



DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

“EL ANALISIS ESTRUCTURAL COMO MEDIO PARA IDENTIFICAR FACTORES QUE AFECTAN LA ROTACION DE PERSONAL EN UNA EMPRESA INTERNACIONAL DE VENTA DE NIEVES Y PIZZAS”

T E S I S

PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

FAUSTO ALAN ALEXANDER RIVERA MIRANDA

Directora: M.A Martha Cecilia Terán Contreras

Hermosillo, Sonora, México

03/01/2022



Instituto Tecnológico de Hermosillo
División de Estudios de Posgrado e Investigación

SECCIÓN: DIV. EST. POS. E INV.
No. OFICIO: DEPI/007/22
ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN
DE TESIS.

20 de enero de 2022

**FAUSTO ALAN ALEXANDER RIVERA MIRANDA
P R E S E N T E**

Por este conducto, y en virtud de haber concluido la revisión del trabajo de tesis que lleva por nombre **"EL ANALISIS ESTRUCTURAL COMO MEDIO PARA IDENTIFICAR FACTORES QUE AFECTAN LA ROTACION DE PERSONAL EN UNA EMPRESA INTERNACIONAL DE VENTA DE NIEVES Y PIZZAS"**; que presenta para el examen de grado de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN, y habiéndola encontrado satisfactoria, nos permitimos comunicarle que se autoriza la impresión del mismo a efecto de que proceda el trámite de obtención de grado.

Deseándole éxito en su vida profesional, quedo de usted.

ATENTAMENTE


M.A. MARTHA CECILIA TERÁN CONTRERAS
DIRECTORA


M.C.E. CARMEN ADOLFO RIVERA CASTILLO
SECRETARIO


DRA. MARTHA ESTELA DÍAZ MURO
VOCAL


M.C.O. ROSA IRENE SÁNCHEZ FERMÍN
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



S.E.P.

RISF/famv*

INSTITUTO TECNOLÓGICO
DE HERMOSILLO
DIVISIÓN DE ESTUDIOS
DE POSGRADO





CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la ciudad de Hermosillo Sonora a el día 03 de Enero del año 2022 el que suscribe C. FAUSTO ALAN ALEXANDER RIVERA MIRANDA , alumno de la maestría en Administración adscrito a la División de Estudios de Posgrado e Investigación, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de Tesis titulado **"EL ANALISIS ESTRUCTURAL COMO MEDIO PARA IDENTIFICAR FACTORES QUE AFECTAN LA ROTACION DE PERSONAL EN UNA EMPRESA INTERNACIONAL DE VENTA DE NIEVES Y PIZZAS"** bajo la dirección de M.A Martha Cecilia Terán Contreras y ceden los derechos del mismo al Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Hermosillo, para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben de reproducir el contenido textual, graficas, tablas o datos contenidos sin el permiso expreso del autor y del director del trabajo. Este puede ser obtenido a la dirección de correo electrónico siguiente: Faustoalanriveram@gmail.com. Una vez otorgado el permiso se deberá expresar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

ATENTAMENTE

Fausto Alan Alexander Rivera Miranda



AGRADECIMIENTOS

Antes que nada, quiero dar gracias a dios, por haberme permitido culminar esta etapa de formación en mi vida, dándome salud y mucha fortaleza, para poder seguir adelante con todos los retos y obstáculos que se nos presentan día a día, obteniendo así el título como Maestro en Administración.

Gracias a mi madre: María del Consuelo Rivera Miranda, que es un pilar muy importante en mi existencia, la que siempre me ha dado los ánimos y la fuerza para seguir superándome. A pesar de la distancia y del tiempo que me ha tocado estar sin verla, sé que cuento con ella incondicionalmente, le agradezco por siempre creer en mí en todo momento, por darme la vida y por todo su amor.

A mis hermanos, Cynthia Yerania Martínez Rivera, Natzue Rivera Miranda y Erick Paul Rivera Miranda, por siempre estar ahí, en todo momento, por creer siempre en mí y por darme siempre su apoyo de forma incondicional.

Al maestro Humberto Barrios Ruiz, por haberme apoyado siempre en mi formación académica, desde mis inicios hasta el final, siempre llevándome de la mano y nunca dejándome solo en mis malos y buenos momentos, muy agradecido de corazón.

A mis maestros que nos dieron las clases de Maestría, los cuales sin lugar a duda se encuentran debidamente preparados académicamente, para poder realizar sus funciones e impartir cada una de las materias correspondientes, las cuales fueron las bases sólidas para poder culminar mi posgrado.

A mis amigos que siempre estuvieron alentándome para seguir adelante, echándome porras y apoyándome a seguir con este proyecto, diciéndome siempre que no desistiera a mis metas.

A la maestra Martha Cecilia Terán Contreras, por su apoyo incondicional en la revisión y redacción de este trabajo de investigación, por los consejos y buenos ejemplos que me ayudaron a poder desarrollarlo.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, las compañías se encuentran en un proceso de readaptación a los constantes cambios que surgieron en los últimos dos años debido a la pandemia por COVID 19. Los sistemas administrativos que se manejaban hasta antes de la crisis de salud, si bien siguen funcionando, las empresas han tenido serias dificultades en cuestión de segundos, ya que, no solo han tenido que hacer reajustes a sus estrategias de logística, mantenimientos, mercadotecnia, adecuación de espacios de acuerdo a las requerimientos establecidos por la Secretaría de Salud para el caso de México y por sus homólogos en el resto del mundo; sino que también han tenido que luchar por mantener o retener a su fuerza laboral, ya que de acuerdo al fenómeno presentado por la pandemia, los empleos han tenido cambios fundamentales en su operación; tal es el caso del teletrabajo y las nuevas normalidades en los centros de trabajo para aquellos que laboran presencialmente. Éstos han tenido que adaptarse física y mentalmente a la nueva forma de trabajar.

Aun así, han surgido situaciones como la renuncia masiva de trabajadores en países como Estados Unidos e Inglaterra; y a pesar de que no se habla mucho sobre esta situación, de manera particular, las empresas en México no han sido la excepción. Tal es el caso del presente trabajo de investigación, que tiene como principal objetivo el análisis estructural como medio, para identificar los factores que afectan la rotación de personal en una empresa internacional dedicada a la venta de helados y pizzas, esto, mediante el método de análisis estructural Matriz de Impactos Cruzados, Multiplicación Aplicada a una Clasificación, por sus siglas (MIC MAC), donde se identifican las variables y los colaboradores involucrados. Esta investigación se encuentra dividida en 5 capítulos que contienen todos los aspectos del alcance del trabajo, los cuales se irán abordando uno a uno tal como se van desarrollando.

Dentro del capítulo#1 se encuentra el planteamiento de la investigación, en el cual se describe el problema, el porqué del trabajo y está conformado por los objetivos y alcances. En el capítulo#2 el lector puede encontrar el marco teórico, en el cual se tiene,

además de la literatura adecuada para el presente proyecto, la recopilación de antecedentes e investigaciones previas sobre rotación de personal y la herramienta de análisis estructural MIC MAC. El capítulo#3 contiene la metodología utilizada para comprender el fenómeno que existe en la empresa; se describe detalladamente los pasos a seguir al utilizar una herramienta digital para la toma de decisiones, se describe la forma en la que se concluyó el FODA necesario para identificar las variables que impactan en la problemática y finalmente se describe el uso del software MIC MAC, así como sus principales usos. Dentro del capítulo#4 se encuentran los resultados de la presente investigación y que forman parte fundamental de los indicadores marcados por la herramienta mic mac, así como un análisis exhaustivo por cada variable y el impacto que tiene en la empresa cada uno. También se incluye de manera muy particular los resultados sobre las opiniones de cada uno de los puestos gerenciales en el caso presentado, como una forma de analizar por separado la percepción que tienen sobre la rotación de personal que tiene la compañía. Para finalizar, el capítulo#5 contiene las conclusiones de la investigación, es decir las interpretaciones de los resultados y las recomendaciones para los próximos investigadores relacionados con el tema.

Robbins (1998) Menciona que la “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 si minimizar, sobre todo entre los empleados con un alto nivel de desempeño y de los difíciles de reemplazar”.

Por lo anterior, el trabajo de investigación plantea la necesidad de conocer los principales motivos por los cuales el personal de la empresa internacional de ventas de nieves y pizzas presenta una alta rotación.

ABSTRACT

Today, companies are in a process of readapting to the constant changes that have arisen in the last two years due to the COVID 19 pandemic. The administrative systems that were managed until before the health crisis, although they keep continue to function , companies have had serious difficulties in a matter of seconds, since not only have they had to make readjustments to their logistics strategies, maintenance, marketing, adaptation of spaces according to the requirements established by the Ministry of Health for the case of Mexico and by their counterparts in the rest of the world; but they also had to fight to maintain or retain their workforce, since according to the phenomenon presented by the pandemic, jobs have had fundamental changes in their operation; Such is the case of teleworking and the new normalities in the workplace for those who work in person. These have had to adapt physically and mentally to the new model of work.

Even so, situations have arisen such as the massive resignation of workers in countries like the United States and England; and although not much is said about this situation, in particular, companies in Mexico have not been the exception. Such is the case of this research work, wich main objective is structural analysis as it means to identify the factors that affect staff turnover in an international company dedicated to the sale of ice cream and pizza, this, through the method of structural analysis Matrix of Crossed Impacts, Multiplication Applied to a Classification, for its acronym (MIC MAC), where the variables and the collaborators involved are identified. This research is divided into 5 chapters that contain all aspects of the scope of the work, which will be addressed one by one as they are developed.

Within chapter #1 is the research approach, which describes the problem, the reason for the work and is made up of the objectives and scope. In chapter #2 the reader can find the theoretical framework, in which there is, in addition to the appropriate literatura for this project, the compilation of background and previous research on staff turnover and the MIC MAC structural analysis tool. Chapter #3 contains the methodology used to understand the phenomenon that exists in the company; the steps to follow when using a digital tool for decision making are described in detail, the way in which the necessary SWOT was concluded to identify the variables that impact the problem is described, and

finally the use of the MIC MAC software is described. as well as its main uses. Within chapter #4 are the results of this investigation and that are a fundamental part of the indicators marked by the mic mac tool, as well as an exhaustive analysis for each variable and the impact that each one has on the company. The results on the opinions of each of the managerial positions in the case presented are also included in a very particular way, as a way of separately analyzing the perception they have about the company's personnel turnover. Finally, chapter #5 contains the conclusions of the research, that is, the interpretations of the results and the recommendations for future researchers related to the subject.

Robbins (1998) Mentions that "Staff turnover is the permanent voluntary and involuntary retirement of an organization. It can be a problem, due to increased costs of recruitment, selection, training and job disruptions. It cannot be eliminated, but it can be minimised, especially among high-performing and hard-to-get employees. replace". Therefore, the research work raises the need to know the main reasons why the staff of the international ice cream and pizza sales company has a high turnover.

INDICE

CAPITULO 1.....	1
PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Problema de Investigación.....	3
1.3 Objetivos.....	4
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Objetivos específicos	4
1.4 Justificación	5
1.5 Limitaciones y delimitaciones.....	5
CAPITULO 2.....	6
FUNDAMENTOS CONCEPTUALES Y MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. Rotación de Personal.....	6
2.1.1. Definición de rotación de personal.....	6
2.1.2 Tipos de rotación de personal.....	8
2.1.3 Causas de la rotación de personal.....	12
Índice de rotación de personal.....	25
2.1.4 Consecuencias de la rotación de personal	27
2.1.5 Determinación del costo de la rotación de personal	33
Método de cálculo para rotación de personal.....	33
Reducir temporalmente los costos laborales.....	34
Costos causados por la reducción de la productividad.....	34
Los sistemas de administración de las organizaciones humanas.....	38
Objetivos de la administración de recursos humanos.....	39
2.2 Análisis estructural.....	40

2.2.1	Definición de MIC MAC	41
2.2.2	Herramienta MIC MAC	42
2.2.3	Descripción de la herramienta MIC MAC	42
	CAPITULO 3.....	47
	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	47
3.1	Modelo de la investigación.....	47
3.2	Proceso a seguir en la investigación.....	48
	Tipo de diseño de la investigación.....	50
3.3	Elaboración del instrumento de recolección de datos.....	51
	CAPITULO 4.....	53
	RESULTADOS.....	53
4.1	Resultados de la investigación.....	53
	CAPITULO 5.....	94
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	94
	Conclusiones generales.....	94
	Recomendaciones.....	95
	Bibliografía:.....	916

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Registro de rotación de personal	4
Figura 2: Costos por rotación de personal	12
Figura 3: Rotación Externa.....	13
Figura 4: Fenómenos internos que propician la Rotación de Personal	17
Figura 5: Plano de influencias	44
Figura 6: Plano y de influencias y dependencias	46
Figura 7: Grafico de influencias.....	47
Figura 8: Diseños de investigación.....	51
Figura 9: Análisis Foda.....	54
Figura 10: Plano de influencias y dependencias / Directivo #1	61
Figura 11: Grafico de influencias directas	62
Figura 12: Variables clave	63
Figura 13: Plano de influencias y dependencias / Directivo #2	65
Figura 14: Grafico de Influencias directas	67
Figura 15: Variables clave	68
Figura 16: Plano de influencias y dependencias / Directivo #3	70
Figura 17: Grafico de influencias directas	72
Figura 18: Variables clave	73
Figura 19: Plano de influencias y dependencias / Directivo #4	75
Figura 20: Grafico de influencias directas	77
Figura 21: Variables clave	78
Figura 22: Plano de influencias y dependencias / Colaborador.....	80
Figura 23: Grafico de influencias directas	81
Figura 24: Variables clave.....	82
Figura 25: Plano de influencias y dependencias / Globales.....	87
Figura 26: Graficos de influencias directas Globales	87
Figura 27: Variables por atender.....	89
Figura 28: Variables claves finales.....	89

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Definición de Dimensiones	55
Tabla 2: Factores que pueden afectar la rotación	56
Tabla 3: Lista de variables del estudio de investigación.....	57
Tabla 4; Tabla de influencias.....	58
Tabla 5: Influencias de variables por (Directivo#1).....	Error! Bookmark not defined.
Tabla 6: Influencias de variables por (Directivo#2).....	64
Tabla 7: Influencias de variables por (Directivo#3).....	69
Tabla 8: Influencias de variables por (Directivo#4).....	74
Tabla 9: Influencias de variables por (Colaborador).....	79
Tabla 10: Influencias de Variables (Global).....	86

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Plan de mejora.....	98
------------------------------	----

CAPITULO 1

PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes

Toda empresa está interesada en mantener estable a los colaboradores porque ayuda a asegurar su eficiencia y eficacia que se necesitan para poder seguir operando adecuadamente; por lo tanto, la estabilidad en los centros de trabajo no sería la causante de la rotación de personal, sino el resultado de una serie de factores dentro y fuera de la empresa que se encuentran directamente relacionadas con los trabajadores.

Los motivos que originan una rotación de personal en una organización implican costos, tiempos de contratación y capacitación del personal, procesos de reclutamiento y selección de personal adecuados, ambientes laborales, entre otros. Las razones de esto pueden variar de una organización a otra, dependiendo de las condiciones laborales y motivaciones de los colaboradores. Por lo cual, es importante poder identificar estas causas para buscar reducirlas, minimizando el impacto.

El Capital Humano lo constituyen personas contratadas que ingresan, continúan y desarrollan sus actividades dentro de la organización, independientemente de su rango o misión. “Los recursos humanos se distribuyen en diferentes niveles: el nivel organizacional (dirección), el nivel intermedio (gerencia y consultoría) y el nivel operativo (técnicos, empleados y trabajadores, y supervisores de primera línea) de la organización” (Chiavenato, 2010).

Además de decidir cómo manipular otros recursos inertes y estáticos, también constituyen el único recurso dinámico de la organización. Además, constituyen un tipo de recurso, con carreras orientadas al crecimiento y desarrollo. Las personas aportan sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, opiniones, etc. a la organización. Ya sean directores, gerentes, empleados, trabajadores o técnicos, las personas juegan roles muy diferentes, que serán puestos en la jerarquía de poder y responsabilidad que existen en la organización.

Además, existen grandes diferencias entre las personas, ya que, por diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc., constituyen un recurso muy diversificado. De hecho, el término recurso representa un concepto muy limitado, incluidas las personas, porque no son solo un recurso, también son socios en la organización.

Por otra parte, Chiavenato (2010) menciona que “la competencia de una persona es la capacidad de actuar en diferentes situaciones para crear activos tangibles e intangibles. No basta con tener personas. Necesita una plataforma que funcione como base y un ambiente que impulse a las personas y utilice el talento existente”. De esta forma, el capital humano se compone básicamente de talentos y habilidades humanas. Su pleno uso requiere una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática y positiva.

Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de una organización. El valor de este capital depende más o menos de los talentos y habilidades que contiene y pueden agregar valor a la organización y hacerla más flexible y competitiva. De modo que, el capital es más valioso en la medida en que incide en las acciones y el destino de la organización. Para hacer esto, las organizaciones deben enfocarse en usar cuatro detonadores básicos. (Chiavenato, 2010)

1. Autoridad: Dar poder a las personas para que tomen decisiones independientes sobre acciones y recursos. En este sentido, todo líder distribuye y delega poder a las personas para que puedan trabajar de acuerdo con lo aprendido y dominado. En otras palabras, otorgar autonomía a las personas es la denominada autorización (empowerment).

2. Información: Facilitar el acceso a la información. Crear condiciones para difundir información y hacerla útil y es fructífero para las personas en el sentido de facilitar la toma de decisiones y encontrar caminos nuevos y diferentes.

3. Recompensas: Dar incentivos compartidos que promuevan los objetivos de la organización. Uno de los factores motivadores más poderosos es la recompensa por un trabajo sobresaliente. La recompensa es un refuerzo positivo y un indicador del comportamiento de los participantes esperado por la organización.

4. Habilidades: Ayudar a las personas a desarrollar habilidades y competencias para utilizar la información ampliamente y ejercer autonomía. Esta es la forma de crear talento en una organización: definiendo las capacidades necesarias para alcanzar las metas y creando las condiciones internas para que las personas adquieran y desarrollen estas capacidades de la mejor manera.

1.2 Problema de Investigación

Actualmente en la empresa internacional de venta de nieves y pizzas, se cree que la rotación de personal está muy elevada, por lo que se requiere identificar los factores que afectan la rotación.

Como se muestra en la figura N°1, se tiene un estudio de rotación de empleados proporcionado por la organización, en la cual se lleva un control anual de las bajas de personal, teniendo en el (2019) un 21% de rotación, para el (2020) se tiene un 27%, y para octubre del 2021 se tenía un 33.7% de rotación de personal. Como lo menciona Chiavenato (2001) “no hay un número que defina el índice adecuado, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado”.

Figura 1: Registro de rotación de personal



Fuente: Elaboración propia

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Identificar los factores que afectan la rotación de personal en una empresa internacional de venta de nieves y pizzas mediante el método de Análisis MICMAC.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar las causas que provocan la rotación del personal.
- Analizar el nivel de rotación del personal.
- Proponer un plan de mejora para detener o disminuir los índices de rotación de personal.

1.4 Justificación

La presente investigación se basa en el análisis de los factores que inciden en la rotación de personal en una compañía debido a los altos e incrementos de sus indicadores de este fenómeno, sus posibles afectaciones a la economía de la empresa, ya que es sabido que todo personal implica gastos a la empresa y los efectos que pudiera estar causando a las diferentes áreas operativas de la misma, considerando las diferentes opiniones que se tenga a niveles gerenciales, ya que ellos representan la fuerza laboral que incide en la principal toma de decisiones en la organización. Por otra parte, la empresa, no realiza encuestas de salidas a los exempleados, por lo que no se podrá tener información de ellos.

1.5 Limitaciones y delimitaciones

Las limitaciones en esta investigación estriban principalmente en la imposibilidad de realizar actividades de tipo presencial debido a las recomendaciones sanitarias establecidas por la Secretaría de Salud en México, debido a la pandemia por SARSCOV 2; por lo que la recolección de la información se hace vía remota por diferentes medios electrónicos que permitan la adecuada comunicación con los directivos de la empresa.

En las delimitaciones de la investigación se buscó recabar información solamente de personas que tengan relación con la empresa internacional de venta de nieves y pizzas, los cuales se encuentren en el corporativo o en las sucursales localizadas dentro de la República Mexicana.

CAPITULO 2

FUNDAMENTOS CONCEPTUALES Y MARCO TEÓRICO

2.1. Rotación de Personal

Las empresas de forma continua tienen diferentes impactos que afectan o benefician el desarrollo de estas. La rotación de personal es una de las causas que impactan de forma negativa a la organización, cuando su índice es muy alto, ya que puede implicar altos costos de procesos de reclutamiento y selección, además de la capacitación de inicio de sus trabajadores. Cuando un empleado entra y otro sale, lo ideal sería que fuera de forma síncrona para no incrementar los indicadores negativos, la problemática surge cuando entra un trabajador y salen varios en un corto tiempo, ya que la empresa ya se encuentra comprometida con los procesos productivos y por motivos de ausencias de personal largas no pueden parar o que, con esto, la calidad de los productos o servicios pueda disminuir. Pongámonos en contexto, imaginemos que estamos en un restaurant lleno de comensales, ¿qué sucede cuando varios de los meseros dejaron de laborar ese día porque les surgió un nuevo trabajo o porque simplemente no estaban a gusto en la empresa?, o peor aún ¿Qué sucedería en ese restaurant si los cocineros dejaron de laborar ese mismo día todos?, la respuesta sería simple para los que conocen de los sistemas administrativos y que manejan los planes de contingencia hasta el ámbito de los empleados; pero para muchas empresas, esta situación sería un caos.

2.1.1. Definición de rotación de personal

Para definir el concepto de Rotación de Personal, tomemos lo siguiente:

“La rotación de empleados es la renuncia permanente voluntaria e involuntaria a la organización. Esto puede ser un problema debido a los mayores costos de contratación, selección, capacitación e interrupción del trabajo. No se puede eliminar, pero se puede minimizar, especialmente entre los empleados de alto desempeño y difíciles de reemplazar” (Robbins, 1998).

La tasa de rotación de empleados se refiere al número de personas que entran y salen de la organización dentro de un período de tiempo. También se puede definir como el número de trabajadores que salen y entran en comparación con el número total de empresas, departamentos, niveles o puestos con los que cuenta una organización y que son parte fundamental para conocer las posibles incidencias que representa cada una de ellas.

Toda empresa debe esperar un cierto nivel de rotación de empleados, lo cual es saludable para la organización, pero generalmente los costos son altos, por lo que los empleadores están interesados en mantenerlo en un nivel bajo. Estos pronósticos de rotación se visualizan cuando la empresa utiliza como aliada a la planeación y conoce casi con exactitud cuando y quienes serán los trabajadores que causarán algún tipo de baja. Cuando los problemas de estabilidad laboral que afectan al ejercicio diario se hacen evidentes, es necesario investigar las razones de estos altos niveles. Por lo general, hay liderazgo, motivación, satisfacción laboral, trabajo en equipo y otros problemas detrás de la rotación de alto nivel.

La rotación de empleados es la entrada y salida de personas en la organización. De esta manera, si existe un porcentaje muy alto, se considera como una señal de algún problema; si se tiene en cuenta que la organización ha producido actividades de recursos humanos para atraer, seleccionar y capacitar al personal a ser contratado, se considera que un alto índice de rotación es costoso para la empresa. (Arias Galicia, 1990)

Existen varias fórmulas para medir la tasa de rotación, la siguiente es una de las más comunes (Arias Galicia, 1990):

$$R = B / N \times 100 \text{ o } R = B-1 / N \times 100$$

En donde:

R= tasa de rotación (%)

B= Número de bajas

N= Promedio de personas que se encuentran activos en la nómina, en el período requerido a considerar.

1= Número inevitable de bajas (muerte, reducciones de personal).

2.1.2 tipos de rotación de personal

Pese a que la Rotación de personal puede verse como un grado de oportunidad para mejorar los puestos de trabajo, sus funciones y sus personas, tal como lo menciona

Los puestos altamente especializados son más fáciles de aprender, los niveles de satisfacción más bajos que por lo general se asocian con ellos pueden conducir a altas tasas de rotación de personal. Cuando esas tasas son altas, un nuevo diseño del puesto que haga mayor hincapié en los elementos conductuales puede contribuir a reducir la rotación del personal. (Wherter,2000)

Como lo menciona el autor, esta sería una buena causa para basar la rotación como medio para mejorar los puestos; así mismo afirma que “las más comunes son la rotación de puestos, la inclusión de nuevas tareas, el enriquecimiento del puesto y los grupos autónomos de trabajo.” y que estamos de acuerdo con su afirmación, sin embargo, para el presente trabajo de investigación se basa únicamente a la rotación de personal que origina la entrada y salida de la empresa por parte de los trabajadores.

La rotación excesiva de personal se considera un problema de administración de recursos humanos, porque aumenta el costo de reclutamiento, selección, integración y capacitación del personal; también impide el cumplimiento de los planes y metas de

producción, ventas, calidad y desarrollo de los empleados. Sin embargo, se menciona que existen dos tipos de rotación de personal:

1. La rotación interna: Se define como la cantidad de empleados que cambian de trabajo sin salir de la empresa. La rotación interna ha demostrado ser no solo una importante herramienta de desarrollo para los empleados, sino también un incentivo eficaz ante la rutina diaria. La rotación interna también busca que los trabajadores se enfrenten a situaciones completamente nuevas, como unirse a un nuevo proyecto. (Espinoza, 2013)

Continuando con lo que se refiere a la rotación interna, los empleados, pueden encontrar dentro de sus organizaciones lo que se conoce como “Plan de Vida y Carrera”, lo que puede significar un desarrollo personal y profesional de los trabajadores y que constituyen una fuerza motivante muy importante, lo cual debe constituir dentro de la compañía una medida de prevención del fenómeno de la rotación de personal; estas estrategias de desarrollo de los trabajadores pueden incluir:

- Transferencias: Cambios de un puesto a otro, ya sea dentro de la misma ciudad o incluso fuera hasta del mismo país. Pueden o no incluir aumentos de salario dependiendo del puesto a ocupar. La empresa para utilizar este tipo de estrategias debe centrarse en el método de Reskilling, lo cual significa que la organización debe planear adecuadamente la capacitación de los trabajadores en diferentes puestos para que éstos, puedan brincar de una función a otra sin retraso ni pérdidas.

