racional adoptada por el individuo de no participar en la empresa”, Este modelo se basa en dos tipos de percepción, la primera llamada "percepción sobre lo deseable del abandono" y la segunda "percepción sobre la facilidad de abandono"

La primera se identifica cuando el empleado tiene la intención de salirse de la empresa. Basándonos en un ejemplo cuando un empleado entra a una organización tiene expectativas de obtener un mejor salario o puesto en el futuro, pero si no encuentra las posibilidades de crecer dentro de ella nace este deseo de salirse de la organización y la percepción sobre la facilidad de abandono, se desarrolla cuando tiene oportunidades laborales externas, en otras palabras, cuando existe una mayor oportunidad de crecer en otra organización.

Velando (2004), ha esquematizado el modelo de March y Simon.

Figura 1 Principales relaciones del modelo de March y Simon



Nota: Obtenido de Velando (2004)

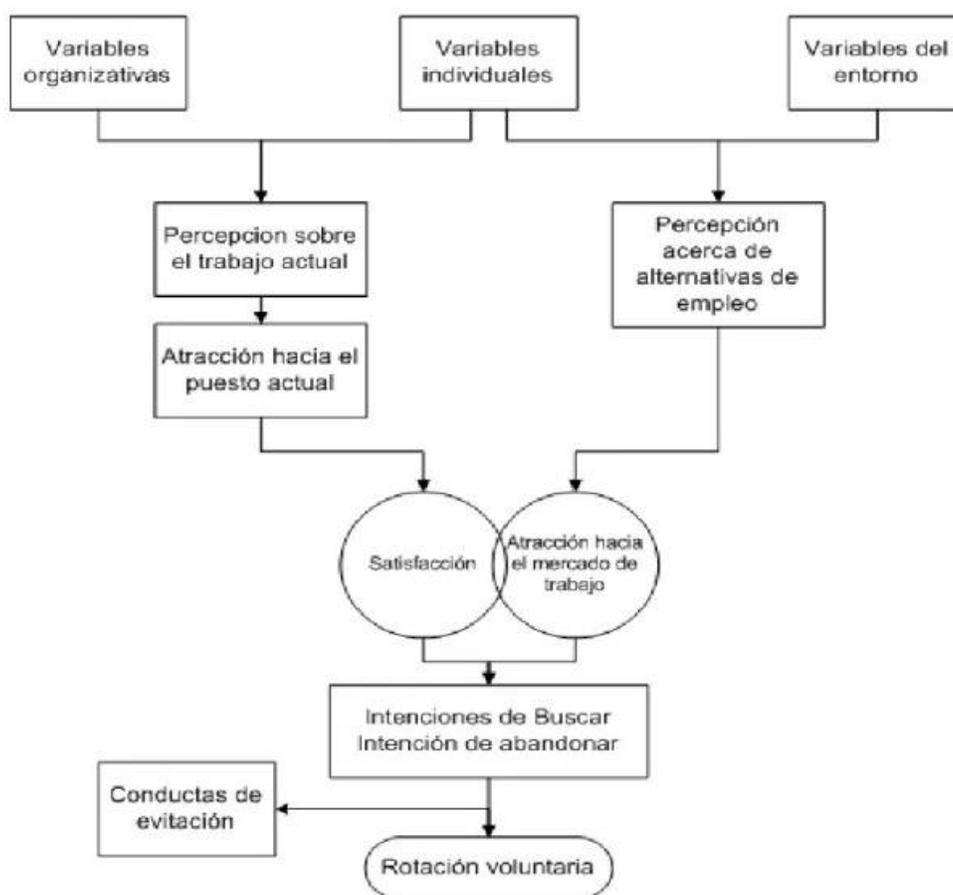
2.3 Modelo de Mobley, William H.

Mobley (1977) define la rotación como “el retiro voluntario e involuntario de una persona de una organización de la cual recibe un salario”.

Su modelo se compone de 3 elementos, variables organizativas, variables individuales y variables del entorno, las primeras dos variables se basan en la persecución que se tiene sobre el trabajo

actual y la atracción hacia el puesto actual. Cuando la persona se encuentra satisfecha no existirán intenciones de buscar o abandonar el empleo, por el contrario, si no se encuentra satisfecha o encuentra oportunidades de crecer tomara la decisión de abandonar el puesto y la organización. La variable de entorno solamente se basa en la percepción alternativa de empleo, es decir, existe una comparación en donde el individuo comienza a encontrar nuevas alternativas u oportunidades en otros empleos para su crecimiento ya sea de manera personal o profesional y finalmente la variable individual que se basa en las dos percepciones anteriormente mencionadas. Para entender mejor el modelo de Mobley, William H. Mobley desarrollo el siguiente cuadro.

Figura 2 Modelo simplificado de Mobley



Nota: Imagen obtenida de William H. Mobley. Employee turnover: Causes, consequences, and control. Reading, MA. AddisonWesley publishing 1982

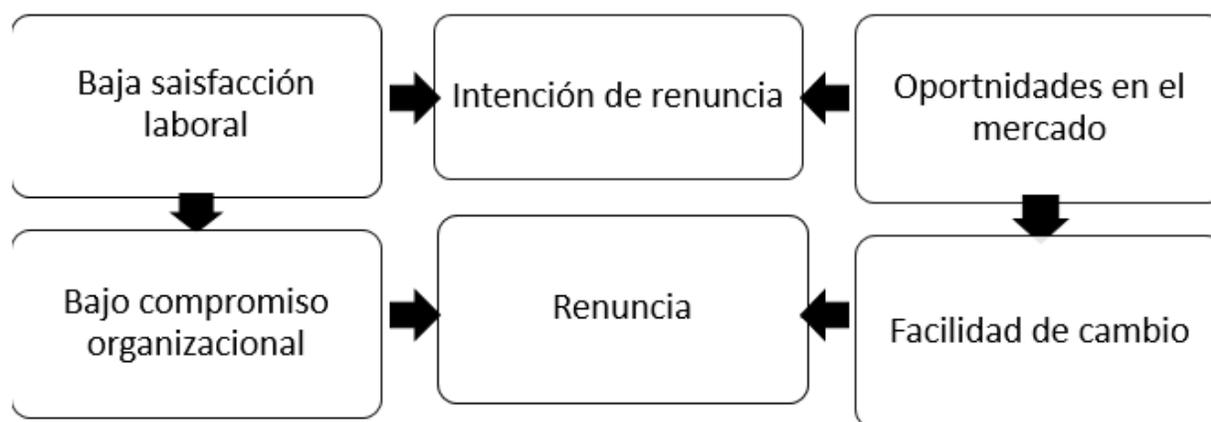
2.4 Modelo de Milkovich y Boudreau.

El modelo de decisión de abandono del empleado se basa en 3 factores, factores de la organización, que abarca elementos como la misión, visión, valores, políticas, clima, tamaño y grupo de trabajo en la organización. Los factores de individuo que incluyen todo lo personal como intereses, aptitud, edad y su nivel de habilidad o estatus, etc. y el mercado económico de trabajo que toma en cuenta elementos como desempleo, el porcentaje de vacantes, los niveles de publicidad y reclutamiento etc. El modelo tiene como base el modelo de W. Mobley, por lo que Milkovich y Boudreau, (1994, p.304) mencionan que “La interacción de la satisfacción, el atractivo del puesto de trabajo actual y el atractivo de puestos alternativos determina las intenciones de buscar otro empleo, lo que puede conducir a las intenciones de abandonar, lo cual, a su vez, puede provocar los abandonos reales”.

2.5 Modelo de Winterton.

J. Winterton (2004), menciona que “La baja satisfacción laboral, el bajo compromiso organizacional, las oportunidades de trabajo existentes en el mercado laboral, y la facilidad que percibe el individuo para cambiarse de empleo, inciden en el proceso de rotación voluntaria de personal”

Figura 3 Modelo de proceso de rotación de Winterton

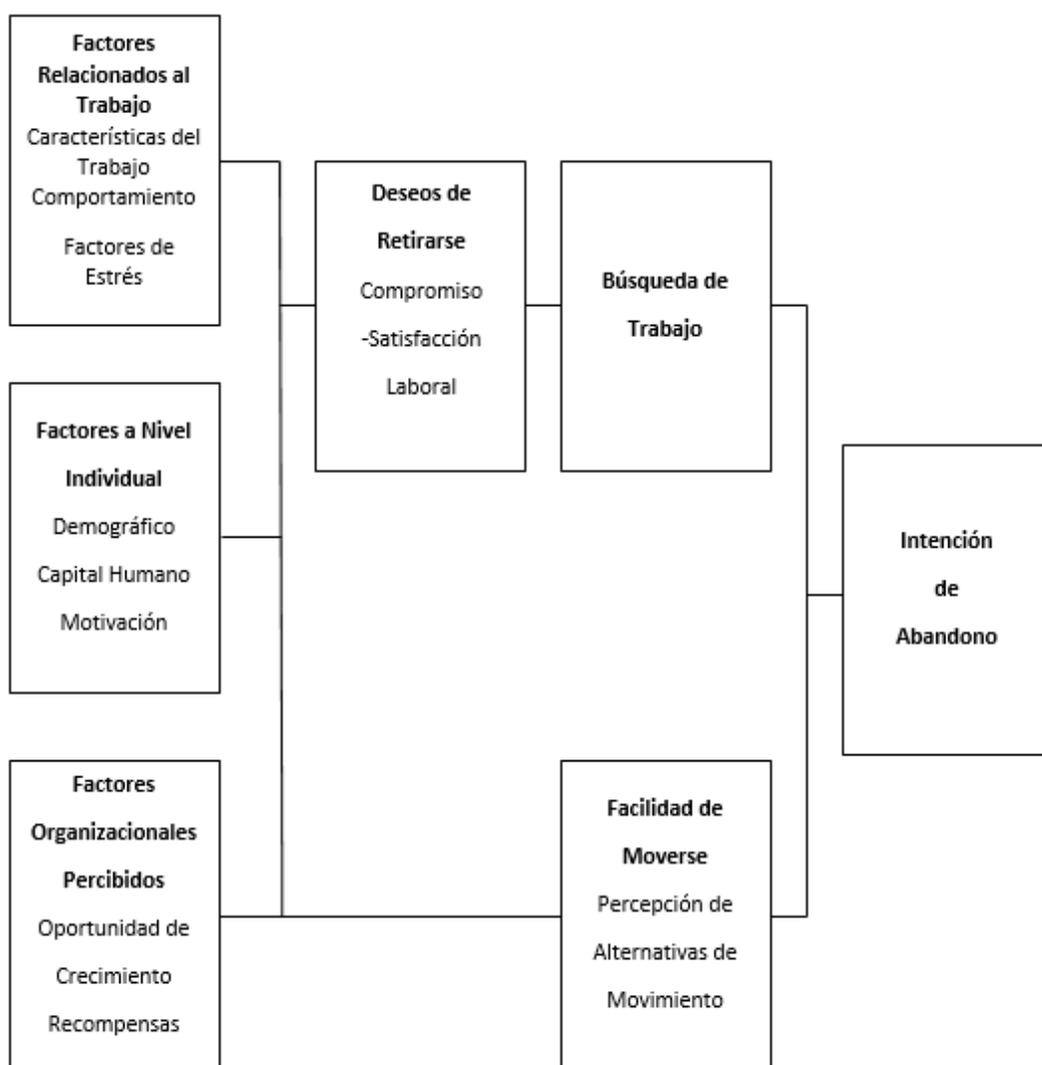


Nota: Obtenido de Winterton Jonathan. 2004. A conceptual model of labour turnover and retention. (p.375)

2.6 Modelo de Joseph.

Se basa en 3 factores, factores relacionados al trabajo, factores a nivel individual y factores organizacionales percibidos. Los factores influyen en el compromiso o la satisfacción laboral del individuo debido a que si existe un alto nivel de estrés o una falta de motivación puede generar falta de compromiso y por lo tanto deseos de retirarse y una nueva búsqueda de trabajo. También puede permitir que busquen nuevas alternativas y como resultado una intención de abandono. Algunas de las causas de esto pueden ser un mayor salario, el lugar demográfico de las otras opciones, mayor número de recompensas, etc.

