



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA
DIRECCIÓN ACADÉMICA, UNIDAD NAVOJOA

**“CAUSAS QUE ORIGINAN EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE
PERSONAL EVENTUAL ACADÉMICO Y
ADMINISTRATIVO, EN EL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE
SONORA, DEPENDENCIA DE EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIDAD NAVOJOA”**

**TITULACIÓN POR TESIS
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

GILDA HAYDEE GIL UREÑA

NAVOJOA, SONORA

SEPTIEMBR DE 2007

ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICOS	iii
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Planteamiento del Problema.....	4
1.3 Justificación.....	5
1.4 Objetivos.....	7
1.4.1 Objetivos específicos.....	7
1.5 Hipótesis.....	7
1.6 Delimitaciones.....	8
1.7 Limitaciones.....	8
CAPÍTULO II FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	9
2.1 Teorías Administrativas.....	9
2.1.1 Énfasis en las personas.....	11
2.1.2 Conclusiones de las teorías administrativas.....	12
2.2 Administración de Recursos Humanos.....	13
2.2.1 Modelo para la Administración de Recursos Humanos (A.R.H.).....	14
2.3 Rotación de Personal.....	18
2.4 Rotación de Puestos.....	20
2.5 Índices de Rotación de Personal.....	21
2.6 Causas de la Rotación de Personal.....	24
2.7 Satisfacción Laboral.....	29
CAPÍTULO III MÉTODO Y MATERIALES.....	34
3.1 Sujeto bajo estudio.....	34
3.2 Materiales.....	34
3.3 Método.....	35
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	38
4.1 Análisis de la Fiabilidad del Instrumento	38
4.2 Estadística Descriptiva.....	39
4.3 Resultados.....	39
4.4 Interpretación de Resultados.....	56
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	57
BIBLIOGRAFIA.....	62

ANEXOS.....	65
Anexo I Instrumento para determinar las causas que originan la Rotación de Personal en Itson, Navojoa.....	66

ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICOS

Figuras

Figura 1 Enfoques tradicionales de la administración en la era industrial clásica.....	10
Figura 2 Modelo para la administración de Recursos Humanos.....	15
Figura 3 Diagrama de Administración de Recursos Humanos y sus desafíos en el entorno.....	17
Figura 4 Rotación de Personal.....	19
Figura 5 Elementos básicos para calcular las causas de la demanda de RH.....	28
Figura 6 Teoría de la Satisfacción Laboral de Herzberg.....	31
Figura 7 Influencia del departamento de Recursos Humanos en la motivación y satisfacción.....	33

Graficas

Gráfico 1. Índices de Rotación de personal.....	3
Gráfico 2 Estaba de acuerdo con las políticas del Instituto Tecnológico de Sonora DES Navojoa (Misión, Visión, Objetivos, Metas).....	40
Gráfico 3 Los beneficios, en cuanto a prestaciones, que recibía por parte de la empresa eran los que mas convenían a mis intereses.....	40
Gráfico 4 La organización me brindo oportunidades de crecimiento dentro de la estructura organizacional.....	41
Gráfico 5 El medio ambiente físico era adecuado y cómodo para el desarrollo óptimo de mi trabajo.	42
Gráfico 6 La empresa promueve actividades de integración que mejoran las relaciones laborales.	42
Gráfico 7 La capacitación que recibía para desempeñar mi trabajo era la adecuada en tiempo y momento	43
Gráfico 8 Me sentía cómodo en mi puesto de trabajo.....	44
Gráfico 9 Las prestaciones (servicio médico, capacitación, entre otros) recibidas por la organización satisfacían mis necesidades	44
Gráfico 10 El tipo de contratación eventual se adaptaba a mis requerimientos....	45
Gráfico 11 Los horarios de trabajo eran accesibles a mis necesidades.....	46
Gráfico 12 La relación de trabajo con mi jefe inmediato era buena.....	46
Gráfico 13 La relación con mis compañeros de trabajo era buena.....	47
Gráfico 14 La remuneración económica que recibía por el desempeño de mis actividades era lo equivalente a mi carga de trabajo	48
Gráfico 15 Mientras desempeñaba mi trabajo buscaba oportunidades laborales fuera de la organización.....	48
Gráfico 16 Recibía apoyo de mis subordinados.....	49
Gráfico 17 Recibía apoyo de mi familia	49
Gráfico 18 Mis propuestas eran escuchadas y aplicada.....	50
Gráfico 19 Lo que tenía que hacer en mi puesto de trabajo me quedaba claro...	51
Gráfico 20 Existían conflictos laborales o personales con otras personas.....	52

Gráfico 21 Recibía algún tipo de presión para mantener la calidad en mi trabajo	52
Gráfico 22 Causas de retiro del personal.....	55

Tablas

Tabla 1. Causas de la demanda de recursos humanos a futuro.....	26
---	----

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes.

El ITSON es una institución que nace de la iniciativa de la sociedad cajemense, de la necesidad de formar y preservar nuevas generaciones con mentalidad de progreso y superación, para mantener y transmitir lo más valioso de la sociedad a la que se sirve.

En 1979, el ITSON contaba con apenas cinco edificios para aulas, laboratorio, biblioteca, oficinas administrativas, todo ubicado en el Campus Central. La Unidad Navojoa estaba instalada en un pequeño edificio prestado al ITSON.

Para 1980 el ITSON ya tenía una moderna biblioteca central con capacidad para 600 lectores y 50,000 volúmenes. Al año siguiente en 1981 se construye el edificio de Rectoría.

En 1982 se construye en el Campus Central edificio para 9 aulas, 21 cubículos, y servicios sanitarios. En la Unidad Náinari se crea la unidad de Medicina Veterinaria y Zootecnia; en 1983 se construye en el campus central otro edificio para 9 aulas, y servicios sanitarios además otro para 5 laboratorios; en 1984, en el Campus Central el taller de artes visuales; en el Campus Náinari, edificio para 9 aulas y una cancha de básquetbol.

En la Unidad Guaymas también en 1984, se construye edificio para 9 aulas, edificio administrativo y de laboratorio con biblioteca y área de computación. También en 1984 se construye en el campus Navojoa un edificio para 3 aulas.

Para 1985 se habilitan en el Campus Central 13 cubículos y 7 en la Unidad Náinari y se construye un edificio para 8 aulas. A la vez en el campus Navojoa se construye edificio para 9 aulas, edificio de administración y laboratorios, con biblioteca, área de computación y cubículos.

En 1986 se construyen en el Campus Náinari un edificio para 8 aulas y otro para 5 laboratorios, y se habilitan 7 cubículos. A la vez en la Unidad Guaymas se construye otro edificio para 8 aulas. Para 1987 en el Campus Náinari: un edificio para 8 aulas y otro para 4 laboratorios, se instalan biblioteca y cafetería provisionales. Se crea la Unidad de Diagnóstico de Medicina Veterinaria.

En 1988 se construyen dos edificios más en el Campus Náinari con capacidad para 7 aulas, y otro para 4 aulas y 21 cubículos. Para 1989 se termina la Biblioteca del Campus Náinari, con capacidad para 300 lectores y 30,000 volúmenes, un edificio para 5 aulas. Se empieza la construcción del gimnasio auditorio.

1990-1994 fue un período de crecimiento sin precedentes, modernizando y consolidando su infraestructura y proyectos académicos, preparando y colocando a nuestra Institución en niveles óptimos para continuar aportando mejores soluciones y alternativas a nuestra sociedad en su desarrollo.

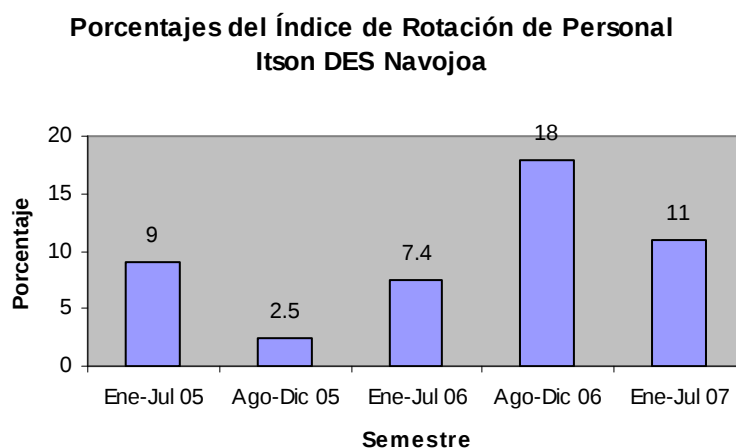
El Objetivo del Instituto Tecnológico de Sonora es Preparar los profesionales de nivel superior y Participar en el proceso de creación, conservación, renovación y transmisión de la cultura; extender los beneficios de la ciencia y tecnología hacia la comunidad promoviendo en sus integrantes una formación armónica y equilibrada; es por ello que es de suma importancia que el personal que trabaja dentro de la Institución sea permanente para tener resultados a corto, mediano y largo plazo.

Actualmente la Unidad Navojoa ha crecido considerablemente con una plantilla de maestros auxiliares de doscientos veinticinco, así como catorce maestros de

planta, once personas en actividades técnico manual de planta, cinco secretarias de planta, dos personas administrativas con planta y, cincuenta y cuatro personas contratadas de manera eventual, comprendido por personal académico y administrativo, donde entran los maestros interinos.

También cuenta con mil setecientos treinta y cinco alumnos inscritos

Los índices de rotación de personal del Instituto Tecnológico de Sonora Dependencia de Educación Superior Navojoa, en el área administrativa han tenido algunas variaciones semestre con semestre como muestra la siguiente tabla:



Gráfica 1. Índices de Rotación de personal
Fuente: Departamento Administrativo, ITSON, Unidad Navojoa

Según un estudio realizado por la Universidad John Hopkins, sobre mejores prácticas en capacitación. Se encontraron algunos datos importantes como que la estabilidad laboral de los trabajadores mexicanos es mucho más baja que hace 20 años; por consiguiente la rotación de personal es una tendencia a la alza porque los trabajadores y los profesionistas han dejado de sentirse comprometidos con una empresa o atados a un puesto.

20% de las personas quiere quedarse menos de 6 meses, 25% de las empresas busca retenerlos entre 5 y 10 años, y solo el 21% de las compañías busca retenerlos para siempre.

1.2 Planteamiento del Problema.

El Instituto Tecnológico de Sonora dentro de las acciones del área de recursos humanos de la Dependencia de Educación Superior Navojoa es crear las condiciones propicias de su personal, es por ello que se desea conocer las causas que originan los Índices de rotación del personal, las cuales pueden ser:

- o Opinión acerca de la empresa
- o Política sobre salarios de la organización
- o Términos de contratación
- o Opinión acerca del cargo
- o Tipo de supervisión ejercida sobre el personal
- o Oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización
- o Horarios de trabajo
- o Tipos de relaciones humanas existentes en la organización
- o Condiciones físicas del medio ambiente de trabajo
- o Moral del personal de la organización
- o Cultura organizacional de las empresas
- o Política de reclutamiento y selección de recursos humanos
- o Criterios y programas de capacitación y entretenimiento de los recursos humanos
- o Política disciplinaria de la organización
- o Criterios de evaluación del desempeño
- o Grado de flexibilidad de las políticas de la organización
- o Sobre los beneficios sociales otorgados por la organización
- o Sobre las oportunidades que encuentra en el mercado laboral

El problema de este estudio se refiere a “determinar cuales son las causas que originan la rotación del personal de ITSON unidad Navojoa”.

Para esto se partirá de los antecedentes que existen de los índices de rotación de personal de los años anteriores, como los podemos observar en la grafica 1 que se muestra en los antecedentes.

1.3 Justificación.

El término "Rotación de Recursos Humanos" se utiliza para definir la rotación de personal entre una organización y su ambiente de trabajo; esto significa que la rotación entre una organización y el ambiente, se define por el volumen de personas que ingresan en la organización o las que salen de ella. La rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo.

Como sistema abierto, la organización se caracteriza por el flujo incesante de recursos, necesarios para desarrollar sus operaciones y generar resultados. Por una parte, la organización "importa" recursos y energía del ambiente, los cuales son procesados y transformados dentro de la organización. Por otra parte la organización "exporta" al ambiente los resultados de sus operaciones. Entre los insumos que la organización "importa" del ambiente y los resultados que "exporta" debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles satisfactorios y controlados.

La rotación de personal puede estar destinada a dotar al sistema con nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para impulsar las operaciones y acrecentar los resultados o reducir el tamaño del sistema (mayores salidas que entradas) para disminuir las operaciones y los resultados.

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o en el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización.

La información correspondiente a estos fenómenos internos o externos se obtiene de las entrevistas de retiro con las personas que se desvinculan, para diagnosticar las fallas y eliminar las causas que están provocando el éxodo de personal. Entre los fenómenos internos causantes de retiros están casi todos aquellas partes que integran una política de recursos humanos. La permanencia

del personal en la organización es uno de los mejores índices de una buena política de recursos humanos, en especial cuando está acompañada de la participación y dedicación de las personas.

Por lo tanto en el Instituto tecnológica de sonora, unidad Navojoa es importante que se detecten las causas que originan el problema de la rotación constante de personal, ya que uno de los objetivos administrativos de la unidad donde se hace el estudio es la excelencia administrativa, lo cual repercute en la satisfacción de sus clientes, contando con el personal optimo para la realización de sus productos y servicios.

Detectar esta causas traería como consecuencia acciones preventivas o correctivas en base al personal, lo cual repercutiría en cuestiones de clima organizacional, lo cual contribuye al objetivo administrativo.

Para esta investigación se cuenta con el apoyo del Responsable de recursos humanos de la unidad Navojoa, así como la Coordinadora del área administrativa para brindar la información para la realización de la misma.

Por lo tanto este estudio trae como beneficio que si se detectan, las causas que originan la rotación de personal, se podrán disminuir estos índices, ya que de la causas que resulten en esta investigación de toman acciones para el decremento de estos índices, lo cual ayuda a la optimización de recursos, tanto en contratación y capacitación, ya que de igual modo contratar nuevo personal repercute en la calidad de los servicios que se le dan a los clientes.

La verdadera importancia de los recursos humanos de toda empresa se encuentra en su habilidad para responder y con voluntad a los objetivos del desempeño y a las oportunidades, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir por el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada, con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentren en el lugar y en el momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario. Una empresa está compuesta por seres humanos que se unen para beneficios mutuos, y la empresa se forma o se destruye por la calidad y el comportamiento de su gente. Lo que distingue a una

empresa con sus recursos humanos que poseen habilidades para usar conocimientos de todas clases. Sólo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.