- Ascenso: Una de las motivaciones más importantes de todo empleado es que su salario sea más satisfactorio. Para que una empresa pueda realizar este método, es recomendable que no se olviden

de incluir en su capacitación el método de Upskilling, o las competencias que se adquieren para ocuparse de un nuevo puesto de mayor jerarquía que representa mayor salario para el trabajador.

- Promoción: Otra forma que se tiene de que el trabajador aumente de sueldo ocupando su mismo puesto. Este tipo de promociones es muy utilizado por el empresario para estimular a los trabajadores que se mantienen dentro de las organizaciones y son una forma motivante de saber que, con el tiempo, aunque se desarrollen las mismas funciones, puede llegar a aumentar tu ganancia por indicadores de antigüedad, por incrementos de productividad, por logro de metas y objetivos, etc.

2. La rotación externa se refiere a los empleados que ingresan y salen de la organización y que dentro de esta situación se pueden presentar por diversos motivos, entre ellos: muerte del empleado, jubilación, incapacidad permanente, renuncia del empleado, despido, elección indebida e inestabilidad familiar.

Por su parte Robbins (2005) también coincide con Espinoza, mencionando que “existen dos tipos de rotación de personal las cuales define: La Interna (se produce cuando un empleado es transferido a un nuevo puesto o departamento de trabajo) y la rotación externa (consecuencia de ruptura laboral con la organización)”. Estos casos se presentan muy comúnmente en la mayoría de los empleados insatisfechos, con un deficiente rendimiento en su trabajo y esto los lleva a pensar en buscar un nuevo empleo, evaluar sus alternativas o anunciar su intención de abandonar la empresa. La rotación de personal es el intercambio de personas que ingresan a la organización, así como de las personas que salen de la misma.

Por su parte, Taylor (1999) mencionó que existen tres tipos de desvinculaciones en las organizaciones:

1. Rotación voluntaria: Se produce cuando un empleado decide dar por terminada la relación con la empresa por motivos personales o profesionales. Esta decisión puede deberse a que el empleado ha encontrado un trabajo mejor, quiere cambiar de carrera o quiere pasar más tiempo con su familia o su tiempo libre. La decisión puede deberse a que el empleado cree que el trabajo actual no es satisfactorio, esto puede deberse a malas condiciones laborales, salarios bajos, beneficios bajos y una mala relación con el jefe. La rotación voluntaria propone otra situación a la consideración de la dirección de personal.

2. Rotación laboral voluntaria inevitable: esto se debe a que las decisiones importantes de los empleados están fuera del control del empleador. Sin embargo, estudios recientes han demostrado que alrededor del 80% de las interrupciones laborales voluntarias son evitables, muchas de las cuales son causadas por errores de contratación o desajustes entre empleados y puestos de trabajo.

3. Rotación laboral involuntaria: ocurre cuando la gerencia decide terminar la relación laboral con los empleados debido a necesidades financieras o fallas entre los empleados y la organización. La interrupción involuntaria del trabajo es el resultado de una decisión muy difícil, que tiene un impacto profundo en toda la organización, especialmente en los empleados que han perdido su trabajo.

Como podemos darnos cuenta, la rotación de personal es una situación frecuente dentro de las organizaciones que cuentan con personal a su cargo. Sin embargo, su análisis y detección no son sencillos, mucho menos en empresas consideradas grandes y que su estudio debe ser realizado por personas capaces y con conocimiento sobre el tema de los recursos humanos ya que forma parte de una de las decisiones más importantes dentro de cualquier empresa u organización que está al pendiente de los que

sucede con sus productos y servicios, así como de lo que pasa con su personal a su cargo, ya que puede representar el éxito o fracaso de cualquier negocio que se pueda considerar como tal.

2.1.2 Causas de la rotación de personal

Retomando la Rotación Externa y como se visualiza en la figura#2 analizaremos las razones de una forma más extensa sobre las causas que lo originan. Primero podemos dividirlo en motivos de rotación forzosa: fallecimiento, jubilación, invalidez permanente, enfermedad. Esto porqué de la rotación laboral son parte de la misma vida, ya que viene implícito desde la edad de los trabajadores, situaciones imprevistas como enfermedades, accidentes (incluso los laborales), defunciones y que, si bien unas razones ni siquiera son producto de decisiones de los trabajadores como la muerte, otras si lo son, pero no de forma voluntaria, sino que las circunstancias que rodean a la persona las orilla a tomar una determinación de separarse de la empresa. En este tipo de rotación, una de las principales afectaciones son los costos elevados de lo que antecede también a la contratación y lo subsecuente; como lo menciona Chiavenato (2009) en la figura #2, los costos por reposición de empleados son:

Figura 2: Costos por rotación de personal

Costo de reclutamiento	Costos de selección	Costos de formación	Costos de separacion
Proceso de reclutamiento	Entrevistas de selección	Programa de integracion	Pagos de salarios y liquidacion de derechos del trabajo. Vacaciones,proporcionales, aguinaldos, etc.
Anuncio publicitario	Aplicación de pruebas y calificaciones	Induccion	Pago de prestaciones
Atencion de candidatos	Aplicaciones de test	Costos directos de la formacion	Entrevista de separacion
Tiempo de los reclutadores	Tiempo de los seleccionadores	Tiempo de los instructores	Costo de recolocacion (outPlacement)
Estudios de mercado	Verificacion de referencias	Baja productividad durante la formacion	Puesto vacante hasta encontrar sustituto
Elaboracion y costo de procesamiento	Exámenes medicos y de laboratorio	Eaboracion de programas de capacitacion	Tiempo en la formacion al sustituto

Fuente: Chiavenato 2009

Por otra parte, tenemos la rotación voluntaria y que ello implica aspectos que tienen o no que ver con el mismo trabajador. Por ejemplo una renuncia es una aplicación directa del empleado, mientras que un despido no es propiamente resultado de una decisión propia, sino de una situación dada dentro de la compañía que resulta en una separación del trabajador incluso hasta de forma involuntaria y en ocasiones hasta injustificadas, y que eso podría ser parte de un nuevo estudio; los malos procesos de reclutamiento y selección de personal pueden repercutir en separaciones y/o por incapacidad en sus competencias para realizar las funciones para lo cual fueron contratado. En este punto es importante considerar que las empresas cuentan, por lo general, con un tiempo de prueba de los recién contratados para no caer en despidos injustificados si se presenta algún caso de este tipo. Los motivos personales o familiares, por inestabilidad y naturaleza propia de las funciones y de las expectativas de los empleados pueden producir una rotación de personal.

La presente investigación trata de identificar cuáles son aquellas causas o cuales serían los motivos más importantes que se suscitan dentro de la empresa internacional de venta de nieves y pizzas y con ello poder establecer un plan que ayude a mitigar el fenómeno de una forma que esta situación se torne más estable tanto para la organización, como para los mismos empleados y clientes de la compañía, como podemos observarlos en la siguiente figura N°3.

Figura 3: Rotación Externa



Fuente: Elaboración propia, información tomada de Taylor (1999)

Vallejo (2015) afirma: "Cada separación casi siempre corresponde una contratación de un sustituto para reemplazarlo. Esto significa que el flujo de salidas puede ser por separaciones, despidos y jubilaciones, y se compensa con el flujo equivalente de entradas o contrataciones de personas". Por lo que la rotación no debería ser un problema analizado desde ese punto de vista; la complicación se presenta cuando esas situaciones se dan con una alta regularidad.

Puchol (1994) mencionó que: "Una de las razones de la rotación de empleados en una organización es la insatisfacción laboral, especialmente si las personas insatisfechas constituyen un recurso humano altamente demandado, y se establece la competencia entre oferta y demanda, donde es el trabajador quien toma la decisión final y la satisfacción, juegan un papel importante en esta elección".

"La mayor parte de los empleados insatisfechos son jóvenes solteros sin obligaciones familiares ni económicas, que tienen más libertades para salir que los empleados de 50 años, con deudas e hipotecas" (Schultz, 1994).

La forma más común de expresar el descontento con un colaborador es abandonar la empresa, comenzando por buscar otro trabajo, y terminando con una renuncia, cuando el colaborador encuentra lo que busca.

"La satisfacción es la diferencia entre la cantidad de recompensas que reciben los empleados y la cantidad que creen que deberían recibir, no es un comportamiento sino más bien una actitud. Los factores más importantes que hacen felices a los empleados incluyen: trabajo divertido, recompensas justas y equitativas, condiciones de trabajo adecuadas y excelentes colegas" (Robbins, 1999).

La motivación y la satisfacción están estrechamente relacionadas, pero debe quedar claro que estas dos variables no son directamente proporcionales. La motivación se puede definir como la voluntad de alcanzar las metas organizacionales basadas en la capacidad de esforzarse por satisfacer ciertas necesidades individuales. Como hemos visto, la necesidad está íntimamente relacionada con la motivación, cuando no se satisface, las personas tienen una sensación de tensión que lleva al impulso de encontrar la meta, cuando se alcanza la meta, la necesidad queda satisfecha.

En algunos casos, también refleja las pocas posibilidades de mejora y promoción que brinda la entidad, así como el descontento con los métodos y estilos de gestión. Y los pocos beneficios, servicios y beneficios que se les brindan para pertenecer a entidades relacionadas.

Herzberg (1969) llegó a la conclusión de que Los factores de satisfacción profesional no se encuentran ligados y son diferentes de los factores responsables de una insatisfacción profesional. Es necesario tomar en cuenta el nivel de satisfacción de los empleados, ya que son el recurso más importante dentro de la organización. Son ellos quienes tratan con los clientes y quienes se encargan de agregar valor a los productos y procesos dentro de la misma. Deben estar en constante capacitación y mantenerse motivados para que esto repercuta positivamente en la manera en que se desenvuelven en sus funciones a diario.

Otro factor que afecta la rotación de empleados es el equilibrio entre la vida y el trabajo. Jo (2008) encontró que “las políticas flexibles de vida y trabajo no se aplican de manera uniforme, lo que afecta el flujo de personal, algunas personas prefieren la flexibilidad laboral y el salario más bajo”.

Todas estas razones pueden llevar a una baja moral e insatisfacción laboral, y aumentar la rotación laboral (Scwerett,1981) las razones personales más comunes son los “problemas de vivienda, la falta de guarderías que brinden servicios de cuidado de niños, el cuidado de parientes enfermos, los viajes al extranjero, la ausencia del lugar de trabajo y los problemas de transporte”.

El punto importante para comprender las razones de la rotación de empleados es poder formular estrategias que ayuden a reducir la rotación de empleados dentro de la organización. Si las estrategias que ayudan a retener a los empleados no se implementan, se pueden llegar a generar consecuencias con los costos, reconocimiento, cumplimiento, calidad del servicio, pérdida de conocimiento, desconfianza etc.

Millán (2006) menciona que la rotación de empleados no es la causa, sino el resultado, es el impacto de ciertos fenómenos dentro o fuera de la organización en las actitudes y comportamientos de los empleados. Por tanto, es una variable que depende de los fenómenos internos y externos de la organización. Entre los fenómenos externos, podemos mencionar la oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica y las oportunidades de empleo en el mercado laboral.

Entre los fenómenos internos que ocurren en la organización, podemos citar, como lo muestra la Figura N°4. La política salarial de la organización, de bienestar de la organización, oportunidades de desarrollo profesional dentro de la organización, tipos de relaciones humanas que se desarrollan dentro de la organización, la cultura organizacional desarrollada dentro de la organización, políticas de contratación y selección de recursos humanos, así como programa de entrenamiento y capacitación de los recursos humanos.

Figura 4: Fenómenos internos que propician la Rotación de Personal



Fuente: Milán 2006.

Branham (2005), establece que las verdaderas causas de fondo de la rotación del personal se encuentran delante de nuestros propios ojos. Sólo hace falta prestar un poco de atención para ver que no son otras sino la falta de reconocimiento, trabajos que no llenan, unas limitadas posibilidades de promoción, malas prácticas de gestión, un liderazgo falta de confianza o culturas laborales disfuncionales. Sin embargo, todas ellas se mantienen ocultas ante los individuos que precisamente deberían ser los más conscientes de ellas: aquellos directivos cuya función es involucrar y retener a los mejores empleados de cada organización. La mayoría de dichos directivos cree que estos empleados se van de la empresa porque les atraen mejores ofertas de fuera factores de atracción.

Aunque, sin duda, estas ofertas representan un papel importante, considerar las principales causas resulta fácil. También Branham menciona que existen 7 razones ocultas por la que los empleados se van de las empresas:

Primera razón: Expectativas defraudadas: Cada día, nuevos candidatos entran a formar parte de las plantillas de las organizaciones llenos de ilusiones y expectativas poco realistas. Algunos permanecen en ellas y se adaptan, otros se desentienden, pero se quedan y muchos optan por irse. Cuanto más claras sean las expectativas de un empleado, mayores probabilidades existen de que se correspondan con las de la empresa.

Segunda razón: Desajuste entre la persona y el puesto: El ingrediente principal que escasea en muchas otras empresas es la falta de pasión en los directivos para colocar a los empleados idóneos en un puesto. Aunque existen muchos obstáculos que impiden el desarrollo de esta pasión, el más importante es la falta de conocimiento sobre la naturaleza del talento humano.

Tercera razón: Seguimiento y consejos insuficientes al empleado: Las empresas deben asegurarse de que sus empleados cuenten con mentores y reciban los consejos oportunos de éstos para que sus esfuerzos permanezcan en sintonía con las metas de la organización y las expectativas de sus supervisores directos. Esta sintonía es la condición previa de su compromiso con el trabajo que realizan.

Cuarta razón: Pocas oportunidades de crecimiento y promoción: Una buena manera de otorgar a los empleados más autonomía y posibilidad de elección en su propio desarrollo es crear cuentas de formación individuales, en las cuales dispondrían de cierta cantidad de dinero para gastar anualmente en los cursos patrocinados por la empresa, de los cuales uno o dos podrían ser elegidos según su propio gusto.

Quinta razón: Sentirse infravalorado o no reconocido: Todas las personas necesitan sentirse importantes y, sin embargo, muchas organizaciones lo que consiguen es que su personal se considere a sí mismo insignificante. A veces, los empleados notan una simple falta de aprecio, tienen el sentimiento de merecer el reconocimiento y no recibirlo, o les parece que nadie nota su existencia.

Sexta razón: El estrés por sobrecarga de trabajo y el desequilibrio entre el trabajo y la vida personal: La existencia del estrés en la vida laboral no es ninguna sorpresa, pero resulta revelador considerar cuántas cosas están relacionadas con él en el lugar de trabajo: sobrecarga de trabajo, conflictos de personalidad, horas extra forzadas, supervisores desorganizados, chismes, acoso, prejuicios, deficiente trabajo en equipo, abuso de los directivos, etc.

Séptima razón: La pérdida de confianza en el liderazgo superior: Los ejecutivos que pertenecen a la categoría de liderazgo superior de una organización tienen el reto de construir una cultura de confianza e integridad que fortalezca el compromiso del empleado. (Branham, L., 2005)

Hoy en día, es muy común ver en las empresas, que los empleados no duran tiempo trabajando en ellas, ya sea porque no es lo que esperaban o simplemente porque no les parece bien el sueldo que obtendrán por realizar ciertas labores, en este libro se pueden tomar varias referencias que ayudaran a que los empleados tengan satisfacción laboral y menor rotación.

Es sumamente importante que los directivos y altos mandos estén al pendiente de sus trabajadores y colaboradores, para que estos se sientan comprometidos con la empresa y al mismo tiempo evitar pérdidas económicas en ella. Por otra parte, el tener revisiones constantes con cada uno de los trabajadores para ir viendo su desempeño, les deja un valor agregado, ya que es aquí donde se puede tener tocar los temas en que se puede mejorar y que hace falta desarrollar.

Se debe tener en cuenta que cada una de las personas que laboran en las empresas, se contrató con un propósito de cubrir cierta área o puesto que en su momento fue solicitado con un perfil, y este no debería someterse a otras áreas que no son de su competencia, ya que no podrían ser aprovechadas al máximo sus capacidades y conocimiento, a los que están enfocados o encaminados. Para que los empleados se sientan valorados y tomados en cuenta, es una buena práctica revisar internamente, si existe algún candidato que cumpla con el perfil requerido, al solicitar nuevos puestos directivos en las organizaciones.

La formación de los empleados dentro de las empresas es un factor de motivación, ya que la ayuda hacer más competentes en sus actividades y tener las herramientas suficientes para poder resolver cualquier reto que se les presente. Así mismo le da gran valor a la empresa. El reconocer las buenas acciones y labores de los empleados en las organizaciones cada vez que sea necesario y lo antes mencionado, ayudaran a que la rotación dentro de las empresas disminuya y exista un excelente ambiente laboral.

Hernández (2017) menciona que en una organización la rotación de personal involucra costos y tiempos de contratación y capacitación de personal. Esto puede darse por diversos motivos que variarán de organización en organización dependiendo de las condiciones de trabajo y motivación que se les dé a sus empleados. Por lo que, es importante poder identificar dichos motivos con la finalidad de buscar reducirlos y al mismo tiempo minimizar el impacto. El presente caso de estudio, enfocado en una empresa de servicios de transporte de personal, pretende conocer las causas principales que originan la alta rotación del personal dedicado al manejo de los transportes (choferes). A partir de las mismas, se brindan algunas recomendaciones buscando así disminuir el índice de rotación de personal.

Factores que influyen en el lugar de trabajo de los empleados:

Factores higiénicos: Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja. Se refiere entre otras a las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, el tipo de supervisión recibida y clima laboral (entre directivos y/o empleados). Corresponden a

la perspectiva ambiental y constituyen los factores que son utilizados principalmente para lograr la motivación de los empleados. Los factores higiénicos poseen una capacidad limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. Cuando estos factores son óptimos, evitan la insatisfacción, pero su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Algunos factores de insatisfacción se incluyen: condiciones de trabajo y comodidad, políticas de la empresa y de la administración, relaciones con el supervisor, competencia técnica de supervisor, salarios, estabilidad en el cargo, relaciones con los compañeros de trabajo.

Factores motivacionales: Se refiere al contenido del puesto de trabajo, las tareas y los deberes relacionados con su cargo. Estos producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción.

Entre ellos se incluye: delegación de responsabilidad, libertad de decidir cómo realizar su trabajo, ascensos y utilización plena de las habilidades personales.

Herzberg, llegó a la conclusión de que los factores de satisfacción profesional no se encuentran ligados y son diferentes de los factores responsables de una insatisfacción profesional. Es necesario considerar la satisfacción de los empleados porque son el recurso más importante de la organización. Tratan con los clientes y son responsables de agregar valor a los productos y procesos en ellos. Deben continuar recibiendo capacitación y mantenerse motivados para que puedan tener un impacto positivo en la forma en que desempeñan sus funciones todos los días.

Existen aspectos como los problemas personales externos o asuntos con personal interno, como jefes y compañeros que pueden afectar a la organización de manera positiva o negativa, provocando del mismo modo una afectación en la eficiencia de sus actividades. Es importante saber identificar estas cuestiones para poder minimizar el impacto dentro de una organización en específico, ya que cada una tendrá sus propios niveles de satisfacción de acuerdo a los elementos de motivación y clima laboral que maneje.

En otras palabras, se presenta un caso de evaluación de rotación de personal en operadores de motosierras tal como lo describe Acosta (2004), a pesar de las ventajas productivas de las cosechas la motosierra continúa siendo una herramienta apropiada para las empresas forestales de Cuba esto es utilizado ya que tiene un bajo valor de inversión para su adquisición, la motosierra es clasificada como una herramienta peligrosa el operador recibe el impacto directo de las vibraciones, el calor, los gases tóxicos y el alto ruido repercutiendo un daño en el empleado, para obtener la máxima eficiencia en la operación deben considerar un grupo de factores ambientales.

Los accidentes entre los operadores de motosierra son elevados, aun cuando usan medios de protección personal, las enfermedades provocadas por la nocividad de la motosierra son el principal problema para los trabajadores tales como dolores musculares, dolor lumbar y de espalda, hormigueo intermitente de los dedos, pérdida de sensibilidad de los dedos de las manos, dolores cervicales y pérdida de audición, ante estos efectos que ha tenido el trabajo con motosierra se han señalados tres métodos con la finalidad de disminuir los riesgos de accidentes y enfermedades en los operadores, y mantener o aumentar la productividad en la operación. Materiales y métodos, los trabajadores fueron sometidos a diferentes exámenes donde se tomaba en cuenta la edad y el peso para tener un promedio de fuerza y producción al momento de utilizar la herramienta de trabajo, el método de trabajo está conformado por un operador y un ayudante sin alternancia y tomando pausas espontáneas, la duración de la jornada de trabajo fue de 8 horas donde se tomaron en cuenta los errores en la calidad de los árboles, la productividad y los costos de la operación. Resultados y discusiones, la rotación de funciones en los operadores de la motosierra se hacen evidentes al observar el desgaste que estos tienen en su jornada, las consideraciones finales, se lograron la reducción de la carga a los obreros, tomando en cuenta los resultados que se obtuvieron. Además, se aumenta la productividad del trabajo.

En este artículo se utilizaron diferentes métodos para poder definir cuál era la razón de por la cual se tenía constante rotación por parte de los operadores, una de las causas era el desgaste que este tenía al momento de realizar su trabajo, ya que trabajar

con la maquinaria en este caso la motosierra dejaba efectos severos en los operadores algunas veces irremediables, se tomaron en cuenta las horas en las que se trabaja, cuantos ayudantes ocupaba el operador, y cuanta fuerza era la que utilizaba. Todo eso fue con el fin de que no hubiera tanta rotación en la empresa y poder mantener a los operadores ya que la experiencia que tenían era indispensable para la labor.

De acuerdo a Littlewood y Herman (2006), en la actualidad el capital humano es uno de los factores determinantes que contribuyen a la competitividad de las organizaciones, pese a la importancia que el capital humano representa para las organizaciones, los métodos y materiales determinan cuales son las variables que predicen la rotación voluntaria de personal y el proceso seguido por el personal que anterior ha renunciado a su organización, con el fin de construir una teoría de rotación, el concepto de rotación de personal ha llamado la atención desde hace más de tres décadas, uno de los primeros en modelar el concepto de rotación fue Mobley, su modelo se basó en dos facetas la primera hace referencia a las actitudes de trabajo, tienen relación con la intención de renuncia y de manera indirecta con la renuncia en sí, proponiendo que la selección de personal sea más específica y con más filtros, un segundo modelo toma en cuenta variables relacionadas con el trabajo y variables no relacionadas con el trabajo, que pueden contribuir a la decisión de renuncia, un tercer modelo analizado es propuesto por Price y Muller quienes consideran a la rotación como un proceso que se fundamenta en cinco antecedentes (la paga, integración, comunicación instrumental, y centralización), proponiendo que el empleado debe de tener varias características como lo es, la educación, edad, antigüedad y personalidad.

Las expectativas también son influidas por la información disponible sobre la organización y el empleo, la entrevista de trabajo permite al individuo tomar decisiones y establecer expectativas es así como la empresa identificara el nivel de desempeño entre otras características. El apoyo organizacional percibido es la interpretación general de los empleados sobre el grado en que la organización valora las contribuciones del personal y se preocupa por su bienestar, se ha notado los intercambios sociales incentivan el desarrollo de una estructura organizacional, la importancia del compromiso está dada por su potencial para reducir la rotación el ausentismo y mejorar el desempeño organizacional.

La importancia del capital humano es una parte fundamental, ya que el reclutamiento de personal y los filtros por los cuales estos pasan tienen mucho que ver con el compromiso que el empleado puede brindarle a la empresa, vemos cuales son las diferentes teorías que se tienen por la cual el empleado puede renunciar, o no tener un compromiso con la empresa, este debe de cumplir con algunas características, tomando en cuenta los conocimientos que este debe de tener dependiendo el área al cual va dirigido, nos habla sobre la importancia de tener una buena comunicación con las diferentes áreas para poder tener llevar a cabo una organización dentro de la empresa, con las distintas áreas.

Según Robbins (2005) “Existen dos tipos de rotación de personal: La Interna (se produce cuando un empleado es transferido a un nuevo puesto o departamento de trabajo) y la rotación externa (consecuencia de ruptura laboral con la organización)”. La rotación de personal se da entre empleados insatisfechos y con un deficiente rendimiento en su trabajo y esto los lleva a pensar en buscar un nuevo empleo, evaluar sus alternativas o anunciar su intención de abandonar la empresa.

La rotación es un término utilizado en recursos humanos, estudia la forma en la que las empresas obtienen, desarrollan, evalúan y mantienen el número de personal idóneo para el logro de los objetivos. La relación laboral puede terminar debido a: Separaciones, renuncias o despidos. Por otro lado, Reyes, (1998), dice que es “el fenómeno que describe la salida de un trabajador voluntaria o no de cualquier nivel jerárquico que desempeñaba una función específica y la contratación de uno nuevo que lo supla”. (Pág. 125) Así mismo, Garza (2000), la expresa como “la relación entre los que entran a trabajar y los que dejan de hacerlo en una organización”.

Índice de rotación de personal

El índice de rotación de empleados para puestos profesionales en México según datos de las agencias de colocación, la media nacional es del 5,76% trabajo. Sin embargo, es mayor en el sureste del país (6,58%) y menor en el suroeste. Área del valle (4,96%). Por otro lado, en España y Europa, en general, tenemos que se valora mucho una cultura de seguridad laboral. Muchos directores de recursos humanos comentaron con orgullo que la rotación externa de sus empleados es nulo o insignificante; dicen que esto es una señal de que el entorno, las condiciones de trabajo y el entusiasmo de los empleados son suficiente y no es necesario buscar trabajo en otras empresas, aunque como se ha venido mencionando, estas declaraciones de los directivos de recursos humanos no necesariamente son correctas, especialmente en el período actual de crisis nacional. En todo el mundo, el desempleo y la falta de oportunidades también están afectando a los países de primer mundo.