Figura 4 Propuesta del Modelo Estructural Basado en March y Simon



Nota: Obtenido de Joseph et al. 2007. Turnover of Information Technology Professionals p. 552

3. Tipos de la rotación del personal.

Rotación involuntaria. También es conocido como despido esto se puede generar por diferentes causas, violación de las políticas, el bajo desempeño o incumplimiento de las normas de la empresa.

Rotación de empleados voluntarios. Cuando un empleado deja la compañía por propia voluntad, esto ocurre cuando hay diferentes razones para el individuo como por ejemplo porque encontró otro empleo u ofertas de trabajo. Cuando un trabajador termina de manera voluntaria la relación laboral, por lo general realiza una carta de su intención de renunciar a su trabajo.

Rotación deseada. Esto puede ocurrir cuando una organización se descarta o pierde a los empleados con bajo desempeño y los reemplaza con un nuevo entorno.

Rotación no deseada. Ocurre cuando una empresa pierde a sus empleados con mayor desempeño

4. Causas de la rotación del personal.

Para disminuir el índice de rotación del personal es necesario conocer porque se produce algunas de estas causas son:

Falta de motivación. La mayoría de las personas buscan el significado de la vida, tanto personal como profesionalmente, cuando comienzan a sentir que su trabajo no tiene sentido se puede producir una falta de motivación. La motivación es generar un ámbito en el cual una persona logre saciar sus fines aportando su esfuerzo, dedicación y atención. En una organización se obtiene por medio de estímulos que lo ayudan a desenvolverse.

Ambiente laboral. Goncalves, (2000) expone que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y dichos comportamientos inciden en la organización y en el clima, y así se completa el circuito. El clima organizacional son diferentes recursos que influyen la manera en que se relacionan los trabajadores de una organización, Estos elementos también influyen en la empresa y su productividad. Tener un mal ambiente laboral puede causar conflictos entre los trabajadores, problemáticas dentro de la empresa.

Insatisfacción Laboral. Robbins, (1998). Menciona que la satisfacción laboral es “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, voluntad que está condicionada por la capacidad que tiene ese esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”.

Entonces se entiende que la satisfacción laboral son los sentimientos y el grado de aprobación que siente el empleado o trabajador a la hora de desarrollar sus tareas o actividades en su ámbito de trabajo, cuando un trabajador no siente un alto grado de satisfacción puede generar insatisfacción laboral.

Falta de formación. Los empleados que no tienen la oportunidad de tener una capacitación pueden llegar a sentir que han sido cortados y existe un mayor riesgo que pueden llegar a irse.

La Estimulación. Según Robbins, (1998) “Son el resultado de la satisfacción del trabajador con su puesto. Las recompensas extrínsecas incluyen la compensación directa, la compensación indirecta y las recompensas no financieras”. Es gratitud al trabajador debido al esfuerzo y empeño que pone dentro de la organización con el propósito de seguir motivándolo y el beneficio de la empresa por medio de una compensación directa.

5. Índice de rotación personal.

El índice de rotación de personal mide el número de entradas, es decir, los empleados que están incluidos en la empresa y el número de desvinculaciones, que son los empleados que se van del organismo en un periodo de tiempo.

La fórmula necesaria para obtener la información es la siguiente

Figura 5 Formula Rotación de personal

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

Nota: Obtenido de (Chiavenato, 2011, p. 118)

Donde:

A = Entradas.

D = Desvinculaciones.

PE = Promedio de empleados en un periodo

Como la formula lo indica primero se suma la cantidad de trabajadores al inicio y final y se divide entre dos, El número obtenido después de la división del número de empleados que quedan con la Compañía entre las desvinculaciones en el período, se multiplica por 100, y finalmente se divide entre el promedio de empleados del periodo deseado.

Si el índice es cercano al 0 %, podemos concluir que la compañía sufre un poco de paralización entre los trabajadores.

Si el índice es demasiado puede deberse a diferentes circunstancias como un problema de insatisfacción en el entorno de trabajo, en el puesto, etc.

CAPÍTULO III. DESARROLLO

Metodología

Método.

Para esta investigación se desarrollará a través del método descriptivo, en este se reunirá diferente información y se explicará la razón de alguna manifestación que permita clarificar la problemática de la rotación del personal y desarrollar acciones para el logro de los objetivos generales y específicos.

Tipo de investigación.

Esta investigación será cuantitativa. Esto porque se necesitarán de los datos numéricos obtenidos para desarrollar el análisis de frecuencias y descriptivo estadístico.

Proceso de recopilación de información.

Para obtener la información primero se ocupará el registro que tiene el organismo de las personas que son dadas de alta o de baja, se realizará una encuesta de 15 preguntas que abarcarán temas como el ambiente laboral, el balance entre la vida y el trabajo, la motivación, etc.

Población y muestra de estudio.

N=trabajadores (perfil=personas que trabajen desde 2022 y están registrados en nómina al mes de junio de 2023)

Muestra será el número de trabajadores que deciden abandonar en el periodo abril - junio de 2023.

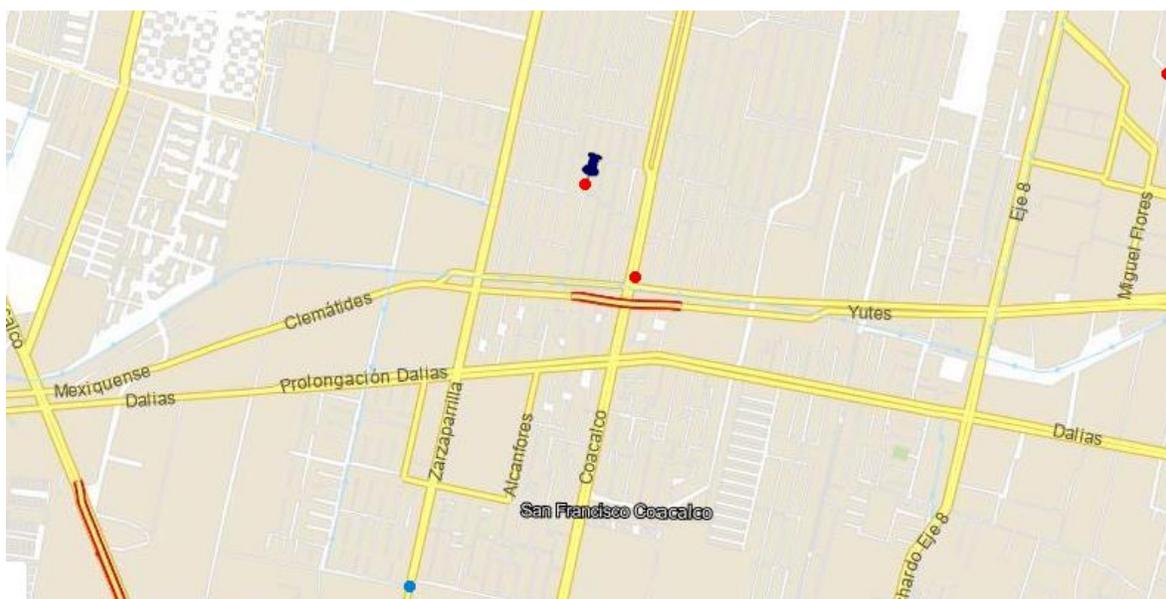
Unidad de análisis.

Descripción de la empresa.

El Organismo Público Descentralizado para la Prestación de Servicios de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Municipio de Coacalco de Berriozábal, por sus siglas SAPASAC es una Organización gubernamental. Para su operación, se distribuyeron 17 pozos en todo el municipio, lo que contribuye al 92 % del agua consumida. Cuenta con 82 trabajadores.

Ubicación: Calle: Tulipanes Fraccionamiento Villa de las Flores C.P. 55710 México, Coacalco De Berriozábal, San Francisco Coacalco (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas)

Figura 6 Croquis de S.A.P.A.S.A.C



Nota. Imagen obtenida de Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, 2023

Giro: Servicios

Sector productivo de la empresa: Sector terciario, Captación, tratamiento y suministro de agua realizados por el sector público

Tamaño de la empresa: Mediana

Misión: Contribuir a la generación de la modernización, normas claras y simplificación de requisitos y procesos para procurar los mayores beneficios a la ciudadanía a través del uso de nuevas tecnologías, en el que se disminuya costos y tiempo de respuesta, con el fin de incentivar el desarrollo económico y social del municipio.

Visión: Ser un organismo prestador de servicios de agua potable, alcantarillado, saneamiento que desarrolle y cumpla con sus responsabilidades de forma satisfactoria para los ciudadanos, con la encomienda de atender de manera eficaz y eficiente las solicitudes de trámites y servicios, previendo el mejoramiento integral y continuo de los procesos.

Valores:

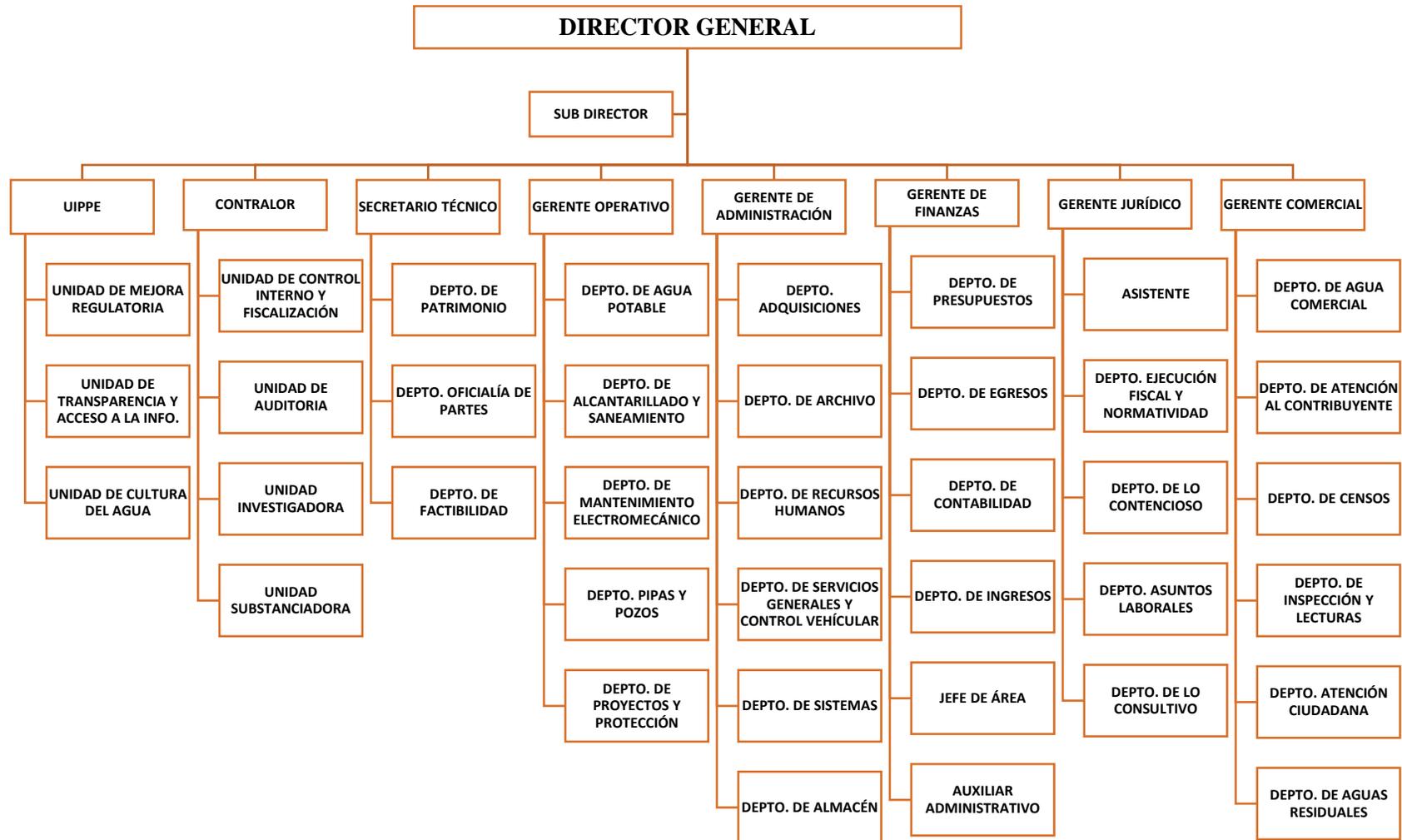
- Compromiso. Porque tenemos la obligación de cumplir con nuestras responsabilidades con las personas que conforman el municipio de Coacalco.