1.4 Objetivo.

Identificar las causas que originan los Índice de rotación del personal en el Instituto tecnológico de Sonora de la Dependencia de Educación Superior Navojoa; indicando los principales factores que incidan en sus áreas de trabajo, con la finalidad de generar áreas de oportunidad que permita disminuir los índices de rotación de personal.

1.4.1 Objetivos específicos.

1. Conocer los Índices de rotación de personal del Instituto Tecnológico de Sonora mediante el comportamiento de los indicadores de los despidos de personal, con la finalidad de conocer la situación actual de la Institución.
2. Determinar las causas que originan la rotación del personal con el objetivo de conocer cada una de ellas, para analizar en que situación se encuentra la Institución, mediante la aplicación de una encuesta.
3. Identificar las posibles áreas de oportunidad mediante el análisis de las causas que inciden de manera negativa en la rotación de personal para disminuir los índices de rotación.

1.5 Hipótesis.

Las causas que originan los índices de rotación de personal eventual académico y administrativo del Instituto Tecnológico de Sonora, Dependencia de Educación Superior Navojoa son:

- Mejores Oportunidades fuera de la Organización en remuneración económica.

- Modalidad de contratación.

1.6 Delimitaciones.

El estudio se llevará a cabo únicamente investigando al personal administrativo y académico eventual que laboro en el Instituto Tecnológico de Sonora Unidad Navojoa de enero del 2005 a julio del 2007.

La aplicación del instrumento se realizara a través de correo electrónico, llamada telefónica o personalmente, y los resultados arrojados dependerán del personal que se encuentre disponible para contestar el instrumento.

1.7 Limitaciones.

Dentro de las limitaciones se encuentra que a las personas a encuestar no puedan contestar por falta de tiempo, que la encuesta la contestaran de una manera rápida por no tener tiempo disponible y que esto podría desviar los resultados del instrumento, es por ello que es recomendable que se conteste en un ambiente confortable y en un horario oportuno.

Otra limitación podría ser que las personas que contestaran la encuesta es gente que finalizo su periodo laboral en malos términos y se niegue a contestar la encuesta por molestias hacia la institución.

Una limitante seria la falta de localización del personal que ya no labora en la institución.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACION TEÓRICA

2.1 Teorías Administrativas.

Las primeras teorías administrativas nacieron en la era industrial clásica. Una teoría es un conjunto coherente de ideas capaces de explicar las relaciones entre determinados hechos observables. (Chiavenato, 2004).

Cada teoría se centra en algunos aspectos de la administración y se deja de lado otros que no forman de su propio estudio. Mientras una teoría hace énfasis en las tareas operacionales, otras se preocupan por la arquitectura organizacional y se orientan hacia las personas que participan en las organizaciones y muestran la importancia de la tecnología en la vida organizacional y en esta investigación nos enfocaremos básicamente en los efectos del ambiente sobre las organizaciones, como se observa en la figura 1.

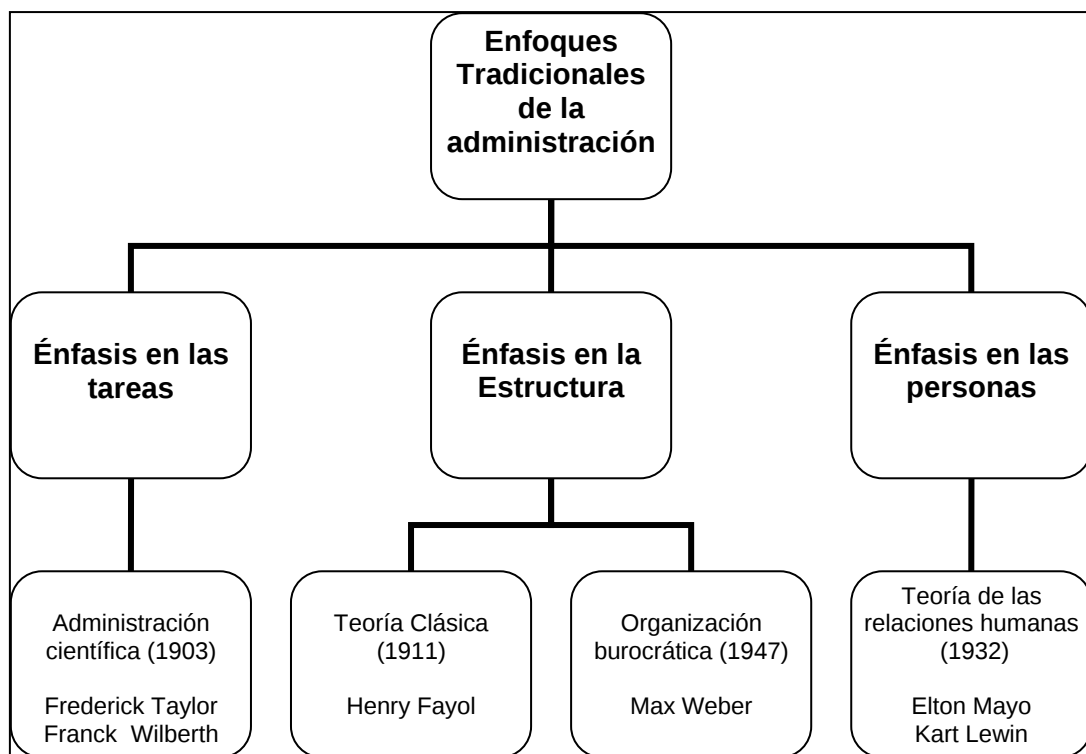


Figura1. Enfoques tradicionales de la administración en la era industrial clásica,
Fuente: Chiavenato, 2005.

La teoría general de la administración comenzó con lo que denominaremos énfasis en las tareas, según la administración científica de Taylor. Posteriormente la preocupación básica fue el énfasis en la estructura, con la teoría clásica de Fayol y con la teoría de la Burocracia de Weber; luego apareció la teoría estructuralista. La reacción humanística surgió con el énfasis en las personas, a través de la teoría de las relaciones humanas ampliada mas tarde por la teoría psicológica, teoría sociológica y por la teoría de la organización.

El enfoque típico de la escuela de la administración científica es el énfasis en las tareas. El nombre administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La escuela de la

administración científica fue iniciada en el comienzo de este siglo por el ingeniero mecánico americano Frederick W. Taylor.

La teoría clásica concibe la organización como una estructura, al igual que la administración científica, su objetivo es la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones. Para Fayol, los principales aspectos de la teoría son tratados en: la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, unidad de mando, unidad de dirección, centralización y jerarquía.

La teoría de las relaciones humanas, también llamada “escuela humanística de la administración”, fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

Esta surgió de la necesidad de contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. (Chiavenato, 2003)

2.1.1 Énfasis en las personas.

El énfasis en las personas refleja una gran preocupación por los individuos en la organización. Se trata de un enfoque en el que la teoría administrativa está fuertemente centrada en las personas, pues es el tema central de las relaciones humanas. (Chiavenato, 2004).

“Cualquier interacción de dos o mas personas constituye una relación humana, las relaciones humanas no se dan exclusivamente entre los miembros de una organización, si no en todas partes”. (Galicia, 1999).

Con este nuevo enfoque de la administración, la preocupación por la máquina, por el método de trabajo y por la organización formal y los principios de administración, ceden prioridad a la preocupación por el hombre y su grupo social. Se pasa del aspecto técnico al psicológico.

La teoría de las relaciones humanas nace en los Estados Unidos y fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, en especial de la psicología. Esta teoría no fue aceptada en Europa sino hasta después de terminada la II Guerra Mundial, debido mayormente a que los gobiernos europeos eran totalitarios, en contraste con los gobiernos democráticos de la nación norteamericana.

Nace en el momento en que las corrientes sociológicas y psicológicas toman fuerza en el mundo de las ciencias humanas y como respuesta a la deshumanización de los métodos enunciados por Taylor y Fayol. Las ideas que constituyen su cuerpo fundamental, son conclusiones surgidas de la experiencia realizada en la Western Electric Company, en Hawthorne (Chicago), por Elton Mayo, en las que los investigadores analizan la relación de la productividad con las condiciones ambientales y encuentran la significativa influencia que tienen en los resultados, variables de naturaleza psicológica hasta ese momento ignoradas.

Pone énfasis en las relaciones informales y los aspectos emocionales.

Concibe al hombre como “hombre social”, en interacción con otros individuos.

La teoría de las relaciones humanas, trata la organización como grupos de personas, hace énfasis en las personas, se inspira en sistemas de Psicología, delegación plena de la autoridad, autonomía del trabajador, confianza y apertura, énfasis en las relaciones humanas y confianza en las personas, así como dinámica grupal interpersonal.

La teoría de las relaciones humanas nace de la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, surgida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

2.1.2. Conclusiones de las teorías administrativas.

Cada una de las teorías administrativas anteriormente comentadas presenta un enfoque diferente para la administración de las organizaciones. (Chiavenato, 1999)

La teoría de las relaciones humanas aparece debido a un grupo de factores entre los que se encontraban los trabajadores mismos y los gremios, así como la aparición de las ciencias sociales.

A partir de entonces, las teorías científicas y clásicas decaerían, dando paso a la naciente teoría de las relaciones humanas mediante la cual, el hombre mismo, el trabajador constituiría el epicentro de la administración. (Chiavenato. 2003)

2.2 Administración de Recursos Humanos.

La idea de Administración que tengamos es fundamental para definir la noción conceptual de Administración de Personal, esto que parece tan obvio resulta complejo dada una de las definiciones que cada autor propone.

La administración de personal se refiere a las políticas y las prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos al personal o “recursos humanos” que competen a un puesto de administración, que incluyen reclutar, seleccionar, capacitar, compensar y evaluar. (Dessler, 2001)

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo” (Chiavenato, 2005).

La administración de recursos humanos es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales. En consecuencia, comprende a los gerentes de todos los niveles. (Mondy, Noe, 1997).

Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los

conocimientos, las habilidades, entre otros, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. (Galicia, 1999).

De las anteriores definiciones podemos concluir que la Administración de Recursos Humanos es la técnica relacionada el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual, de la organización y del país.

Por lo tanto, esta técnica o proceso ayuda a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades.

Ya que su propósito es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.

Podemos decir entonces, que los recursos humanos determinan el grado de éxito de la organización, ya que el departamento de recursos humanos existe para apoyar a la directiva y al personal en la tarea de lograr sus objetivos.

2.2.1 Modelo para la Administración de Recursos Humanos (A.R.H.)

Un sistema se desarrolla cuando diversas actividades o entidades están relacionadas entre sí. Así mismo, en el departamento de personal todas las actividades que realiza forman un sistema. Cada subsistema es influido por los objetivos y las normas del departamento de personal en general y de la organización.

Para entender las actividades de la administración de personal es necesario conocer las fronteras del sistema; el entorno es un elemento importante porque la mayoría de los sistemas son abiertos.

Un Sistema Abierto es aquel que puede ser afectado por el ambiente o entorno en el que opera; en los sistemas abiertos las organizaciones y los individuos son influenciados por el entorno en el que operan. Como se muestra en la figura 2.

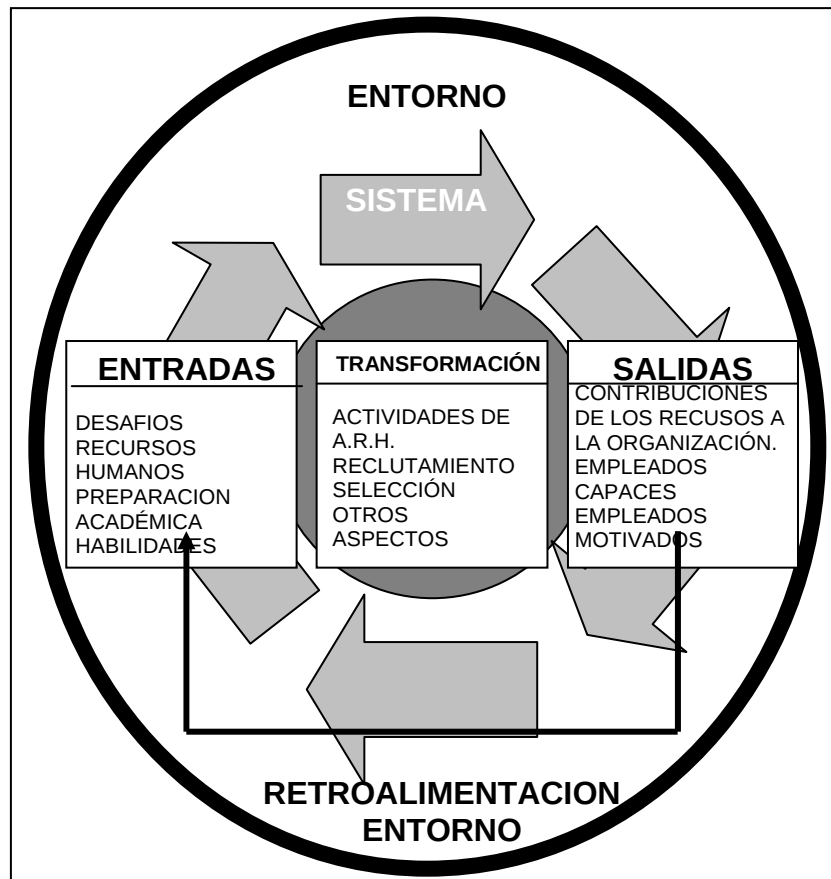


Figura 2. Modelo para la Administración de Recursos Humanos.
Fuente: Hernández, 2007

En relación a la Figura 3 se visualiza que el departamento de recursos humanos es un sistema abierto porque influyen muchos elementos de la sociedad en él como a continuación se mencionan:

1 Fundamentos y Desafíos: Los desafíos a los cuales se puede enfrentar el departamento de recursos humanos son contribuir a que la organización mejore su eficacia y su eficiencia de manera ética y socialmente responsable, enfrentar de manera eficiente y eficaz la creciente internacionalización de la actividad económica, el incremento de la competencia entre diversas corporaciones y las

presiones que ejercen algunos factores sociales. Para poder enfrentar tales desafíos es necesario que se organice de tal manera que pueda alcanzar sus objetivos y apoyar a los gerentes operativos en sus labores.