Por otro lado, un índice de rotación cero puede tener un significado negativo, es decir, la organización no renovará a sus participantes. Se vuelve rígido y sin cambios. Debe haber algo de rotación para reemplazar a una persona que se desempeña mal que otras que son más capaces y motivadas. De esta manera actualizando y aportando nuevas ideas a la organización. (Chávez, 2013)

Las organizaciones que son más susceptibles a los cambios ambientales (por ejemplo, la industria electrónica, moda, medios y publicidad) deben ser actualizados y requeridos. Mayor movilidad de los empleados. En el mundo laboral en constante cambio de hoy, el nivel de rotación de empleados promueve la flexibilidad organizacional y esta independencia también reduce la necesidad de despidos Implementado por el departamento administrativo. Un cierto grado de rotación voluntaria de trabajadores puede aumentar la flexibilidad de la organización o reducir la demanda de despidos durante los períodos bajos

Chiavenato (2001), menciona que el cálculo del índice de rotación de personal está basado en el volumen de entradas y salidas

de personal en relación con los recursos humanos disponibles en cierta área de la organización, dentro de cierto período de tiempo y en términos porcentuales, obviamente un índice de rotación de personal equivalente a cero no debe ocurrir en la práctica ni sería deseable, ya que puede demostrar un estado de total estancamiento de la empresa.

Por otro lado, una elevada proporción de éste tampoco es bueno, ya que reflejaría un estado de fluidez y entropía de la organización que no podría fijar y asimilar adecuadamente sus recursos humanos.

El índice de rotación adecuado es aquel que permita a la empresa retener un personal de buena calidad, substituyendo aquel que presenta un mal desempeño difícil de ser corregido dentro de un programa factible y económico. Así, cada organización tendría su rotación ideal en el sentido de que esta permitiera la potenciación máxima de la calidad de sus recursos humanos, sin afectar la cantidad de recursos disponibles. En suma, no hay un número que defina el índice ideal, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado.

Lo que vale es la situación estable del sistema, alcanzada mediante autorregulaciones y correcciones constantes de las distorsiones presentadas.

Causas de la rotación de personal:

Existen algunos aspectos que se atribuyen a las causas de la rotación de personal (Flores, Abrau & Badii, 2008), los cuales son:

- Las de carácter general, que son independientes de la empresa y del personal; como lo es el aumento del pasaje del transporte público.

- Las de carácter empresarial que están ligadas a la implantación de la política del personal; se pueden ver reflejados cuando las personas se les hace un cambio en el reglamento y las personas no lo aceptan.

- Las de carácter personal son estrechamente relacionadas al sujeto, a sus condiciones individuales y familiares generalmente extra empresariales un ejemplo es el cambio de domicilio.

- La satisfacción percibida por la persona que labora es otra de las posibles causas de la rotación, ya que representa la diferencia entre la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los 45 factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; los trabajos interesantes, las recompensas justas y equitativas, las condiciones laborales adecuadas y los buenos compañeros de trabajo.

2.1.3 Consecuencias de la rotación de personal

La capacitación y el desarrollo (CyD) constituyen la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional.

La capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales. Enseñar a un trabajador cómo operar un torno o indicar a un supervisor cómo programar la producción diaria son ejemplos de capacitación. Por otra parte, el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse al ritmo con la organización a medida que ésta evoluciona y crece. Las actividades de capacitación y desarrollo tienen el potencial de alinear a los empleados

de una empresa con sus estrategias corporativas. Algunos beneficios estratégicos posibles de la capacitación y el desarrollo incluyen la satisfacción de los empleados, el mejoramiento de la moral, una tasa de retención más alta, una tasa de rotación más baja, una mejora en las contrataciones, el aumento en las utilidades y la invaluable consecuencia de que los empleados satisfechos producen clientes satisfechos. Wayne (2010).

Analizando el texto anterior, podemos concluir que la capacitación debe ser un tema central de toda organización que busque tener a los mejores trabajadores en sus puestos; así como pensar el posible plan de desarrollo de los trabajadores como un a motivante para retener al talento humano. Las compañías son un proceso en constante aprendizaje que hace que los administradores se encuentren adaptándose a las diferentes circunstancias del medio ambiente que lo rodea y una de las principales causas de éxito de la puesta en marcha de una estrategia de capacitación y desarrollo en una organización, es el involucramiento directivo; es decir, que la filosofía de que la rotación de personal (entrada y salida de la empresa) afecta de manera gradual y que se deben tomar las estrategias adecuadas, es responsabilidad de la alta gerencia. Así mismo señala "Una inducción eficaz tiene mucho que ver en la reducción de la rotación de los empleados". Cada empresa establece la forma de establecer los proceso de inducción como parte del programa de capacitación que tiene la compañía; Algunos aspectos que se deben considerar al momento de realizar la inducción es pensar en los temas de interés para los nuevos empleados; no sólo hablarle de la empresa, objetivos, misión, visión y valores; así como el producto o servicio que van a realiza; sino también incluir aquellos temas relevantes como lo son salarios, prestaciones, planes de vida y carrera, etc.es decir, aquellos temas que hagan que el nuevo empleado desde el inicio conozca sus derecho sus obligaciones, pero también hacia dónde va su futuro.

Por su parte, Reyes (1973) menciona que cuando hay una rotación, se presentan las siguientes deficiencias: "Falta de integración y coordinación, la imagen de la empresa, y la posibilidad de divulgar sistemas, fórmulas, etc.". Por otro lado, Maier (1960) dijo que "las empresas con una alta tasa de rotación de empleados son mal evaluadas por los empleados y la sociedad". La rotación interna juega un papel importante, brinda a los empleados nuevas metas, desafíos y áreas de desarrollo en el entorno con el que ya

están familiarizados; toda organización tiene niveles suficientes de rotación; cuando es excesiva, causará problemas a la organización y daños enormes.

Por lo tanto, desde un punto de vista financiero, al eliminar o reducir el costo de la alta tasa de rotación, y desde el punto de vista de la producción, al integrar mejor a los empleados, la reducción de la tasa de rotación significa un gran ahorro para la organización. Como lo menciona (Arias Galicia, Víctor Heredia F, 2006), Como consecuencia de la rotación de personal se tiene:

- **Baja productividad**

El primer efecto que se percibe a simple vista es la baja productividad de los talentos. Los nuevos trabajadores necesitan formación, tiempo y adaptación para realizar eficazmente sus tareas juntos, el empalme de actividades es el factor que permite a los trabajadores comprender claramente el panorama completo. Dado que la persona que desarrolla esta actividad ya no trabaja para la entidad, es un inconveniente y este proceso no siempre está disponible.

Es en este punto que la estabilidad laboral comienza a servir como factor de motivación para los empleados, lo que obviamente afectará su desempeño, porque la incertidumbre que pasan en la jornada laboral los mantiene alejados del enfoque natural que deberían tener, obteniendo así un trabajo mediocre, que no satisface los objetivos propuestos, la lealtad y el sentido de pertenencia ya no es valioso o nunca existió entre los empleados y su moral está en peligro cuando la frustración y desilusión de los cambios lo orillan a darse por vencido a seguir por el camino de la baja productividad.

- **Riesgos – Afectación directa a la empresa**

Para una empresa, la gestión de una alta rotación de empleados supone la pérdida de recursos importantes, y las actividades desencadenadas por este comportamiento tendrán un impacto negativo que sin tomar en cuenta se comienza con un malgasto de activos, esta

es la primera actividad obligatoria para que funcione la empresa, se contrata personal para satisfacer las necesidades de vacantes en diferentes campos.

Los pasos posteriores y como se mencionó anteriormente, los nuevos empleados deben estar preparados y capacitados para completar las actividades después de ingresar en el trabajo diario, esta actividad de la empresa representa el uso de recursos económicos, el tiempo que los empleados de la empresa dedican a la formación, el uso de las instalaciones para las tareas anteriores, el tiempo de inactividad en funcionamiento, el incumplimiento de los compromisos laborales, etc. y la organización espera que este período de tiempo sea como lo expresa el autor:

Mientras mayor sea la formación y preparación de los empleados de la empresa, mayor será su nivel de productividad, tanto en términos de calidad como de cantidad. Los programas de formación profesional son una de las inversiones más rentables. El progreso tecnológico tiene un impacto directo y frecuente en los procesos de negocio. Si la organización no sigue el ritmo de este desarrollo, sufrirá una de las consecuencias más graves: el estancamiento, la frustración e imposibilidad de competir en el mercado o de brindar de manera efectiva y eficiente los servicios de sus competidores. (Baquero, 2005, p. 99)

También, para los nuevos empleados, al realizar las actividades, se encontrarán con situaciones complejas en las que es muy probable que las tareas no se puedan realizar correctamente, y la ineficiencia complicará el control de gestión y la aplicación de planes de seguimiento para ajustar las operaciones, y el incumplimiento será inevitable.

Es importante resaltar que otro riesgo que enfrentan las organizaciones por la alta tasa de rotación es la incertidumbre por inestabilidad laboral, problema que puede derivar

en falta de compromiso, lealtad y responsabilidad con el trabajo, y falta de productividad y eficiencia laboral. sin importancia. El resultado de su trabajo, y aún más sutil, es que el uso indebido de los documentos y datos utilizados para realizar actividades es vulnerable a ataques y se utiliza para fines distintos a los organizacionales, el acceso y el control de la información son completamente violados y el recurso más valioso de la empresa, es decir, información, perdida.

“Como consecuencias de la rotación de personal se tienen, servicios de mala calidad, una carencia en la identificación con la empresa y falta de compromiso hacia el logro de objetivos organizacionales” (Millán, 2006).

A su vez, menciona Chavarría Alvarado (2011), esta situación provoca consecuencias negativas para la empresa tales como:

- Moral baja: Cuando una organización reporta índices altos de rotación de personal, esto influye de manera directa en una baja en la moral de los sujetos que laboran en la misma, haciendo que se perciba un clima de frustración.
- Capacitación constante: La capacitación representa un problema grande en las organizaciones cuando se cuenta con altos índices de rotación de personal, puede convertirse en un rubro muy costoso, además de que se consume un tiempo.
- Niveles de productividad más bajos: Un trabajador nuevo necesita tiempo para ser eficiente en la labor que desempeña, ya que tiene que aprender a desarrollar las tareas de su puesto, a mano y de manera lenta e ir aumentando paulatinamente la velocidad. Mientras tanto, los niveles de productividad de la organización se decrecientan de manera importante.

- Ausencia de trabajo en equipo: Conforme los compañeros de trabajo se conocen a través del tiempo, también las relaciones personales y laborales se empiezan a construir; esto trae como consecuencia la aparición de cierto nivel de simpatía y confianza, lo cual contribuye a propiciar un ambiente en donde los nuevos trabajadores se desempeñan mejor en equipo, y motiva que se ayuden unos a otros, según sea necesario. Sin embargo, cuando los sujetos nuevos están en rotación, constantemente, los empleados veteranos pueden sentir resentimiento y hostilidad hacia los nuevos miembros, lo que puede ocasionar divisiones internas y obstaculizar la productividad e incrementar el riesgo de la existencia de conflictos negativos.

Conocer los factores que motivan a los empleados es de vital importancia en una organización, sobre todo para mantener una plantilla completa y controlar los índices de rotación. Pronosticar la rotación de personal nos permite planear adecuadamente el talento humano en la empresa. Es interesante realizar una investigación en la cual se compruebe si existe o no relación entre algunos de los factores que intervienen en el engagement (compromiso) laboral y las causas de rotación de personal.

Actualmente han aumentado las causas que originan la rotación de personal. Una de esas causas han sido las que ha ocasionado la pandemia. Los empleados hoy en día presentan cuadros de Ansiedad que impiden que realicen de forma adecuada su trabajo. Si bien la NOM 035 (Norma Oficial Mexicana 035) analiza los factores que de alguna manera causan estrés entre los trabajadores, ésta fue diseñada antes de un acontecimiento tan importante como la contingencia de salud por COVID 19 y que claramente nos ha mostrado los diferentes cuadros de ansiedad y estrés que origina en las organizaciones.

Otra causa importante que afecta la salud emocional de los trabajadores es la Evaluación al Desempeño, y que tal como lo indica su nombre, se evalúa el desempeño

en las funciones que realiza cada trabajador. Esto si no se hace de la forma correcta y con personal calificado en el área de los recursos humanos, puede ser contradictorio para la salud emocional del individuo evaluado, ya que a casi nadie le gusta ser medido en su productividad y eficiencia. Por lo tanto, se requiere que al realizarlo sea mediante el establecimiento de objetivo y metas alcanzables.

2.1.4 Determinación del costo de la rotación de personal

Una de las cuestiones cuantitativas más complejas en el ámbito de los recursos humanos corporativos es sin duda el costo de sustitución de los empleados despedidos o con renuncia voluntaria.

Método de cálculo para rotación de personal

Primero, debe clasificar los tipos de costos involucrados en la rotación de empleados. Tenemos costos directos de contratación, costos incurridos por reducción de productividad y reducciones temporales en costos laborales.

Costo directo de contratación

Al cambiar de empleado, hay dos elementos que afectan directamente los costos directos: selección y capacitación (incorporación). Lo que se debe considerar aquí es que, si hablamos de cambiar el nivel de ejecución, en lugar del "nivel de entrada" en la empresa, entonces los costos involucrados no serán los mismos. La complejidad y el tiempo invertido son proporcionales al nivel superior. El valor de mercado estándar, si elige con un cazatalentos a nivel gerencial, pueden llegar a ser hasta dos salarios ejecutivos.

Además, se debe sumar el tiempo necesario para iniciar el trabajo, la formación de la asignatura en su campo, y el conocimiento de los clientes, proveedores, socios, etc. Se suele estimar que entre los 6 meses y 1 año se cubren satisfactoriamente todos estos aspectos.

Reducir temporalmente los costos laborales

Teniendo en cuenta los ingresos de la persona en la empresa y la cantidad de días que el puesto está vacante, la renuncia del socio también trae consigo una reducción de los costos laborales.

Costos causados por la reducción de la productividad

Este es uno de los elementos que se suelen omitir y que puede resultar muy representativo. Naturalmente, si un colaborador con cierto nivel de experiencia y conocimientos deja el puesto, la persona que lo remplace no podrá alcanzar el mismo nivel de productividad que el antecesor desde el primer día. La curva de aprendizaje puede variar según la situación y la madurez profesional de la persona, sin embargo, a efectos analíticos, podemos considerar las siguientes variables: el tiempo medio de reposición y el tiempo estimado para alcanzar el nivel esperado de productividad.

Las empresas tienen un cierto nivel de rotación de empleados, y es completamente normal y saludable permitir que ingresen nuevas personas con nuevas ideas, pero debido al costo y las molestias, estos niveles deben ser controlados.

El costo de la rotación de personal se puede dividir en primario (reclutamiento y selección, registro y documentación, integración y capacitación, renuncia de empleados y proceso de renuncia) y secundario (productividad, problemas de actitud, horas extraordinarias, rotación de clientes, etc.). En el primer caso son fáciles de medir porque son cuantitativos, pero en el segundo caso son más difíciles de cuantificar y muchas empresas los ignoran.

El problema con los costos de rotación es que muchos de ellos están ocultos y no se notan a primera vista. La alta tasa de desempleo que existe hoy en día hace que los empresarios o empleadores piensen que, si una persona se va, no es un gran problema

encontrar a alguien que lo reemplace, pero no le dan valor en lo que la empresa ha invertido.

“Las cifras de rotación voluntaria de la empresa son importantes porque el costo que genera está relacionado con los ingresos ocultos en la búsqueda de nuevos talentos, procesos de gestión de jubilaciones y recursos humanos, así como capacitación de empleados, adaptación, capacitación, calidad y atención al cliente” (Flores, Abreu y Buddy, 2008).

La rotación de empleados puede conducir a la pérdida de oportunidades para la empresa o los empleados. Una persona que busca trabajo estando, trabajando no es muy eficiente, lo que se traducirá en pérdidas económicas para la empresa.

Chiavenato (2007) “Menciona que la rotación de empleados implica costos primarios y secundarios. El costo principal es la inversión que realiza la empresa para contratar empleados para cubrir la vacante, mientras que el costo secundario es el costo asignado por la empresa durante la vacante. Los costos de reposición de recursos humanos son: costos de contratación, selección, capacitación y ruptura laboral”.

Este porcentaje de facturación tendrá un impacto negativo en la empresa, cambiará su imagen y dificultará cada vez más cubrir los puestos vacantes con candidatos adecuados. Debido a los procedimientos de selección, el costo que representa la capacitación de nuevos trabajadores, baja eficiencia, etc., Pigors y Meyers enumeraron los siguientes elementos de costo como:

a) Gastos del departamento de empleo, tiempo e instalaciones para entrevistar a los solicitantes, preparar los registros necesarios y realizar los exámenes médicos.

b) Honorarios de capacitación, supervisores, capacitadores o el tiempo de otros empleados explicando su trabajo a los nuevos empleados.

c) La retribución que se paga al becario es superior a la retribución que genera, sobre todo si se basa en trabajo a destajo y tiene un mínimo garantizado, por supuesto, no se generará al inicio de su actividad.

d) Materiales dañados, desperdiciados e inutilizables al inicio del período de aprendizaje o formación.

e) Siempre que el trabajador adquiera las habilidades necesarias, el precio que el trabajador u otras personas puedan tener que pagar por el accidente.

f) Pago de horas extraordinarias, necesario para mantener el nivel de producción, hasta que el nuevo trabajador pueda realizar la producción normal.

g) Pérdida de producción entre el momento en que renuncia el ex empleado y la persona que lo reemplaza se encuentra plenamente preparada:

1. Pérdida mayor, cuando el grupo se ve privado de reemplazo.

2. La eficiencia del equipo disminuye porque los empleados habituales se adaptan a los nuevos miembros.

h) El costo de los equipos de producción infrautilizados durante el período de capacitación.

Chiavenato (2001), expresa que: la rotación de personal involucra una serie de costos primarios y secundarios

Entre los costos primarios se pueden mencionar los siguientes:

- Retiro de cada empleado y su substitución.
- Reclutamiento y selección. Por procesar la solicitud de empleo.
- Mantener a la sección de reclutamiento y selección.
- Gastos por la publicación de anuncios de reclutamiento en prensa
- En pruebas de selección y evaluaciones de los candidatos
- Costo en registro y documentación del candidato Ingreso del candidato
- Costo de desvinculación del empleado.

En conclusión, los costos primarios constituyen la suma del costo de admisión más el costo de desvinculación.

Por otro lado, entre los costos secundarios se pueden mencionar los siguientes:

- Efectos sobre el empleado que tiene que hacer el trabajo del ex empleado
 - Baja producción del nuevo empleado debido al periodo de ambientación
 - Inseguridad de este y su interferencia en el trabajo de los compañeros.
 - Efectos en la actitud del personal
 - Costo extralaboral
 - Costo extra operacional

Por último, los costos terciarios de la rotación se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y largo plazo. En tanto los costos primarios son cuantificables y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios son solo estimables: Costo de inversión extra: Aumento proporcional en las tasas de seguros, mantenimiento y reparación con respecto al volumen de la producción (reducido ante las vacantes o a los recién ingresados); aumento de salarios pagados a los nuevos empleados y ajustes al resto. Pérdidas en los negocios. Se reflejan en la imagen y en los negocios de la empresa, ocasionadas por la falta de calidad de los productos o servicios prestados.

Es muy importante poder identificar que existen dos tipos de rotación de personal, esto para determinar qué tipo de rotación se está presentando en nuestra empresa u organización. Ya sea interna o externa.

La rotación de personal se da entre empleados insatisfechos y con un deficiente rendimiento en su trabajo y esto los lleva a pensar en buscar un nuevo empleo, evaluar sus alternativas o anunciar su intención de abandonar la empresa. La rotación de personal es el intercambio de personas que ingresan a la organización, así como de las personas que salen de la misma.

Los sistemas de administración de las organizaciones humanas

Para analizar y comparar las distintas formas con las que las organizaciones administran a sus participantes, Likert adoptó un interesante modelo comparativo al que le dio el nombre de sistemas de administración. La acción administrativa puede asumir distintas características que dependen de las condiciones internas y externas de la empresa.

Lo cual significa que la acción administrativa jamás es igual en las empresas, ya que varía de acuerdo con bastantes variables, Likert utilizó cuatro variables organizacionales las cuales son:

a) Proceso de toma de decisiones: define cómo se toman las decisiones en la empresa y quién las toma. Si las decisiones son centralizadas o descentralizadas, concentradas en la cúspide de la jerarquía o dispersas en la periferia de la organización.

b) Sistema de comunicaciones: define cómo se transmiten y reciben las comunicaciones dentro de la organización. Si el flujo de las decisiones es vertical y descendente, si es vertical en dos direcciones y también si es horizontal.

c) Relación interpersonal: define cómo se relacionan entre sí las personas dentro de la organización y el grado de libertad en esas relaciones humanas. Si las personas trabajan aisladas o en equipos de trabajo mediante una intensa interacción humana.

d) Sistema de recompensas y de sanciones: define cómo motiva la empresa a las personas para que se comporten de cierta manera; si esa motivación es positiva y motivadora o negativa e inhibidora.

Objetivos de la administración de recursos humanos

Consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas que en ella

colaboran, lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. La administración de recursos humanos trata de conquistar y de retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

Los principales objetivos de la administración de recursos humanos son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.

2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.

3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas.
(Chiaventato,2007, p.122)

Por otra parte, abordando el tema de control de gestión empresarial Veiga (2013) menciona que “La función del control surge como un requisito para comprender el modelo de negocio y así poder evaluar el resultado de decisiones, el control de gestión es sobre un mecanismo para la mejora continua de la calidad”. El control obliga a relacionar diferentes áreas del proceso de la empresa, ya que algunas desviaciones habrá que buscarse en el comportamiento de algunas variables, la implementación de un sistema se necesita definir la estructura de responsabilidades de la organización, para que cada

uno de los empleados pueda desarrollar sus habilidades en diferentes áreas para poder lograr buenos resultados, ya que cada área tiene que tomar decisiones, lo que nos desglosa diferentes actividades por ejemplo:

Planificar, organizar, ejecutar y controlar; En cuanto al control es una actividad que no añade valor, para el cliente final, este es para que las actividades se puedan ejecutar correctamente, el proceso del control se refiere a las diferentes tareas que desarrolla el sistema de control, formulación de objetivos, asignación, análisis de resultados reales etc. Es un concepto amplio que permite definir un estilo de dirección de la empresa basado en su entorno, en la definición y asignación de objetivos, la contabilidad es el proceso de identificar información monetaria fiable y oportuna para la toma de decisiones de planificación, ya que esto se verá reflejando en la productividad que la empresa está llevando a cabo, la toma de decisiones de planificación y control.

Este libro nos habla de los diferentes tipos de controles que tenemos que llevar a cabo para tener una empresa con visión y misión. Cuáles son las áreas más importantes de la empresa, las cuales debe de llevar a cabo y tener más control para obtener un buen resultado.

2.2 Análisis estructural

Según Godet (2001). “El análisis estructural es el método cualitativo de la prospectiva y lo pudiéramos definir como una reflexión colectiva relacionando diferentes elementos de un sistema con la perspectiva de provocar el cambio en el futuro. La prospectiva posee herramientas metodológicas que facilitan y sistematizan la reflexión colectiva sobre el futuro y la construcción de imágenes o escenarios de futuro”.

“El objetivo del análisis estructural MIC MAC es identificar las principales variables, influyentes y dependientes; así como las variables esenciales para la evolución del sistema” (Godet ,2007).

2.2.1 Definición de MIC MAC

Matriz de Impacto Cruzada, Multiplicación Aplicada a una Clasificación, por sus siglas MIC MAC:

MIC MAC es un método de análisis estructural prospectivo, fue desarrollado por Michel Godet, para facilitar el análisis estructural, en el 2001, este permite describir y relacionar todos los componentes de una estructura u organismo, a través de una matriz.

Una vez que se tiene todo el panorama descriptivo de la estructura o tema de estudio, MICMAC, clasifica las variables en las principales o de mayor influencia en el proceso, y las dependientes. La estructura que la matriz genera se compone de tres pasos: listado de variables, descripción entre variables y la identificación de la variable clave. Dentro de sus resultados, los gráficos y cuadros arrojados permiten a los expertos crear un modelo para el problema o tema de estudio.

El uso de este software como herramienta, la implementación y aplicación, puede ayudar positivamente en diferentes campos de estudio, pues en cualquier sistema u organización la proactividad detecta con tiempo, posibles problemas u obstáculos que pueden ser reparados, corregidos o detenidos, evitando daños mayores y de gran impacto para todo un cuerpo. Esta herramienta nos ayuda a poder seleccionar las variables clave, de forma estratégica, la cual está basada en una Matriz de Impacto Cruzada, en ella se logran visualizar a simple vista cuales son las variables de influencia y dependencia a través de un plano en una matriz.

Objetivo del método MIC MAC

El análisis estructural es ante todo una herramienta de estructuración de ideas y ofrece la posibilidad de describir un sistema con la ayuda de una matriz poniendo en relación todos sus elementos constitutivos. Estudiando esta relación, el método permite hacer aparecer las variables esenciales a la evolución del sistema. Es posible utilizarla

sola (como ayuda a la reflexión y/o a la decisión), o de integrarla en una gestión prospectiva más completa (escenario).

2.2.2 Herramienta MIC MAC

Herramienta Matriz de Impactos Cruzados, Multiplicación Aplicada a una Clasificación (MICMAC).

La herramienta de análisis estructural (MIC MAC) resulta ser de gran ayuda al momento de querer reducir de forma considerable y estratégica las variables, involucradas en el comportamiento de un proceso o fenómeno. Busca analizar de forma cualitativa las relaciones existentes entre las variables que conforman un sistema en una empresa, organización o sociedad, basándose en el juicio de actores o expertos que conforman un sistema. El significado de MICMAC proviene de las palabras: Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación, el cual fue elaborado por M. Godet en colaboración con J.C. Duperrin

2.2.3 Descripción de la herramienta MIC MAC

Según (Godet ,1997). La herramienta se compone de 3 pasos a realizar para poder obtener los resultados, los cuales se mencionan a continuación:

Primer paso: Enlistar las variables

La primera etapa consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado (tanto las variables externas como las internas); en el curso de esta fase conviene ser lo más exhaustivo posible y no excluir a priori ninguna pista de investigación. Además de las reuniones de reflexión colectiva y los brainstormings, es aconsejable alimentar el listado de variables mediante conversaciones libres con personas que se estima son representantes de actores del

sistema estudiado. La explicación detallada de las variables es indispensable: facilita el seguimiento del análisis y la localización de relaciones entre estas variables. Finalmente, se obtiene una lista homogénea de variables internas y externas al sistema considerado, la experiencia demuestra que esta lista no debe exceder el número de 70-80 variables.