- Respeto. Buscamos crear una convivencia dónde perdure un ambiente sano entre los trabajadores.
- Trabajo. Donde creamos un aprendizaje colaborativo y exista una mayor proactividad con los trabajadores del organismo. (Programa anual de mejora 2023, 2022)

Objetivo general de la empresa: Prestar servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento a los Coacalquenses.

Organigrama

Figura 7 Organigrama S.A.P.A.S.A.C



Nota Imagen obtenida de sapasac.gob.mx, 2023

Nombre del departamento donde se realizó el proyecto: Recursos Humanos

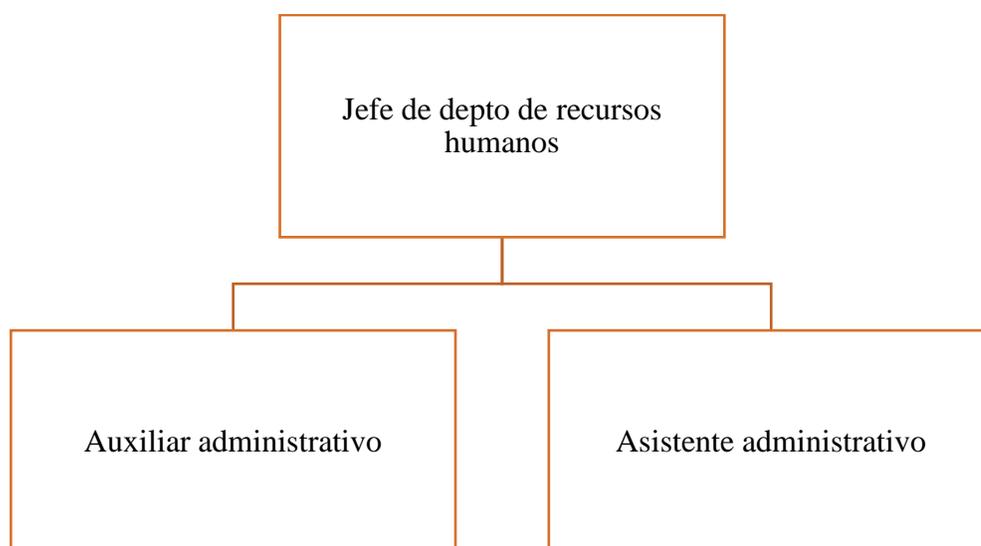
Objetivo específico del departamento: Apoyar y motivar al capital humano del Organismo Público Descentralizado para la Prestación de Servicios de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Municipio de Coacalco para alcanzar un mayor nivel de rendimiento y cumplimiento, verificando el cumplimiento de la normativa.

Descripción de actividades del departamento.

- Registro del personal (permisos, vacaciones, bajas por enfermedad)
- Reclutamiento y selección de personal
- Gestión de la retribución e incentivos
- Firma nomina
- Tramitación de despidos
- Resolución de problemas
- Elaboración de contratos

Estructura del departamento.

Figura 8 Organigrama de Recursos Humanos



Nota: Elaboración propia, 2023

Herramientas.

Las herramientas que serán necesarias para poder realizar el proyecto son: el cuestionario, éste se brindará de dos maneras:

- En línea, que permitirá al individuo poder responder de manera más tranquila y en un horario que encuentre disponible.
- De manera impresa, para las personas mayores o que no manejan correctamente la tecnología o que está fuera de su alcance. (Ver Anexo 2)

Tecnología utilizada.

La tecnología utilizada será la plataforma forms que permite realizar formularios o encuestas de manera práctica, además de poder ordenar las preguntas y agregar las respuestas que sean necesarias. También facilita poder compartir el enlace ya sea por correo electrónico, mensaje u otros, a los usuarios y poder analizar los resultados.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

Conocimiento de las bases teóricas que implica la rotación del personal.

La rotación del personal se define como el número de trabajadores que dejan la organización y son reemplazados por otros, para poder identificar porque corría esto en las organizaciones se desarrollaron los modelos de rotación, el primero fue desarrollado por March y Simón, dónde incluyeron dos elementos y los llamaron percepción sobre lo deseable del abandono y la percepción sobre la facilidad de abandonó, después con el nuevo modelo de Mobley que tomó en cuenta la satisfacción y la atracción hacia el mercado de trabajo para los empleados, que origina intenciones de buscar o abandonar la compañía.

El modelo de Mikovich y Boudreau se centró en nuevos elementos que son los que caracterizan a la compañía y tomando como referencia el modelo de March y Simón, también lo conformaba los elementos de mercado y el personal.

El modelo de Josepht toma en cuenta factores que influyen para que la persona decida irse, como la motivación que existe dentro de la compañía, las oportunidades de crecer personal o y factores negativos como el estrés, la falta de motivación, el ambiente laboral, la insatisfacción laboral etc. Existen diferentes tipos de rotación, pero las más conocidas son la rotación voluntaria que se origina cuando el trabajador decide irse por diferentes cuestiones como, mayores oportunidades de crecimiento, trabajo e involuntaria que es cuando la organización ya no necesita de su servicio y es despedido.

Nota: El detalle de estos elementos se realizaron en el marco teórico del proyecto.

Análisis de resultados por variable

Evaluación de los factores que ocasionan la rotación del personal en S.A.P.A.S.A.C.

Aplicación del cuestionario.

El cuestionario fue realizado de manera presencial y en línea, para poder obtener la información fue necesario aplicar el cuestionario a los trabajadores que por diferentes motivos decidieron irse del organismo, pero pasaron a recoger su última nómina en el departamento de recursos humanos. La cantidad de trabajadores que se retiraron a partir del mes de abril hasta la fecha son 25, de los cuales solo se tomaron en cuenta 17 debido a que algunos no se presentaron.

Tabulación y análisis de resultados.

Resultados de la pregunta 1. ¿El trabajo cumplía con las expectativas que tenías?

Motivación

Tabla 1 Resultados de la pregunta 1

Respuestas	Frecuencia	%
a) De acuerdo	10	59%
b) Neutral	4	24%
c) En desacuerdo	3	18%
Total	17	100%

Nota: Elaboración propia, 2023

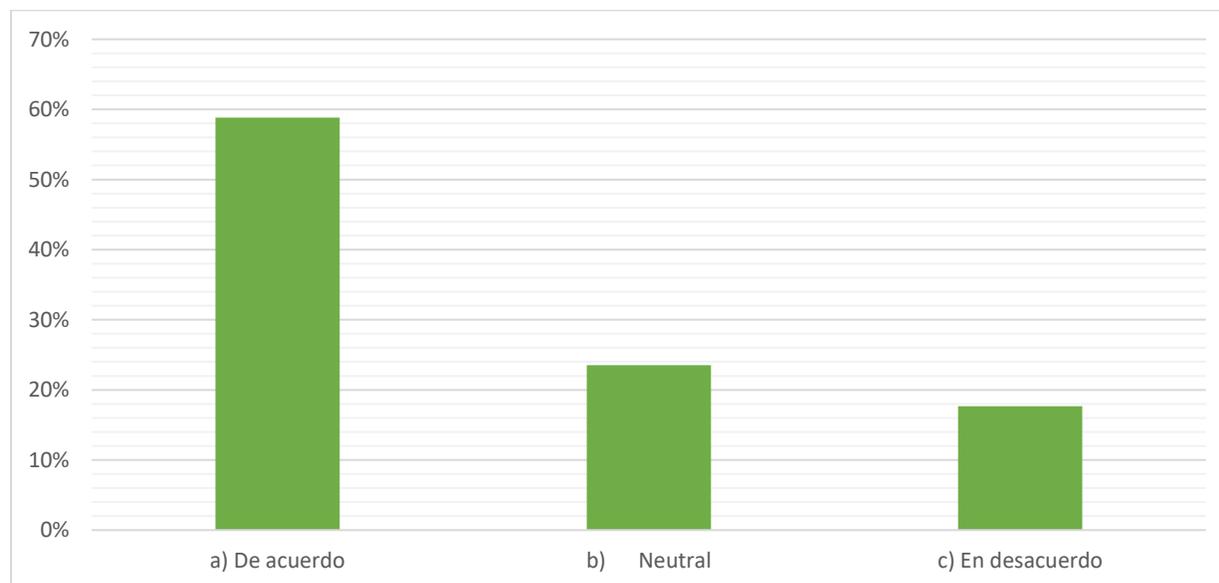
Para desarrollar la tabla estadística, se consideró que el número 1 significa de acuerdo, 2 neutral y 3 en desacuerdo, por lo que la moda que es número que más se repite, es 1, resaltando que la mayoría de los trabajadores están de acuerdo que el trabajo cumple con sus expectativas, para obtener la media se suman todos los valores y se divide el resultado de la suma entre el número total de valores, obteniendo como resultado 1.59. La mediana fue 1 después de acomodar cada respuesta en orden ascendente.

Tabla 2 Medidas de tendencia central de la pregunta 1

Medidas de tendencia central	
Media	1.59
Moda	1.00
Mediana	1.00
Desviación estándar	0.80
Varianza	0.63

Nota: Elaboración propia, 2023

La siguiente gráfica representa los resultados que se obtuvieron en esta pregunta donde el 59% contestó estar de acuerdo, el 24% solo algunas veces, y solo el 18% en desacuerdo por lo que al cumplir por un alto porcentaje las expectativas les permitieron poder desarrollar nuevas habilidades o adquirir nuevos conocimientos. Es un factor de salida que representa un porcentaje muy mínimo.

Figura 9 Gráfica de resultados de la pregunta 1

Nota: Elaboración propia, 2023

Resultados de la pregunta, 2- ¿Cómo describirías la atmósfera del organismo?

Ambiente laboral

Tabla 3 Resultados de la pregunta, 2

Respuestas	Frecuencia	%
a) Buena	13	76%
b) Mala	4	24%
Total	17	100%

Nota: Elaboración propia, 2023.

Para elaborar la siguiente tabla las variables, se tomó en cuenta que el valor 1 es bueno y 2 mala. Para esta pregunta la respuesta que más se repitió fue bueno, por esta razón la moda es 1, que señala el buen ambiente laboral que existe dentro del organismo, la mediana que se obtuvo al acomodar las respuestas en orden cronológico es 1 una vez más y la media al aplicar la formula dio como resultado 1.24.