2 Preparación y Selección: Es necesario que el departamento de personal tenga una base de información con la cual podrá tener el conocimiento de cada puesto en la empresa y así ayudar mejor a los gerentes para que ellos puedan planear y diseñar mejor los puestos que supervisen. Esta planeación puede ser inclusive a mediano y largo plazo permitiendo que se tome una posición proactiva en el reclutamiento y selección de nuevos trabajadores.

3 Desarrollo y Evaluación: Una vez contratado el personal se le capacita para que desarrolle de manera idónea su trabajo. Con este antecedente los gerentes involucrados pueden tener la información necesaria para manejar sus contrataciones de manera interna sin recurrir al apoyo externo y esto resultará en una fuerza de trabajo más eficaz. Para supervisar el desarrollo de los empleados es necesario llevar a cabo evaluaciones periódicas. Estas evaluaciones ayudarán tanto al empleado para corregir alguna falla en su trabajo como a los gerentes de línea para identificar los aspectos que necesitan mejorar.

4 Compensación y Protección: En todas las organizaciones debe haber un sistema de compensación justo para que el personal no se sienta defraudado. Muchas compañías tienen prestaciones más allá de las marcadas por la ley. Si la compañía no tiene un trato justo en cuanto a la compensación de sus empleados esto resultará en un alto índice de rotación. También es necesario que ellos sientan seguridad al trabajar y la empresa tiene la obligación de proporcionarles este ambiente de seguridad y recursos humanos tiene mucho que ver en este asunto pues junto con los gerentes operativos logran las metas que se persiguen en esta cuestión.

5 Relación con el Personal y Evaluación: No basta con una buena compensación ni buenas instalaciones sino también es necesario que el personal tenga buenas relaciones entre sí y con sus directivos. El departamento de recursos humanos es el responsable de garantizar la satisfacción del personal en su trabajo. Debe poder identificar las personas que necesitan asesoría en sus problemas

individuales o interpersonales en los cuales debe aplicar medidas disciplinarias. El mismo departamento de recursos humanos debe evaluar sus éxitos e identificar sus errores para poder encontrar mejores formas de servir a la organización y esto se hace sometiendo al departamento de personal a auditorías periódicas.

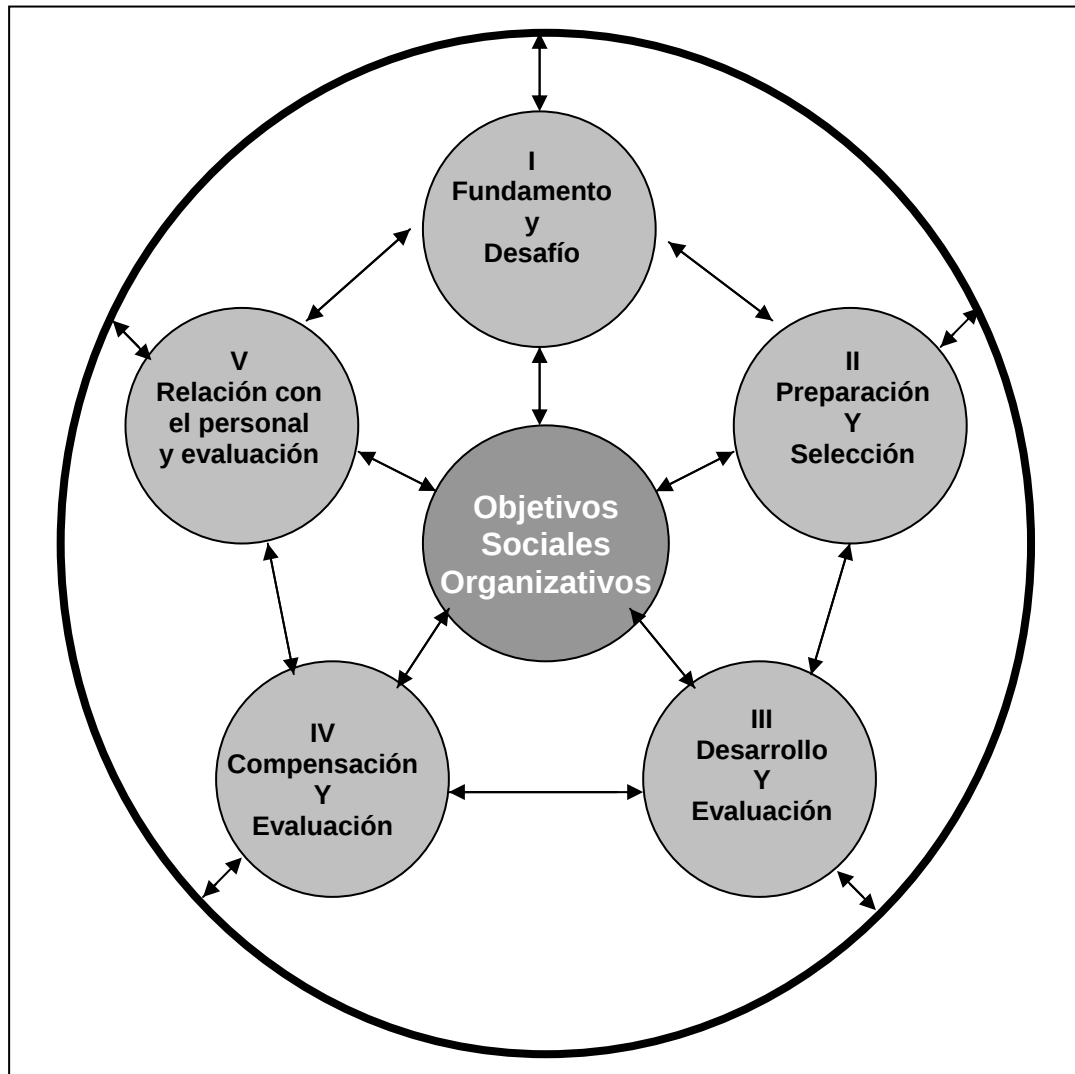


Figura 3. Diagrama de A.R.H. y sus desafíos en el entorno
Fuente: Hernández 2007

Utilizar los sistemas es muy útil pero no es suficiente. Es necesario implementar una administración proactiva que se encargue de prever los posibles problemas que pudieran presentarse y realizar acciones para anticiparse a ellos y no ser

como la administración reactiva que es aquella que espera hasta que ocurra un problema par resolverlo. Esto es inapropiado y costoso para la organización.

2.3 Rotación de Personal.

De acuerdo a los principios básicos de gerencia la rotación de personal se refiere a la cantidad de movimientos de trabajadores que entran y salen de una organización, ordinariamente expresado en términos de proporción de rotación. La rotación de personal para una organización, es a menudo, un índice importante de la eficiencia con que se están desempeñando las diferentes funciones de personal por parte de los máximos líderes de dicha institución.

Rotación: Es la cantidad de personas que ingresan y que se desvinculan de la empresa.

Uno de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional es la rotación de recursos humanos. El término "Rotación de Recursos Humanos" se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente de trabajo; esto significa que la fluctuación entre una organización y el ambiente, se define por el volumen de personas que ingresan en la organización o el de las que salen de ella. La rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones. (Chiavenato, 2005)

Los recursos humanos son la parte fundamental de las empresas, sin embargo todas corren el riesgo de la deserción o rotación de personal. Los gastos y desenlaces que esto conlleva son altos y negativos. La rotación de personal es una situación que se presenta pese a los esfuerzos económicos y de condiciones laborales de los directivos o dueños de los negocios, y para otras, una política que erróneamente trata de disminuir los costos, que engloban las llamadas prestaciones sociales a través del desfile de trabajadores de poca duración.

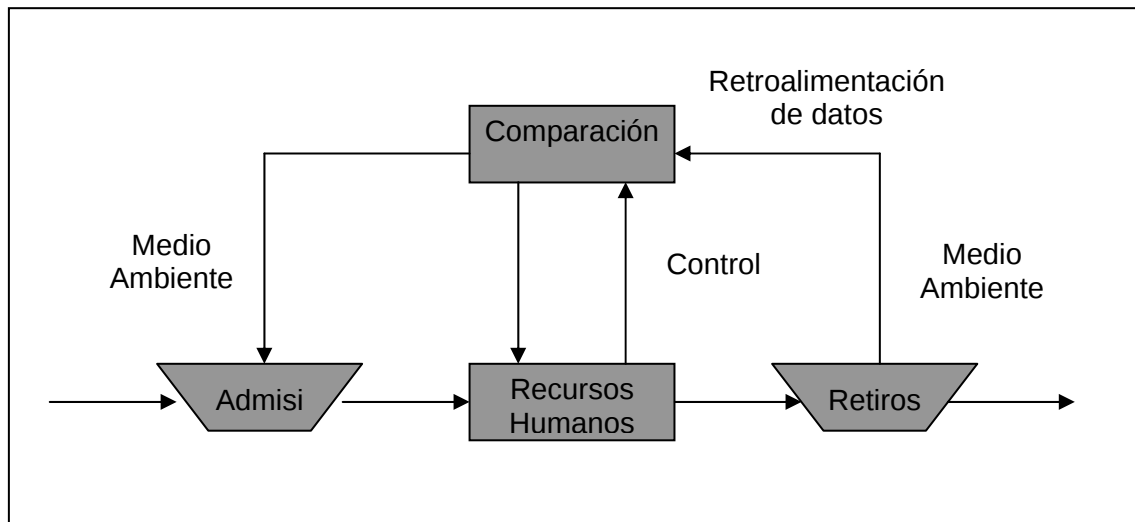


Figura 4. Rotación de personal.
Fuente: Chiavenato, 2005

Reclutar talentos externos de la compañía presenta el riesgo de desequilibrar a la fuerza laboral existente y de aumentar la pérdida de empleados talentosos. Las empresas con un mayor porcentaje de gerencia intermedia traída de afuera tienen 5% más de rotación y desánimo los empleados. Significa que las empresas que traen gerentes intermedios de afuera deben ser cuidadosas en el manejo de las expectativas de personas talentosas dentro de su fuerza laboral en relación con su potencial crecimiento y promoción. Las empresas que invierten en desarrollar nuevos talentos tienen mayores ganancias.

Las empresas con 80% o más gerentes en programas de desarrollo gerencial registraron aproximadamente el triple de la rentabilidad de las compañías con 0-60%. Sin embargo, aquellas que invirtieron en el desarrollo gerencial de su staff tuvieron la mayor rotación voluntaria en ese nivel. Esto sugiere que las empresas que invierten en desarrollar sus talentos deben crear oportunidades para esas personas, o se arriesgan a perderlas en el mercado. (Portal de noticias y artículo sobre la gestión de los recursos humanos en las organizaciones, 2007)

Las oportunidades de promoción, el feedback sobre el desempeño y las políticas que favorecen el cuidado de los hijos de los empleados parecen estar

estrechamente relacionados con una menor rotación en la empresa. Las organizaciones que experimentan una menor rotación de personal son las que poseen un porcentaje mayor de cargos de la gerencia media ocupados por candidatos internos, políticas favorables al cuidado de los hijos, y mayores índices de evaluaciones de desempeño.

La realidad de la rotación en nuestros tiempos está ligada a que los trabajadores ya no están dispuestos a sacrificar su estilo y calidad de vida.

2.4 Rotación de Puestos.

La técnica de rotación permite al empleado cambiar de un puesto a otro. La labor en sí misma no experimenta cambios. Esta rotación rompe la monotonía de diversas labores especializadas y posibilita el uso de diversas áreas del conocimiento y la experiencia del operario, ó incluso de distintas habilidades físicas. La organización se beneficia de esta rotación porque los trabajadores se hacen competentes en distintos puestos y no solo en uno. Ser capaz de realizar una serie de labores mejora la auto imagen del trabajador, coadyuva al crecimiento personal y en general consigue que el trabajador sea más valioso para la organización. (William B. Werther Jr, 2006)

El experto en recursos humanos debe utilizar esta técnica como precaución porque en sí misma no mejora los puestos, y la relación entre tareas, actividades y objetivos permanece sin cambios. Solo debe utilizarse después de analizar otras posibilidades.

Enriquecimiento de puestos. El nivel de satisfacción del trabajador se incrementa cuando se añaden nuevas fuentes de satisfacción laboral. Esta técnica aumenta los niveles de responsabilidad, autonomía y control. La inclusión de nuevas tareas, discutida anteriormente, consiste en añadir elementos a la labor. El enriquecimiento del puesto consiste en incrementar los niveles de planeación y control.

La Rotación de Puestos, consiste en el cambio de un operario entre dos o más puestos de trabajo del mismo nivel y contenido tecnológico y/o funcional. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 2007

Las ventajas que aporta sobre la organización científica del trabajo son:

- Aumenta el conocimiento del proceso
- Aumenta el conocimiento del producto
- Disminuye la monotonía
- Mejora el reparto de cargas, en caso de puestos penosos
- Favorece la polivalencia

Sin embargo, este no resuelve:

- Posibles roces en el reparto de tareas
- Puede disminuir temporalmente el rendimiento
- Tiempo libre para la formación

Dentro de la rotación de personal, que se ha venido dando en el Instituto Tecnológico de Sonora, Dependencia de Educación Superior Navojoa, algunas vacantes han sido cubiertas con los mismos empleados que ya tenían tiempo laborando en diferentes áreas, por lo tanto, la rotación de personal, ayuda a la rotación de puestos, repercutiendo en el desempeño organizacional y mejorando el clima laboral con la satisfacción profesional de su personal.

2.5 Índices de Rotación de Personal.

Índice de Rotación, se refiere a la relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo.

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

El índice Ideal, permite a la empresa retener al personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta problemas difíciles de corregir (dentro de un programa factible y económico).

El cálculo del índice de rotación de personal se basa en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con los recursos disponibles en cierta área de la organización, dentro de cierto periodo de tiempo y en términos porcentuales. (Chiavenato, 2005).

1.- En el cálculo del índice de rotación de personal para efectos de la planeación de recursos humanos, la ecuación para medir la rotación de personal es la siguiente:

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

Donde:

A = Admisiones de personal en el área considerada dentro del periodo considerado (entradas)

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

PE = Promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido por la suma de los empleados existentes al comienzo y al final del periodo, y dividida entre dos.

El índice de rotación de personal expresa el porcentaje de los empleados que circulan sobre el número medio de empleados, en el área y en el periodo considerado.