Segundo paso: descripción de relaciones entre variables

Una variable existe únicamente por su tejido relacional con las otras variables, el análisis estructural se ocupa de relacionar las variables en un tablero doble entrada (relaciones directas). Este relleno de la matriz es generalmente cualitativo: 0 si no existe relaciones entre variables i y j , y 1 en el caso contrario. No obstante, es posible ponderar las intensidades de relaciones (0 = nulo, 1 = débil, 2 = mediana, 3 = fuerte, P = potencial). Este procedimiento de interrogación hace posible no solo evitar errores, sino también ordenar y clasificar ideas, dando lugar a la creación de un lenguaje común en el seno del grupo; de la misma manera, ello permite redefinir las variables y en consecuencia afinar el análisis del sistema.

Tercer paso: identificación de las variables clave

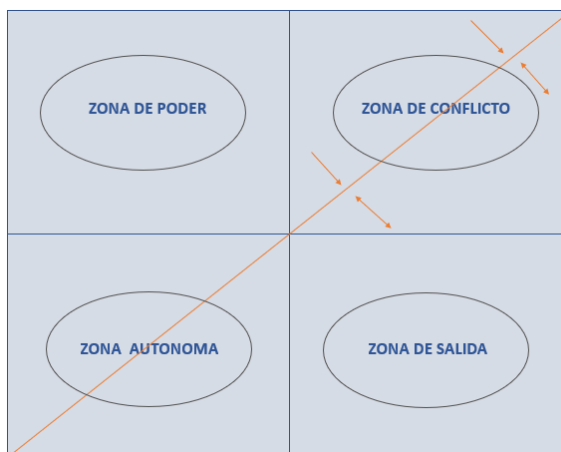
Esta última fase consiste en la identificación de variables clave, en primer lugar, mediante una clasificación directa (de realización fácil) y, posteriormente, por una clasificación indirecta. Clasificación directa: el total de las uniones en línea indica la importancia de la influencia de unas variables sobre el conjunto del sistema (nivel de motricidad directa). El total en columna indica el grado de dependencia de una variable (nivel de dependencia directa). Clasificación indirecta: descubrimos las variables ocultas gracias a un programa de multiplicación matricial aplicado a una clasificación directa.

Este programa permite estudiar la difusión de impactos por los caminos y los bucles de retroacción y, por consecuencia, de la jerarquización de las variables: por orden de influencia, teniendo en cuenta el número de caminos y bucles de longitud 1, 2,...n salidos de cada variable; por orden de dependencia, teniendo en cuenta el número de caminos y bucles de longitud 1, 2,... n llegamos sobre cada variable.

Posteriormente, se procede a ingresar a la herramienta de MIC MAC y se capturan las variables antes mencionadas, las cuales se pueden identificar en el apartado de Plano de Influencias, donde se tienen las variables más relevantes distribuidas en 4 cuadrantes, los cuales son: Zona de poder, Zona de conflicto, Zona autónoma y Zona de salida.

Se traza una línea imaginaria desde la Zona de conflicto, hasta la Zona autónoma, para poder identificar en que parte se encuentran ubicadas las variables, Mientras más a la derecha este una de las variables hay que poner más atención en ella y si se encuentran cerca de la línea es de suma importancia tomar acciones, tal como se muestra en la siguiente figura N°5.

Figura 5: Plano de influencias



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se describe cada una de las zonas:

Zona de Conflicto:

Son las variables que se localizan dentro de la zona superior derecha del plano de influencia y dependencia, también conocidas como variables reto del sistema. Son muy fuertes y dependientes, alteran el funcionamiento normal del sistema, estas variables definen el sistema en sí. Mientras más a la derecha este una de las variables hay que poner más atención en ella y si se encuentran cerca de la línea es necesario tomar acciones cuanto antes.

Zona Autónoma:

No tiene variables de alto impacto y son poco dependientes, no están conectadas con tendencias anteriores o deficiencias del sistema. En el plano de influencia y dependencia se encuentran en la zona inferior izquierda. No constituyen parte determinante para el futuro del sistema. En resumen, estas variables no representan ningún problema.

Zona de Poder:

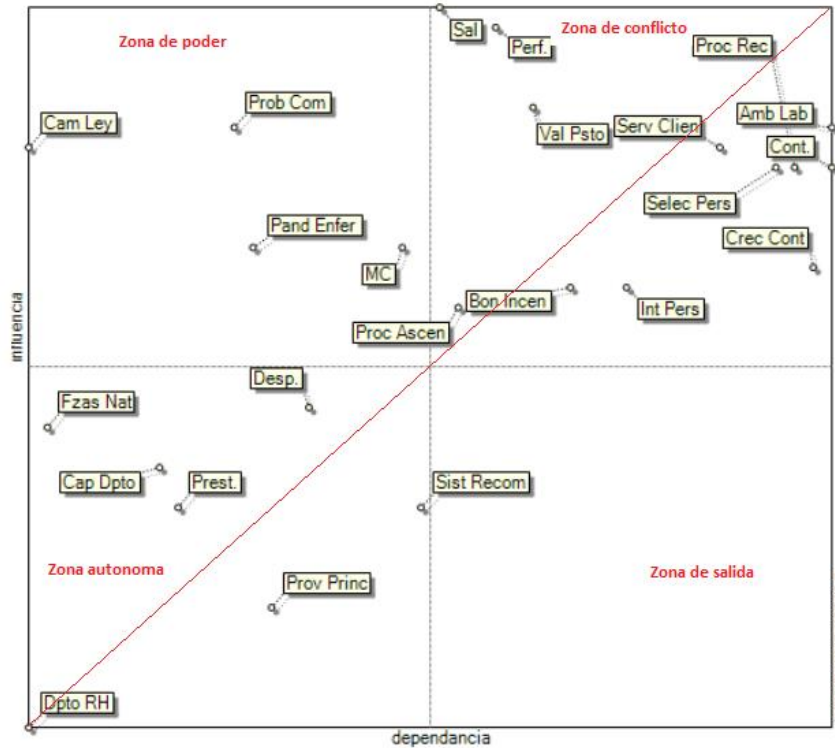
Se encuentran en la zona superior izquierda del plano de influencia y dependencia, son las variables que según su evolución a lo largo del periodo de estudio se convierte en frenos o motores del sistema.

Zona de Salida:

Son variables que se caracterizan por su baja motricidad y alta dependencia se encuentran en la zona inferior derecha del plano de influencia y dependencia, y suelen ser junto con las variables objetivo, indicadores descriptivos de la evolución del sistema. Se trata de variables que no se pueden abordar de frente sino a través de las que dependen en el sistema. Estas variables requieren un seguimiento y monitoreo estrecho que permita verificar la efectividad del sistema en general.

En la siguiente figura N°6, es muy importante tomar una acción en las variables, que se encuentran dentro de la zona de conflicto, cerca de la línea, ya que pueden ser las que estén ocasionando la rotación de personal:

Figura 6: Plano de influencias y dependencias

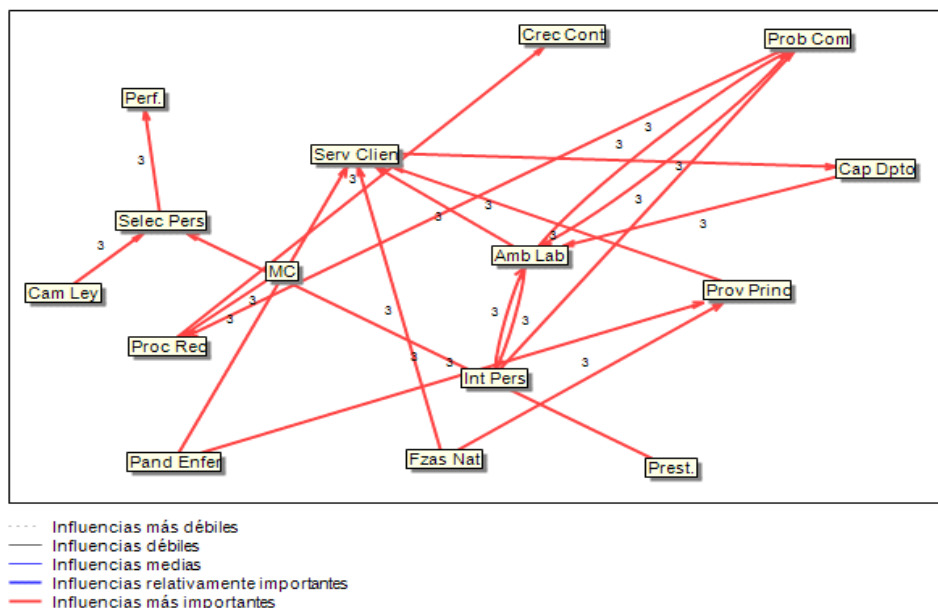


Fuente: Elaboración propia, información tomada del Software MIC MAC.

- Proceso de reclutamiento
- Ambiente laboral
- Servicio al cliente
- Las variables que se encuentran más a la derecha dentro de la zona de conflicto se requiere poner atención urgentemente las cuales son:
 - Proceso de reclutamiento
 - Ambiente laboral
 - Servicio al cliente
 - Contratación
 - Selección de personal

En la siguiente figura N°7, que lleva por nombre Grafico de Influencias Directas, la cual se encuentra dentro la herramienta MIC MAC, se pueden observar las variables con influencia más importantes.

Figura 7: Grafico de influencias



Fuente: Elaboración propia, información tomada del Software MIC MAC.

CAPITULO 3

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Modelo de la investigación

En este proyecto de investigación se aborda el enfoque de tipo cualitativo, ya que se explora el fenómeno de rotación de personal mediante la interpretación o percepción que tienen los gerentes de la empresa, la información se obtiene de las actividades que realizan cada uno de ellos y su relación con las funciones de recursos humanos, lo que genera un orden explicativo de los fenómenos estudiados. También se toma en cuenta la estadística de rotación de personal que maneja la empresa y que fue descrita en

capítulos anteriores, como una justificación del por qué se realiza el presente proyecto. Así mismo se analizan los costos de capacitación no numéricos que invierte la organización con la finalidad de establecer el costo beneficio y el impacto que tienen los indicadores de rotación sobre los costos de contratación. El diseño utilizado para este caso es flexible, ya que utiliza como primera acción la entrevista y que en el desarrollo de la misma pueden surgir aspectos no considerados anteriormente, pero que son de mucha importancia para el caso a estudiar y que por lo general van orientadas a los procesos de la organización; este tipo de investigación arroja resultados válidos para los estudios realizados.

Como lo menciona Esterberg (2002). “La investigación cualitativa se basa más en la lógica y el proceso inductivo (exploración y descripción y después en la generación de opiniones teóricas). Van desde lo especial a lo general”. Por ejemplo, en un estudio cualitativo típico, un investigador entrevista a una persona, analiza los datos que ha obtenido y saca una conclusión: luego, entrevista a otra persona, analiza la nueva información y revisa sus resultados y conclusiones; de manera similar, realiza y analiza más entrevistas para comprender el fenómeno que está estudiando. Es decir, se realiza caso por caso y dato a dato hasta llegar a un punto de vista más general. Esta es la forma metodológica que se utiliza en la recolección de datos.

Según Sampieri (2014) “El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos”.

3.2 Proceso a seguir en la investigación

La investigación es de tipo descriptivo y transversal, ya que sólo se realiza la recolección de datos en un solo tiempo, es decir, no se comparan datos en diferentes lapsos y sólo describe la situación que se presenta en la empresa, así como sus

acontecimientos más importantes que se reflejan en los resultados, no pretende comprobar explicaciones ni hipótesis, así como tampoco se harán predicciones al respecto de los resultados. El trabajo consta de varias etapas, donde primero que nada se definen las características del fenómeno que se desea describir, y que para este caso son definir cuáles son los factores que afectan la rotación de personal en la empresa internacional de venta de nieves y pizzas, la segunda etapa consiste en determinar cómo van a ser realizada la recolección de datos y posteriormente presentar resultados.

Es correlacional, ya que determina la relación entre las diferentes variables que son el centro de la observación; sin embargo, no se establecen de manera sistemáticas las relaciones de causa-efecto entre las distintas variables, en este caso, sólo se determinan las causas posibles.

De acuerdo con los antecedentes revisados con relación a “EL ANALISIS ESTRUCTURAL COMO MEDIO PARA IDENTIFICAR FACTORES QUE AFECTAN LA ROTACION DE PERSONAL EN UNA EMPRESA INTERNACIONAL DE VENTA DE NIEVES Y PIZZAS” se encontró información sobre rotación de personal, causas, efectos, ambiente laboral, etc. así como también de productividad.

Este tipo de estudio tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. Determina la existencia de relación entre la rotación de personal y las causas que lo producen, siendo la rotación de personal la variable Independiente, mientras que el análisis estructural es la variable dependiente, ya que podría medirse me muchas maneras.

Para poder evaluar el grado de relación que existe entre estas variables, en los estudios correlacionales, primero se mide cada una de ellas, y posteriormente se hace un análisis para establecer si existe algún vínculo. La utilidad principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas. Es decir, la rotación de personal tiene un efecto directo en las actividades de la empresa, de tal forma que mientras sigan teniendo alta rotación de personal se verán afectados los indicadores principales. Los

estudios correlacionales, en cierta medida tienen un valor explicativo, aunque parcial, ya que el hecho de saber que dos conceptos o variables se relacionan aporta cierta información explicativa

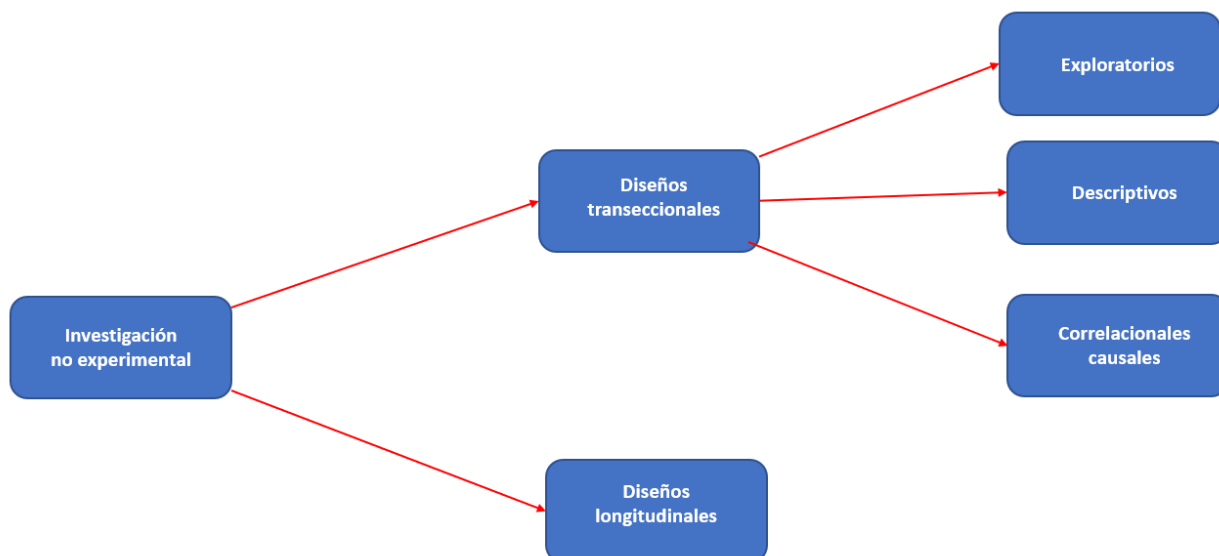
Tipo de diseño de la investigación

El trabajo de investigación es: No experimental – Transeccional, ya que se observa el fenómeno tal cual se encuentra, para analizarlo, como lo menciona Sampieri (2014), en su libro metodología de la investigación, “en un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza”. En este tipo de investigaciones no experimentales, las variables independientes están, existen u ocurren y debido a su naturaleza que las genera, no es posible realizarles cambios por ser parte del pasado de la empresa o del fenómeno a estudiar.

Así mismo Liu (2008) y Tucker (2004), mencionan que “Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede”.

Los diseños transeccionales se componen de tres partes: exploratorios, descriptivos y correlacionales – causales, como lo podemos observar en la figura N°8.

Figura 8: Diseños de investigación



Fuente: Elaboración propia, información tomada de Chiavenato 2009

El presente trabajo también combina el tipo de investigación transeccional exploratorio, ya que el propósito de los diseños transeccionales exploratorios propone un inicio de estudio de las variables que afectan una situación dada en un momento específico. Por lo general, se aplican a situaciones de investigación o casos de estudio poco conocidos dentro de cualquier contexto; en este caso es dentro de una organización que quiere saber las causas que originan la rotación de personal; además, constituyen el preámbulo de otros diseños (no experimentales y experimentales).

Así mismo, el presente trabajo de investigación propone ser un diseño transeccional descriptivo, ya que tiene como objetivo principal analizar los indicadores de rotación de la empresa como una incidencia en la empresa. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas, en este caso los gerentes ante la situación presentada por los indicadores y proporcionar su descripción.

3.3 Elaboración del instrumento de recolección de datos

En este trabajo de investigación se toma como herramienta de recolección de datos en primera instancia mediante la realización de un Focus Group al personal

administrativo de la empresa, como los son: director general, director administrativo, directores de operaciones y colaboradores que estén relacionados con el tema. Este método o forma de recolectar información consiste en reunir a un pequeño grupo de personas (generalmente de 6 a 12 personas) con el fin de entrevistarlas y generar una discusión en torno a un producto, servicio, idea, publicidad, etc., para el presente caso, la discusión es en relación a los principales indicadores presentados por la empresa con la finalidad de poder discernir la información y elaborar con los datos un FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que permita identificar las variables causa de estudio. El focus group lo dirige una persona involucrada con el proyecto de investigación y que hace preguntas y genera la discusión en torno al tema o producto que se investiga (con la esperanza de que los participantes expresen ideas y sentimientos genuinos), a la vez que guía la entrevista o discusión, y evita que ésta se desvíe del tema o producto a investigar.

Para poder usar esta técnica, en primer lugar, se determina nuestro objetivo o razón de investigación y, en segundo lugar, recauda la información que vamos a necesitar, la cual nos permita cumplir con nuestra meta. La ventaja de utilizar la técnica del focus group es que nos permite obtener una amplia variedad de información sobre ideas, opiniones, emociones, actitudes y motivaciones de los participantes. La desventaja radica es que esta técnica utiliza una muestra pequeña, por lo que los resultados no se podrían generalizar y, además, las respuestas de los participantes podrían estar influenciadas por la opinión individual y grupal. Por lo que siempre es recomendable utilizar esta técnica junto con otras técnicas de investigación.

En este trabajo se utiliza el método de focus group con 4 directivos de la empresa y 1 colaborador adicional la cual tiene muchos años trabajando en el corporativo: director general, director administrativo, gerente administrativo y director de entrenamiento de personal. Esta actividad se desarrolla mediante un ambiente virtual, ya que por recomendaciones de la Secretaría de Salud y por la contingencia sanitaria COVID 19, y a pesar de ser empresa del giro esencial, las funciones administrativas no lo son, por lo que se realiza mediante medios electrónicos. Para este caso se utiliza la herramienta ZOOM para video conferencias y cuenta de correo Outlook, mismos que sirven para la identificación de las variables que se necesitan para el siguiente paso que es el de someter esas variables a la Matriz de impactos cruzados (MICMAC).

La ventaja de haber realizado esta recopilación de información, de forma individual fue que las respuestas de los participantes no fueron influenciadas por la opinión general del grupo y cada uno dio los valores a como consideran se encuentra la empresa en esos temas.

Para poder realizar esta parte de la investigación, es necesario que los involucrados en interpretar o dar su opinión sobre la percepción que tiene sobre el caso, se establece la dependencia y la influencia entre las variables. Este análisis se debe realizar dentro del mismo focus group, sin embargo y por las condiciones que imposibilitan la forma presencial de trabajar, se realiza bajo un esquema individual por gerente y posteriormente se obtiene el promedio de cada una de las variables en cuanto a su dependencia y su influencia.

Seguidamente de la recolección de esta segunda fase, se procede a la tercera fase para que mediante MICMAC, conocer la correlación entre las variables y conocer cuáles son las que afectan más a la empresa y cuáles son las que se debe tener una acción inmediata para contrarrestar su efecto nocivo administrativo. Este software arroja diferentes planos estadísticos que nos permiten visualizar la problemática desde una perspectiva de dirección estratégica.

CAPITULO 4

RESULTADOS

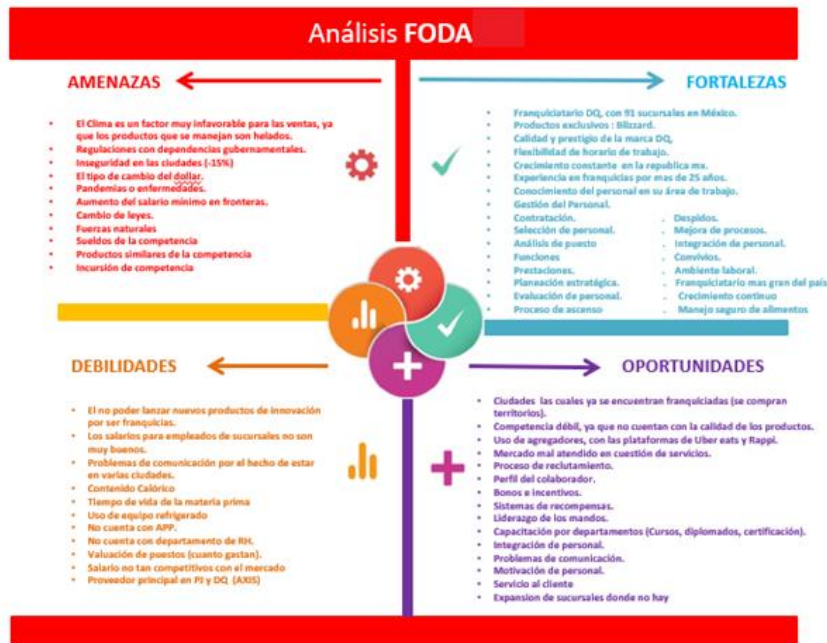
4.1 Resultados de la investigación

Para poder obtener los resultados de esta investigación se desarrollan una serie de actividades, las cuales se irán describiendo paso a paso en este capítulo.

Se realizó un Análisis FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), de la empresa, en el cual se obtuvo el apoyo del departamento de Mercadotecnia, así

como también la colaboración del departamento de Entrenamiento a nuevo ingreso, el cual es el encargado de capacitar y entrenar a todos y cada uno de los gerentes de sucursal, para cuando ingresen a sus tiendas asignadas, ya tengan las nociones básicas de su trabajo. También se agregaron algunos puntos que se consideraron importantes para esta parte, el cual podemos visualizar en la figura N°9.

Figura 9: Análisis Foda



Fuente: Elaboración propia

Una vez realizado el Análisis FODA, se evaluaron los puntos más importantes y las variables se clasifican en 5 dimensiones como lo muestra la Tabla#1: Gestión de personal, Análisis de puestos, Evaluación de personal, Capacitación por departamento e Integración de personal, de esta forma se logró obtener las variables que pudieran afectar la rotación de personal.

Tabla 1: Definición de Dimensiones

Gestion del personal	Son todas las tareas administrativas del departamento de recursos humanos y abarca desde el proceso de contratación de cada empleado hasta finalizar.
Analisis de puestos	Proceso para recopilar información sobre las tareas, responsabilidades, habilidades y resultados esperados de una posición laboral.
Evaluacion de personal	Proceso en el que los jefes inmediatos miden sistemáticamente la personalidad y el desempeño de un empleado, en base a aptitudes, etc.
Capacitacion por Dpto	Son actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una empresa.
Integracion de personal	Es el proceso que permite a las organizaciones incorporar a los empleados al medio de trabajo. Como por ejemplo: reuniones, posadas, eventos deportivos

Fuente: Elaboracion propia

Con el fin de identificar las variables más claramente y teniendo las dimensiones de las variables definidas, se pasan a una tabla adicional las que se consideraron más importantes por parte de los directivos de la empresa. Esta tabla se representa con 4 colores, los cuales se identifican en la anterior figura N°9 en sus 4 cuadrantes, en la que tenemos:

- Color azul (F) Fortaleza.
- Color Morado (O) Oportunidad.
- Color Amarillo (D) Debilidad.
- Color Rojo (A) Amenaza.

Los que aparecen en la tabla con más de un color, es porque la variable aplica para más de un cuadrante, por ejemplo: puede que sea una debilidad y a la vez oportunidad, como se muestra en la tabla N°2.

Tabla 2: Factores que pueden afectar la rotación

Análisis de los factores que pudieran afectar la rotación de personal									
Gestión del personal	Análisis de puestos		Evaluación de personal		Capacitación por Dpto	Integración de personal			
O	Proceso de reclutamiento	D	Salario	D	Valuación de puestos (cuanto gastan)	O	Cursos	O	Problemas de comunicación
F	Contratación	O	Perfil	O	Sistemas de recompensas	O	Diplomados	F	Reuniones
F	Selección de personal	F	Funciones	F	Proceso de ascensos	O	Certificaciones	F	Convivios
D	Departamento de RH	F	Prestaciones	F	Despidos	F	Manejo seguro de alimentos	F	Ambiente laboral
F	Crecimiento continuo	O	Bonos e incentivos	F	Mejora de procesos	D	Proveedor principal (AXIS)	F	Ayuda a la comunidad
		O	Tablero de desempeño	O	Desempeño de procesos			O	Motivación de personal
		F	Planeación estratégica	O	Liderazgo de los mandos			A	Pandemias o enfermedades
		A	Cambio de leyes	F	Mejora continua			A	Fuerzas naturales
		O		O	Servicio al cliente			O	Expansión de sucursales
				F	Franquiciatario más grande del país				

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, de un análisis exhaustivo por parte de los directivos y el departamento de entrenamiento, quienes hasta el momento llevan el control de la rotación de personal de la empresa y que son los involucrados en la definición de las variables, se procede a elaborar una lista y otorgarles una denominación que sirviera de referencia para posteriores investigaciones y también para identificar de manera más fácil y rápida todas las variables propias del estudio, obteniendo así la cantidad de 23 variables. Una vez identificado los nombres correspondientes, y según lo solicita el software utilizado para el análisis prospectivo (MIC MAC), se denominó un nombre corto únicamente para fines del programa.