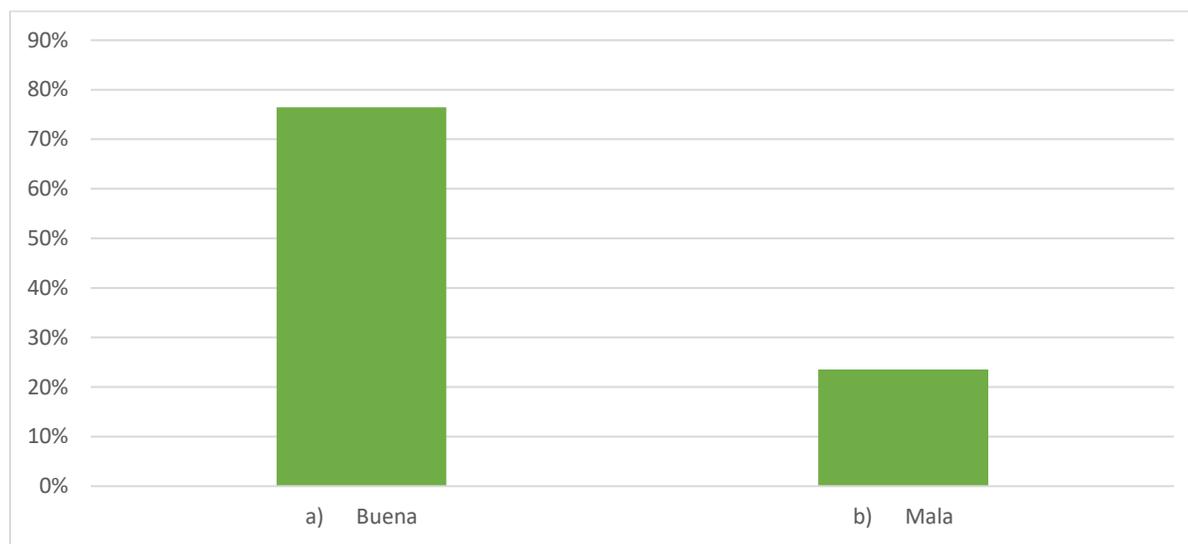
Tabla 4 Medidas de tendencia central de la pregunta 2

Medidas de tendencia central	
Media	1.24
Moda	1
Mediana	1
Desviación estándar	0.437
Varianza	0.191

Nota: Elaboración propia, 2023

La gráfica a continuación apunta que el 76% de las personas mencionaron que el ambiente laboral es bueno, lo que puede significar grandes ventajas en el organismo, como el compañerismo entre los empleados, una mejor comunicación y un mejor estado de ánimo y solo el 24% demostró no estar de acuerdo, que es igual a solo 4 personas.

Figura 10 Gráfica de resultados de la pregunta 2



Nota: Elaboración propia, 2023.

Resultados de la pregunta 3- ¿En el organismo recibe la motivación para su crecimiento profesional o personal?

Motivación

Tabla 5 Resultados de la pregunta 3

Respuestas	Frecuencia	%
a) Siempre	6	35%
b) Algunas veces	6	35%
c) Nunca	5	29%
Total	17	100%

Nota: Elaboración propia, 2023.

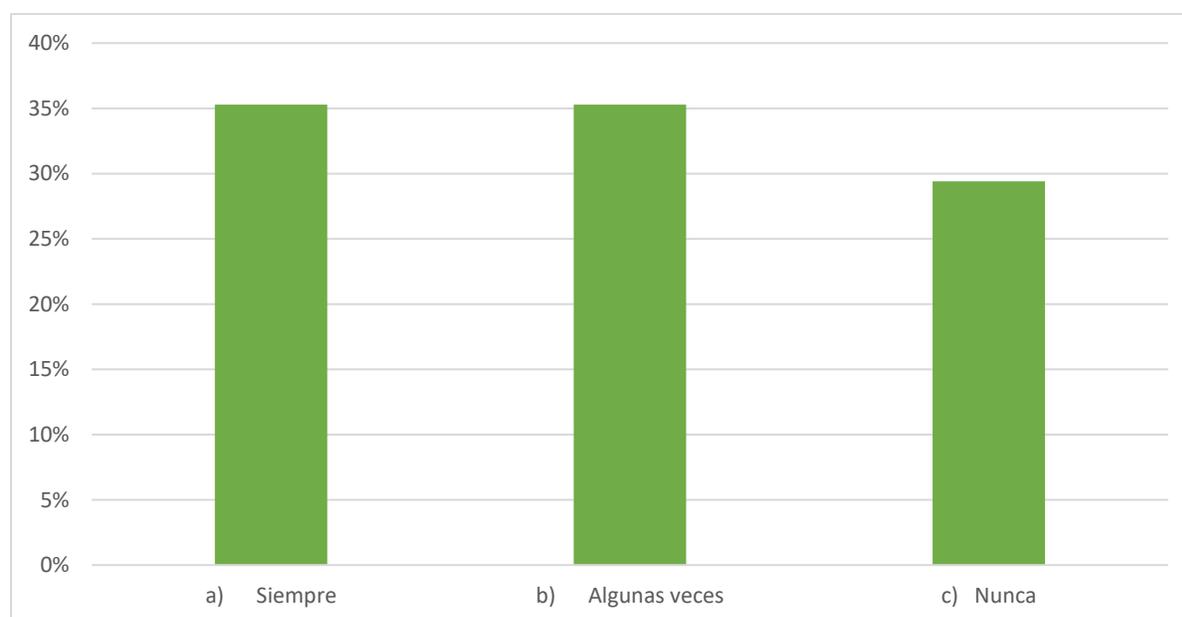
En la siguiente tabla se contempló que el valor 1 sería siempre, 2 algunas veces y 3 nunca, por ende, la moda es 1 al ser el valor que representa un 35% y que señala que en el organismo se recibe motivación, la media sería 1.941 y la mediana aplicando su fórmula un 2,00 que indica la tendencia central.

Tabla 6 Medidas de tendencia central de la pregunta 3

Medidas de tendencia central	
Media	1.941
Moda	1.00
Mediana	2.00
Desviación estándar	0.827
Varianza	0.684

Nota: Elaboración propia, 2023

La gráfica apunta que un 35% opina que el organismo les ofrece la oportunidad de crecer de manera profesional o personal, pero, es necesario tomar en cuenta que la suma del 35% (algunas veces) y el 29% (nunca) sobrepasan el 50% y cuando no se obtiene un crecimiento, puede afectar el desempeño laboral y la productividad porque los empleados pueden caer en una rutina y debido a esto es difícil que adquieran nuevos conocimientos o descubran nuevas habilidades, lo que puede influir en la retención del personal.

Figura 11 Gráfica de resultados de la pregunta 3

Nota: Elaboración propia, 2023.

Resultados de la pregunta, 4- ¿La comunicación entre compañeros es fluida y respetuosa?

Comunicación

Tabla 7 Resultados de la pregunta 4

Respuestas	Frecuencia	%
a) Siempre	16	94%
b) Algunas veces	1	6%
c) Nunca	0	0%
Total	17	100%

Nota: Elaboración propia, 2023.

En la tabla las opciones que se tiene son 1 siempre, 2 algunas veces y 3 nunca, por lo que con una frecuencia de 16 la moda es 1, que demuestra la buena comunicación que existe entre los trabajadores, así al acomodar las opciones de acuerdo con su número y orden su mediana también es 1 y su media es 1.059 debido a la suma de cada respuesta y la división por el número de muestra que es 17.

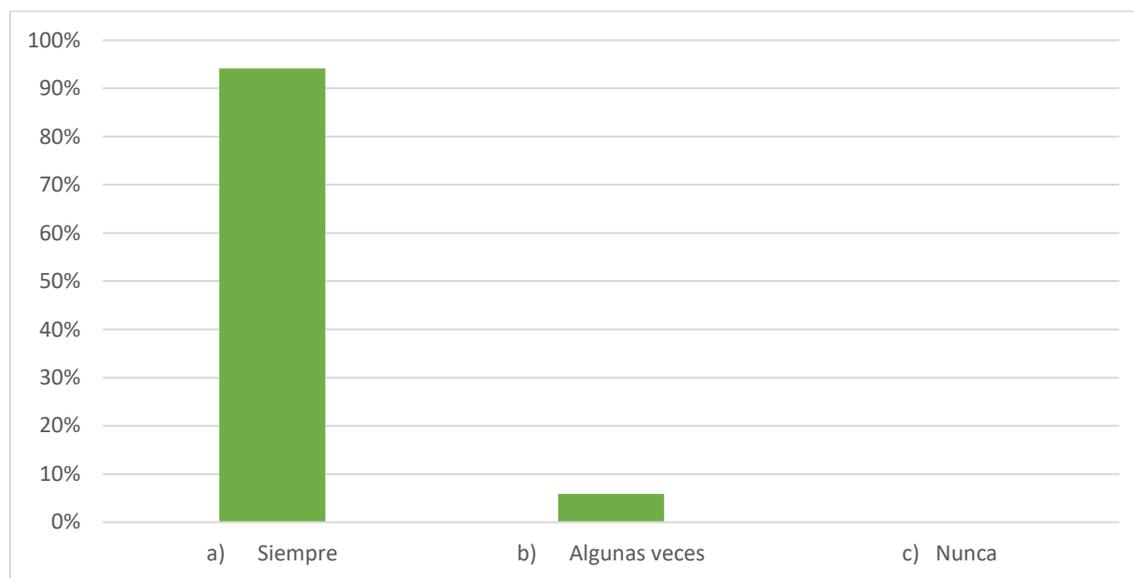
Tabla 8 Medidas de tendencia central de la pregunta 4

Medidas de tendencia central	
Media	1.059
Moda	1.00
Mediana	1.00
Desviación estándar	0.243
Varianza	0.059

Nota: Elaboración propia, 2023

Por lo tanto, en la siguiente gráfica se desataca que la comunicación, mayormente es buena y fluida, lo que evita que existan problemáticas entre los compañeros, asimismo la toma de decisiones y el trabajo en equipo pueden llevarse a cabo de manera más opima y eficaz.

Dirigirse mayormente con respeto a los trabajadores origina que la confianza y la motivación aumenten por lo que no es una de las causas de la rotación del personal.

Figura 12 Gráfica de resultados de la pregunta 4

Nota: Elaboración propia, 2023.

Respuestas de la pregunta, 5- ¿Sus esfuerzos para cumplir con los objetivos del organismo son reconocidos?

Reconocimiento

Tabla 9 Resultados de la pregunta 5

Respuestas	Frecuencia	%
a) Siempre	11	65%
b) Algunas veces	4	24%
c) Nunca	2	12%
Total	17	100%

Nota: Elaboración propia, 2023.