Un índice de rotación de personal equivalente a cero demostraría un estado de total estancamiento de la organización. Por otro lado un índice de rotación de personal elevado reflejaría un estado de fluidez y entropía de la organización que no podría fijar y asimilar adecuadamente sus recursos humanos.

El índice de rotación ideal sería aquel que permitiera a la organización retener un personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta distorsiones de desempeño difíciles de ser corregidas dentro de un programa factible y económico. No hay un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado.

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

$$\text{Índice de rotación de personal: } ((D \times 100) / PE)$$

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

3.- Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y hallar los motivos que conducen a las personas a desvincularse de la organización, solo se tiene en cuenta los retiros por iniciativa de los empleados, y se ignoran por completo los provocados por la organización.

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

$$\text{Índice de rotación de personal} = (((A + D)/2) + R + T)(100)/PE$$

Donde:

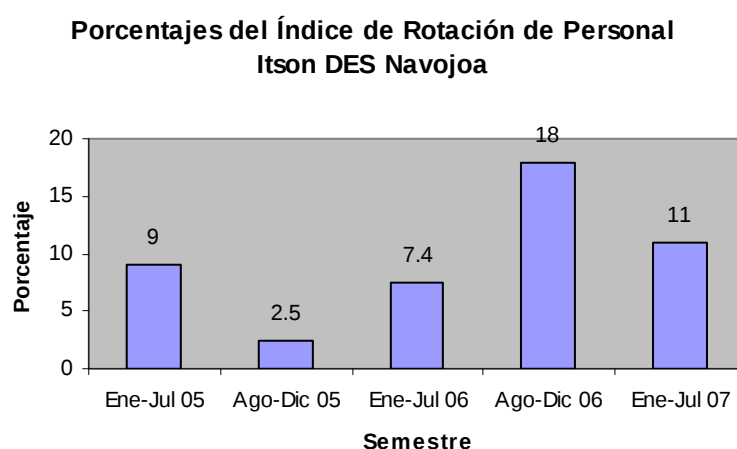
A = Personal admitido

D = Personal desvinculado

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

T = Transferencias de personal para otros subsistemas.

La siguiente figura nos muestra el comportamiento del Índice de Rotación de Personal, del Instituto Tecnológico de Sonora, Dependencia de Educación Superior, Navojoa, del año 2005 en adelante, año en cual cambio la administración de Dirección.



Grafica 1: Índices de Rotación de Personal.

Fuente: Departamento Administrativo, ITSON, Unidad Navojoa

2.6 Causas de la Rotación de Personal

Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización que afectan el desempeño de la misma hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal.

Generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los recursos humanos.

Cuanto mayor sea la satisfacción de un empleado en el trabajo menores serán las posibilidades de que sienta el deseo de abandonarlo. Los motivos más importantes en la rotación de personal son la falta de liderazgo de los jefes inmediatos, la inexistencia de canales adecuados de comunicación; los factores culturales y el entorno del empleado y la empresa que lo contrata.

En cualquier caso la rotación no deja de ser un problema serio. Por ello, las empresas deben generar estrategias para retener a su personal.

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por lo tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos y externos de la organización. (Chiavenato, 2005)

Entre los fenómenos internos pueden mencionarse:

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

La información correspondiente a estos fenómenos internos o externos se obtiene de las entrevistas de retiro con las personas que se desvinculan, para

diagnosticar las fallas y eliminar las causas que están provocando el éxodo de personal.

La entrevista de retiro constituye unos de los principales medios de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada en la organización. A menudo es el principal medio utilizado para diagnosticar y determinar las causas de la rotación de personal.

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

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

Generalmente en la entrevista de desvinculación, las informaciones recogidas se refieren a aquellos aspectos que están bajo control de los empleados, o son claramente percibidos por ellos. Existen ciertos aspectos que escapan totalmente ala percepción y al control de los empleados y que deben ser recogidos dentro de la organización, a partir de registros que se mantienen por el sistema de recursos humanos de la organización. Esos datos son los siguientes:

1. Verificación de la fecha de admisión del empleado y de su trayectoria profesional dentro de la empresa
2. Verificación de los resultados de la evaluación de desempeño
3. Verificación de su cumplimiento en disciplina, puntualidad, etc.
4. Verificación de los resultados obtenidos en los test de selección
5. Verificación de los resultados obtenidos en los programas de entrenamiento concedidos por la organización
6. Verificación de los datos personales como: edad, sexo, estado civil, dirección , experiencia profesional, tiempo promedio de permanencia en los empleos anteriores
7. Verificación de datos internos como: sección donde trabaja, cargo que ocupa horario de trabajo, salario, nombre del supervisor directo, etc.

Las informaciones recogidas a través de las entrevistas de desvinculación y de otras fuentes permiten un análisis de la organización, de su ambiente y consecuentemente una evaluación de los efectos de la política de recursos humanos desarrollada por la organización que determina las alteraciones necesarias, con miras nuevas estrategias que permitan subsanar sus efectos sobre la rotación del personal.

Ese análisis situacional permite poner en práctica una efectiva y constante evaluación del funcionamiento de la política de recursos humanos desarrollada por la organización, en cuanto a los procedimientos de:

- Reclutamiento y selección
- Integración de personal recién admitido
- Remuneración
- Beneficios sociales
- Entrenamiento
- Movimiento planificado del personal (plan de carreras)
- Higiene y seguridad de trabajo
- Mantenimiento de disciplina y organización
- Relaciones formales e informales con los empleados
- Evaluación del desempeño.

La evaluación de los resultados de la política de los recursos humanos de la organización permite amplias posibilidades de ajuste en algunos aspectos o en todos ellos en conjunto.

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

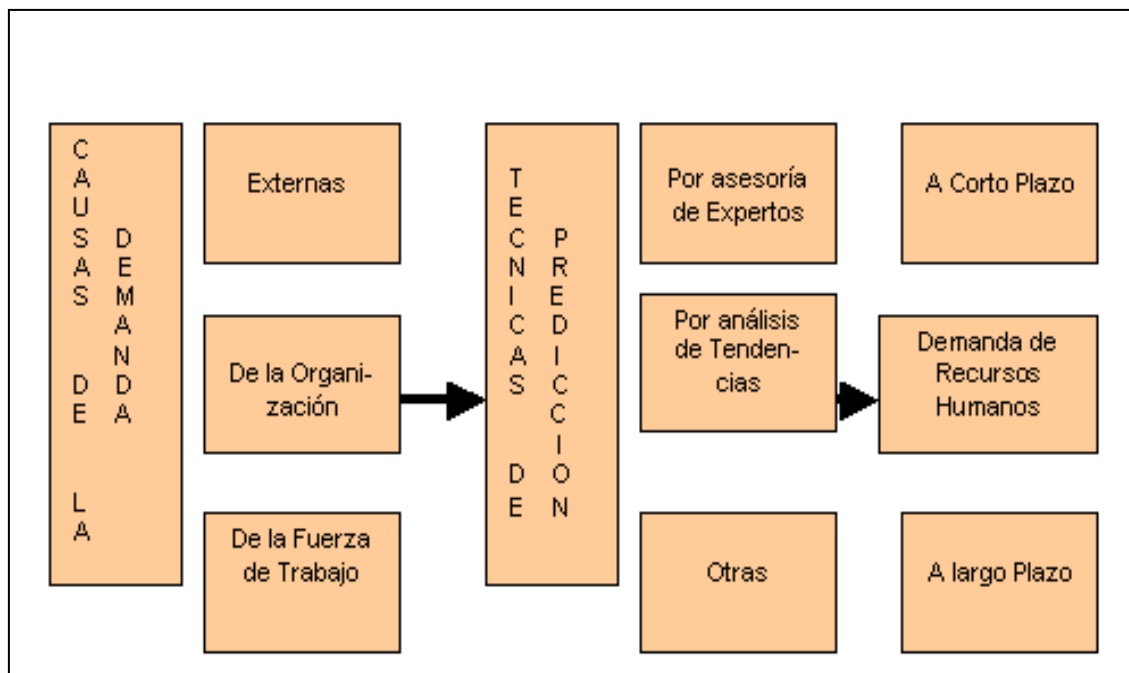


Figura 5. Elementos básicos para calcular las causas de la demanda de Recursos Humanos

Fuente: Mondy, Noe, 1997.

En esta figura se muestra que los pronósticos traducen las causas de la demanda a cálculos específicos, a corto y largo plazo.

Existen muchas causas para explicar la pérdida de trabajadores, sin embargo se han desarrollado medios para retener al personal, tales como planes de vida y carrera; todo lo que se entienda como un instrumento para estimular a que las personas crezcan junto con la organización y no a pesar, en contra o al lado de ella.

Muchos factores influyen en la demanda de recursos humanos de la organización y en la fuerza de trabajo.

El conjunto de estos factores influye en las estrategias corporativas y en los planes que la organización se formula a largo plazo. Algunos de estos factores se encuentran dentro del área de control de la organización, en tanto que otros no lo están, como se ilustra en la tabla 1.

Económicas	Planes estratégicos	Jubilaciones
Factores Sociales	Presupuestos	Renuncias
Tecnológicas	Ventas y Producción	Terminación de contratos
Competitivas	Nuevas actividades	Decesos
	Cambios organizativos	Permisos no remunerados

Tabla 1. Causas de la demanda de recursos humanos a futuro

Fuente: Werther B. William, Jr. 2000

2.7 Satisfacción Laboral

Una de las causas que puede generar la rotación del recurso humano en la organización es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección.

La comprensión del comportamiento del individuo en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología al comportamiento organizacional, para ello, se debe hacer referencia a algunos conceptos como a la satisfacción laboral y las actitudes (Robbins, 1998).

La primera teoría de la satisfacción laboral es la de Frederick Herzberg, la Teoría de los Dos Factores, que ha estimulado gran expectativa, por ello muchos autores han intentado comprobar, como rebatir su validez (Dessler, 2001).

Supone que la satisfacción o insatisfacción del individuo en el trabajo es producto de la relación con su empleo y sus actitudes frente al mismo. Herzberg desarrollo su teoría con base en una investigación realizada en 200 ingenieros y contadores quienes relataron una experiencia de trabajo excepcionalmente buena, y otra, excepcionalmente mala (incidentes críticos).

En consecuencia, se propone la existencia de dos clases de factores:

Factores Intrínsecos o Motivadores, incluye la relación empleado trabajo, realización, reconocimiento, la promoción, el trabajo estimulante y la responsabilidad.

Factores Extrínsecos. Las políticas y la administración de la empresa, relaciones interpersonales, sueldo, la supervisión y las condiciones de trabajo.

En la Figura 6, se aprecian los factores de satisfacción e insatisfacción laboral. Asimismo, se observa la diferencia entre el punto de vista tradicional y el punto de vista de Herzberg.

La Satisfacción Laboral es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". (García Alvarez, A.I. y Ovejero Bernal, A. 2000)

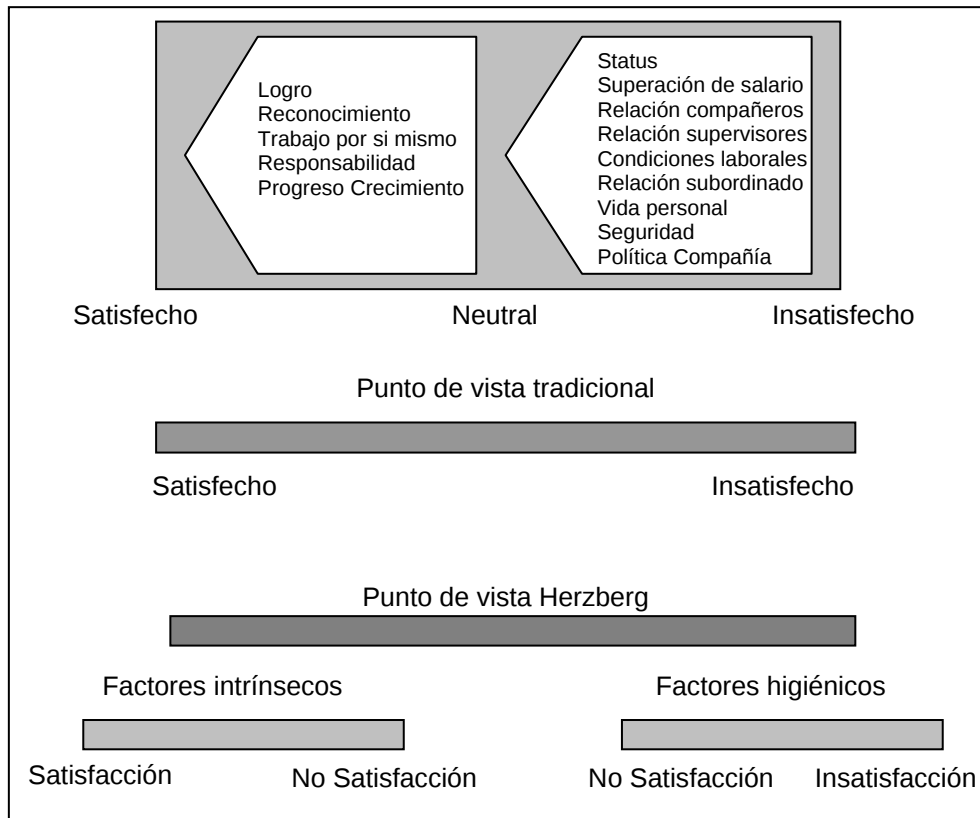


Figura 6: Teoría de la Satisfacción Laboral de Herzberg

Fuente: Robbins, De Cenzo, 1996.

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

- Las necesidades
- Los valores
- Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

- Las comparaciones sociales con otros empleados
- Las características de empleos anteriores
- Los grupos de referencia

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

- Retribución
- Condiciones de trabajo
- Supervisión
- Compañeros
- Contenido del puesto
- Seguridad en el empleo
- Oportunidades de progreso.

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

- Satisfacción general de indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.
- Satisfacción por facetas de grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

Para mantener una fuerza de trabajo efectiva se requiere más que un pago justo e instalaciones adecuadas. Los empleados necesitan motivación y el departamento de recursos humanos es en parte responsable de garantizar la satisfacción del personal con su trabajo. Los problemas individuales y fricciones interpersonales pueden conducir a la necesidad de establecer sistemas de asesoría o de aplicar medidas disciplinarias. También en esta área el administrador de recursos humanos puede asesorar adecuadamente a los gerentes operativos. Para mejorar la productividad de la empresa y mantener los niveles de satisfacción se emplean mecanismos de comunicación, que mantienen informados a los distintos integrantes de la organización. (William B. Werther Jr. 2006)

Una de las formas más frecuentes de manifestarse la insatisfacción consiste en el abandono de la organización que se comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando.