Una vez definida la lista de variables de estudio, dimensiones y con la aprobación de la empresa, se procede a la utilización de la herramienta de MIC MAC, para realizar el análisis prospectivo de la compañía e identificar estadísticamente cuáles son las variables de influencia y cuáles son las variables de dependencia a través de un plano en una matriz, que puedan identificar gráficamente en dónde se pueden tener fallas y aciertos y así, establecer estrategias de mejora en la rotación de personal.

A continuación, en la tabla N°3 se presenta la lista de variables del estudio de investigación, la cual se pasará a la herramienta (MIC MAC), para que posteriormente nos arroje los resultados que más adelante serán interpretados.

Tabla 3: Lista de variables del estudio de investigación

No.	Nombre Largo	Nombre Corto	Descripción
1	Proceso de reclutamiento	Proc Rec	Se refiere al proceso que se lleva a cabo para reclutar al personal
2	Contratación	Cont.	Cuando se concreta la selección de personal del individuo
3	Selección de personal	Selec Pers	Proceso donde se busca entre varios reclutados a los mejores en conocimientos y habilidades
4	Departamento de RH	Dpto RH	Se refiere al departamento de Recursos Humanos
5	Crecimiento Continuo	Crec Cont	El crecimiento de sucursales de forma continua en toda la República Mexicana
6	Salario	Sal	Se refiere al pago que reciben los colaboradores de la empresa por prestar sus servicios en ella.
7	Perfil	Perf.	Recopilación de requisitos con las que debe contar un empleado, para determinado puesto.
8	Prestaciones	Prest.	Son los beneficios a los que el colaborador se hace acreedor al pertenecer a una empresa.
9	Bonos e Incentivos	Bon Incen	Son los estímulos económicos que se dan a los colaboradores al lograr determinadas metas u objetivos.
10	Cambio de Leyes	Cam Ley	Son los cambios o ajustes que pueden hacer los gobiernos, que pudieran llegar afectar a las empresas
11	Valuación de Puestos	Val Psto	Se refiere al sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto, en relación con los demás de una empresa
12	Sistemas de Recompensas	Sist Recom	Se refiere a incentivos económicos por un trabajo bien hecho.
13	Proceso de ascensos	Proc Ascen	Procedimiento utilizado para subir de puesto o cambiar a un colaborador.
14	Despidos	Desp.	Es cuando se finaliza un contrato laboral con un colaborador.
15	Mejora de Continua	MC	Se refiere al sistema de mejora continua dentro de una empresa.
16	Servicio al Cliente	Serv Clien	El Valor agregado que le da el colaborador al cliente, al entregar un bien o servicio.
17	Capacitación por Departamento	Cap Dpto	Se refiere al Método que aplican las empresas para que los colaboradores adquieran nuevos conocimientos.
18	Problemas de Comunicación	Prob Com	Se refiere a cuando no quedan claras las tareas o peticiones entre colaboradores y empresa.
19	Proveedor Principal (Axis)	Prov Princ	Se refiere a que solo existe un solo responsable de surtir o abastecer a las sucursales.
20	Integración de Personal	Int Pers	Es el proceso que hace que los colaboradores tengan mas convivencia entre ellos y ayude a aumentar la comunicación.
21	Ambiente Laboral	Amb Lab	Se refiere al ambiente generado por los mismos colaboradores que involucran emociones y motivación dentro de la empresa.
22	Pandemias o Enfermedades	Pand Enfer	Se refiere a los problemas de salud que pueden presentarse de forma sorpresiva en la empresa.
23	Fuerzas Naturales	Fzas Nat	Se refiere a las fuerzas externas que pueden presentarse y afectar directamente a la empresa como huracanes, temblores, etc.

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente se realiza la clasificación de las variables como se muestra en la tabla de influencia, donde se tiene que ir comparando cada una de las variables, para medir que tanta influencia o importancia tiene una con la otra; esto se realiza con las 23 variables que se obtuvieron, donde se va verificando variable con variable y a su vez se le va asignando un valor que consta desde 0 al 3. Donde: 0 =Ninguna influencia, 1 = Débil, 2 = Influencia moderada y 3 = Fuerte influencia, tal como se muestra en la siguiente tabla N°4.

Tabla 4: Tabla de influencias

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23	
		1 : Proc Rec	2 : Cont.	3 : Selec Pers	4 : Dpto RH	5 : Crec Cont	6 : Sal	7 : Perf.	8 : Prest.	9 : Bon Incen	10 : Cam Ley	11 : Val Puesto	12 : Sist Recom	13 : Proc Ascen	14 : Desp.	15 : MC	16 : Serv Clien	17 : Cap Dpto	18 : Prob com	19 : Prov Princ	20 : Int Pers	21 : Amb Lab	22 : Pand Enfer	23 : Fzas -nat	
Y1	1 : Proc Rec	0	3	2	3	1	1	2	0	0	1	1	1	0	2	2	2	0	1	0	2	2	2	0	27
Y2	2 : Cont.	3	0	2	2	1	2	3	0	1	1	0	0	1	0	1	2	0	1	0	2	3	3	0	28
Y3	3 : Selec Pers	2	3	0	2	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	0	1	2	1	0	18
Y4	4 : Dpto RH	2	3	3	0	2	2	2	2	2	0	1	3	2	3	2	1	3	1	0	0	1	0	0	35
Y5	5 : Crec Cont	1	1	2	2	0	2	3	2	2	0	0	2	2	0	3	1	2	1	0	2	1	1	1	31
Y6	6 : Sal	1	1	2	3	3	0	2	2	2	2	0	2	1	2	1	2	0	0	0	3	2	1	0	32
Y7	7 : Perf.	2	2	3	2	1	0	0	1	0	0	0	0	2	1	2	2	1	1	0	1	1	0	0	22
Y8	8 : Prest.	0	1	0	3	2	2	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	14
Y9	9 : Bon Incen	0	0	0	2	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	6
Y10	10 : Cam Ley	0	0	0	2	0	3	0	3	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	2	16
Y11	11 : Val Puesto	2	0	0	0	0	1	0	1	2	0	0	0	1	0	2	0	2	0	0	0	1	0	0	11
Y12	12 : Sist Recom	0	0	1	2	3	2	0	1	1	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	15
Y13	13 : Proc Ascen	0	0	0	1	3	1	2	0	0	0	1	1	0	0	2	0	1	0	0	0	1	0	0	13
Y14	14 : Desp.	0	3	1	2	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	2	2	1	17
Y15	15 : MC	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	2	2	2	1	0	1	1	1	0	1	2	0	0	19
Y16	16 : Serv Clien	2	0	2	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	2	0	0	13
Y17	17 : Cap Dpto	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Y18	18 : Prob Com	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	5
Y19	19 : Prov Princ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Y20	20 : Int Pers	0	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Y21	21 : Amb Lab	3	3	3	3	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	20
Y22	22 : Pand Enfer	1	1	1	1	0	2	0	0	0	2	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11
Y23	23 : Fzas -nat	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		21	22	23	0	23	24	23	15	16	9	6	13	13	12	18	16	11	9	0	13	24	12	4	361

Fuente: Elaboración propia

En este gráfico que se observa una diagonal amarilla que consta de ceros " 0 ", esto se debe a que no se puede comparar una variable consigo misma, quedando de esta forma sin valor. También se toma en cuenta que la suma de todas las columnas debe ser igual al de todas las filas, esto nos sirve para corroborar que los valores están correctos.

La matriz muestra una suma por filas = la dependencia o influencia de la variable sobre el sistema; de las filas, se destaca la variable con mayor motricidad, en este caso, la variable No.4 (DPTO RH) DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS tiene un peso de 35 interacciones entre las diferentes mediciones; la variable No.6 (SAL) SALARIOS, que presenta un peso de 32 interacciones entre las variables, seguida de la variable No.5 (CREC CONT) CRECIMIENTO CONÍNUO dentro de la República Mexicana, con un peso de 31 interacciones y de igual forma observamos la variable No.

2 (CONT) CONTRATACIÓN, con un peso de 28; la variable No. 1 (PROC REC) PROCESO DE RECLUTAMIENTO con 27 interacciones; la variable No. 7 (PERF) PERFIL refiriéndose al perfil de la persona contratada para el puesto; así sucesivamente, hasta la variable No. 20 (INTEG PERS) INTEGRACIÓN DE PERSONAL con 4 interacciones siendo la de frecuencia más baja, sin dejar de mencionar que las variables No. 19 Proveedor principal y la 23 Fuerzas Naturales no presentaron interacciones.

Los directivos involucrados en el presente estudio fueron:

Directivo #1 Director general

Directivo #2 Subdirectora administrativa

Directivo #3 Director administrativo

Directivo #4 Directora de entrenamiento, de gerentes y nuevos colaboradores

Derivado de la solicitud de la empresa por conocer de forma individual las percepciones que se tienen sobre cada una de las variables y su nivel de interpretación, a continuación, se irán presentando los datos obtenidos por cada directivo, con la finalidad de analizar por área la interpretación que tienen sobre las variables de forma independientes y que en un futuro puedan establecer estrategias dependiendo de cada uno de sus resultados.

Iniciamos con el **Directivo#1 (director general)**, quien realiza una comparación de la influencia y la dependencia de cada una de las variables, y se van dando los valores y tal como se muestra en la tabla N°5.

Tabla 5: Influencias de variables por (Directivo#1)

		INFLUENCIA																							
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23	
		1 : Proc Rec	2 : Cont.	3 : Selec Pers	4 : Dpto RH	5 : Crec Cont	6 : Sal	7 : Perf.	8 : Prest.	9 : Bon Incen	10 : Cam Ley	11 : Val Puesto	12 : Sist Recom	13 : Proc Ascen	14 : Desp.	15 : MC	16 : Serv Clieñ	17 : Cap Dpto	18 : Prob Com	19 : Prov Princ	20 : Int Pers	21 : Amb Lab	22 : Pand Enfer	23 : Fzas -nat	
D E P E N D E N C I A	Y ₁	1 : Proc Rec	0	3	3	0	3	3	3	1	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	3	3	2	0	28
	Y ₂	2 : Cont.	3	0	3	0	1	3	3	1	2	0	2	2	0	0	0	0	0	0	3	3	2	0	28
	Y ₃	3 : Selec Pers	3	3	0	0	3	3	3	1	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	3	3	2	0	28
	Y ₄	4 : Dpto RH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Y ₅	5 : Crec Cont	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	0	2	2	0	0	3	0	1	1	23
	Y ₆	6 : Sal	3	3	3	0	0	0	3	2	3	0	3	3	3	0	0	2	0	0	0	3	3	2	36
	Y ₇	7 : Perf.	3	3	3	0	0	3	0	0	0	0	3	0	3	3	3	3	0	3	0	2	3	0	35
	Y ₈	8 : Prest.	3	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	11
	Y ₉	9 : Bon Incen	2	2	1	0	3	0	1	0	0	0	3	3	0	0	2	0	0	0	3	2	0	0	22
	Y ₁₀	10 : Cam Ley	2	3	3	0	3	3	0	3	3	0	0	0	0	3	0	0	0	3	0	0	3	0	29
	Y ₁₁	11 : Val Puesto	2	3	3	0	0	3	3	0	3	0	0	3	3	0	0	3	0	0	0	3	2	0	31
	Y ₁₂	12 : Sist Recom	0	3	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	11
	Y ₁₃	13 : Proc Ascen	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	3	0	0	0	3	3	0	0	0	3	3	0	21
	Y ₁₄	14 : Desp.	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	3	0	2	0	2	0	3	3	0	0	16
	Y ₁₅	15 : MC	3	0	3	0	3	0	2	0	0	0	0	3	3	0	0	3	3	0	1	0	0	0	24
	Y ₁₆	16 : Serv Clieñ	0	0	0	0	3	0	3	0	3	0	3	3	3	3	3	0	3	0	0	0	2	0	29
	Y ₁₇	17 : Cap Dpto	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	3	0	0	0	3	2	0	0	0	3	0	0	13
	Y ₁₈	18 : Prob Com	3	3	3	0	3	1	1	0	2	0	0	2	2	2	2	2	1	0	0	3	0	0	30
	Y ₁₉	19 : Prov Princ	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	6
	Y ₂₀	20 : Int Pers	3	2	3	0	3	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	3	0	0	3	0	22
	Y ₂₁	21 : Amb Lab	3	3	3	0	3	0	3	0	0	0	0	0	0	3	3	0	3	0	3	0	0	0	30
	Y ₂₂	22 : Pand Enfer	2	3	3	0	3	0	0	0	3	0	2	0	0	0	0	3	0	0	3	0	2	0	24
	Y ₂₃	23 : Fzas -nat	3	3	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	0	0	0	15
			41	43	40	0	42	22	25	8	29	0	27	21	23	15	20	37	7	11	13	32	43	12	512

Fuente: Elaboración propia

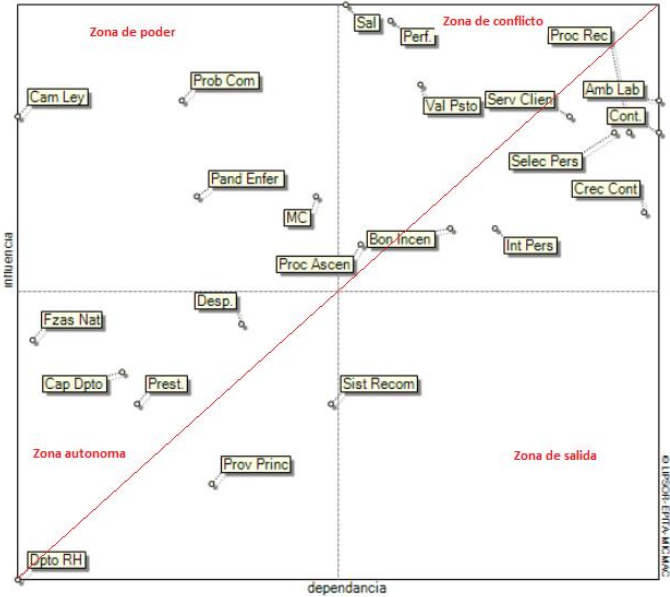
Este directivo, considera que el No.4 (DPTO RH) DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, no es relevante por el momento en la empresa, por lo que asigna un valor de 0 = (Ninguna influencia) a esta variable, al compararla con las demás en el nivel de influencias. También destacan las variables No. 8 (PREST) PRESTACIONES con un peso de 11 interacciones entre las diferentes mediciones; y la variable No.12 (SIST RECOMP) SISTEMAS DE RECOMPENSAS, con un peso de 11 interacciones entre las diferentes mediciones. Sin embargo, les asigna valores importantes a las siguientes variables que considera pudieran estar causando la rotación de personal en la empresa las cuales son: No.6 (SAL) SALARIO con un peso de 36

interacciones entre las diferentes mediciones; No.7 (PERF) PERFIL, con un peso de 35 interacciones entre las diferentes mediciones; la variable No.18 (PROB COM) PROBLEMAS DE COMUNICACION con un peso de 30 interacciones entre las diferentes mediciones; y la variable No. 21 (AMB LAB) AMBIENTE LABORAL con un peso de 30 interacciones entre las diferentes mediciones.

Continuando con los resultados obtenidos de la tabla anterior, se procede a ingresar a la herramienta de MIC MAC y se capturan los valores antes mencionados tal cual. En el apartado de Plano de Influencias, donde se tienen las variables más relevantes.

Es muy importante tomar una acción en las variables, de la zona de conflicto, las cuales se encuentran cerca de la línea, ya que pueden ser las que estén ocasionando la rotación de personal tal como lo muestra la figura N°10:

Figura 10: Plano de influencias y dependencias (Directivo #1)



Fuente: Elaboración propia, información tomada del Software MIC MAC.

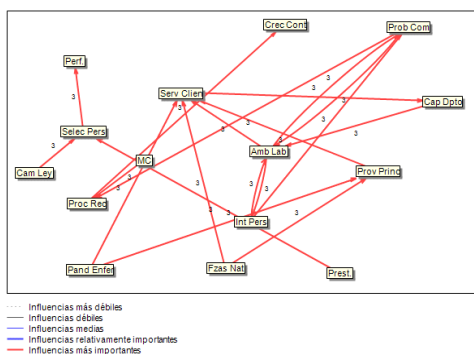
- Proceso de reclutamiento
- Ambiente laboral
- Servicio al cliente
- Contratación
- Selección de personal
- Valuación de puestos
- Bonos e incentivos

Las variables que se encuentran más a la derecha dentro de la zona de conflicto se requiere poner atención urgentemente las cuales son:

- Proceso de reclutamiento
- Ambiente laboral
- Servicio al cliente
- Contratación
- Selección de personal

En la siguiente figura N°11, que lleva por nombre Grafico de Influencias Directas, la cual se encuentra dentro la herramienta MIC MAC, se pueden observar las variables con influencia más importantes.

Figura 11: Grafico de influencias directas

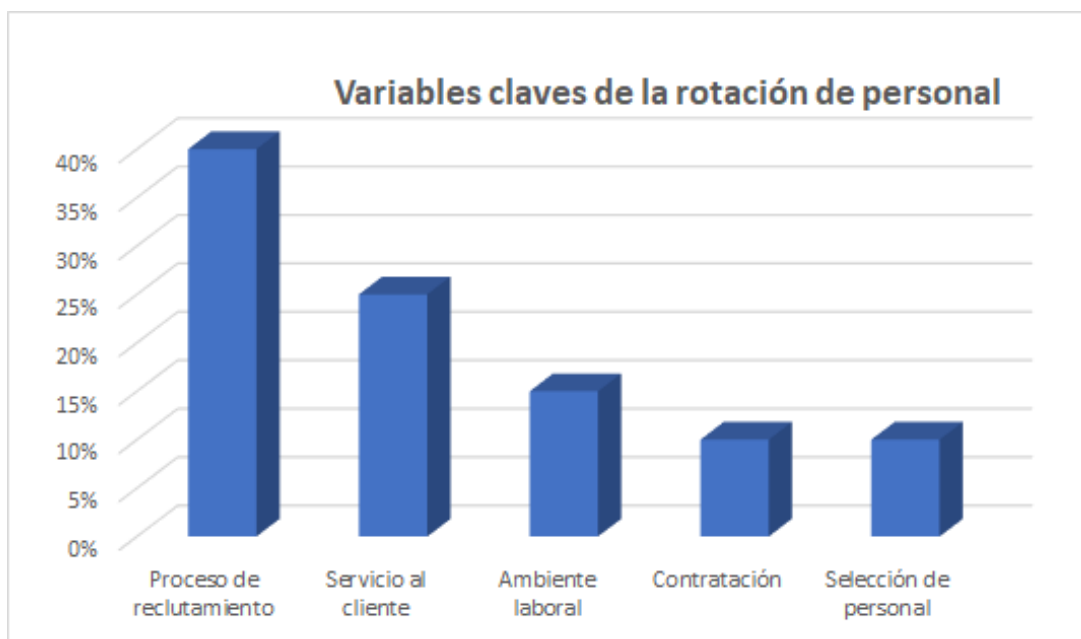


Fuente: Elaboración propia, información tomada del Software MIC MAC.

En esta grafica obtenida con ayuda de la herramienta de análisis estructural (MIC MAC) por el Directivo #1, se definen las variables claves más importantes a revisar causantes de la rotación de personal en la **EMPRESA INTERNACIONAL DE VENTA DE NIEVES Y PIZZAS**, tal como se muestra en la figura N° 12 que se presenta a continuación.

- Proceso de reclutamiento
- Ambiente laboral
- Servicio al cliente
- Contratación
- Selección de personal

Figura 12: Variables claves



Fuente: Elaboración propia

Directivo #2 (subdirector administrativo) se muestra la tabla con los valores asignados por el mismo, donde compara variable por variable para poder obtener los resultados y poder pasarlos a la herramienta (MIC MAC), tal como se muestra en la tabla N°6.

Tabla 6: Influencias de variables por (Directivo#2)

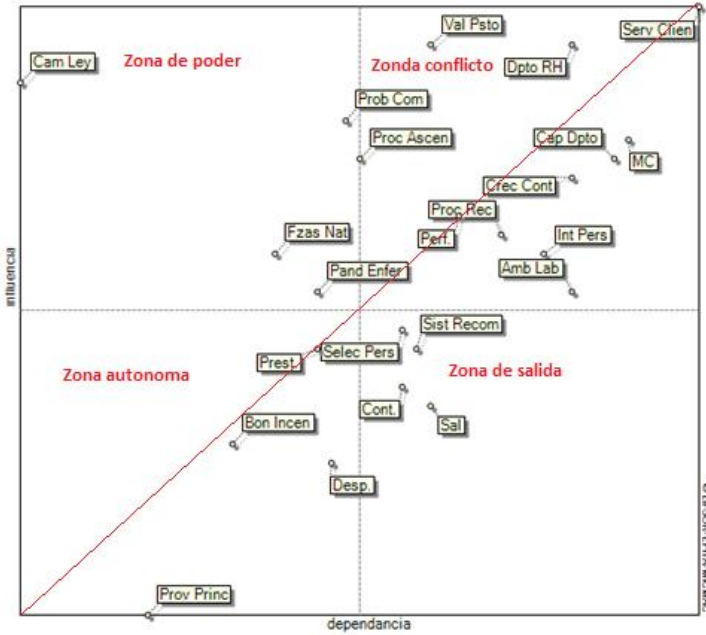
		INFLUENCIA																								
		Xi	Xe	Xo	Xa	Xb	Xc	Xd	Xe	Xf	Xg	Xh	Xi	Xj	Xk	Xl	Xm	Xn	Xo	Xp	Xq	Xr	Xs	Xt		
		1 : Proc Rec	2 : Cont.	3 : Selec Pers	4 : Dpto RH	5 : Crec Cont	6 : Sal	7 : Perf.	8 : Prest.	9 : Bon Incen	10 : Cam Ley	11 : Val Puesto	12 : Sist Recom	13 : Proc Ascen	14 : Desp.	15 : MC	16 : Serv Clie	17 : Cap Dpto	18 : Prob Com	19 : Prov Princ	20 : Int Pers	21 : Amb Lab	22 : Pand Enfer	23 : Fzas -nat		
D E P E N D E N C I A	Y ₁	0	3	3	3	1	2	3	2	1	2	1	1	1	1	2	3	1	2	0	1	1	1	0	35	
	Y ₂	3	0	3	3	1	1	3	2	0	0	0	2	0	1	2	3	1	0	0	1	1	0	0	27	
	Y ₃	3	3	0	3	2	1	3	2	1	0	1	1	1	1	2	3	2	0	0	1	0	0	0	30	
	Y ₄	3	3	3	0	2	2	3	2	2	0	3	3	3	2	3	2	3	2	0	2	2	0	0	45	
	Y ₅	3	2	3	2	0	1	2	1	1	0	3	3	3	1	1	3	3	1	1	2	2	0	0	38	
	Y ₆	3	2	2	1	1	0	1	1	0	0	3	3	3	0	0	2	0	1	0	1	2	0	0	26	
	Y ₇	3	3	1	3	3	3	0	2	1	0	3	3	3	2	1	2	2	0	0	1	0	0	0	36	
	Y ₈	2	2	1	2	2	2	1	0	1	0	3	3	2	0	0	0	0	1	0	1	2	2	2	29	
	Y ₉	1	1	2	1	1	2	0	0	0	0	1	1	1	1	2	2	2	1	0	2	3	0	0	24	
	Y ₁₀	1	0	1	3	3	1	3	3	3	0	1	1	0	0	3	2	3	0	3	3	3	3	3	3	43
	Y ₁₁	2	2	2	3	2	2	3	2	2	0	0	3	3	3	3	3	3	1	0	2	2	1	1	45	
	Y ₁₂	2	2	1	2	1	2	2	2	1	0	1	0	0	1	2	3	0	1	0	3	3	0	0	29	
	Y ₁₃	2	1	2	3	3	3	3	1	2	0	3	0	0	0	3	2	3	1	0	3	2	1	1	39	
	Y ₁₄	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	2	0	0	2	3	3	0	0	3	3	2	2	23	
	Y ₁₅	1	1	2	2	1	2	2	2	1	0	3	1	3	0	0	3	3	3	2	3	3	1	1	40	
	Y ₁₆	3	2	2	2	3	2	3	0	0	0	3	3	3	3	3	0	3	0	3	2	3	2	2	47	
	Y ₁₇	2	1	1	3	3	1	3	1	0	0	1	2	2	1	3	3	0	1	0	3	2	3	3	39	
	Y ₁₈	2	2	1	2	3	1	0	0	0	0	2	1	1	3	3	3	3	0	3	3	3	3	2	41	
	Y ₁₉	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	0	1	2	2	2	3	0	0	0	2	0	15	
	Y ₂₀	2	2	2	1	2	0	2	0	1	0	0	0	1	3	3	3	2	2	0	0	2	3	3	34	
	Y ₂₁	2	1	1	3	2	1	0	0	0	0	1	1	0	1	3	3	3	3	0	3	0	2	2	32	
	Y ₂₂	0	0	0	2	3	3	0	2	2	2	0	0	0	0	3	1	3	3	1	2	3	0	2	32	
	Y ₂₃	0	0	0	0	3	3	0	2	2	2	0	0	0	3	3	3	3	3	2	1	3	1	0	34	
		40	33	33	45	45	35	37	27	21	6	35	34	30	28	49	54	48	29	15	43	45	27	24	783	

Fuente: Elaboración propia

Este directivo considera que la variable No.16 (SERV CLIENT) SERVICIO AL CLIENTE es una variable que puede tener mucha influencia con el resto de las variables la cual tiene un peso de 47 interacciones entre las diferentes mediciones; así como también No. 11 (VAL PST) VALUACION DE PUESTOS con un peso de 45 interacciones entre las diferentes mediciones; y la No.4 (DPTO RH) DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS con un peso de 45 interacciones entre las diferentes mediciones. Sin embargo, también selecciono 3 variables con muy poca influencia ante las demás las cuales fueron la No.19 (PROV PRINC) PROVEDOR PRINCIPAL con un peso de 15 interacciones entre las diferentes mediciones, la cual no es relevante ya que no tiene que ver con la rotación de personal, la No.14 (DESP) DESPIDOS con un peso de 23 interacciones entre las diferentes mediciones y la No.9 (BON INCENT) BONOS E INCENTIVOS con un peso de 24 interacciones entre las diferentes mediciones.

Plano de influencias, Directivo #2 aquí podemos observar cómo quedan las variables acomodadas en los 4 cuadrantes, dentro de la herramienta MIC MAC, como se puede apreciar en la figura N°13 que se tiene a continuación:

Figura 13: Plano de influencias y dependencias (Directivo #2)



Fuente: Elaboración propia, información tomada del Software MIC MAC.