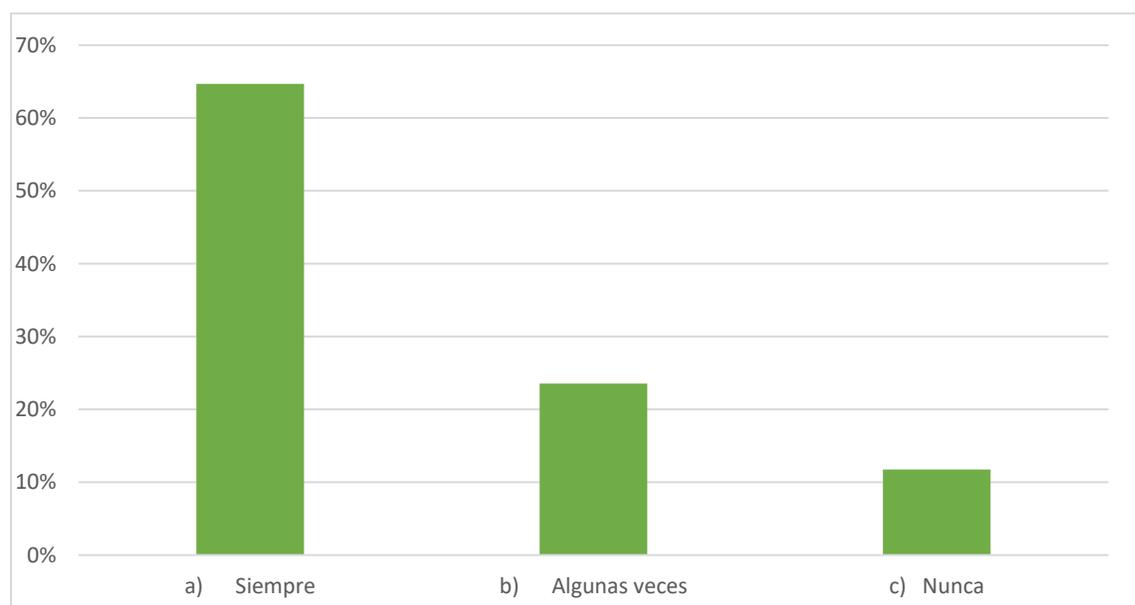
Tomando en cuenta la tabla anterior los valores que se consideraron son 1 siempre, 2, algunas veces y 3 nunca, la respuesta que más coincidió entre los trabajadores para la pregunta es siempre lo que significa que su moda es 1, donde la mayoría apunto que sus esfuerzos son reconocidos por parte del organismo, la media se obtuvo de la suma de cada variable, es decir, 25 y dividiéndolo entre 17 que da como resultado 1.47 y su mediana que representa 1.00.

Tabla 10 Medidas de tendencia central de la pregunta 5

Medidas de tendencia central	
Media	1.471
Moda	1.00
Mediana	1.00
Desviación estándar	0.717
Varianza	0.515

Nota: Elaboración propia, 2023

De acuerdo con la gráfica el 65% seleccionó que siempre se le reconoció su esfuerzo, siendo un porcentaje alto puede provocar que realicen mayores aportaciones o un mayor compromiso hacia la organización. También es importante resaltar que no a todos se les reconoce el esfuerzo que realizan en sus áreas o puestos de trabajo, aunque es relativamente bajo, es necesario identificar en que área de la organización ocurre esta situación para evitar que el número aumente.

Figura 13 Gráfica de resultados de la pregunta 5

Nota: Elaboración propia, 2023.

Resultados de la pregunta 6, ¿El salario que percibes alcanza a cubrir todas tus necesidades?

Tabla 11 Resultados de la pregunta 6

Respuestas	Frecuencia	%
a) Lo suficiente	10	59%
b) Es insuficiente	2	12%
c) En ocasiones	5	29%
Total	17	100%

Nota: Elaboración propia, 2023.

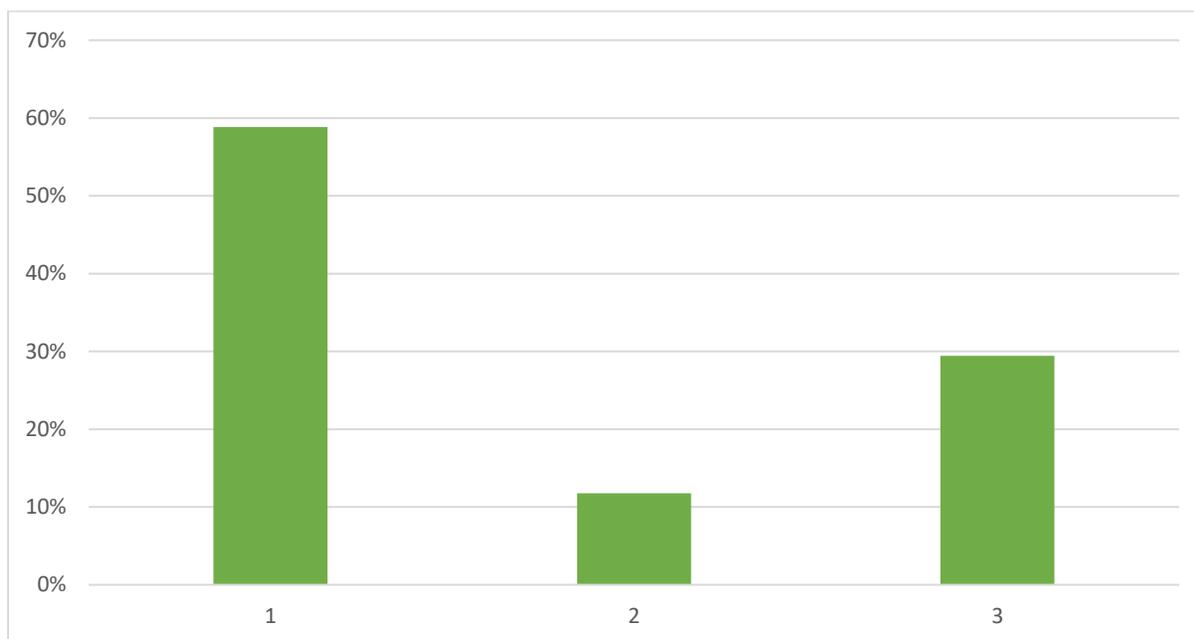
La moda de esta pregunta es 1 porque las opciones significan, suficiente el número 1, insuficiente 2 y en ocasiones 3. La media se obtuvo debido a la suma que dio como resultado 29 y dividiendo entre el total de las personas que fueron encuestadas dando como resultado 1,706 y una mediana de 1.00.

Tabla 12 Medidas de tendencia central de la pregunta 6

Medidas de tendencia central	
Media	1.706
Moda	1.00
Mediana	1.00
Desviación estándar	0.920
Varianza	0.846

Nota: Elaboración propia, 2023

En la siguiente gráfica se indica que 10 de las personas encuestadas respondieron que el salario que perciben es suficiente, lo que equivale al 59% de la representación y solo el 12% respondió que no logra satisfacer sus necesidades con el sueldo que perciben. Teniendo como resultado que el salario no es uno de los factores por las que ocurre la rotación del personal.

Figura 14 Gráfica de resultados de la pregunta 6

Nota: Elaboración propia, 2023.

Resultado de la pregunta 7, ¿Considera que el organismo ofrece un balance entre la vida personal y el tiempo de trabajo?

Balace entre la vida personal y profesional

Tabla 13 Resultados de la pregunta 7

Respuestas	Frecuencia	%
a) Siempre	3	18%
b) Algunas veces	14	82%
c) Nunca	0	0%
Total	17	100%

Nota: Elaboración propia, 2023.

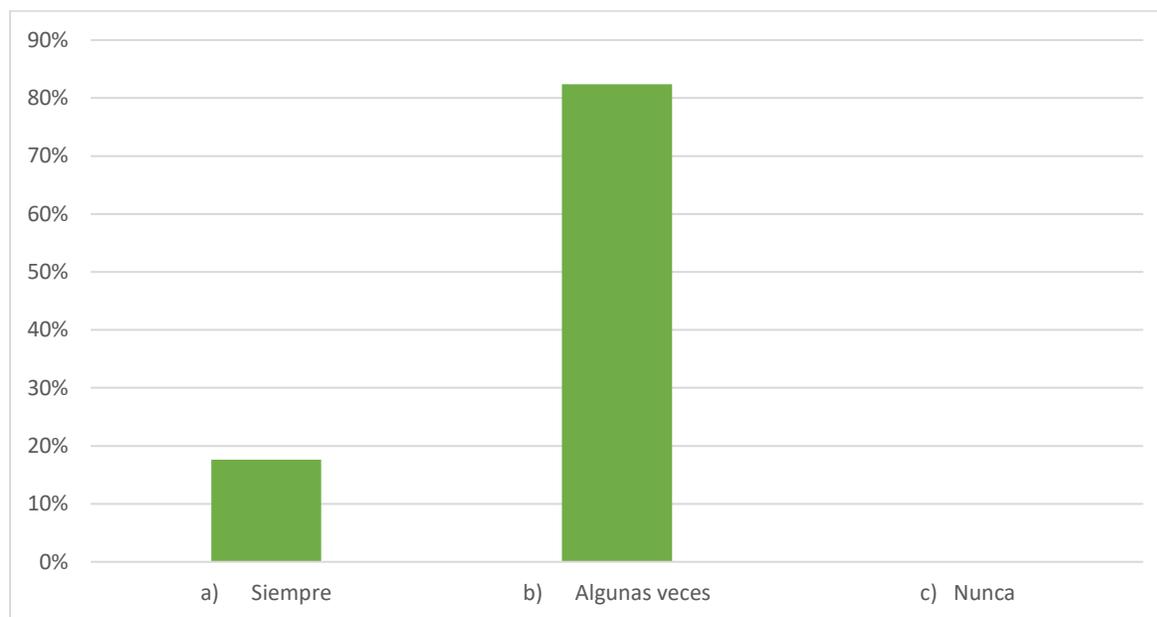
Al ser la opción b) algunas veces la que más se repite entre las respuestas de la encuesta la moda sería 2 porque la opción se representa de la siguiente manera, 1 siempre, 2, algunas veces y 3 nunca, por lo que se puede desatacar también una mediana de 2 donde solo en algunas ocasiones se ofrece un balance. La suma de cada respuesta tomando en cuenta su valor fue de 32 y dividiéndolo entre el total de frecuencia dio como resultado 1.824.

Tabla 14 Medidas de tendencia central de la pregunta 7

Medidas de tendencia central	
Media	1.824
Moda	2.00
Mediana	2.00
Desviación estándar	0.393
Varianza	0.154

Nota: Elaboración propia, 2023

Desarrollando la gráfica de resultados se puede comprobar que no siempre el organismo ofrece un equilibrio entre la vida personal y laboral. Esto puede representar una gran desventaja para el organismo y el personal, por lo que es necesario implementar estrategias para evitar que influya en los empleados y se desarrollen malas actitudes afectando el ambiente.

Figura 15 Gráfica de resultados de la pregunta 7

Nota: Elaboración propia, 2023.

Resultados de la pregunta 8, ¿Alguna vez se sintió ignorado o intimidado por su jefe o compañeros?

Ambiente laboral

Tabla 15 Resultados de la pregunta 8

Respuestas	Frecuencia	%
a) Siempre	0	0%
b) Algunas veces	6	35%
c) Nunca	11	65%
Total	17	100%

Nota: Elaboración propia, 2023.