El departamento de recursos humanos ejerce efectos tanto directos como indirectos en los niveles de motivación y satisfacción del empleado, el departamento establece contacto directo con los empleados y los supervisores, mediante la orientación, la capacitación, el desarrollo, la planeación de la carrera profesional y la asesoría que brinda. Al mismo tiempo, estas actividades pueden ayudar a que el supervisor obtenga mayor éxito en la tarea de motivar a su personal. (Werther Jr. Keith Davis., 2006).

Un punto de interés fundamental es determinar si la satisfacción laboral conduce a mejorar el desempeño o si por el contrario el mejor desempeño es lo que conduce a mejores niveles de satisfacción.

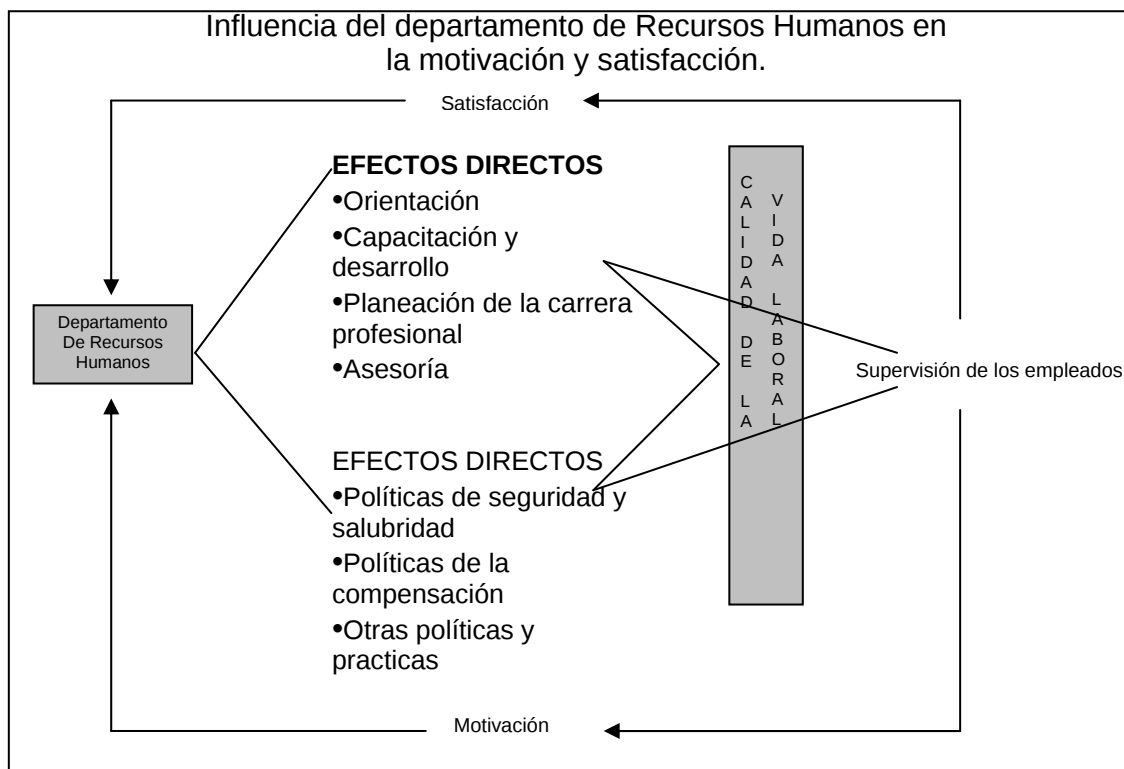


Figura 7. Influencia del departamento de Recursos Humanos en la motivación y satisfacción.

Fuente: William B. Werther Jr. Keith Davis 2006

CAPÍTULO III

MÉTODO Y MATERIALES

3.1 Sujeto bajo estudio.

En el presente estudio trata de describir el índice de rotación de personal y las causas que lo originan en las áreas del personal académico y administrativo eventual del Instituto Tecnológico de Sonora, que termino su relación laboral durante el periodo enero 2005 a Julio 2007, mediante estadística descriptiva e inferencial para la determinación de la causa, incluyendo la identificación de las áreas de oportunidad para disminuir la rotación de personal en ITSON Navojoa.

3.2 Materiales

Cuando se trata de analizar las perdidas de personal y las causas, en el cálculo del índice de rotación de personal no se consideran las admisiones (entradas),

sino solo las desvinculaciones, ya sea por iniciativa de la organización o de los empleados (I. Chiavenato, 2005).

Índice de rotación de personal: $((D \times 100) / PE)$

Por lo que se utilizara esta formula para determinar cada índice de rotación de los semestres de enero del 2005 a junio del 2007. Sumándose cada índice de rotación de personal de cada semestre dividido entre el total de semestres del periodo.

El instrumento para conocer las causas de la rotación de personal de ITSON Navojoa, se ve reflejada en los anexos de la investigación.

Cada pregunta se puede responder según una escala Tomando en consideración los siguientes criterios: 1 Totalmente De Acuerdo, 2: De Acuerdo, 3: Neutral, 4: Desacuerdo y 5: Totalmente Desacuerdo.

De los resultados obtenidos en cada uno de los reactivos, se realizara un análisis detallado en cada grafica, además de segmentar los comentarios relacionados con incidencias reflejadas en las expresiones del personal encuestado para poder realizar las recomendaciones que disminuyan los índices de rotación de personal.

3.3 Método

Para conocer los índices, se aplicará la formula antes mencionada, donde se determinara el índice total de rotación del instituto tecnológico de sonora; mismo que se mostrara en los resultados mediante una grafica.

Para validar la fiabilidad del instrumento para identificar las causas que originan la rotación de personal en ITSON Navojoa, se tomará como muestra, la población total, siendo esta de 18 personas, que incluyen al personal académico y administrativo eventual.

Dadas las características del estudio, el instrumento de recogida de datos que se ha considerado es el más pertinente en cuanto recopilar información “capaz de dar

respuesta a problemas tanto en términos descriptivos, como de relación de variables” (Buendía, 1999).

El cuestionario nos permite recolectar la información que necesitamos en un corto lapso de tiempo de dos semanas, por lo que se aplicara de manera personal, vía correo electrónico, o llamada por teléfono.

Se utilizará el instrumento antes mencionado para conocer los motivos, causas y consecuencias del índice de rotación de personal, en donde se hace referencia a la percepción que tienen de las condiciones del puesto de trabajo que desempeñaban en los siguientes aspectos:

- o Motivo de retiro
- o Opinión acerca de la empresa
- o Opinión acerca del cargo
- o Opinión sobre su jefe directo
- o Opinión sobre su horario de trabajo
- o Sobre las condiciones físicas del ambiente en que desarrollaba su trabajo
- o Términos de contratación
- o Sobre los beneficios sociales otorgados por la organización
- o Sobre su salario
- o Sobre las oportunidades de progreso dentro de la organización
- o Sobre las oportunidades que encuentra en el mercado laboral
- o Entre otras.

También viene una pregunta abierta donde el ex trabajador de ITSON explicara sus razones de separación con la organización

De esta manera nos da un panorama más amplio de si las respuestas dadas en los reactivos del cuestionario coinciden con los motivos expresados de su separación.

Mismo que no sirve como punto de partida para identificar las posibles áreas de oportunidad para disminuir la rotación de personal en ITSON Navojoa.

Para la validación estadística de los resultados se llevará a cabo una prueba de hipótesis estadística inferencial con el 95% de confianza, que determine las causas que originan la rotación de personal.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis de la Fiabilidad del Instrumento

Ferrán (2001) Menciona que el análisis de fiabilidad del instrumento es una pieza fundamental para la realización de cualquier investigación, la técnica alfa de Crombrach es factible o aplicable cuando su resultado es mayor de .6 para el instrumento aplicado, esto significa que mientras más se acerque a uno en la prueba del resultado es mayor confiable.

Para este instrumento el resultado fue de:

Alpha = .7639

Por lo que es considerado aceptable en cuanto a fiabilidad, ya que se aplicó a su totalidad del instrumento.

4.2 Estadística Descriptiva.

El personal encuestado se considera personal eventual administrativo y académico, donde fueron 11 mujeres entre 24 y 38 años; y 7 hombres entre 25 y 36 años de edad

4.3 Resultados

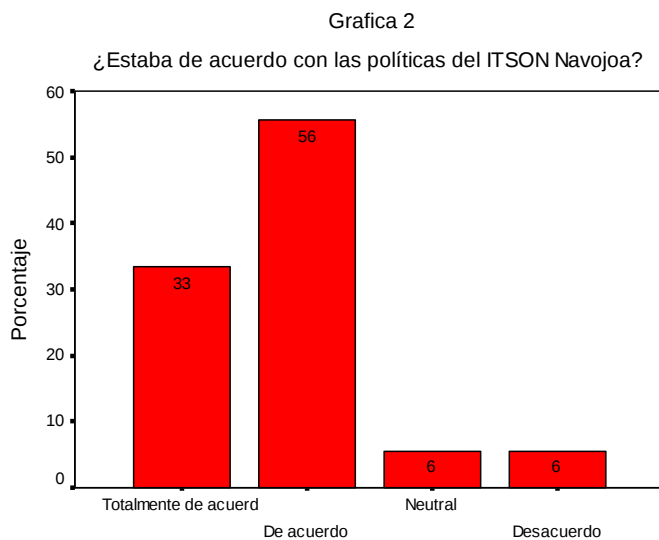
Se conocieron los índices de rotación de personal del ITSON Navojoa, arrojando los siguientes resultados: se obtuvo un promedio de 9.58%, lo que nos indica que es un índice aceptable de rotación de personal para una empresa que realiza contrataciones eventuales, ya que no existen parámetros fijos sobre qué niveles de desgaste son aceptables. Todo depende de las circunstancias, especialmente del tipo de personas empleadas.

Se puede considerar como un desgaste normal entre el 10% y el 15% al año.

Con respecto a la identificación de las causas, de la aplicación del instrumento aplicado a la muestra obtuvimos lo siguiente:

¿Estaba de acuerdo con las políticas del ITSON Navojoa?

El 89% del ex personal de ITSON encuestado mostró estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con las políticas del Instituto tecnológico de Sonora, mientras que el 6% se mostró neutral y el 6% dijo no estar de acuerdo con ellas. Las políticas de ITSON Navojoa, refiriéndonos a misión, visión, valores, objetivos, entre otros, no es un factor importante que pudiéramos tomar para identificar las causas de la rotación de personal. Ver grafica 2

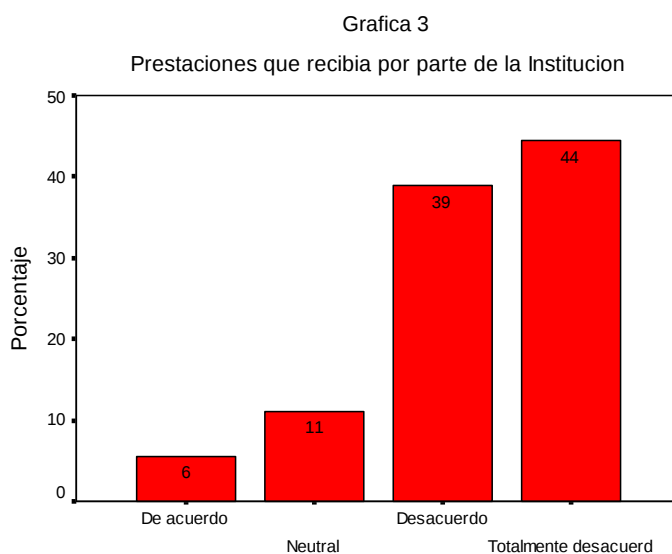


Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

¿Los beneficios en cuanto a las prestaciones que recibía por parte de la empresa eran los que más convenían a mis intereses?

El 83% de la muestra respondió estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con los beneficios ofrecidos de las prestaciones que recibían por parte de la empresa, mientras que el 11% restante se mantuvo neutral y 6% mostró estar de acuerdo con dichos beneficios.

Por lo anterior podemos observar que esta podría ser una de las principales causas del estudio que se presenta y que al final se comentara de manera general. Ver grafica 3

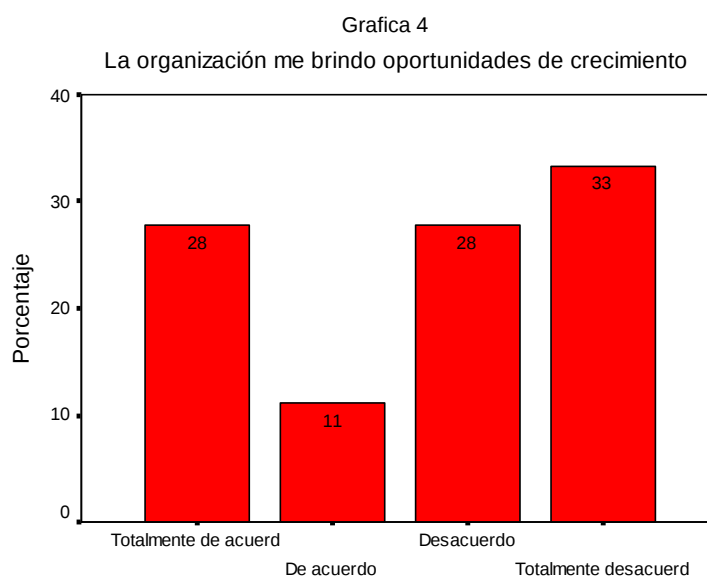


Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

¿La organización me brinda oportunidades de crecimiento dentro de la estructura organizacional?

En la grafica 4 podemos observar que el 61% del personal que laboraba en ITSON Navojoa, no buscaba oportunidades laborales fuera de la organización; mientras que el 39% restante si.