Las variables, las cuales se encuentran dentro de la zona de conflicto, cerca de la línea, es muy importante tomar una acción en ellas e ir trabajando ya que pueden ser las que estén ocasionando la rotación de personal:

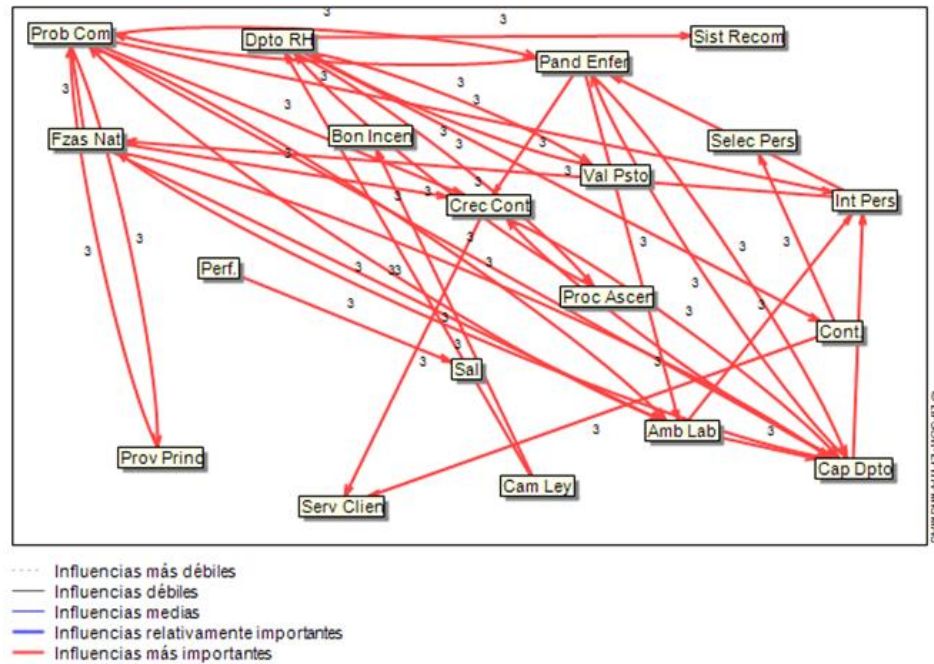
- Servicio al cliente
- Departamento de recursos humanos
- Capacitación por departamento
- Proceso de reclutamiento
- Mejora continua
- Perfil
- Crecimiento continuo

Las variables que se encuentran más a la derecha dentro de la zona de conflicto se requiere poner atención inmediata como lo son:

- Servicio al cliente
- Departamento de recursos humanos
- Capacitación por departamento
- Mejora continua

En la siguiente figura N° 14, la cual fue obtenida por el Directivo #2, que lleva por nombre Grafico de Influencias Directas, que se encuentra dentro la herramienta MIC MAC, se pueden observar las variables con influencia más importantes.

Figura 14: Influencias directas

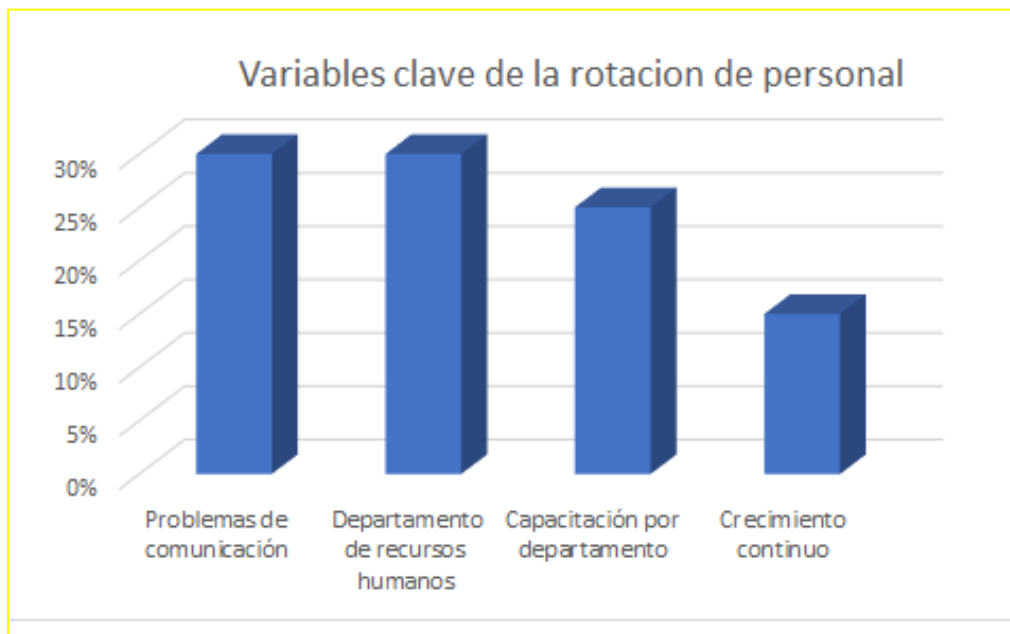


Fuente: Elaboración propia, información tomada del Software MIC MAC.

En esta grafica obtenida con ayuda de la herramienta de análisis estructural (MIC MAC) por el Directivo #2, define las variables claves más importantes a revisar, causantes de la rotación de personal en la **EMPRESA INTERNACIONAL DE VENTA DE NIEVES Y PIZZAS**, tal como se muestra en la figura N°15 que se presenta a continuación.

- Problemas de comunicación
- Departamento de recursos humanos
- Capacitación por departamento
- Crecimiento continuo

Figura 15: Variables clave



Fuente: Elaboración propia

Directivo #3 (director administrativo) se muestra la tabla con los valores asignados por el mismo, donde compara variable por variable para poder obtener los resultados y poder pasarlos a la herramienta de análisis estructural MIC MAC, tal como se muestra en la tabla N°7..

Tabla 7: Influencias de variables por (Directivo#3)

		INFLUENCIA																							
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23	
		1 : Proc Rec	2 : Cont.	3 : Selec Persona	4 : Dpto RH	5 : Crec Cont	6 : Sal	7 : Perfil	8 : Prest.	9 : Bon Incen	10 : Cam Ley	11 : Valuacion Puesto	12 : Sist Recom	13 : Proc Ascen	14 : Desp.	15 : Mej Cont	16 : Serv Clieen	17 : Capac Dpto	18 : Prob Com	19 : Proved Princ	20 : Integ Pers	21 : Amb Lab	22 : Pand Enfer	23 : Fzas -nat	
Y1	1 : Proc Rec	0	3	3	2	1	3	3	3	2	1	2	2	2	1	3	1	1	1	0	0	1	1	0	36
Y2	2 : Cont.	3	0	3	2	1	3	3	3	2	1	2	3	2	1	2	3	2	2	0	2	3	1	0	44
Y3	3 : Selec Pers	3	3	0	2	2	3	3	3	2	1	2	3	2	1	2	2	3	3	0	2	3	1	0	46
Y4	4 : Dpto RH	3	2	3	0	3	2	2	2	2	3	1	2	2	1	3	3	3	2	0	2	2	1	0	44
Y5	5 : Crec Cont	2	2	2	2	0	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	0	2	2	1	0	34
Y6	6 : Sal	3	3	2	2	1	0	2	3	3	2	2	3	2	1	2	1	2	1	0	1	1	0	0	37
Y7	7 : Perf.	3	3	3	2	1	3	0	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	0	3	3	1	0	42
Y8	8 : Prest.	3	3	3	2	2	3	3	0	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	0	1	1	1	0	40
Y9	9 : Bon Incen	3	3	3	2	2	3	3	2	0	1	2	2	2	1	2	2	2	2	0	1	1	1	0	40
Y10	10 : Cam Ley	0	1	1	2	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	20
Y11	11 : Val Puesto	0	1	1	2	1	2	2	2	2	1	0	2	1	1	2	1	2	2	0	2	2	1	0	30
Y12	12 : Sist Recom	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1	0	1	1	2	2	2	2	0	2	2	1	0	30
Y13	13 : Proc Ascen	1	2	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	0	1	2	2	2	2	0	2	2	1	0	37
Y14	14 : Desp.	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	2	0	2	3	1	0	17	
Y15	15 : MC	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0	2	2	1	0	3	3	1	0	40
Y16	16 : Serv Clieen	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1	2	0	3	3	0	2	3	1	0	43	
Y17	17 : Cap Dpto	1	1	1	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	1	3	3	0	2	0	3	3	1	0	41
Y18	18 : Prob Com	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	0	0	3	3	1	0	30
Y19	19 : Prov Princ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Y20	20 : Int Pers	0	0	1	3	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	0	0	2	0	0	26
Y21	21 : Amb Lab	2	2	2	3	2	1	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	0	2	0	0	0	34
Y22	22 : Pand Enfer	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Y23	23 : Fzas -nat	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		33	35	36	36	29	39	42	37	34	27	30	37	33	22	38	36	37	36	0	36	41	17	0	711

Influencias van de 0 a 3, con la posibilidad de identificar las posibles influencias:

- 0: Ninguna influencia
- 1: Débil
- 2: Influencia moderada
- 3: Fuerte influencia

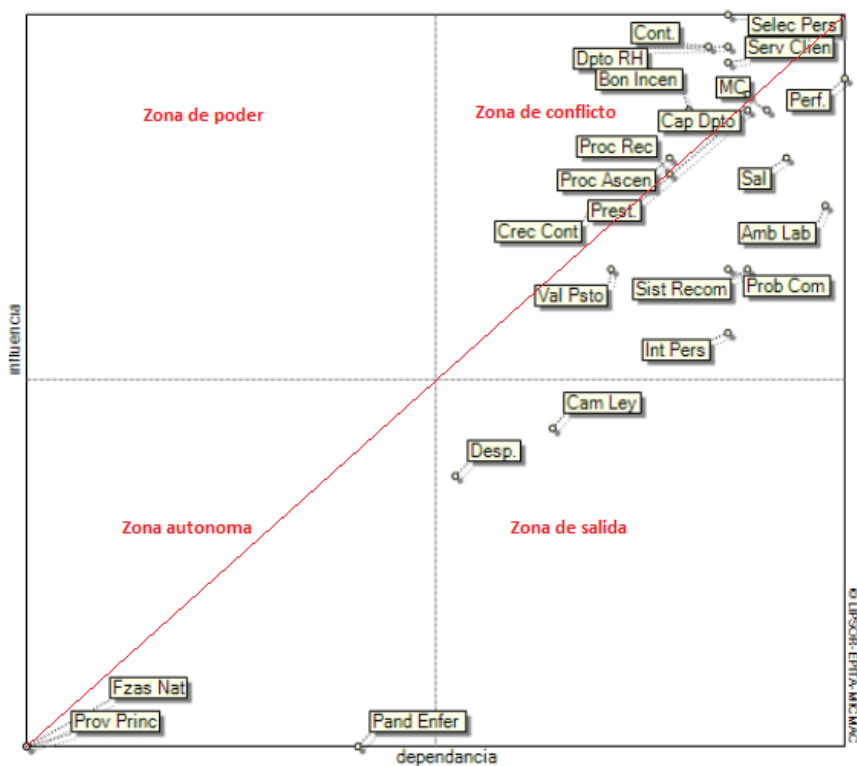
Fuente: Elaboración propia

Este directivo asigno un valor alto a la variable No.3 (SELEC PERS) SELECCIÓN DE PERSONAL es una variable que puede tener mucha influencia con el resto de las variables la cual tiene un peso de 46 interacciones entre las diferentes mediciones; así como también la No.2 (CONT) CONTRATACION con un peso de 44 interacciones entre las diferentes mediciones; la No.4 (DPTO RH) DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS con un peso de 44 interacciones entre las diferentes mediciones y la No.16

(SERV CLIEN) SERVICIO AL CLIENTE con un peso de 43 interacciones entre las diferentes mediciones. Así mismo asigno 3 variables con valor de = 0, o nulo las cuales no considera importantes, las cuales son la No.19 (PROV PRINC) PROVEEDOR PRINCIPAL, No. 22 (PAND ENFER) PANDEMIAS O ENFERMEDADES y la No.23 (FZAS NAT) FUERZAS NATURALES

En este apartado podemos observar cómo quedan las variables acomodadas en los 4 cuadrantes, dentro de la herramienta de análisis estructural MIC MAC, como se puede apreciar en la figura N°16 que se tiene a continuación:

Figura 16: Plano de influencias y dependencias (Directivo #3)



Fuente: Elaboración propia, información tomada del Software MIC MAC.

Las variables, las cuales se encuentran dentro de la zona de conflicto, cerca de la línea, es muy importante tomar una acción en ellas e ir trabajando ya que pueden ser las que estén ocasionando la rotación de personal:

- Selección de personal
- Servicio al cliente
- Perfil
- Contratación
- Mejora continua
- Departamento de Recursos Humanos
- Proceso de reclutamiento
- Salario
- Capacitación por departamento

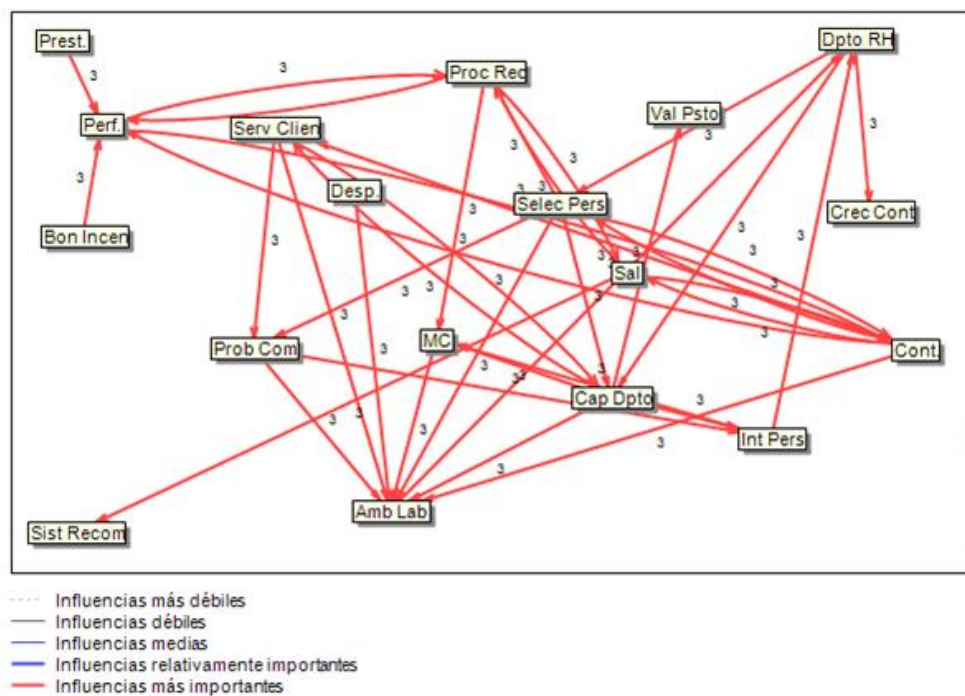
Las variables que se encuentran más a la derecha dentro de la zona de conflicto se requiere poner atención inmediata como lo son:

- Selección de personal
- Servicio al cliente
- Perfil
- Contratación
- Mejora continua
- Departamento de Recursos Humanos

En la siguiente figura N°17, obtenida por el Directivo #3 se tiene como variables claves más importantes:

- Perfil
- Selección de personal
- Departamento de recursos humanos
- Ambiente laboral
- Capacitación por departamento
- Servicio al cliente
- Contratación

Figura 17: Grafico de influencias directas

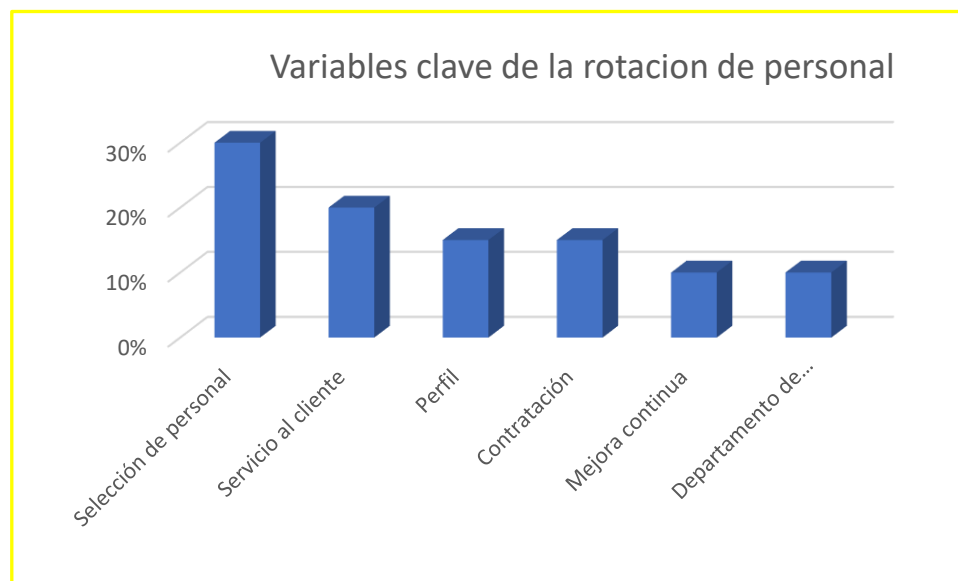


Fuente: Elaboración propia, información tomada del Software MIC MAC.

En esta grafica obtenida con ayuda de la herramienta de análisis estructural (MIC MAC) por el Directivo #3, se definen las variables claves más importantes a revisar, causantes de la rotación de personal en la **EMPRESA INTERNACIONAL DE VENTA DE NIEVES Y PIZZAS**, tal como se muestra en la figura N°18 que se presenta a continuación.

- Selección de personal
- Servicio al cliente
- Perfil
- Contratación
- Mejora continua
- Departamento de Recursos Humanos

Figura 18: Variables clave



Fuente: Elaboración propia

Directivo #4 (director de entrenamiento a personal) se muestra la tabla con los valores asignados por el mismo, donde compara variable por variable para poder obtener los resultados y poder pasarlos a la herramienta de análisis estructural MIC MAC, tal como se muestra en la tabla N°8.

Tabla 8: Influencias de variables por (Directivo#4)

		INFLUENCIA																							
		Xi	Xc	Xe	Xa	Xb	Xd	Xf	Xg	Xh	Xi	Xj	Xk	Xl	Xm	Xn	Xo	Xp	Xq	Xr	Xs	Xt	Xu	Xv	
		1: Proc Rec	2: Cont.	3: Selec Pers	4: Dpto RH	5: Crec Cont	6: Sal	7: Perf.	8: Prest.	9: Bon Incen	10: Cam Ley	11: Val Puesto	12: Sist Recom	13: Proc Ascen	14: Desp.	15: MC	16: Serv Clie	17: Cap Dpto	18: Prob Com	19: Prov Princ	20: Int Pers	21: Amb Lab	22: Pand Enfer	23: Fzas-nat	
D E P E N D E N C I A	Y ₁	0	3	3	1	0	2	3	2	2	0	2	0	0	1	3	3	3	0	2	2	1	1	36	
	Y ₂	3	0	3	1	0	2	3	2	2	0	2	0	0	1	3	2	3	0	1	2	1	1	34	
	Y ₃	3	3	0	3	0	2	3	2	2	1	1	1	0	0	1	3	2	3	0	2	2	1	1	36
	Y ₄	1	1	1	0	2	1	2	2	1	2	1	1	3	3	2	3	2	3	0	1	2	1	1	36
	Y ₅	1	1	1	3	0	2	1	2	0	1	2	1	3	1	3	3	2	3	0	2	3	0	0	35
	Y ₆	2	2	2	1	1	0	1	2	2	2	2	2	3	0	3	2	3	1	0	2	1	0	0	34
	Y ₇	3	3	3	3	1	1	0	2	2	1	2	1	2	2	3	3	1	0	0	2	2	0	0	37
	Y ₈	2	2	1	1	0	2	1	0	1	2	2	2	1	0	3	3	2	0	0	1	2	0	0	28
	Y ₉	2	2	1	1	2	2	1	2	0	2	2	3	1	0	3	3	3	1	1	1	2	1	0	36
	Y ₁₀	0	0	0	1	0	2	1	1	0	0	0	0	1	0	2	0	0	0	2	0	0	3	0	13
	Y ₁₁	1	1	0	2	2	2	1	1	0	1	0	1	0	1	2	3	0	0	0	0	0	1	0	19
	Y ₁₂	1	1	0	2	1	2	1	1	0	1	2	0	3	0	3	2	0	0	1	0	0	1	0	22
	Y ₁₃	1	1	0	2	3	2	2	0	0	0	2	3	0	0	3	2	3	3	0	3	2	0	0	32
	Y ₁₄	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	2	0	3	3	1	15
	Y ₁₅	0	0	0	2	3	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	2	2	3	3	2	1	25
	Y ₁₆	3	3	3	3	3	3	3	1	3	0	1	3	2	2	2	0	2	3	3	3	3	3	2	54
	Y ₁₇	1	1	1	2	3	1	2	0	1	2	1	1	3	0	2	3	0	3	3	3	3	3	2	41
	Y ₁₈	1	1	1	2	2	1	1	0	0	2	0	0	3	2	1	2	3	0	3	3	3	3	2	36
	Y ₁₉	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	3	0	0	0	3	3	12
	Y ₂₀	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	3	2	2	3	3	3	0	0	3	3	3	29
	Y ₂₁	1	2	1	2	1	1	1	0	1	0	0	0	3	2	1	2	2	2	1	3	0	3	2	31
	Y ₂₂	1	1	1	0	1	0	0	1	2	0	0	1	3	1	2	0	3	3	2	3	0	0	0	26
	Y ₂₃	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3	1	3	0	2	3	2	3	1	0	0	19
		28	28	22	34	26	31	29	20	19	25	18	23	33	20	42	53	35	43	22	39	44	32	20	686

Influencias van de 0 a 3, con la posibilidad de identificar las posibles influencias:

- 0: Ninguna influencia
- 1: Débil
- 2: Influencia moderada
- 3: Fuerte influencia

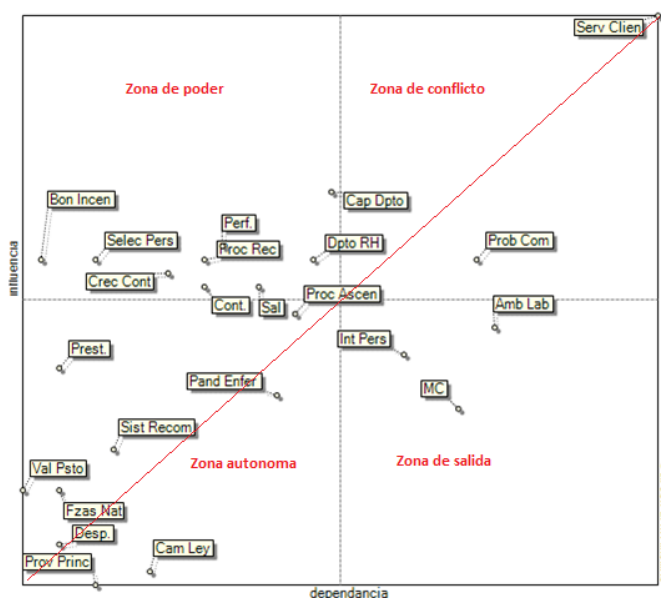
Fuente: Elaboración propia

Este directivo asignó un valor alto a la variable No.16 (SERV CLIENT) SERVICIO AL CLIENTE es una variable que puede tener mucha influencia con el resto de las variables la cual tiene un peso de 54 interacciones entre las diferentes mediciones; la No.17 (CAP DPTO) CAPACITACION POR DEPARTAMENTO con un peso de 41 interacciones entre las diferentes mediciones; la No.7 (PERF) PERFIL con un peso de 37 interacciones entre las diferentes mediciones; la No.4(DPTO RH) DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS con un peso de 36 interacciones entre las diferentes

mediciones, la No.3 (SELEC PERS) SELECCIÓN DE PERSONAL con un peso de 36 interacciones entre las diferentes mediciones y la No.1 (PROC REC) PROCESO DE RECLUTAMIENTO con un peso de 36 interacciones entre las diferentes mediciones. Sin embargo, considera que la No.19 (PROV PRINC) PROVEEDOR PRINCIPAL no tiene relevancia tan alta como el resto de las variables con un peso de 12 interacciones entre las diferentes mediciones.

En el siguiente apartado podemos observar cómo se reflejan las variables en los 4 cuadrantes, dentro de la herramienta de análisis estructural MIC MAC, como se puede apreciar en la figura N°19 que se tiene a continuación:

Figura 19: Plano de influencias y dependencias (Directivo #4)



Fuente: Elaboración propia, información tomada del Software MIC MAC.