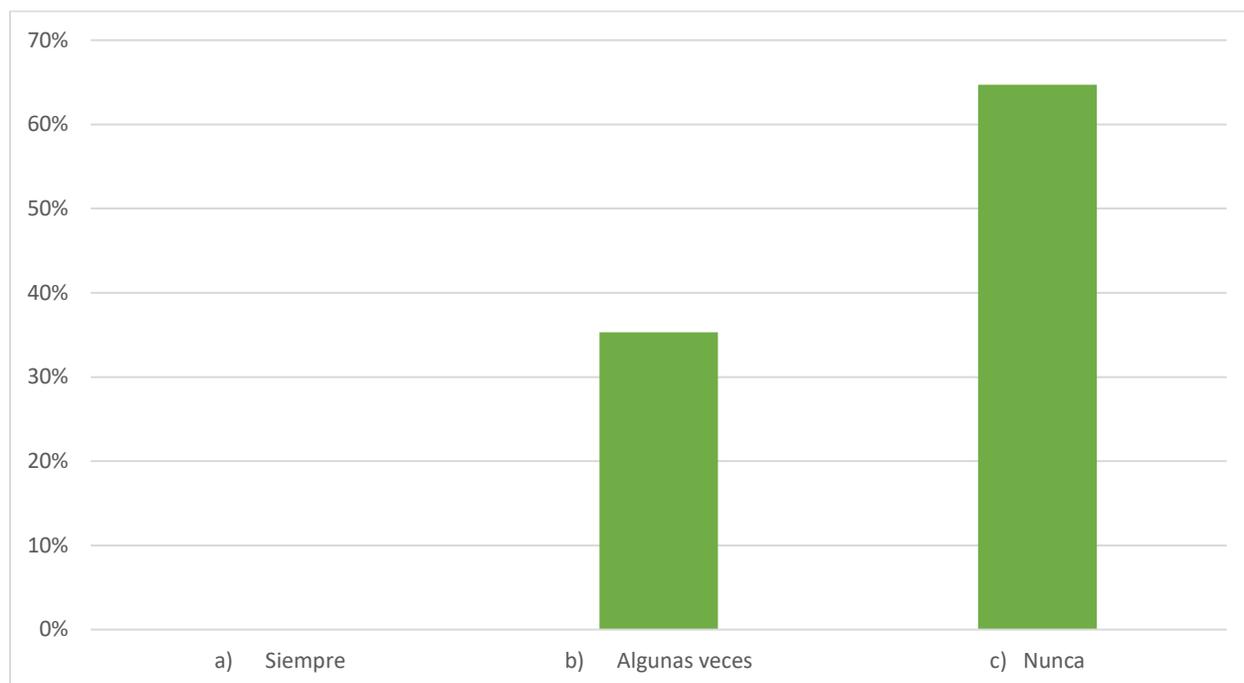
Para esta pregunta la respuesta que más se repite es nunca, tomando en cuenta que las opciones representan, 1 siempre, 2 algunas veces y 3 nunca la moda y mediana es 3, y la suma de cada respuesta da como resultado 45 dividiéndolo entre 17 da como resultado 2.647 que representa la media.

Tabla 16 Medidas de tendencia central de la pregunta 8

Medidas de tendencia central	
Media	2.647
Moda	3.00
Mediana	3.00
Desviación estándar	0.493
Varianza	0.243

Nota: Elaboración propia, 2023

Con el 65% se puede identificar que la mayoría de los trabajadores no tomaron la decisión de irse por un mal trato de sus compañeros o del director, por lo que las relaciones entre los trabajadores son positivas. Por lo que no es un motivo que influya en el retiro voluntario.

Figura 16 Gráfica de resultados de la pregunta 8

Nota: Elaboración propia, 2023.

Resultados de la pregunta 9, ¿Percibe el mismo salario aun trabajando horas extras?

Reconocimiento

Tabla 17 Resultados de la pregunta 9

Respuestas	Frecuencia	%
a) Siempre	0	0%
b) Algunas veces	14	82%
c) Nunca	3	18%
Total	17	100%

Nota: Elaboración propia, 2023.

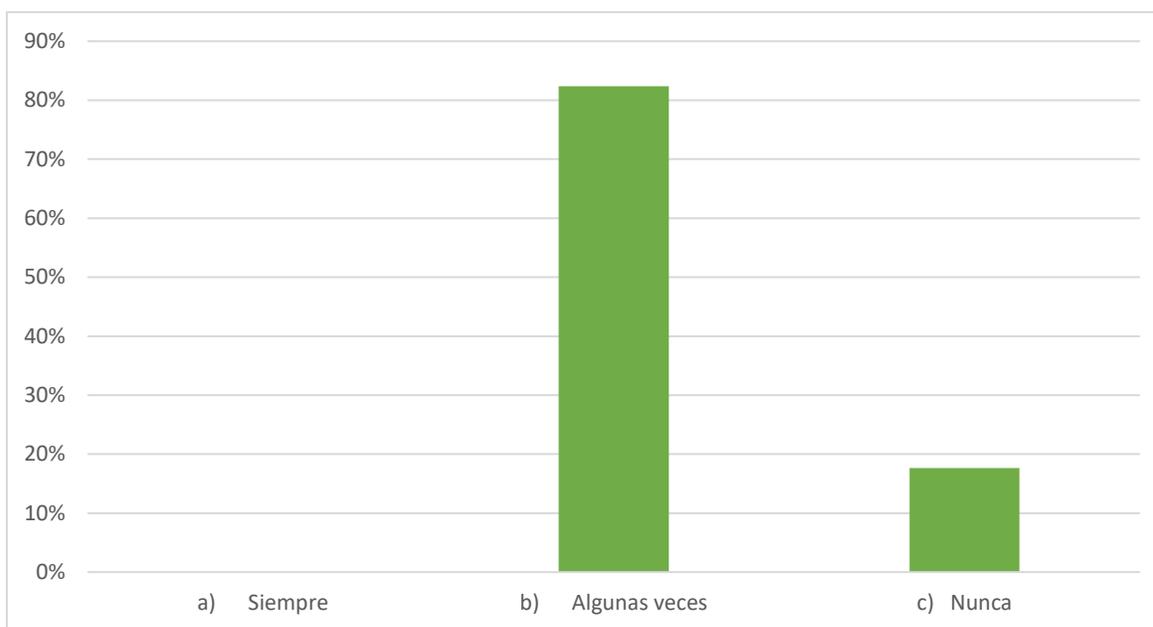
La moda es 2.00 por lo que el salario que perciben los empleados no siempre es recompensado de acuerdo con las horas que trabajan, la media es 2.176 porque la suma de las respuestas es 37 y dividido entre 17 que es el total de frecuencia. Y finalmente la mediana es de 2.00.

Tabla 18 Medidas de tendencia central de la pregunta 9

Medidas de tendencia central	
Media	2.176
Moda	2.00
Mediana	2.00
Desviación estándar	0.393
Varianza	0.154

Nota: Elaboración propia, 2023

Con el 82% en la opción b, esta situación puede ser una de las principales razones por las que el personal decide retirarse, aunque no ocurre siempre, puede generar consecuencias como, la desmotivación y el cansancio que pueden presentar los trabajadores.

Figura 17 Gráfica de resultados de la pregunta 9

Nota: Elaboración propia, 2023.

Respuestas de la pregunta 10, ¿Estaba conforme con el puesto que desempeñaba?

Motivación

Tabla 19 Resultados de la pregunta 10

Respuestas	Frecuencia	%
a) Siempre	10	59%
b) Algunas veces	4	24%
c) Nunca	3	18%
Total	17	100%

Nota: Elaboración propia, 2023.

La moda con un 59% de diferencia con los otros valores, es 1, debido a que los valores se representan de la siguiente manera, 1 siempre, 2 algunas veces y 3 nunca, por este motivo se puede decir que los empleados estaban conformes con su puesto, la media es 1.588 aplicando la formula y la mediana es 1.00.

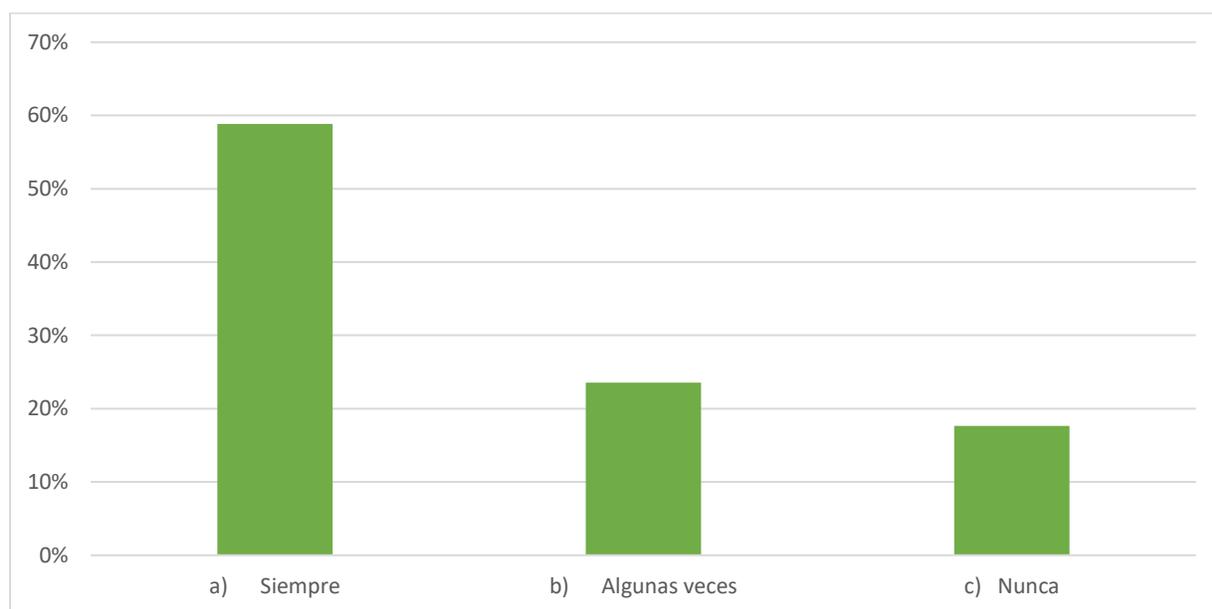
Tabla 20 Medidas de tendencia central de la pregunta 10

Medidas de tendencia central	
Media	1.588
Moda	1.00
Mediana	1.00
Desviación estándar	0.795
Varianza	0.632

Nota: Elaboración propia, 2023

Con la siguiente gráfica se identifica un nivel bajo de inconformidad representando solo el 18%, de la gráfica, mientras que la mayoría (59%), estaba conforme con el puesto que llegaron a despegar, por lo que es un punto favorable para el organismo.

Figura 18 Gráfica de resultados de la pregunta 10



Nota: Elaboración propia, 2023.

Epílogo.

Los puntos positivos que hay dentro de la organización son:

Ambiente laboral.

Debido a que en las preguntas relacionadas con este factor su porcentaje de inconformidad es muy mínimo, con un 76% de acuerdo, donde los empleados describen como “bueno” la atmósfera del organismo y la mayoría de los trabajadores, 94% señalaron que siempre se dirigen con respeto a cada uno de sus compañeros, siendo una ventaja, ya que es más fácil que al llegar un nuevo talento puedan adquirir confianza de manera más rápida y se pueda trabajar en equipo.

Comunicación.

Otro de los factores positivos que resaltan dentro del organismo es la comunicación indicando con el 94% que es fluida, siendo fundamental para no afectar el ambiente laboral y el desempeño de los empleados.

Motivación.

Es otro elemento positivo, donde se menciona con un 35% que existe un crecimiento profesional y personal dentro del organismo, lo que más adelante puede generar una mayor experiencia y un mayor compromiso por desarrollar sus actividades, evitando que a futuro pueda volverse una carga, también se indica en la pregunta no. 8, que la mayoría estaba conforme con el puesto que llegó a desempeñar, generando un mayor nivel de compromiso y un aumento de la productividad.

Con los resultados de la encuesta también se identificaron las principales causas de la problemática; los cuales son:

Reconocimiento.

Donde la interrogante que se le hace a los empleados es si perciben el mismo salario aun trabajando horas extras, dio como resultado un 82% indicando que no siempre es así, por lo que con este resultado es difícil que las personas no busquen otras oportunidades de trabajo.

Balance entre la vida personal y laboral.

Por último, otra causa que se detectó con la implementación de la encuesta es la falta de balance entre la vida personal y el tiempo de trabajo, donde 14 personas señalaron que no siempre existe, lo que puede generar estrés y desmotivación, afectando el desempeño de los empleados.