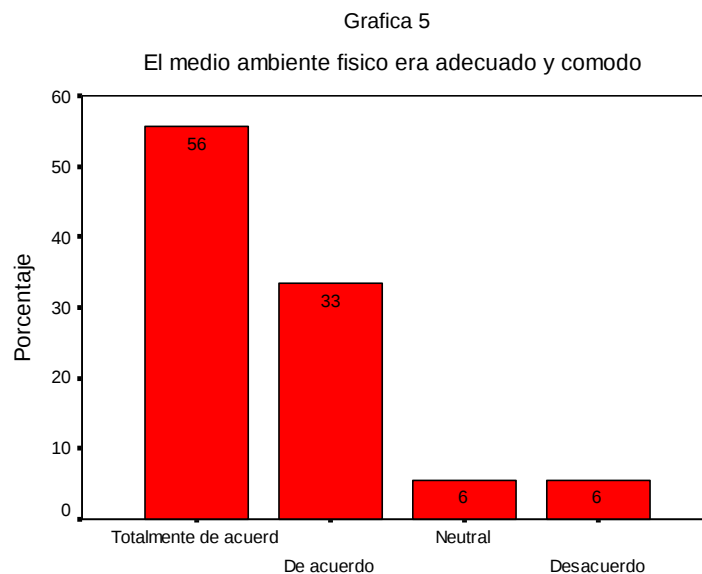
De lo que podemos interpretar que esta variable si puede ser un factor que influye en los índices de rotación de personal.



Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

¿El medio ambiente físico era adecuado y cómodo para el desarrollo óptimo de mi trabajo?

En la grafica 5 podemos observar que el 89% de la población encuestada contesto que el ambiente físico era el más cómodo y adecuado al responder estar totalmente de acuerdo y de acuerdo para el desempeño óptimo de sus actividades; un 6% de la muestra se mantuvo neutral, mientras que 6% restante mostró estar en desacuerdo.

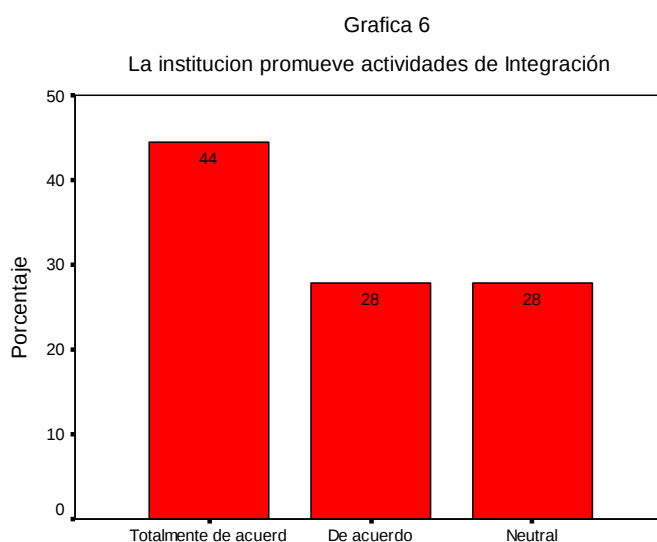


Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

¿La empresa promueve actividades de integración que mejoran las relaciones laborales?

La grafica 6 nos muestra que del 100% de la muestra encuestada el 72% mostró estar totalmente de acuerdo y de acuerdo con respecto a las actividades de integración que la organización ofrece a sus empleados para mejorar el clima laboral, y el 28% restante se mantuvo neutral.

Aspecto positivo que se debe destacar para la institución. Véase grafica 6

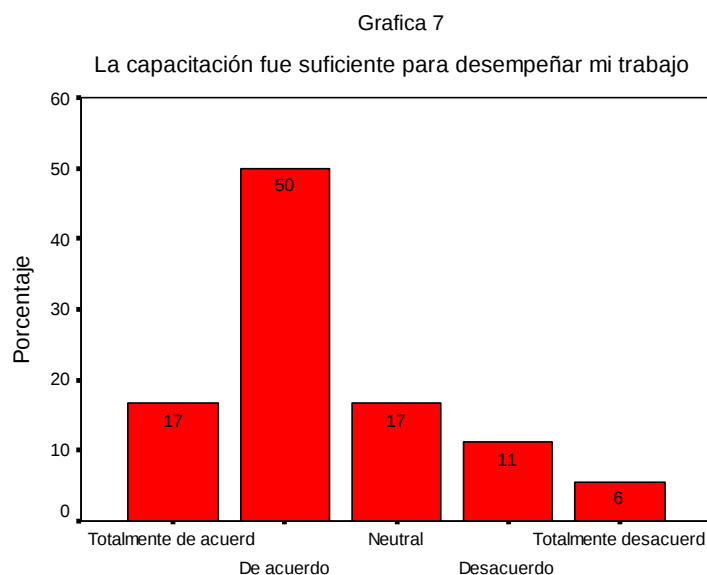


Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

¿La capacitación que recibía para desempeñar mi trabajo era la adecuada en tiempo y momento?

Estuvo totalmente de acuerdo y de acuerdo el 67% de los encuestados, con respecto a la capacitación brindada por la empresa en cuanto a tiempo y momento para el desarrollo óptimo de sus actividades, un 17% se mantuvo indiferente, mientras que el 17% restante se mostró en desacuerdo con la capacitación ofrecida.

Lo que significa que la capacitación ofrecida por ITSON Navojoa a sus trabajadores es pertinente y tiempo y forma. Ver grafica 7



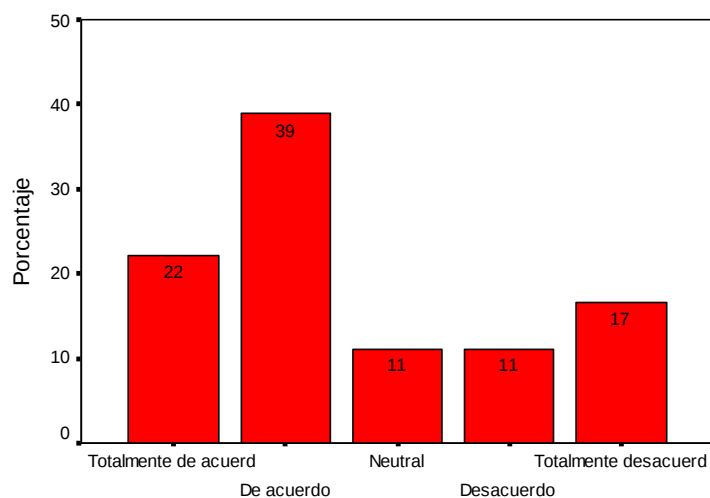
Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

¿Me sentía cómodo en mi puesto de trabajo?

En la grafica 8 se hace referencia, a la satisfacción de los ex trabajadores con respecto al puesto desempeñado, es decir que tan cómodos se sentían, de lo que se obtuvieron como resultado, que un 61% estaba cómodo en su puesto de trabajo, el 11% se mostró neutral y el 28% restante mostró estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con respecto al puesto.

Grafica 8

¿Me sentia comodo en mi puesto de trabajo?



Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

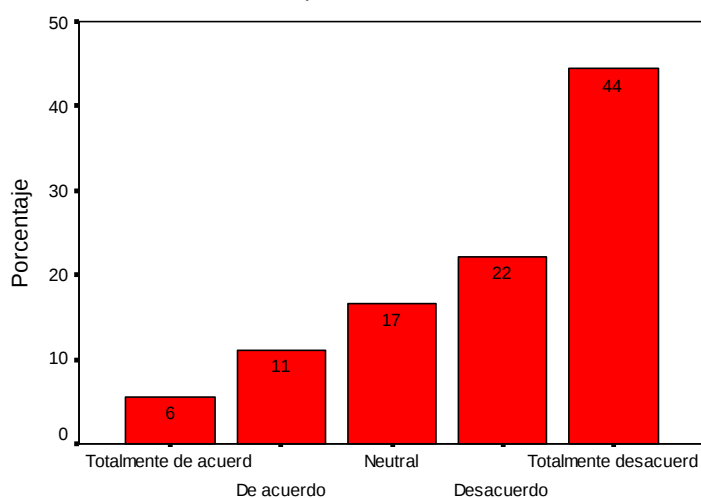
¿Las prestaciones (servicio medico, capacitación, entre otros) recibidas por la organización satisfacían mis necesidades?

Con respecto a las prestaciones generales brindados por la empresa a los empleados como, el servicio medico, la capacitación y los eventos generales, el 66% se mostró estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con los mismos, el 17% estuvo de acuerdo y el 17% restante se mantuvo neutral.

Factor que nos indica que puede ser unas de las principales causas que busca conocer en este estudio para identificar las que ocasionan la rotación de personal en el ITSON Navojoa. Ver grafica 9

Grafica 9

El servicio medico, capacitacion, entre otros eran suficientes

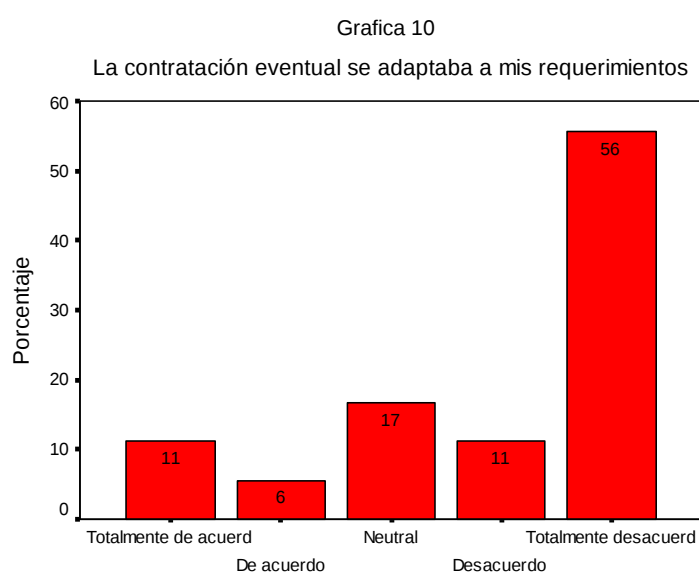


Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

¿El tipo de contratación eventual se adaptaba a mis requerimientos?

Podemos ver en la grafica 10 que se muestra que el 67% de las personas que respondieron la encuesta no estaba satisfecho con el tipo de contratación eventual ya que respondieron estar en desacuerdo y totalmente desacuerdo, el 17% se mantuvo neutral y el 17% restante estaba de acuerdo con el tipo de contratación.

Este es otro punto donde los ex trabajadores, dejaron ver una de las mayores insatisfacciones, posible principal causa de la rotación a investigar.



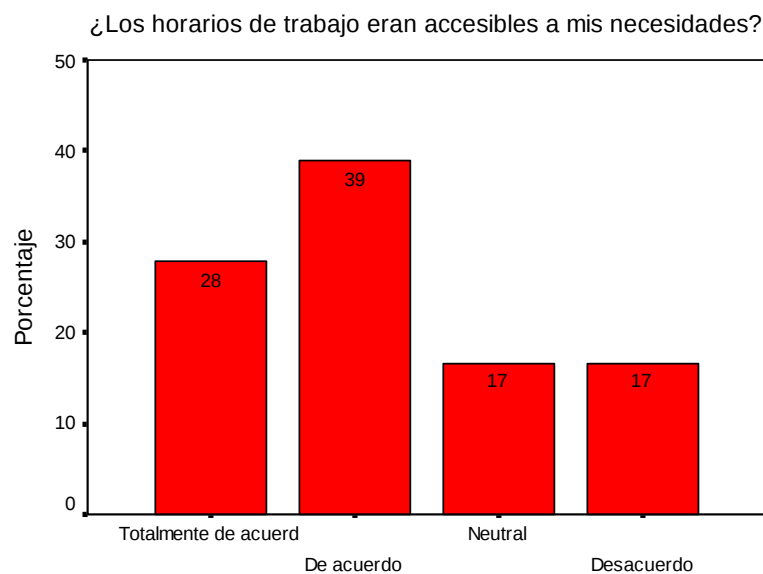
Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

¿Los horarios de trabajo eran accesibles a mis necesidades?

Con respecto a los horarios de trabajo el 67% de los encuestados dijo estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con los mismos, mientras que el 17% se mantuvo neutral y el 17% restante mostró no estar de acuerdo y totalmente en desacuerdo.

Como se ve en la grafica 11 este no es un punto de incidencia alto que pudiera ocasionar la salida del personal de la institución.

Grafica 11

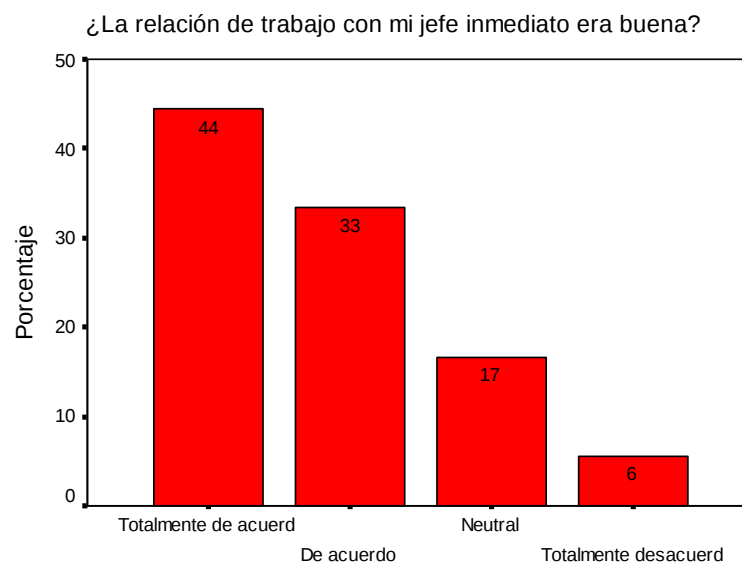


Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

¿La relación de trabajo con mi jefe inmediato era buena?

La relación entre jefe inmediato y subordinado podemos decir que era buena ya que el 77% de la muestra dijo estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, el 17% se mantuvo neutral y el 6% restante dijo estar totalmente en desacuerdo.