Como se muestra en la figura anterior N°19, las variables que se encuentran dentro de la zona de conflicto, cerca de la línea, es muy importante tomar una acción en ellas e ir trabajando ya que pueden ser las que estén ocasionando la rotación de personal:

Servicio al cliente

- Problemas de comunicación
- Capacitación por departamento

- Ambiente Laboral
- Departamento de recursos humanos

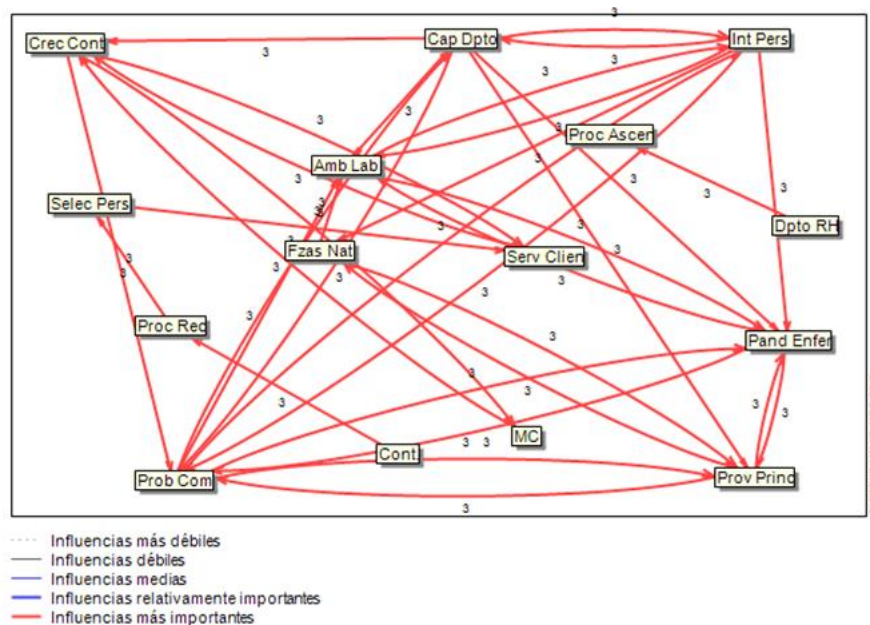
Las variables que se encuentran más a la derecha dentro de la zona de conflicto se requiere poner atención como lo son:

- Servicio al cliente
- Problemas de comunicación

En la siguiente figura N°20, la cual nos arroja MIC MAC, obtenida por el Directivo #4 se tiene como variables claves más importantes:

- Servicio al cliente
- Problemas de comunicación
- Capacitación por departamento
- Ambiente laboral
- Crecimiento continuo
- Integración de personal
- Pandemia o enfermedades
- Proveedor principal

Figura 20: Grafico de influencias directas

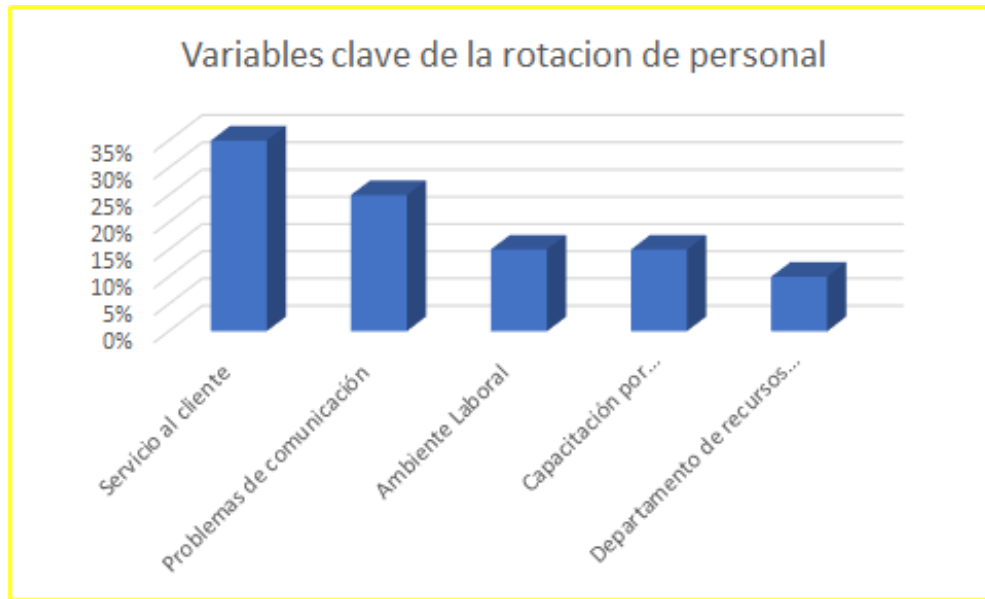


Fuente: Elaboración propia, información tomada del Software MIC MAC.

En esta grafica obtenida con ayuda de la herramienta de análisis estructural (MIC MAC) por el Directivo #4, se definen las variables claves más importantes a revisar, causantes de la rotación de personal en la **EMPRESA INTERNACIONAL DE VENTA DE NIEVES Y PIZZAS**, tal como se muestra en la figura N°21 que se presenta a continuación.

- Servicio al cliente
- Problemas de comunicación
- Capacitación por departamento
- Ambiente Laboral
- Departamento de recursos humanos.

Figura 21: Variables clave



Fuente: Elaboración propia

En esta grafica se tomaron en cuenta 5 variables las cuales son las que están más a la derecha y más cerca de la línea que a traviesa la Zona de conflicto hasta la Zona autónoma, sin embargo, las variables más sobresalientes son: Servicio al cliente y Problemas de comunicacion, ya que estas se encuentran exactamente dentro de la Zona de conflicto, siendo el área que tenemos que cuidar para evitar la rotacion de personal en la **EMPRESA INTERNACIONAL DE VENTA DE NIEVES Y PIZZAS**.

Para finalizar con la información obtenida por la herramienta MIC MAC, también se agregan los datos obtenidos por un colaborador de la **EMPRESA INTERNACIONAL DE VENTA DE NIEVES Y PIZZAS**, el cual tiene 8 años laborando en el negocio. Esta información es recabada en base a la experiencia que vive día a día en el negocio y al ver como el tema de la rotacion de personal crece constantemente, como podemos verlo en la tabla N° 9

Tabla 9: Influencias de variables por (Colaborador).

		INFLUENCIA																								
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23		
		1: Proc Rec	2: Cont.	3: Selec Pers	4: Dpto RH	5: Crec Cont	6: Sal	7: Perf.	8: Prest.	9: Bon Incen	10: Cam Ley	11: Val Puesto	12: Sist Recom	13: Proc Ascen	14: Desp.	15: MC	16: Serv Clie	17: Cap Dpto	18: Prob Com	19: Prov Princ	20: Int Pers	21: Amb Lab	22: Pand Enfer	23: Fzas -nat		
D E P E N D E N C I A	Y ₁	1: Proc Rec	0	3	2	3	1	1	2	0	0	1	1	1	1	0	2	2	0	1	0	2	2	2	0	27
	Y ₂	2: Cont.	3	0	2	2	1	2	3	0	1	1	0	0	1	0	1	2	0	1	0	2	3	3	0	28
	Y ₃	3: Selec Pers	2	3	0	2	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	0	1	2	1	0	18
	Y ₄	4: Dpto RH	2	3	3	0	2	2	2	2	2	0	1	3	2	3	2	1	3	1	0	0	1	0	0	35
	Y ₅	5: Crec Cont	1	1	2	2	0	2	3	2	2	0	0	2	2	0	3	1	2	1	0	2	1	1	1	31
	Y ₆	6: Sal	1	1	2	3	3	0	2	2	2	2	0	2	1	2	1	2	0	0	0	3	2	1	0	32
	Y ₇	7: Perf.	2	2	3	2	1	0	0	1	0	0	0	0	2	1	2	2	1	1	0	1	1	0	0	22
	Y ₈	8: Prest.	0	1	0	3	2	2	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	14
	Y ₉	9: Bon Incen	0	0	0	2	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	6
	Y ₁₀	10: Cam Ley	0	0	0	2	0	3	0	3	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	2	16
	Y ₁₁	11: Val Puesto	2	0	0	0	0	1	0	1	2	0	0	0	1	0	2	0	2	0	0	0	0	0	0	11
	Y ₁₂	12: Sist Recom	0	0	1	2	3	2	0	1	1	2	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	15
	Y ₁₃	13: Proc Ascen	0	0	0	1	3	1	2	0	0	0	1	1	0	0	2	0	1	0	0	0	1	0	0	13
	Y ₁₄	14: Desp.	0	3	1	2	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	2	2	1	17
	Y ₁₅	15: MC	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	2	2	2	1	0	1	1	1	0	1	2	0	0	19
	Y ₁₆	16: Serv Clie	2	0	2	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	2	0	0	13
	Y ₁₇	17: Cap Dpto	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
	Y ₁₈	18: Prob Com	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	0	0	5
	Y ₁₉	19: Prov Princ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Y ₂₀	20: Int Pers	0	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
	Y ₂₁	21: Amb Lab	3	3	3	3	2	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	20
	Y ₂₂	22: Pand Enfer	1	1	1	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11
	Y ₂₃	23: Fzas -nat	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		21	22	23	0	23	24	23	15	16	9	6	13	13	12	18	16	11	9	0	13	24	12	4	361	

Influencias van de 0 a 3, con la posibilidad de identificar las posibles influencias:

- 0: Ninguna influencia
- 1: Débil
- 2: Influencia moderada
- 3: Fuerte influencia

Fuente: Elaboración propia

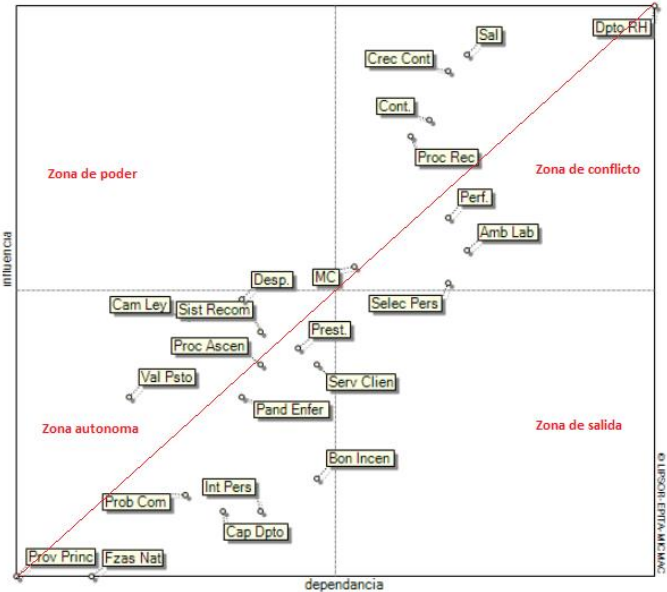
Este colaborador asigno un valor alto a la variable No.4 (DEPTO RH) DEPARTAMANETO DE RECURSOS HUMANOS la cual es una variable que puede tener mucha influencia con el resto de las variables la cual tiene un peso de 35 interacciones entre las diferentes mediciones; la No.6 (SAL) SALARIO tiene un peso de 32 interacciones entre las diferentes mediciones; la No. 5 (CREC CONT) CRECIMIENTO CONTINUO con un peso de 31 interacciones entre las diferentes mediciones; la No. 2 (CONT) CONTRATACION con un peso de 28 interacciones entre las diferentes mediciones; la No.1 (PROC REC) PROCESO DE RECLUTAMIENTO con un peso de 27

interacciones entre las diferentes mediciones y la No.7 (PERF) PERFIL con un peso de 22 interacciones entre las diferentes mediciones. Sin embargo se asignó un valor = 0 , nulo para las variables No.19 (PROV PRINC) PROVEEDOR PRINCIPAL y la No.23 (FZAS NAT) FUERZAS NATURALES.

Las variables que se encuentran dentro de la zona de conflicto, cerca de la línea en la siguiente figura N°22 es muy importante tomar una acción en ellas e ir trabajando ya que pueden ser las que estén ocasionando la rotación de personal:

- Departamento de RH
- Perfil
- Contratación
- Proceso de reclutamiento
- Salario
- Crecimiento continuo
- Ambiente laboral

Figura 22: Plano de influencias / colaborador

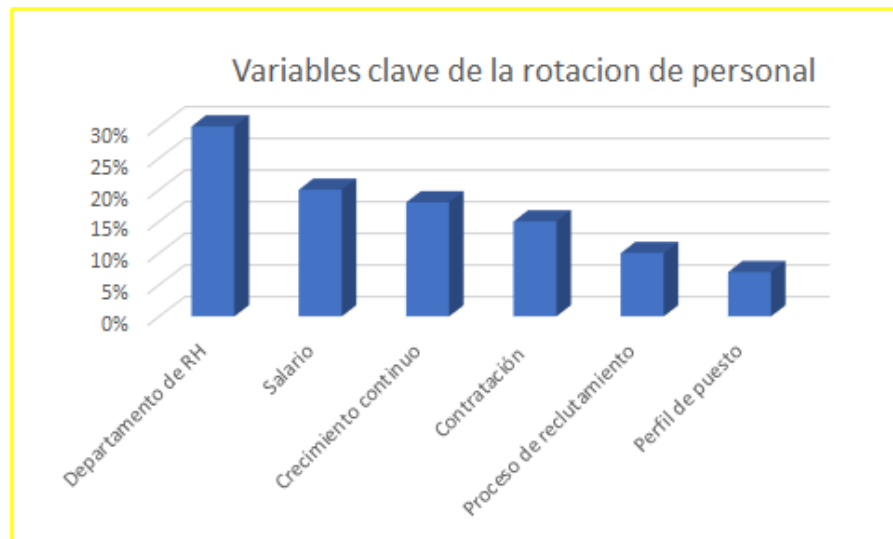


Fuente: Elaboración propia, información tomada del Software MIC MAC.

En esta grafica obtenida con ayuda de la herramienta de análisis estructural (MIC MAC) por el Colaborador, se definen las variables claves más importantes a revisar, causantes de la rotación de personal en la **EMPRESA INTERNACIONAL DE VENTA DE NIEVES Y PIZZAS**, tal como se muestra en la figura N°24 que se presenta a continuación.

- Departamento de recursos humanos.
- Salario
- Crecimiento continuo
- Contratación
- Proceso de reclutamiento
- Perfil de puesto

Figura 24: Variables clave



Fuente: Elaboración propia

En esta grafica se tomaron en cuenta 6 variables las cuales son las que están más a la derecha y más cerca de la línea que atraviesa la Zona de conflicto hasta la Zona autónoma, sin embargo, las variables más sobresalientes son: Departamento de Recursos Humanos, Salario, Crecimiento Continuo, Contratación, Proceso de Reclutamiento y Perfil de Puesto, ya que estas se encuentran exactamente dentro de la Zona de conflicto, siendo el área que tenemos que cuidar para evitar la rotación de personal en la **EMPRESA INTERNACIONAL DE VENTA DE NIEVES Y PIZZAS**.

Después de haber analizado a cada uno de los directivos de forma individual, a continuación, se presentan los resultados generales en un solo conjunto y a manera de resumen. Debido a la pandemia por COVID 19, y aunque ya se ha manifestado, el levantamiento de la información tuvo que ser de forma virtual y ajustándonos a las posibilidades que otorgó la empresa para tal efecto; así, en la siguiente tabla 10 se presenta los resultados globales de los 4 directivos, en la cual se obtiene del promedio en un solo cuadrante para interpretar los resultados finales.

Tabla 10: Influencias de Variables (Global)

		INFLUENCIA																								
		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	X16	X17	X18	X19	X20	X21	X22	X23		
		1: Proc Rec	2: Com.	3: Selecc Pers	4: Dpto RH	5: Creac Cont	6: Sal	7: Perf.	8: Prest.	9: Bon Incon	10: Cam Ley	11: Val PasaStd	12: Sist Recom	13: Proc Asesin	14: Desp.	15: MC	16: Serv Client	17: Cap Dpto	18: Prob Com	19: Proy Princ	20: Int Pers	21: Amb Lab	22: Rand Enfer	23: Fxas Omot		
D E P E N D E N C I A	Y1	0	3	3	2	1	3	3	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	0	2	2	1	0	33.75	
	Y2	3	0	3	2	1	2	3	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	0	2	2	1	0	33.25
	Y3	3	3	0	2	2	2	3	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	0	0	35
	Y4	2	2	2	0	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	0	31.25
	Y5	2	2	2	2	0	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	1	0	32.5
	Y6	3	3	2	1	1	0	2	2	2	1	3	3	3	0	1	2	1	1	1	0	2	2	1	0	33.25
	Y7	3	3	3	2	1	3	0	2	1	1	3	2	3	2	2	3	1	1	0	2	2	0	0	0	37.5
	Y8	3	3	2	1	1	2	1	0	1	1	2	2	1	0	1	1	1	1	1	0	1	2	1	1	27
	Y9	2	2	2	1	2	2	1	1	0	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	0	2	2	1	0	30.5
	Y10	1	1	1	2	2	2	1	2	2	0	1	1	1	1	1	2	1	1	0	2	1	1	3	1	26.25
	Y11	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	0	2	2	1	2	3	1	1	0	2	2	1	0	0	31.25
	Y12	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	0	1	1	1	2	2	1	1	0	2	2	1	0	0	23
	Y13	1	1	1	2	3	3	2	1	1	0	3	1	0	0	3	2	2	2	2	0	3	2	1	0	32.25
	Y14	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	2	1	2	0	3	3	1	1	17.75
	Y15	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	0	3	3	2	1	2	2	1	1	1	32.25
	Y16	2	2	2	2	3	2	3	1	2	1	2	3	3	2	3	0	3	2	2	2	3	2	1	0	43.25
	Y17	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2	2	1	3	3	0	2	1	2	2	2	2	1	0	33.5
	Y18	2	2	2	1	2	1	1	0	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	0	2	2	3	2	1	34.25
	Y19	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	2	0	1	1	2	0	1	1	8.25
	Y20	2	1	2	1	2	1	1	0	1	0	0	1	2	2	2	2	2	2	3	0	0	3	2	2	27.75
	Y21	2	2	2	2	1	2	0	1	1	1	1	1	2	2	3	2	3	2	3	0	3	0	1	1	31.75
	Y22	1	1	1	1	2	1	0	1	2	1	0	0	1	1	1	2	1	2	1	2	1	2	0	1	20.5
	Y23	1	1	0	0	2	1	0	1	1	1	0	0	0	2	1	2	1	1	2	1	2	1	0	0	17
		35.50	34.75	32.75	28.75	35.5	31.75	33.25	23	25.75	14.5	26.5	28.25	28.25	17	33	38.75	28.5	24.5	8.5	33	39.75	20.25	9.75	631.5	

Influencias van de 0 a 3, con la posibilidad de identificar las posibles influencias:

- 0: Ninguna influencia
- 1: Débil
- 2: Influencia moderada
- 3: Fuerte influencia

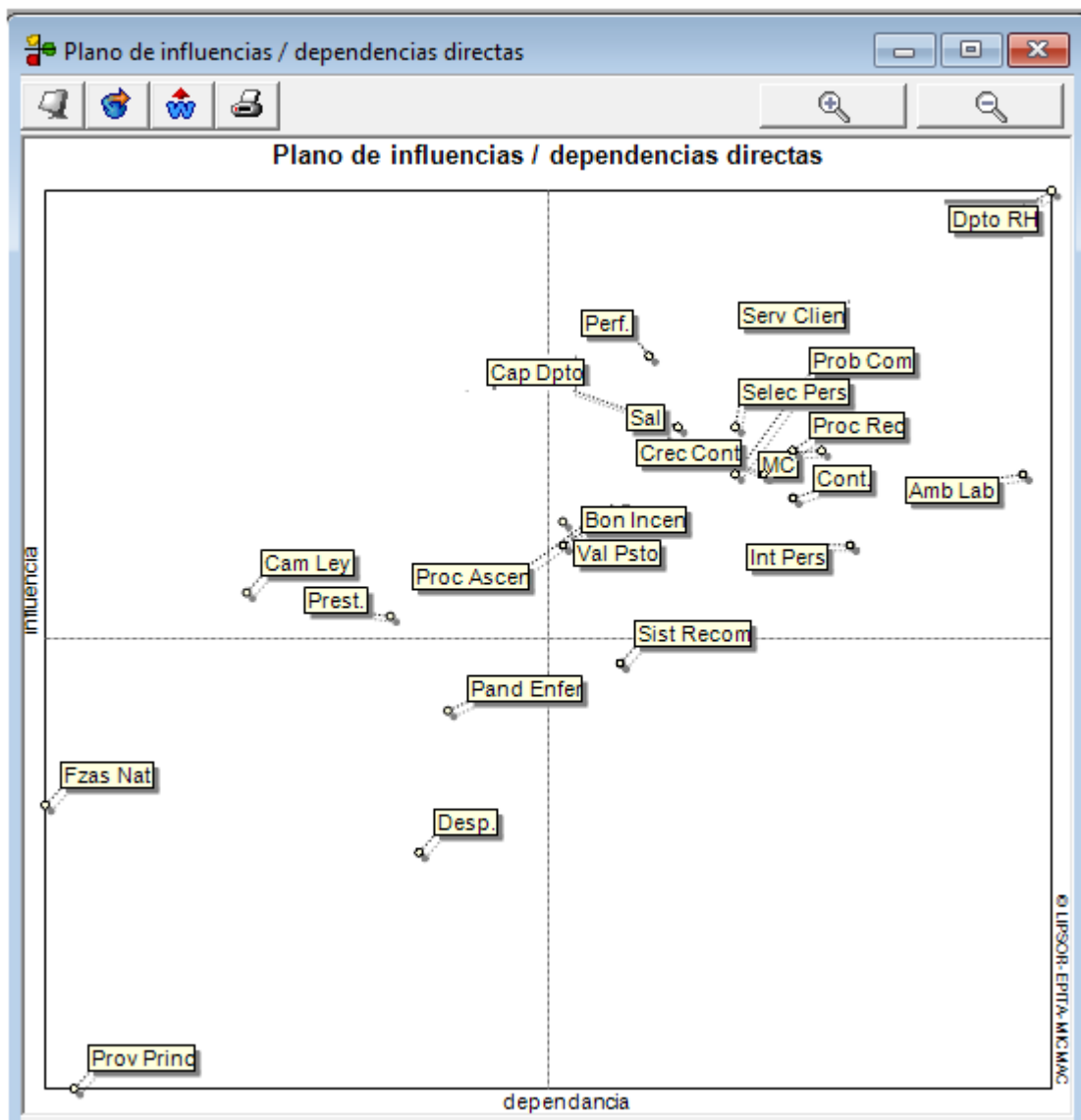
Fuente: Elaboración propia

En esta tabla se obtuvo un promedio del valor que los directivos asignaron a las variables de las cuales sobresalen la variable No.4 (DEPTO RH) DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS la cual es una variable que puede tener mucha influencia con el resto de las variables la cual tiene un peso de 33 interacciones entre las diferentes mediciones; la No.1 (PROC REC) PROCESO DE RECLUTAMIENTO tiene un peso de 33 interacciones entre las diferentes mediciones; la No. 7 (PERF) PERFIL con un peso

de 37 interacciones entre las diferentes mediciones. Sin embargo, se asignaron valores bajos para las variables No.19 (PROV PRINC) PROVEEDOR PRINCIPAL la cual tiene un peso de 8 interacciones entre las diferentes mediciones; la No.23 (FZAS NAT) FUERZAS NATURALES la cual tiene un peso de 17 interacciones entre las diferentes mediciones; la No.14 (DESP) DESPIDOS con un peso de 17 interacciones entre las diferentes mediciones.

En la siguiente figura N°25 del plano de influencia y dependencias directas el cual fue generado por la herramienta MIC MAC, se puede observar el comportamiento de las variables, así como también la zona donde cae cada una de ellas, también se puede ver a simple vista que la variable más fuerte la cual se debe de atender de forma inmediata es el Departamento de Recursos Humanos, el cual lo podemos observar cómo Dpto RH en el cuadrante de los procesos clave que se deben analizar a profundidad en el último espacio de dichos aspectos importantes.

Figura 25: Plano de influencias y dependencias directas (Globales)

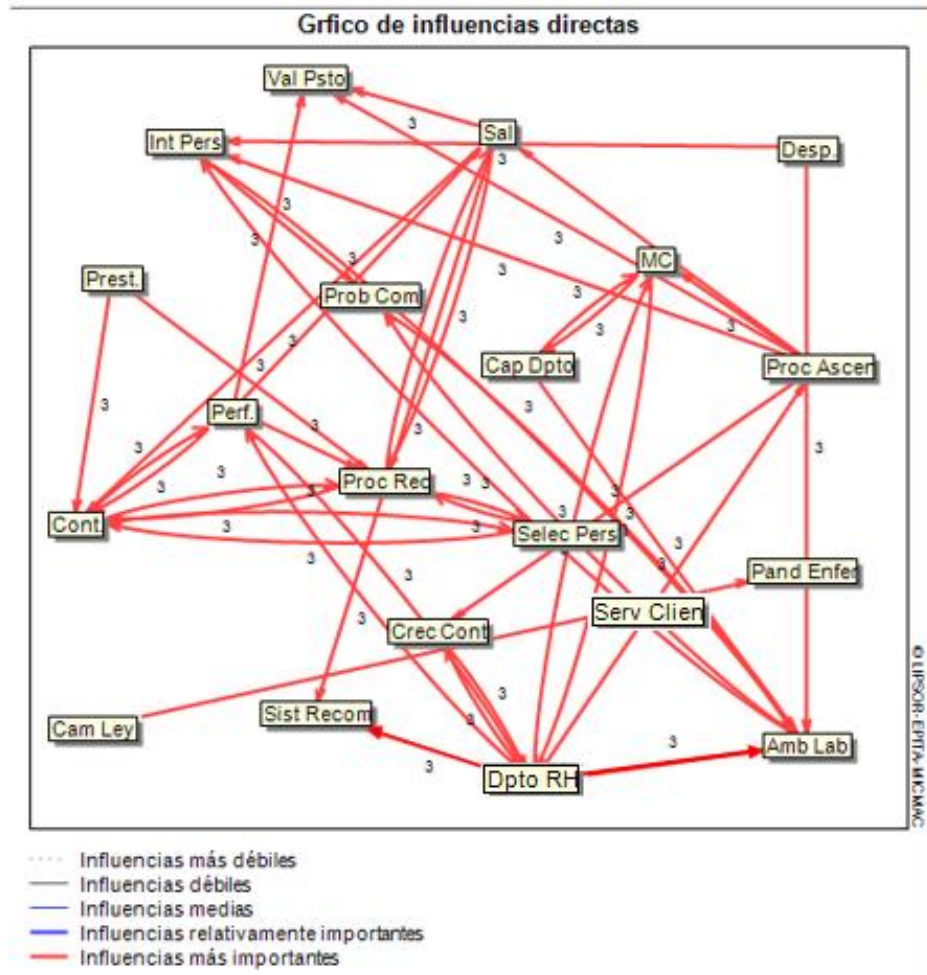


Fuente: Elaboración propia, información tomada del Software MIC MAC.

En la siguiente figura N°26 que arroja el software MIC MAC se puede detectar las variables más delicadas en la organización causantes de la rotación de personal, entre ellas pueden encontrarse el Departamento de Recursos Humanos, Selección de Personal, Ambiente Laboral, entre otras. Por ejemplo, en la parte inferior centrado aparece el departamento de recursos humanos, éste aspecto tiene influencias directas o impacto sobre el ambiente laboral, proceso de ascensos, selección de personal, crecimiento continuo, perfil del empleado, sistemas de recompensas, capacitación, en la

mejora continua y estas a su vez tienen como resultado influencias o impactos directos sobre otras; por poner un ejemplo, la ruta de las influencias directas del Departamento de Recursos humanos, influye directamente sobre el Ambiente Laboral y éste a su vez tiene influencias sobre los Procesos de Ascenso, Despidos, Salarios y la Interacción del Personal.