Fase de propuesta:

A continuación, se desarrolla la propuesta del proyecto:

Generación de acciones que contribuyan a bajar el índice de rotación e implementen una mejora continua para S.A.P.A.S.A.C.

Introducción.

Desarrollar la motivación dentro de un organismo ya sea de manera intrínseca y extrínseca permitirá que el desempeño de los trabajadores no se vea afectado por tener baja iniciativa. La comunicación interna es fundamental para conocer las opiniones de los trabajadores, desarrollar nuevas oportunidades y crear ideas que ayuden al desarrollo del organismo y un ambiente laboral agradable permite que la problemática dentro del organismo desista de manera más rápida. Con los elementos anteriormente mencionados se puede decir que el organismo puede cumplir con sus propósitos.

Las razones por las que es necesario desarrollar las siguientes propuestas es porque es necesario retener al personal, por factores como el balance entre lo profesional y personal y la falta de satisfacción que pueden llegar a ocasionar que los trabajadores no desarrollen un compromiso.

Nombre: Balance 50-50

Objetivo: Obtener un menor porcentaje de rotación ofreciendo un balance entre la vida laboral y personal para los trabajadores.

Recursos necesarios:

- El personal del organismo.
- Programa de Excel

Personal involucrado:

- Departamento de Recursos humanos
- Jefes de departamentos
- Personal como auxiliar administrativo, asistente administrativo, etc.

Estrategias:

El modelo de Josep menciona que la falta de compromiso o un nivel alto de estrés pueden generar deseos de retirarse o una nueva búsqueda de trabajo, por lo que identificando que no existe un balance, es necesario desarrollar un cronograma en donde se especifique el

horario y las actividades que realizara el trabajador o los trabajadores a lo largo de la semana, que les permita tomar tiempo libre entre el trabajo y tengan tiempo para sus actividades personales sin que afecte su desempeño laboral, para esto también será necesario fomentar la política de no trabajar en casa después de las horas de trabajo, esto ayudará a que no tengan una sobrecarga de trabajo y evitará que afecte su vida personal.

Desglose de actividades:

- Cada supervisor deberá elaborar un programa de actividades para sus trabajadores
- Tendrá que notificar a cada trabajador su cronograma con las especificaciones de su tarea
- Cada trabajador tiene que notificar a su jefe inmediato de la terminación de sus asignaciones, para que pueda comprobar que terminó en el tiempo asignado y en forma.

Cronograma de aplicación de la propuesta:

Tabla 21 Cronograma de propuesta

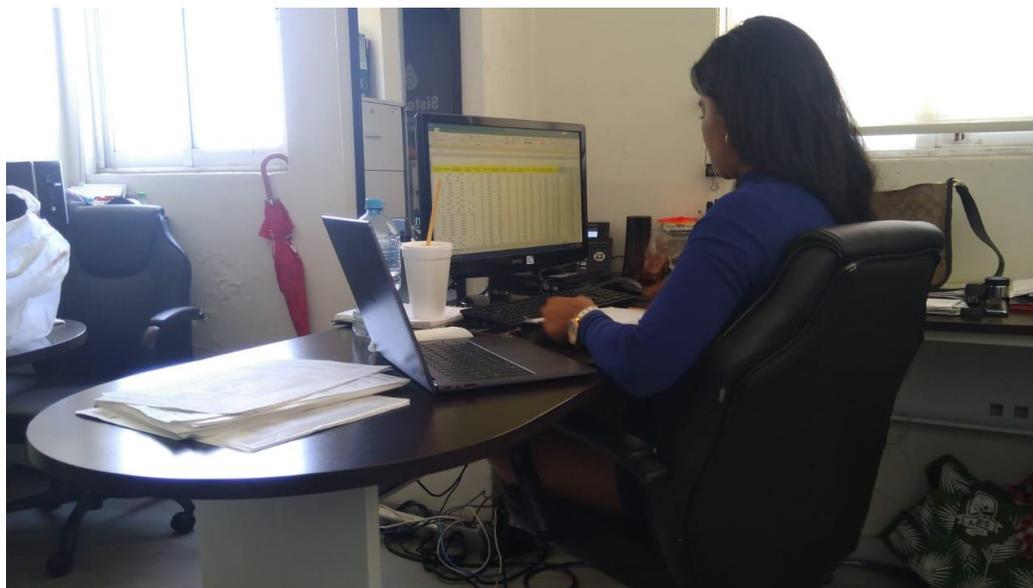
Actividades	05/07/ 2023	06/07/ 2023	07/07/ 2023	10/07/ 2023	11/07/ 2023	12/07/ 2023	13/07/ 2023	14/07/ 2023
Elaborar un programa de actividades para cada trabajador								
Notificar a cada trabajador su cronograma con las especificaciones de su tarea								
Notificar a su jefe inmediato de la terminación de sus asignaciones.								
Verificar que cumplan con sus actividades en tiempo y forma								

Nota: Elaboración propia, 2023.

Para desarrollar la propuesta fue necesario dar a conocer el plan a cada jefe de departamento y solicitar al final de la semana los resultados obtenidos. El cronograma de actividades logró que los trabajadores acabaran en el tiempo acordado y de manera adecuada cada una de sus actividades asignadas, evitando que el trabajo se acumulara o existieran conflictos entre los empleados. Para

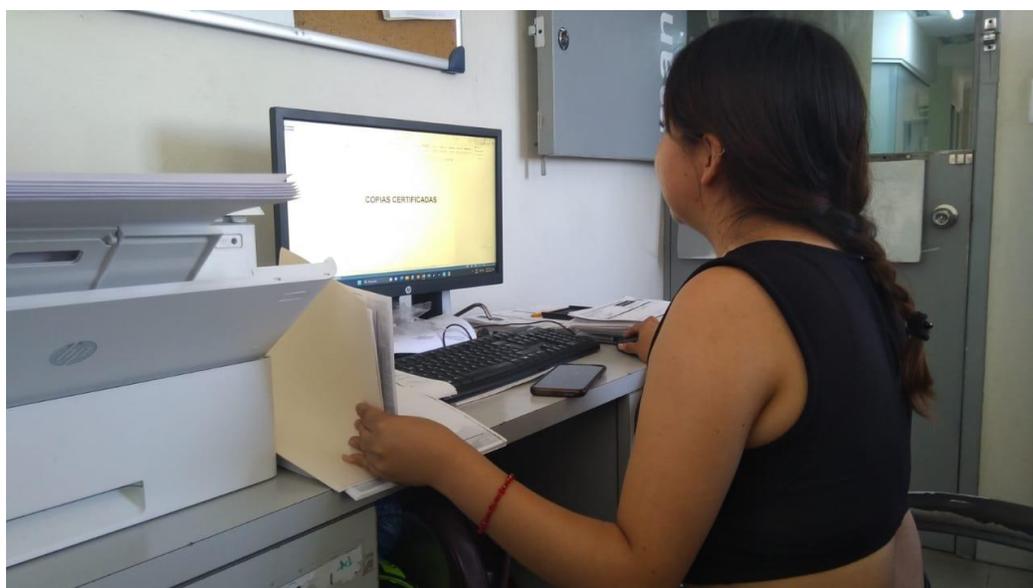
algunos departamentos no fue necesario desarrollar una prórroga que aumentara el tiempo de duración de las actividades asignadas.

Figura 19 Aplicación de la propuesta



Nota. Imagen obtenida del departamento de R.H en S.A.P.A.S.A.C, 2023.

Figura 20 Aplicación de la propuesta



Nota. Imagen obtenida del departamento de R.H en S.A.P.A.S.A.C, 2023.

Nombre: Incentivos

Objetivo: Ofrecer a los trabajadores un mayor grado de satisfacción laboral que les permita sentir que sus esfuerzos son recompensados.

Recursos necesarios:

- El personal del organismo.
- Programa de Excel

Personal involucrado:

- Departamento de recursos humanos
- Gerencia administrativa
- Departamento de contabilidad y finanzas

Estrategias:

- Tomando nuevamente como base el modelo de Joseph, donde menciona específicamente dos factores de rotación, el primero relacionados al trabajo como son el estrés o sobrecarga y los factores organizacionales percibidos, que abarca la falta de recompensas. Se aplicará la estrategia de “incentivos” que ofrece a los trabajadores un bono mensual por el compromiso que muestran a la organización, tomando en cuenta diferentes variables como su puntualidad, el desempeño para cumplir con sus actividades y sus asistencias.

Desglose de actividades:

- Desarrollar una circular donde se notifique que se llevará a cabo esta propuesta, para que los trabajadores tengan el conocimiento y la motivación para cumplir.
- Tener un registro de la asistencia de cada empleado, donde se especifique su hora de llegada y de salida.
- Tener un registro del compromiso que tiene cada trabajador, aquí se deberá de verificar si cumplió con sus actividades en el tiempo acordado y de forma adecuada.
- Entregar el registro al departamento de recursos humanos de los trabajadores que son acreedores a este bono.

Cronograma de aplicación de la propuesta:**Tabla 22** Cronograma de propuesta

Actividades	Julio					
	03/07/2023	10/07/2023	17/07/2023	24/07/2023	28/07/2023	31/07/2023
Desarrollar una circular donde se notifique que se llevara a cabo esta propuesta						
Cada trabajador deberá registrar su asistencia						
Cada supervisor tiene que verificar que sus trabajadores cumplan con sus tareas asignadas						
Entregar un registro al departamento de recursos humanos de los trabajadores que son acreedores a este bono						
Entregar el incentivo a los trabajadores correspondientes						

Nota: Elaboración propia, 2023.

En esta propuesta se registró la hora de llegada y salida de cada trabajador y se entregó el registro al departamento de recursos humanos.

Figura 21 Evidencias de registro

CENTRO DE ASISTENCIA
CONSTRUCCION

DEL 19 AL 22 DE JUNIO DEL 23

NO. DE EMPLA	ACTIVIDAD	LUNES			MARTES			MIÉRCOLES			JUEVES			VIERNES			SÁBADO		
		ENTRADA	SALIDA	OTRO	ENTRADA	SALIDA	OTRO	ENTRADA	SALIDA	OTRO	ENTRADA	SALIDA	OTRO	ENTRADA	SALIDA	OTRO	ENTRADA	SALIDA	OTRO
1520	Luis Hernandez Refugio	08:00	16:00		08:00	16:00		08:00	16:00		08:00	16:00		08:00	16:00				
2478	Noriega Enrique Jose Alberto	8:00	16:00		8:00	16:00		8:00	16:00		8:00	16:00		8:00	16:00		8:00	16:00	13:00
2479	Serrano Alfonso Lino	8:00	16:00		8:00	16:00		8:00	16:00		8:00	16:00		8:00	16:00		8:00	16:00	13:00
2012	Vazquez Noriega Jesus	8:00	16:00		8:00	16:00		8:00	16:00		8:00	16:00		8:00	16:00		8:00	16:00	
387	Quintero Sanchez Osvaldo Marcos	8:00	17:00		8:00	17:00		8:00	17:00		8:00	17:00		8:00	17:00		8:00	17:00	
1241	Montoya Medina Jose Manuel	8:00	16:00	JAN	8:00	16:00	JAN	8:00	16:00	JAN	8:00	16:00	JAN	8:00	16:00	JAN	8:00	16:00	8:00
1240	Tinoco Salazar Francisco Saul	8:00	16:00		8:00	16:00		8:00	16:00		8:00	16:00		8:00	16:00		8:00	16:00	8:00
951	Nunez Perez Inocente	08:00	16:00		08:00	16:00		08:00	16:00		08:00	11:00		08:00	16:00		08:00	16:00	
2011	Reyes Pico Carlos Esteban	08:00	16:00		08:00	16:00		08:00	16:00		08:00	16:00		08:00	16:00		08:00	16:00	
928	Hernandez Francisco Javier	8:00	16:00		8:00	16:00		8:00	16:00		8:00	16:00		8:00	16:00		8:00	16:00	
935	Martinez Buita Jesus	8:00	16:00		8:00	16:00		8:00	16:00		8:00	16:00		8:00	16:00		8:00	16:00	
1903	Vazquez Noriega Ruben	8:00	16:00		8:00	16:00		8:00	16:00		8:00	16:00		8:00	16:00		8:00	16:00	
2754	Vidal Hugo Carlos	8:00	16:00	Hugo	8:00	16:00	Hugo	8:00	16:00	Hugo	8:00	16:00	Hugo	8:00	16:00	Hugo	8:00	16:00	8:00
1189	Juan Jose	8:00	16:00		8:00	16:00		8:00	16:00		8:00	16:00		8:00	16:00		8:00	16:00	8:00

Nota. Imagen obtenida del departamento de R.H en S.A.P.A.S.A.C, 2023.