Grafica 12



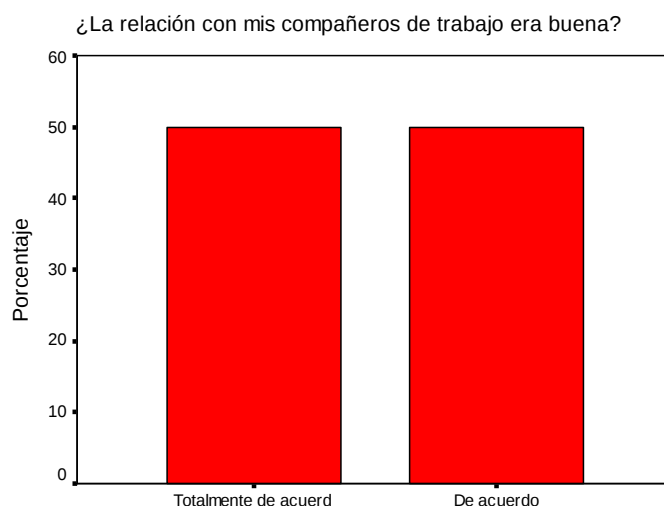
Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

¿La relación con mis compañeros de trabajo era buena?

El 100% de la población mostró estar de acuerdo y totalmente de acuerdo a la relación que llevaban con sus compañeros de trabajo.

Otro aspecto positivo que se puede resaltar del ITSON Navojoa, con respecto a la relación entre el personal.

Grafica 13

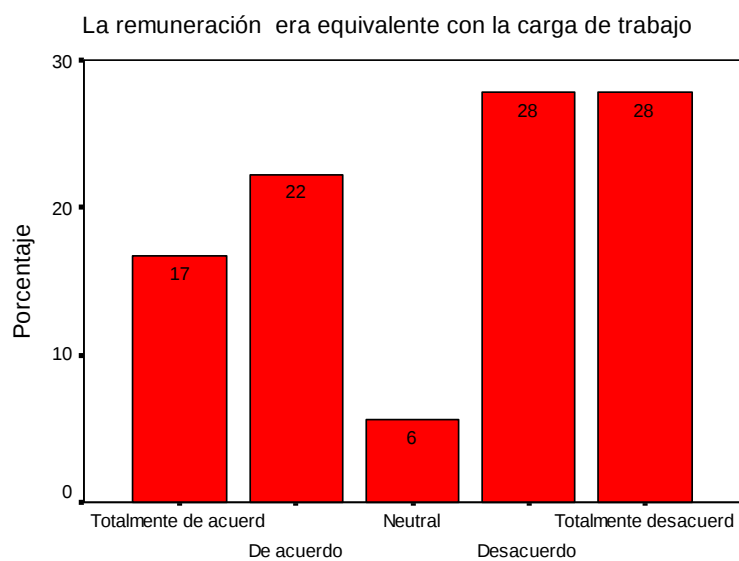


Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

¿La remuneración que recibía por el desempeño de mis actividades era lo proporcional a mi carga de trabajo?

En la grafica 14 podemos ver que el 56% de la muestra respondió esta en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con el sueldo que recibía en proporción con su carga de trabajo, solo el 6% se mantuvo neutral, mientras que el 39% restante estaba satisfecho con su remuneración económica

Grafica 14

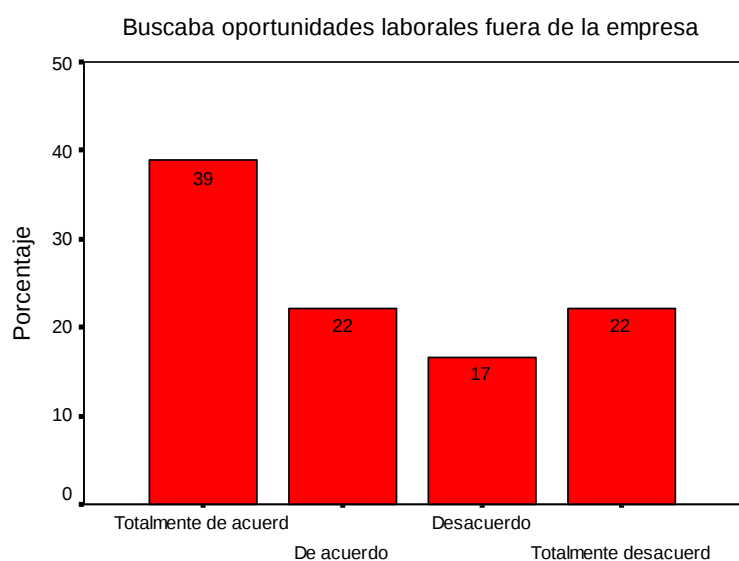


Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

¿Mientras desempeñaba mi trabajo buscaba oportunidades laborales fuera de la organización?

El 61% de las personas encuestadas dijo que mientras laboraba en la institución buscaba oportunidades laborales fuera de la organización, mientras que el 39% restante no. Véase grafica 15

Grafica 15



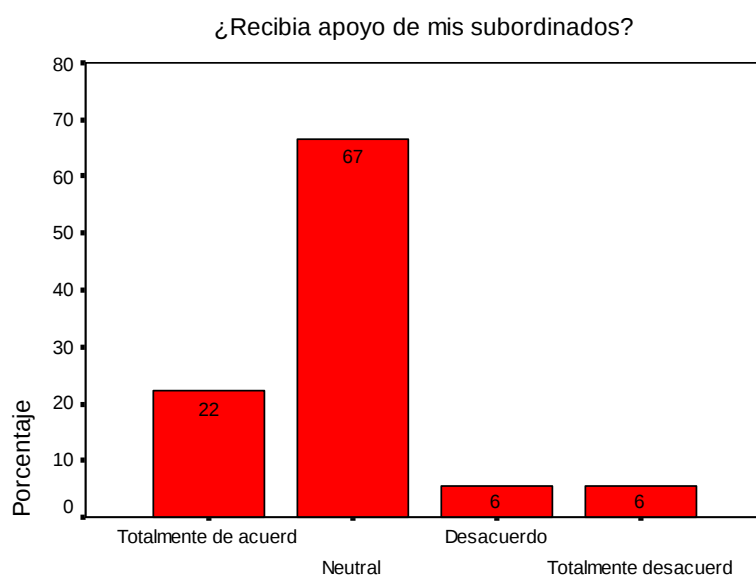
Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

¿Recibía apoyo de mis subordinados?

En la grafica 16 se hace mención al apoyo que recibían por parte de los subordinados, de la cual se obtuvieron resultados donde el 67% de las personas se muestran neutrales, de lo que podemos deducir que era personal que no contaba con gente a su cargo.

El 22% dijo estar totalmente de acuerdo y el 12% restante se mostró en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Grafica 16

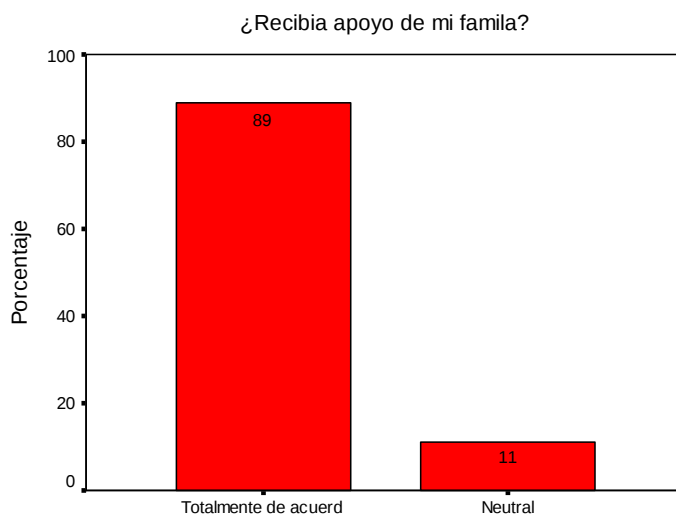


Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

¿Recibía apoyo de mi familia?

El 89% de la población encuestada estuvo totalmente de acuerdo en cuanto a que si recibían apoyo de su familia mientras que el 11% se mantuvo neutral.

Grafica 17

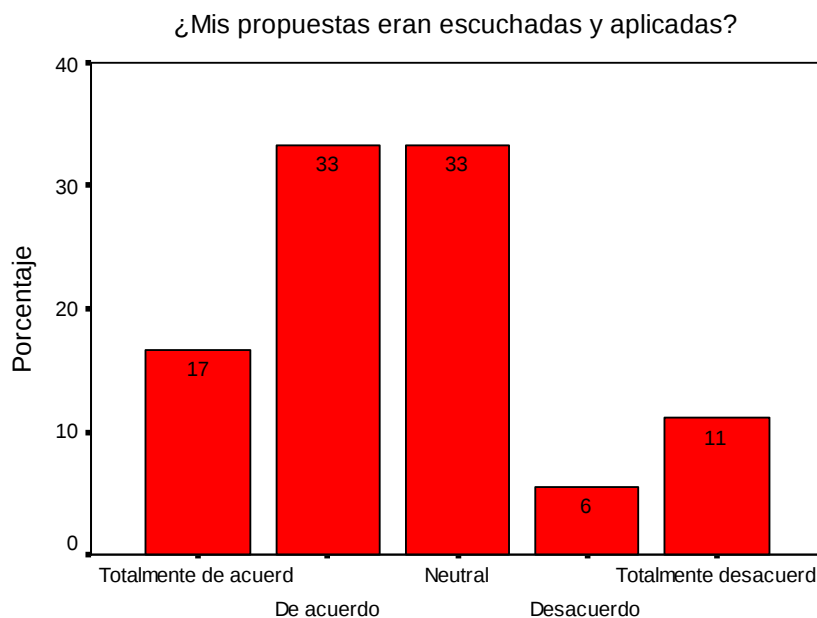


Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

¿Mis propuestas eran escuchadas y aplicadas?

A cerca de si las propuestas eran escuchadas y aplicada el 50% mostró de acuerdo y totalmente de acuerdo, el 33% neutral y el 17% no estuvo de acuerdo.

Grafica 18

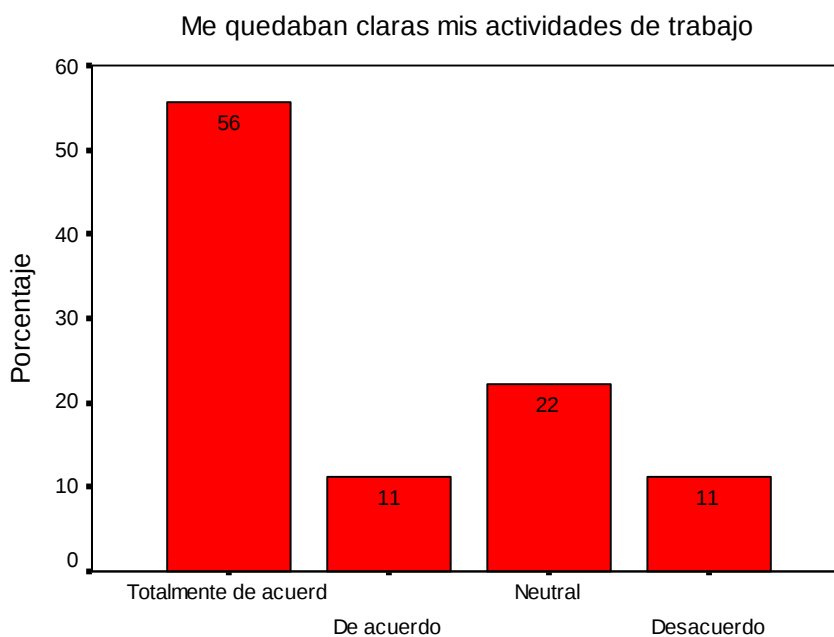


Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

¿Lo que tenía que hacer en mi puesto de trabajo me quedaba claro?

El 67% de los encuestados dijeron estar totalmente de acuerdo y de acuerdo con respecto a la claridad de las funciones a realizar en la organización, el 22% se mantuvo neutral y el 11% estuvo en desacuerdo.

Grafica 19

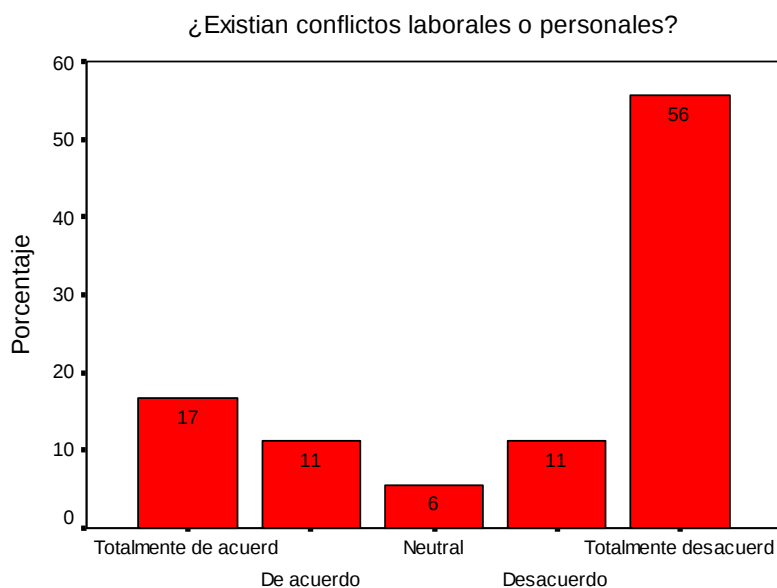


Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

¿Existían conflictos laborales o personales con otras personas?

Con respecto a la relación laboral el 67% de la población menciona estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con respecto a que existieran, mientras que el 28% afirmó tenerlos y el 6% restante se mantuvo neutral.

Grafica 20

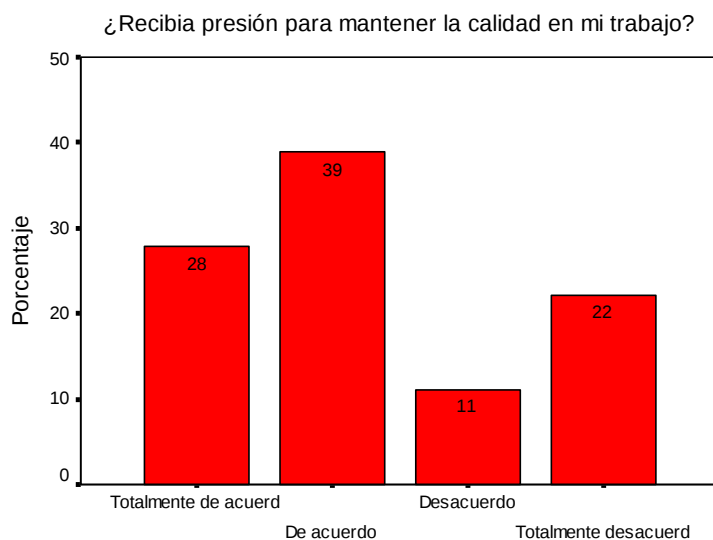


Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

¿Recibía algún tipo de presión para mantener la calidad en mi trabajo?