Figura N°26 Grafico de Influencias directas / Global



Fuente: Elaboración propia, información tomada del Software MIC MAC.

Otra forma de visualizar este resultado y tomando en cuenta los impactos en las influencias directas, se presentan las 10 variables resultantes de la rotación de personal de la **EMPRESA INTERNACIONAL DE VENTA DE NIEVES Y PIZZAS**, las cuales aparecen en el orden que deben de atenderse tal como se muestra en la siguiente figura N°27

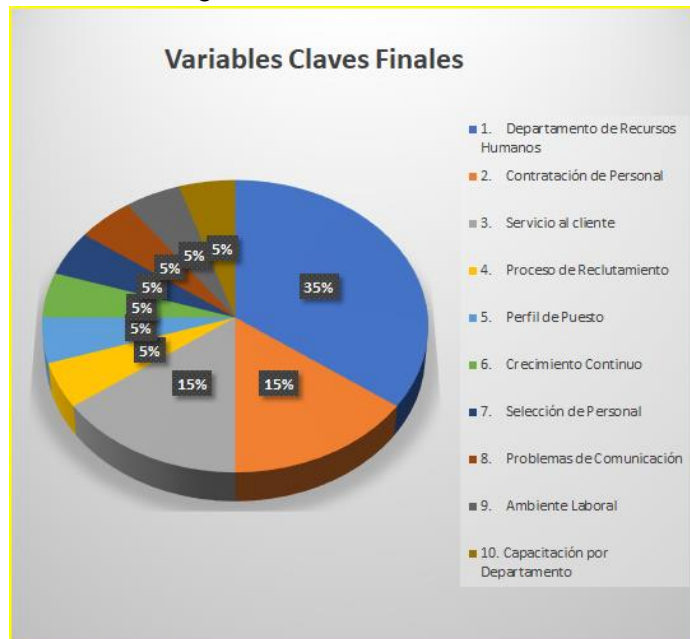
Figura 27: Variables por atender.

Orden por atender	No.Variable	Nombre	Nombre Corto
1	4	Departamento de Recursos Humanos	Dpto RH
2	2	Contratación de Personal	Cont.
3	16	Servicio al Cliente	Serv Clie
4	1	Proceso de Reclutamiento	Proc Rec
5	7	Perfil de Puesta	Perf.
6	5	Crecimiento Continuo	Crec Cont
7	3	Selección de Personal	Selec Pers
8	18	Problemas de Comunicación	Prob Com
9	21	Ambiente Laboral	Amb Lab
10	17	Capacitación por Departamento	Cap Dpto

Fuente: Elaboración propia

A manera de gráfica, los resultados interpretados en la presente investigación, también se visualizan las variables resultantes por atender en una gráfica de pastel tal como se muestran en la siguiente figura N°28

Figura 28: Variables Claves Finales



Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de un análisis e investigación exhaustiva se ha determinado por medio de la herramienta de análisis estructural MIC MAC, que una de las principales causas de la rotación de personal dentro de la EMPRESA INTERNACIONAL DE VENTA DE NIEVES Y PIZZAS, se debe a la falta del departamento de Recursos Humanos, ya que actualmente no cuentan con uno y las actividades correspondientes se encuentran divididas entre varios departamentos de la empresa, lo cual no ayuda a tener solidez en esta área, ya que no se tiene control y no se pone la debida atención a ciertas actividades o responsabilidades.

En base a los resultados obtenidos con cada una de las personas involucrados en esta investigación y con apoyo de la herramienta de análisis estructural MIC MAC, se logró detectar las principales variables en las cuales necesitan prestar atención cuanto antes, tal como se muestra en la anterior figura N°28.

Los resultados obtenidos en esta investigación sirven para demostrar cuales son las principales variables claves que están causando la rotación de personal en la empresa y dárselas a conocer al Director General, para que las revisen lo antes posible y poder evitar que los colaboradores dejen su trabajo, tomando en cuenta que el personal es el factor más importante de la empresa, por lo que al abandonar el trabajo perjudica económicamente a la empresa, ya que se le invierten recursos económicos al empleado desde su contratación, capacitación, adiestramiento hasta el día que el empleado deja de laborar por cualquier causa, afectando también directamente en los ingresos de la empresa, así como en el reparto de utilidades de los trabajadores que aún se encuentran trabajando.

Una de las conclusiones más importantes, y debido al tipo de empresa franquiciante con más de 100 franquicias en México y que este año 2022 pretende llegar a 120; es observable que en el análisis que se realizó, el directivo número uno y que ocupa el puesto más alto dentro de la jerarquía, es el único que no considera importante un departamento de recursos humanos tal y como se presenta en la Tabla 5 otorgándole

dentro del plano de influencia y dependencia 0 puntos y en el cuadrante se encuentra en el plano de influencias directas se encuentra el departamento de recursos humanos en la parte contraria del resto de colaboradores en este proyecto de investigación. Aquí cabrían hacerse varias preguntas: ¿la empresa conoce la importancia de un departamento de recursos humanos en una compañía con alrededor de 200 empleados y que pretende expandirse aún más?, ¿la empresa conoce realmente el gasto que se ha generado por el alto índice de rotación de personal?, ¿se encuentran preparados económicamente para afrontar los recursos que generan esas actividades?

Recomendaciones

Para los nuevos investigadores que estén abordando el tema de rotación de personal y hagan uso de la herramienta MIC MAC, en base a la experiencia obtenida en el presente proyecto, se recomienda que, una vez obtenida la lista de variables, esta no debe exceder el número de 70-80 variables, para que no se pierda el enfoque y no se descuiden las variables más importantes.

Para futuras investigaciones por medio de la herramienta estructural MIC MAC, una vez obtenidas las variables clave, se recomienda a los investigadores usar siempre entre 5 y 6 variables estratégicas, ya que logran hacer que la investigación sea más precisa y certera en la obtención de las variables clave finales.

El poder realizar entrevistas de salida a los ex colaboradores de la empresa es de vital importancia, ya que como menciona Robbins (2005), “las entrevistas de salida que se realizan durante un periodo de tiempo y se llevan a cabo de forma correcta ofrecen información valiosa sobre los motivos de las renuncias de los empleados. Por lo general se identifican patrones que arrojan los puntos débiles en el sistema de administración de recursos humanos de la organización”. El conocimiento de esto permite llevar medidas correctivas. Además, la entrevista de salida ayuda a identificar necesidades de capacitación y desarrollo, diseñar una planificación estratégica e identificar las áreas donde se requieren cambios.

Se recomienda realizar evaluaciones constantes de los perfiles que se tengan actualmente en la empresa, para al momento de solicitar alguna vacante, puedan tomar en cuenta a los colaboradores internos existente de esta forma se tendría activo el reclutamiento interno, y esto hará que los colaboradores se sientan valorados y tomados en cuenta. La preparación y aprendizaje de los colaboradores dentro de las empresas los ayudan hacer más competentes en sus actividades y a estar preparados para resolver cualquier problema que se les presente.

Las empresas deben de preocuparse por el bienestar de los colaboradores, para que estos se sientan con mayor motivación y se vea reflejado en el día a día.

El poder realizar exámenes Psicométricos a los nuevos colaboradores, para descubrir si las personas cuentan con perfil de liderazgo, tipos de personalidad, nivel de honestidad, inteligencia, competencias laborales y más ayudara a seleccionar a los mejores candidatos a ocupar los puestos disponibles.

Se recomienda fomentar el reconocimiento de los colaboradores que hacen bien su trabajo y actividades solicitadas, cuando sea necesario, ayudará a que exista un buen ambiente laboral y así mismo disminuya la rotación de personal. Actualmente existen varios tipos de estrategias que las empresas pueden aplicar a sus colaboradores, las más comunes y mejor aceptadas son: día libre con goce de sueldo, bonos económicos y hasta boletos de cine, esto los hará sentir que su trabajo y esfuerzo en la empresa realmente es valorado, formando así un ciclo de (ganar-ganar) gana la empresa y ganan los colaboradores.

Por último y no por eso menos importante, se recomienda tener revisiones constantes con cada uno de los colaboradores para ir evaluando su desempeño, les deja un valor agregado, ya que es aquí donde se pueden tocar los temas: en que se puede mejorar y que hace falta desarrollar.

Al final de esta investigación se encuentra un plan de mejora el cual fue creado para iniciar cuanto antes con la atención a las variables causantes de la rotación de personal en la **empresa internacional de venta de nieves y pizzas**, este plan está integrado por todas las recomendaciones antes mencionadas, así como también las actividades y tareas a realizar, responsables, recursos requeridos, el tiempo de inicio y fin de cada una de ellas. También se encuentra un cronograma donde se puede ir validando que las actividades se cumplan en tiempo y forma para concluir el proyecto en el tiempo estimado, tal como se muestra en el Anexo 1.

BIBLIOGRAFIA:

- Acosta, F. C., Bello, A. C., Pinto, A. M. L., Cardoso, C. M., & de Oliveira, R. J. (2004). Evaluación de los efectos de la rotación en operadores de motosierras. *Revista Árvore*, 28(3), 367-372.
- Arias Galicia, Fernando. (1990). *Administración de Recursos Humanos*. Ed. Trillas, México.
- Benavides, I. G. (2015). *Rotación de personal y su alto impacto en la productividad de las empresas*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/7395>.

Branham, L. (2005). *7 razones ocultas por las que los empleados se van*, AMACOM (03 enero, 2005). Recuperado de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.bqm.com.pe%2Flibros%2F7%2520razones%2520ocultas%2520por%2520las%2520que%2520los%2520empleados%2520se%2520van.pdf&clen=127259&chunk=true>

Cándano Acosta, Fidel; Cuevas Bello, Ariel; Leite Pinto, Angelo Márcio; Machado Cardoso, Carlos. (2004). *Evaluación de los efectos de la rotación en operadores de motosierras*. Revista Arvore, 367-372. Recuperado de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.redalyc.org%2Fpdf%2F488%2F48828307.pdf&clen=452729>

Carlos M Dema, Teresa Barbera (2010). *Propuesta de una herramienta de apoyo a la selección de las variables clave en el diseño de escenarios múltiples basada en el "Matrice d'Impacts Croisés Multiplication" (MICMAC)*. XIV Congreso Ingeniería de Organización, pág. 1688-1698. Donostia-San Sebastián. Recuperado de: <http://www.adingor.es/congresos/web/articulo/detalle/a/171>

Chávez, Y. H., Chávez, G. H., & Ramírez, A. M. (2013). *Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales/ Turnover model and organizational practices*. *Historia y comunicación social*, 18, 837.

Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso Administrativo*. Ed. Mc Graw Hill. Tercera edición. México.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Mc Graw-Hill.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. (8ed.). McGraw-Hill.

- Chiavenato, Idalberto. (2010). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (9ed.) México: Mc Graw Hill.
- Esterberg, K. G. (2002). *Métodos cualitativos en la investigación social*. New York: McGraw-Hill.
- Estrada, R. (2018). *El costo de la rotación de personal*. Quito: Deloitte Consulting de DTT. Obtenido de: <https://www.andeanecuador.com.ec/content/dam/assets/dc/Documents/human-capital/Costo%20de%20Rotaci%C3%B3n%20Personal.pdf>
- Flores, Roberto., J. L. Abreu y M. H. Badii. (2008). *Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas*. Recuperado: [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- García. S. (1981). *Motivación hacia el trabajo y necesidades*. La Habana: Editorial Científico Técnico.
- García González Claudia de Monserrat. (2013). *Estudio de la relación entre el engagement y la rotación de personal en una cadena de cafeterías, ubicadas en la ciudad de Xalapa. Enríquez, Veracruz, México*. (Tesis de Maestría, Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas). Recuperado de: <https://cdigital.uv.mx/handle/123456789/34792>
- Godet, M. (1997). *Manuel de Prospective Stratégique (Vol. 1)*. Paris: Dunod.
- Godet M. (2001). *Manual de prospectiva estratégica*. Dunod, Paris: Dunod.
- Godet, M (2007). *La Caja de Herramientas de la prospectiva estratégica*. España. Laboratorio de investigación en prospectiva estratégica, CNAM, Paris, Instituto Europeo de Prospectiva estratégica.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. 6ta Edición. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hernández Olivares, S. E., Cruz Netro, Z. G., Meza Morales, M. I., & Cruz Netro, L. D. (2017). Principales causas de la Rotacion del Personal en Empresa de Servicios

de Transporte. *Revista Sociología Contemporánea*, 4(11), 43-50. Recuperado de:
chrome-
extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.ecorfan.org%2Fbolivia%2Fresearchjournals%2FSociologia_Contemporanea%2Fvol4num11%2FRevista_Sociologia_Contemporanea_V4_N11.pdf%23page%3D53&chunk=true

Herzberg, P. A. (1969). *The Parameters of Cross-Validation (Psychometric Monograph No. 16)*. Richmond, VA: Psychometric Society. Retrieved from <http://www.psychometrika.org/journal/online/MN16.pdf>

Jo, V. H. (2008). *Voluntary turnover and women administrators in higher education*. High Educ, 565-582.

Juan F Pérez- Carballo Veiga (2013) *Control de gestión empresarial*, EditorialEsic.

Juan López. (2011). Propuesta para reducir la rotación de personal. *Revista Vinculando*. https://vinculando.org/empresas/propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal.html

Littlewood Zimmerman, Herman Frank (2006). *Antecedentes de la rotación voluntaria de personal*. Investigación Administrativa, (97),7-25 ISSN:1870-6614.Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456045194001>

Maier, N. (1960). *Psicología Industrial*. Madrid: Rialph S.A.

Millán, G. (2006). *Rotación de personal*. Trabajo de investigación. Universidad autónoma metropolitana. México. Obtenido el 06-08-2013, disponible en: <http://148.206.53.231/UAMI13478.PDF>

Millán, G. (2006). *Rotación de personal* (Trabajo de Grado). Universidad Autónoma metropolitana Unidad Iztapalapa. División de ciencias sociales y humanidades. México. Disponible en: <https://bit.ly/2LSyJ2V>.

Puchol, L. (1994) *Reorientación de las carreras profesionales*. Madrid, ESIC.

- Robbins, S. P. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. Pearson educación.
- Robbins, S. P. (1998). *Administración*. México. Person Educación.
- Robbins. (1999). *Comportamiento organizacional*; 8° edición, Editorial Prentice-Hall, México.
- Robbins S. y Coulter M. (2005). *Administración*. (8va. Edición) México: Editorial. Prentice Hall.
- Schultz, D.P. (1994). *Psicología Industrial*. (3ª. ed.). Florida: Mc Graw Hill.
- Taylor, J. (1999). *Avoid avoidable turnover*. *Workforce*, 6-6.
- Trejo Mejía Juan. (2019) *Ensayos 2018 Análisis Multivariante con Enfoque Dependiente en las Ciencias de la Administración como base para la Innovación*. ISBN: 978-607-98782-3-8
- Uribe, R. I. P., & Vargas, H. A. (2016). *El uso del método MICMAC, para la definición de procesos de intervención en las organizaciones*. *Ciencia y poder aéreo*, 11(1), 92-105.<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5776208>
- Vallejo Chávez, L. (2015). *Gestión del Talento Humano*. Ecuador: ESPOCH.
- Villegas Rivas Fredy Estuardo. (2012). *Causas de la Rotación de personal de receptores pagadores de la región I Metropolitana de una Institución Financiera*. (Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar). Recuperado de: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=http%3A%2F%2Fbiblio3.url.edu.gt%2FTesis%2F2012%2F05%2F43%2FVillegas-Fredy.pdf&clen=1166026&chunk=true>
- Werther, William y Davis J. 2000. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México. Ed. McGraw Hill. p. 260.

Anexo 1



PLAN DE MEJORA

2022

**EMPRESA INTERNACIONAL DE VENTA DE
NIEVES Y PIZZAS**

Creado por: Fausto Alan Rivera Miranda

Anexo 1

PLAN DE MEJORA DE LA EMPRESA INTERNACIONAL DE VENTA DE NIEVES Y PIZZAS

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente en la empresa internacional de venta de nieves y pizzas, se cree que la rotación de personal está muy elevada, por lo que se requiere identificar los factores que afectan la rotación.

Se tiene un estudio de rotación de empleados proporcionado por la organización, en la cual se lleva un control anual de las bajas de personal, teniendo en el (2019) un 21% de rotación, para el (2020) se tiene un 27%, y para octubre del 2021 se tenía un 33.7% de rotación de personal. Como lo menciona Chiavenato (2001), no hay un número que defina el índice adecuado, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado.

2. OBJETIVOS

Objetivo general

Proponer un plan de mejora de la empresa internacional de venta de nieves y pizzas a partir de un análisis, donde se puedan identificar las variables causantes de la rotación de personal y de esta forma poder atenderlas y posteriormente disminuir el índice de rotación de personal.

Objetivos específicos

1. Desarrollar un análisis el cual permita identificar el índice de rotación actual que se tiene en la empresa internacional de venta de nieves y pizzas.
2. Realizar diagnóstico por medio de la matriz FODA que permita determinar factores internos y externos de la empresa internacional de venta de nieves y pizzas.
3. Diseñar un plan estratégico que permita reducir la rotación de personal en todos los niveles de la empresa internacional de venta de nieves y pizzas.
4. Presentar un plan de mejoramiento a la empresa internacional de venta de nieves y pizzas, favoreciendo su índice de rotación.

3. ALCANCE

Presentar a la empresa internacional de venta de nieves y pizzas, un plan de mejora con el fin de ser evaluado por los directivos y administrativos teniendo la posibilidad de la implementación dentro de la organización.

4. CARTA DE PRESENTACION DE LA EMPRESA

Presentación de la empresa		
1	Nombre de la empresa	Empresa internacional de venta de nieves y pizzas
2	No. Empleados	184
3	Misión o razón de ser de la empresa	Alcanzar el liderazgo en todas las empresas del mismo giro en nuestro país, con el fin de ser la empresa más emprendedora y dinámica en el gusto de cada persona.
4	Año en que fue fundada	1996
5	Ubicación	Calle de la Plata #325 CP 3600 Col. Centro Hermosillo, Sonora, Mexico
6	Líneas y productos	Bebidas y Alimentos
7	Capacidad de producción	Depende de la demanda
8	En pocas frases describa el proceso de producción o de servicio.	1. Generación de orden de compra 2. Anticipo 3. Orden de producción 4. Verificación de insumos. 5. Inicio de producción. 6. Venta del producto.
9	Tipo de maquinaria empleada o recurso humano requerido para el servicio.	Talento Humano, Gerentes, Técnicos, Ingenieros, Arquitectos, Proveedores y Auxiliar Administrativo
10	¿A quién le vende los productos ofrece los servicios?	Publico en General
11	Giro de la empresa	Elaboracion y venta de alimentos y bebidas

En el recuadro anterior se presentan datos generales de la empresa la cual incluye la ubicación del negocio, misión de la empresa, cantidad total de trabajadores, entre otros datos importantes que se pueden observar.

5. CRONOGRAMA

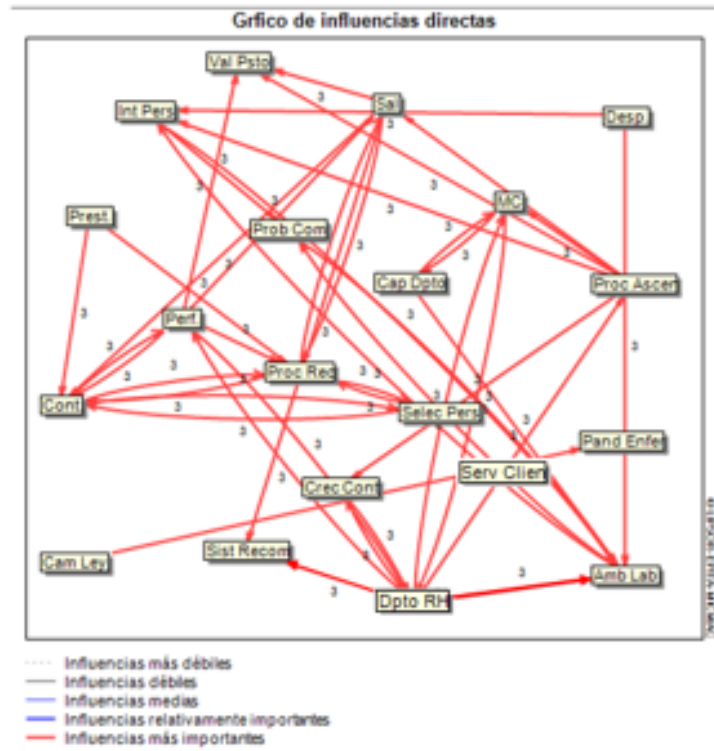
ACTIVIDADES	DESCRIPCION	FEB 2022	MAR 2022	ABR 2022	MAY 2022	JUN 2022	JUL 2022
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	PRESENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO A DIRECTIVOS Y ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA						
OBJETIVOS	TENER CLARO A DONDE SE QUIERE LLEGAR CON LA EJECUCION DE ESTE PLAN						
ALCANCE	MOSTRAR A LOS DIRECTIVOS EL ALCANCE QUE TENDRA ESTE PLAN						
DESARROLLAR ANALISIS DE ROTACION DE PERSONAL	REALIZAR UN ANALISIS EXHAUSTIVO PARA VER EL INDICE DE ROTACION ACTUAL						
REALIZAR DIAGNOSTICO POR MEDIO DE LA MATRIZ	MATRIZ EVALUACION, MISIÓN Y VISIÓN						
	MATRIZ DE FACTORES INTERNOS						
	MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS						
	MATRIZ FODA						
EJECUCION DEL PLAN ESTRATEGICO							
	INAGURACION DEL DEPARTAMENTO DE RH						

En este cronograma se describen las actividades a realizar en determinado periodo de tiempo que abarcaría del mes de Febrero a Julio del 2022, para comenzar a trabajar con el propio departamento de Recurso Humanos dentro de la empresa internacional de venta de nieves y pizzas.

PLAN DE MEJORA					
DESCRIPCION DEL PROYECTO OBJETIVOS	TAREAS	RESPONSABLE DE AREA	TIEMPO INICIO - FIN	RECURSOS	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO
Proponer la creación del Departamento de RH	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar a la persona encargada del departamento de RH. 2. Realizar un análisis previo de la empresa, del sector y del entorno. 3. Conseguir una visión estratégica en el departamento de recursos humanos. 4. Elaboración de mapas de procesos. 5. Definir la estructura del departamento 	Dirección	<p>Inicio: 14 de Febrero 2022</p> <p>Fin: 28 de Marzo 2022</p>	<p>Publicación en páginas de empleos.</p> <p>Análisis del entorno</p> <p>Búsqueda personal interno que cumplan con el perfil del puesto</p> <p>Impresiones, papelería</p> <p>Computadora e impresora</p> <p>Reuniones con el equipo de directivos de la empresa</p>	Dirección y Departamento de Entrenamiento
Realizar entrevistas de Salida a los Excolaboradores	Elaborar un cuestionario de salida amigable para los excolaboradores	Departamento de Recursos Humanos	<p>Inicio: 01 de Abril 2022</p> <p>Fin: Sin limite</p>	Reunión con Directivos y Dpto. de RH para selección de preguntas	Departamento de Recursos Humanos y Dirección
Evaluar constantemente los perfiles internos	Definir las preguntas de la evaluación, las cuales sean estratégicas para poder identificar fácilmente el perfil de los colaboradores	Departamento de Recursos Humanos	<p>Inicio: 15 de Abril 2022</p> <p>Fin: 22 de Abril 2022</p>	<p>Tiempo de los involucrados</p> <p>Computadora y papelería</p>	Dirección
Reconocimientos a colaboradores sobresalientes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar una revisión para poder identificar a los colaboradores sobresalientes en la empresa 2. Gestionar con dirección que tipo de incentivo pudieran darle a cada persona dependiendo de sus resultados. 	Departamento de Recursos Humanos	<p>Inicio: 25 de Abril 2022</p> <p>Fin: 29 de Abril 2022</p>	Fondo económico destinado a los colaboradores sobresalientes	Departamento de Recursos Humanos Y Dirección
Evaluación del Desempeño	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fijar el objetivo de la investigación. 2. Considerar la trayectoria del empleado. 3. Los criterios de referencia deben de estar relacionados con el área de trabajo. 4. El empleado debe de saber qué se evalúa y estar de acuerdo. 	Departamento de Recursos Humanos	<p>Inicio: 02 de Mayo 2022</p> <p>Fin: Sin limite</p>	Software para medición de desempeño	Departamento de Recursos Humanos
Realizar exámenes psicométricos a los nuevos colaboradores	Comenzar a evaluar a todos los nuevos colaboradores que ingresan a la empresa, para poder detectar sus habilidades o deficiencias.	Departamento de Recursos Humanos	<p>Inicio: 09 de Mayo 2022</p> <p>Fin: Sin limite</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Software para realizar exámenes psicométricos 2. Computadoras 3. Papelería 	Departamento de Recursos Humanos y Dirección



En el plano de influencia y dependencias directas el cual fue generado por la herramienta MIC MAC, podemos observar el comportamiento de las variables, así como también la zona donde cae cada una de ellas, también se puede ver a simple vista que la variable más fuerte la cual se debe de atender de forma inmediata es el Departamento de Recursos Humanos.



Este es otro tipo de grafica que nos arroja el Software MIC MAC el cual nos ayuda a poder detectar las variables mas delicadas en la organización causantes de la rotación de personal, entre ellas pueden encontrar al Departamento de Recursos Humanos, Selección de Personal, Ambiente Laboral, entre otras.

Variables Claves Finales de Rotación de Personal



Se realiza una interpretación personal de las variables clave finales, las cuales necesitan ser atendidas de forma urgente, para poder minimizar la rotación de personal dentro de la **EMPRESA INTERNACIONAL DE VENTA DE NIEVES Y PIZZAS**

NOMBRE DEL TRABAJO

**015_MA_RIVERA MIRANDA FAUSTO ALA
N ALEXANDER .pdf**

AUTOR

**FAUSTO ALAN ALEXANDER RIVERA MIR
ANDA**

RECUENTO DE PALABRAS

23133 Words

RECUENTO DE CARACTERES

127154 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

118 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

3.6MB

FECHA DE ENTREGA

Nov 7, 2022 2:18 PM GMT-7

FECHA DEL INFORME

Nov 7, 2022 2:19 PM GMT-7**● 24% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 22% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 18% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)