Figura 22 Evidencias de registro

Construcción

LISTA DE ASISTENTES
BUENO SÁBADO

12-07-2023

NO. DE EMPLEADO	NOMBRE	MAÑANA		TARDE		NOCHE		DIESA		VIERNES		SABADO	
		ENTRADA	SALIDA										
1520	Lucio Hernandez Refugio	08:00	16:00	08:00	16:00	08:00	16:00	08:00	16:00	08:00	16:00	08:00	13:00
2478	Noriega Enriquez Jose Alvaro	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	13:00
2479	Serrano Moreno Cirilo	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	13:00
2012	Manquez Noriega Jesus	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	13:00
387	Querechillo Sanchez Oswaldo Marcos	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	13:00
1241	Muntoya Medina Jose Manuel	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	13:00
1349	Pinajero Saldivar Francisco Saul	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	13:00
951	Nuñez Perez Inocente	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	16:00
2011	Reyes Rios Christian	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	13:00
928	Hernandez Francisco Javier	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	13:00
935	Martinez Bucio Jesus	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	13:00
1803	Vazquez Montego Ruben	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	13:00
2714	Victor Hugo Robles	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	13:00
189	Juan Jose	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	16:00	8:00	13:00

Nota. Imagen obtenida del departamento de R.H en S.A.P.A.S.A.C, 2023.

Objetivos alcanzados

Se determinaron las causas por las que S.A.P.A.S.A.C tiene un alto índice de rotación del personal, los cuales son la falta de balance entre la vida personal y laboral que afecta el desempeño de los trabajadores, y la falta de incentivos que obtiene el personal del organismo, para alcanzar el objetivo principal fue necesario investigar los modelos de rotación, los conceptos y elementos que lo conforman, de manera que se desarrollaron las bases teóricas que implica la rotación del personal, así mismo se evaluaron los factores que ocasionan la rotación del personal en S.A.P.A.S.A.C a través de un cuestionario aplicado a los trabajadores que decidieron dejar el organismo.

Finalmente se generaron acciones que contribuyan a bajar el índice de rotación e implementen una mejora continua para S.A.P.A.S.A.C.

Especificación del producto, proceso o servicio que se entregó a la empresa

Se desarrollaron dos estrategias llamadas “balance 50-50” que permite tener un control del tiempo de las actividades que realizan los trabajadores e “incentivos” diseñado para que los trabajadores tengan una recompensa por el cumplimiento de sus actividades en el tiempo asignado y su puntualidad, ambas estrategias buscan evitar el aumento de la rotación del personal y de igual manera eliminar las dos problemáticas que lo generan, la insatisfacción laboral y la falta de un balance, cada uno de estos cuenta con un objetivo, los recursos que fueron necesarios para poder llevarlo a cabo, como el personal, los programas, etc. También menciona el personal involucrado y un desglose de actividades que permite ver el orden de las tareas que se deben realizar para cumplir con la estrategia, por último, cuenta con un cronograma de aplicación de la propuesta.

CONCLUSIONES

Conclusiones del proyecto

El personal de cualquier organización es fundamental para su desarrollo, por lo que es necesario que las empresas evalúen su índice de rotación. Un trabajador puede dejar la organización por diferentes causas como una mayor remuneración o la búsqueda de otras oportunidades laborales, por lo que es necesario que las empresas identifiquen las causas y desventajas que conlleva esta decisión en la compañía.

En el Organismo Público Descentralizado para la Prestación de Servicios de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento del Municipio de Coacalco de Berriozábal fue necesario desarrollar este tema para evitar que el número aumente y la productividad se vea afectada.

Alcances obtenidos

Uno de los principales alcances que se obtuvo fue que logró determinarse las causas más relevantes por las que existe la rotación en el organismo S.A.P.A.S.A.C. También, se evaluaron las necesidades de los trabajadores con las preguntas implementadas en el cuestionario y con sus respuestas se generaron propuestas para reducir la rotación del personal en el organismo.

A través de las encuestas realizadas a los trabajadores se comprobó que la hipótesis es correcta debido a que un alto grado de trabajadores señaló que no existe un balance entre la vida laboral y personal, también se comprobó que no siempre se reconoce el esfuerzo o trabajo de los empleados lo que puede afectar su desempeño y por la que es una de las principales razones por las que el personal decide dejar el organismo.

Experiencia personal adquirida

A lo largo del proyecto aprendí de diferentes autores que desarrollaron modelos para conocer los factores que orillan a un empleado a abandonar una organización, también señalaron la importancia de los trabajadores en una empresa.

La decisión de dejar una organización puede ser por dos tipos de factores externos e internos, los internos son los elementos que forman parte de una compañía estos abarcan el ambiente laboral, la satisfacción de los trabajadores, la comunicación y el reconocimiento; y los elementos externos que abarca las oportunidades de crecimiento, la carga laboral o sobrecarga en el trabajo, las

oportunidades de empleo que ofrecen otras organizaciones, pueden generar el deseo en los trabajadores de abandono.

Una alta rotación puede generar grandes consecuencias, por lo que es importante para una compañía conocer el índice de rotación, las empresas actualmente pueden conocer esta cifra gracias a la formulada creada por Chiavenato.

Recomendaciones

- Uno de los beneficios que ofrecen las estrategias implementadas es que existe un mayor control de tiempo ya que los empleados tienen un horario para realizar las actividades, evitando que no afecte el desempeño entre cada trabajador, ni el trabajo en su vida personal.
- Existe un mayor conocimiento sobre el personal, brindando la facilidad de saber quiénes son productivos y que áreas puede presentar problemas para el cumplimiento de los objetivos o propósitos del organismo.
- Ofrecer un reconocimiento al esfuerzo que realiza el personal, por lo que puede existir un aumento en la productividad y su compromiso con el organismo.

COMPETENCIAS DESARROLLADAS

Competencias desarrolladas y/o aplicadas.

- *Aplica las tecnologías de la información y comunicación en el diseño de estrategias que optimicen el trabajo y desarrollo de las organizaciones.*

Este punto se desarrolló a través de la utilización de computadoras que cuentan con programas como Excel, un programa que permite guardar la información necesaria de los trabajadores y elaborar las tablas o gráficas.

- *Integra los procesos gerenciales, de administración, de innovación y las estrategias para alcanzar la productividad y competitividad de las organizaciones.*

Se desarrolló a través de las estrategias mencionadas anteriormente, que buscan el bienestar de los trabajadores y del organismo, además señala la importancia que tiene el capital humano para cualquier empresa y busca que su nivel de productividad no se vea afectado.

- *Dirige la organización hacia la consecución de sus objetivos, a través de la coordinación de esfuerzos y el desarrollo creativo.*

Una de las principales razones por las que se desarrolló este proyecto es que la problemática no afecte en el logro de los objetivos del organismo, por lo que se realizó una investigación y se buscó una solución, con el apoyo del personal para después ser implementada.

- *Adapta las etapas de los procesos a las nuevas tendencias y enfoques de la administración, para la optimización de los recursos y el manejo de los cambios organizacionales, de acuerdo con las necesidades del entorno.*

Con la aplicación del cuestionario se detectó cuáles eran las necesidades que tenían los trabajadores y por las cuales decidían dejar el organismo, también se obtuvo información para conocer qué cambios tenían que realizar.

Fuentes de información

- Bravo Macas, O. F.-E. (2022). Análisis del índice de rotación de personal y sus posibles. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 2-19.
- Bustamante, N. (2003). *Educación y pobreza en la ciudad de Medellín: Evidencia Empírica*. Medellín, Colombia: Ruido Blanco No 1.
- Chiabenate, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. (5ta edición ed.). México: Mc Graw-Hil.
- Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. (s.f.). Recuperado el 24 de abril de 2023, de INEGI: <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- Galarza T., J. (2000). *Administración Contemporánea*. México: Mc Graw Hill.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional*. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC).
- Huali, R. L. (Huancayo). *Rocío Lizzia Aliaga Huali*. 2019.
- Martínez, M. L. (22 de marzo de 2010). *definió las necesidades básicas del individuo de una manera jerárquica y colocó las necesidades más fundamentales o más simples en la base de la pirámide y las más relevantes o fundamentales de la misma*.
- Mejía A. Cortes B., V. P. (2017). *Incidencia de la rotación del personal dentro de la empresa Soria S.A C.V Bodega Actopan*. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/divulgare/article/download/3354/3328?inline=1>
- Mobley, W. (1977). *Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover*.
- Programa anual de mejora 2023*. (2022). Obtenido de <https://sapasac.gob.mx/storage/2022/10/PROGRAMA-ANUAL-MEJORA-REGULATORIA-SAPASAC-2023.pdf>
- Richard, M. (1982). *Employee-Organization Linkages*. New York: Academic Press.
- Robbins, S. (1998). *Administración*. México: Perason Educación.
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional*. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Sheehan. (2001). The effects of turnover on the productivity of those who stay, . *The Journal of Social Psychology*, 699-706.

ANEXOS

Anexo 1. Formato de cuestionario

Nombre: _____ Numero de empleado _____

:

La siguiente encuesta permitirá obtener la información para conocer las causas de rotación.

1. ¿El trabajo cumplía con las expectativas que tenías?
 - a) Siempre
 - b) Algunas veces
 - c) Nunca

2. ¿Cómo describirías la atmósfera del organismo?
 - a) Buena
 - b) Mala

3. ¿En el organismo recibe la motivación para su crecimiento profesional o personal?
 - a) Siempre
 - b) Algunas veces
 - c) Nunca

4. ¿La comunicación entre compañeros es fluida y respetuosa?
 - a) Siempre
 - b) Algunas veces
 - c) Nunca

5. ¿Sus esfuerzos para cumplir con los objetivos del organismo son reconocidos?
 - a) Siempre
 - b) Algunas veces
 - c) Nunca

6. ¿El salario que percibes alcanza a cubrir todas tus necesidades?

- a) Lo suficiente
- b) Es insuficiente
- c) En ocasiones

7. ¿Considera que el organismo ofrece un balance entre la vida y tiempo de trabajo?

- a) Siempre
- b) Algunas veces
- c) Nunca

8. ¿Alguna vez se sintió ignorado o intimidado por su jefe o compañeros?

- a) Siempre
- b) Algunas veces
- c) Nunca

9. ¿Percibe el mismo salario aun trabajando horas extras?

- a) Siempre
- b) Algunas veces
- c) Nunca

10. ¿Estaba conforme con el puesto que desempeñaba?

- a) Siempre
- b) Algunas veces
- c) Nunca