El 67% de los encuestados mencionaron que si tenían presión para mantener la calidad en su puesto, mientras que el 11% se mantuvo neutral y el 22% restante menciona no tener presión.

Grafica 21



Fuente: Elaboración propia con datos de encuesta

El último reactivo del instrumento que se muestra en los anexos se refiere a una pregunta abierta donde se pide al ex trabajador de ITSON Navojoa, que explique los motivos de su salida o separación del instituto, de la información arrojada, se agrupo por rubros que a continuación se detalla:

Carga de trabajo:

- la carga de trabajo era bastante para el sueldo
- la carga de trabajo era demasiada ocasionándome enfermedades
- las cargas de trabajo no son equivalentes al pago establecido para cada uno de los empleados
- el sueldo estuviera acorde con las responsabilidades y carga de trabajo del puesto

Clima laboral:

- Pésimo ambiente laboral
- El motivo principal de mi salida de tizón es por el ambiente laboral que se sentía muy tenso, mal clima laboral

Inseguridad laboral:

- El trabajo esta en un hilo, no se tiene seguro
- Incertidumbre laboral para los interinos, no hay estabilidad laboral sólida
- Definitivamente por buscar una oportunidad con mayor estabilidad laboral,
- La oportunidad de contar con un trabajo seguro y estable, donde me consideraran parte de la organización no solo de palabra
- Mi estancia en ITSON estaba en un hilo cada renovación de contrato y eso me daba una sensación de inseguridad al no contar por ejemplo con una planta

Mala relación con jefe inmediato:

- Falta de comunicación y apoyo por parte del jefe inmediato al termino de la prestación del servicio
- Mala relación con mi jefe inmediato, en cuanto a maltrato

Mejor oportunidad laboral, crecimiento profesional:

- Aprovechamiento de una oportunidad laboral mas benéfica en lo profesional, personal y económico
- Por visitar nuevas empresas donde adquiriera nuevos conocimientos dentro de mi carrera
- La institución no te toma mucho en cuenta y tu sientes que puedes dar mas de ti en el ámbito laboral, es por eso que busque crecer en otra empresa que explote ese conocimiento que se adquirió como estudiante de Itson
- Busque nuevas oportunidades de trabajo donde lograra crecimiento profesional

Motivos personales:

- motivos personales que nada tienen que ver con la institución
- Cuestiones personales
- cambio de ciudad por cuestiones personales
- cambio de residencia

Prestaciones:

- pocos beneficios
- no hay prestaciones
- no existían prestaciones, aguinaldo, prestaciones
- Definitivamente por buscar una oportunidad con mayores prestaciones, servicios médicos
- El tener prestaciones, oportunidades de crecimiento y sentido de pertenencia a la institución
- Necesitaba servicios médicos los cuales no recibí y tampoco genere ningún tipo de prestación como antigüedad, aguinaldos, etc.
- Por mejores prestaciones

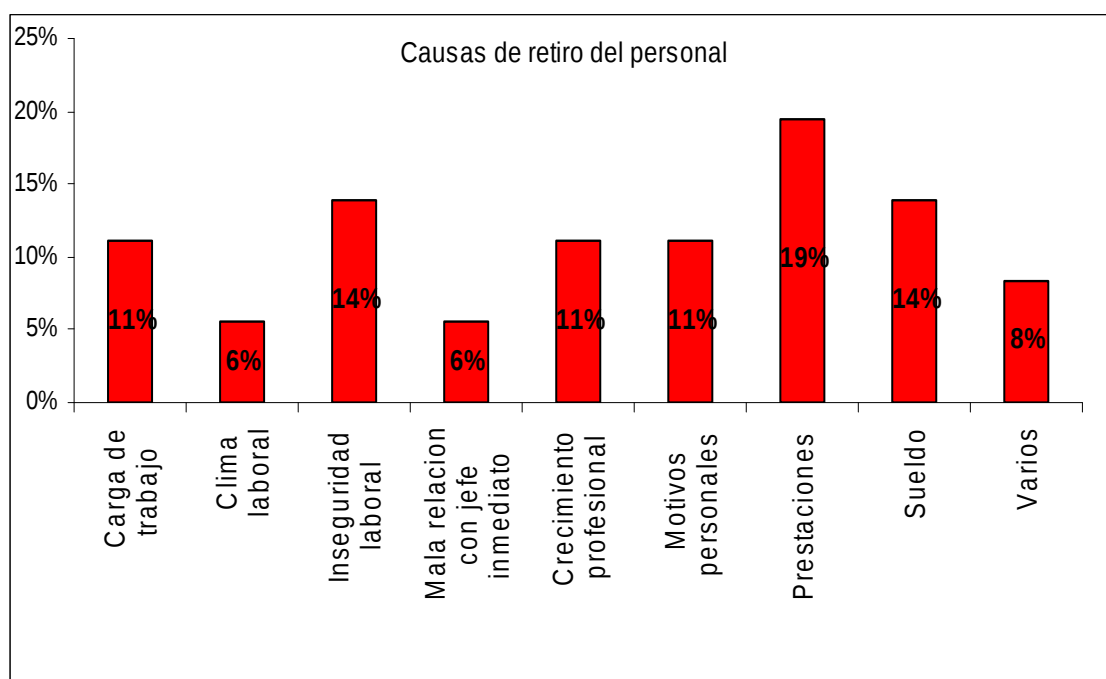
Sueldo:

- No hay posibilidad de aumento de sueldo

- La remuneración económica que recibía no era justa en relación a las actividades que desempeñaba
- Recibí una mejor oferta tanto económica como de desarrollo con respecto a mis ideales y planeación de vida
- El sueldo que tenía era bajo
- Por que la remuneración económica fuera mayor

Varios:

- El perfil de puesto no estaba en relación a las actividades que desarrollaba
- Mas que todo el sentir que mi trabajo es realmente valorado
- Políticas rígidas y burocráticas



Grafica 22

Causas de retiro del personal en ITSON Navojoa

Cabe mencionar que de cada encuesta salían varios motivos del retiro por persona.

Identificando las áreas de oportunidad para disminuir los índices de rotación de personal en ITSON Navojoa, una vez analizados los comentarios y las causas expresadas en el instrumento antes mencionado, podemos decir que son:

- Las prestaciones que la institución da a sus empleados, refiriéndonos a el servicio medico en especifico no son suficientes para que el empleado se sienta satisfecho y exista una inseguridad laboral, dándonos la suma de estas un 33%
- De igual modo los sueldos establecidos y la búsqueda de mejores oportunidades laborales fuera de la organización nos arroja un 25%

La suma de estos reactivos nos da un 58% siendo esta mayoría.

4.3.1 Interpretación de Resultados

Los datos que se generan en este trabajo se capturaron en el paquete Estadístico SPSS Versión 12 con una validación de un 95 % de confianza.

La muestra fue de 18 personas, siendo el total de las personas que salieron de trabajar en el periodo comprendido de marzo del 2005 a Junio del 2007.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Tomando en consideración la información que se ha expuesto anteriormente, de acuerdo a los resultados obtenidos y en función de los objetivos planteados en la presente investigación, así como los antecedentes presentados podemos concluir lo siguiente:

La rotación de personal ocurre cuando falla uno o varios procesos, o bien uno o varios factores que inciden de manera negativa en el desarrollo de las actividades de personal.

Por lo tanto cuando existe rotación, se presentan variaciones en el desempeño de los equipos de trabajo. Estas variaciones dan como resultado un desgaste y costos para la organización.

Es importante detectar las causas que originan la rotación de personal para poder combatirlas con herramientas necesarias y sólidas que es el fin de este estudio.

Es de gran interés ver las causas de la rotación de personal en el Instituto tecnológico de Sonora, generada del personal académico y administrativo eventual que laboro en ITSON Navojoa durante el periodo correspondiente entre Marzo del 2005 a junio del 2007, mediante el comportamiento de los indicadores de sus motivos de terminar la relación laboral, con la finalidad de conocer las principales causas que originan los índices de rotación de personal en el ITSON Navojoa.

En lo que respecta al primer objetivo sobre conocer los Índices de rotación de personal del Instituto Tecnológico de Sonora mediante el comportamiento de los indicadores de los despidos de personal, con la finalidad de conocer la situación actual de la Institución.

Se obtuvo un promedio de 9.58%, lo que nos indica que es un índice aceptable de rotación de personal para una empresa que realiza contrataciones eventuales, ya que no existen parámetros fijos sobre qué niveles de desgaste son aceptables. Todo depende de las circunstancias, especialmente del tipo de personas empleadas.

Por lo tanto se puede considerar como un desgaste normal entre el 10% y el 15% al año según los expertos en el tema y por estudios de investigación realizados por la Universidad John Hopkins.

Con lo que respecta al segundo objetivo específico se corrió una prueba de hipótesis del 95% de confianza donde la hipótesis nula era que la principal causa de rotación era el tipo de contratación y mejores oportunidades fuera de la organización, la cual se comprueba siendo esta mayor al 40%, ya que al ser consideradas en tres rubros era proporcional, y la suma de estas causas, son el 58%, por lo tanto concluimos que las principales causas que originan la rotación del personal son: la falta de prestaciones como primer factor, y en segundo lugar en igualdad, el sueldo y la inseguridad laboral por el tipo de contratación. Con lo que con esto comprobamos la hipótesis planteada en el capítulo I.

Al hacer la comparación de sexos, a la muestra aplicada vemos que la rotación de personal en el ITSON Navojoa, se da más frecuente en el sexo femenino con un 61%, mientras que en el sexo masculino se manifestó en un 39%.

5.2 Recomendaciones

Con respecto al tercer objetivo se identificaron estas áreas de oportunidad al identificar las causas recomendando que quizás debiera realizarse una valuación de los puestos; por parte de la unidad Navojoa, ya que los sueldos se establecieron directamente de la unidad Obregón. Siendo ITSON Navojoa una unidad con características y actividades diferentes en los puestos de trabajo establecidos.

Ya que si no se brinda servicio médico o una contratación de planta se podría recompensar con un mejor salario, o bien si los sueldos son más bajos, el tener un servicio médico que ampare al trabajador y a su familia, esto podría recompensar el salario, de igual modo el contar con un trabajo seguro y prestaciones de ley; podría hacer que el trabajador no se le hiciera bajo la percepción económica.

Para retener al personal se recomienda que la empresa utilice algunos métodos que en el instrumento aplicado salieron de manera favorable como:

Seguir difundiendo la misión, visión, valores, objetivos de las áreas entre otras políticas, para que el personal se sienta parte de la empresa y de cómo contribuye al logro de estos objetivos.

El reconocimiento al desempeño también es otro incentivo para los empleados; pero no solo a una parte del personal eventual; sino al todo el personal, ya sea el personal que cuenta con servicio médico y el personal que está por honorarios; para que no haya distinciones entre ellos, ya que en algunos casos realizan actividades similares o de la misma área; pero dependiendo de su contratación, se brinda este reconocimiento, lo que puede ocasionar conflictos

entre el mismo personal e insatisfacción repercutiendo en el problema a investigar.

Dentro de los aspectos positivos que salieron en el método aplicado para la detección de las causas de rotación de ITSON Navojoa, fueron los eventos de integración entre el personal; por lo que se recomienda mantener estas actividades, mejorándolas para que repercuta en el clima organizacional y esto contrarreste las insatisfacciones que pudiera tener el personal.

Se recomienda también practicar el empowerment entre los mandos medios que tienen personal a su cargo; para que este sirva como apoyo a mejorar una área baja que salio en esta investigación que es la relación con jefes inmediatos, así como capacitación para este tipo de personal que tiene gente a su cargo y tenga la sensibilización necesaria para trato a personal que coordina.

Así mismo también se pudieran simplificar manuales, lenguaje e instrucciones de trabajo de los jefes, que estos Hablen en términos claros, llanos, accesibles, ya que quien no entiende a su jefe, desconfía de él, y a su vez siente inseguridad, y quien no entiende un manual, desconfía o pone cierta resistencia a la empresa.

El recurso más valioso de esta empresa es el persona, y la empresa depende de estos y de sus clientes.

Los espacios de trabajo sean cómodos y ventilados, que cuenten con lo necesario para el desarrollo óptimo de su trabajo, punto que podemos decir salio a favor en esta investigación, por lo tanto se recomienda mantener estas condiciones de medio ambiente físico.

Se recomienda también seguir capacitando al personal; recompensar de esta manera, la falta de prestaciones o servicio medico, al personal que esta contratado como profesionista independiente.

Hacer mención de las prestaciones que la institución ofrece al personal que cuenta con servicio medico, y que en cada finiquito que se le entrega al termino de su contrato van la parte proporcional a dichas prestaciones.

BIBLIOGRAFIA

Arias Galicia Fernando, 1999, Administración de recursos humanos: para el alto desempeño, Editorial Trillas, México D.F.

Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (AMEDIRH)

Puestos de alta rotación, ¿benéfico o nocivo para su carrera?

Artículo sobre la otra cara de la rotación .:

<http://www.amedirh.com.mx/apartados/articulos/documentos/febrero/art150206/rotacion.htm>

Consultado 4 de Mayo del 2007

Asociación Mexicana de responsables de la estandarización de la información administrativa y financiera de las instituciones de educación superior

Bldv. Luis Encinas Jhonson y Rosales S/N, Colonia: Centro, C.P. 83000, Hermosillo, Sonora, México.

Teléfono: (662) 259-2124, 259-2125, Fax: (662) 213-6617

<http://www.amereiaf.org.mx/noticias/costo-rotacion.htm>

Consultado 6 de Mayo del 2007

Chiavenato, 2005 Administración de Recursos Humanos. 5ta edición.. pag. 188-189-190-195

Chiavenato, Idalberto. 1998. Administración de Recursos Humanos. DIAZ, P (1985). Lecciones de Psicología. Caracas. Ediciones Insula.

Chiavenato, Idalberto, 2003 Introducción a la Teoría General de la Administración. Quinta Edición, Mexico: Editorial McGraw-Hill Latinoamericana, S.A.

Dessler Gary, 2001 Administración de personal. Edicion 8pag. 2

García Álvarez, A.I. y Ovejero Bernal, A. (2000) Feedback Laboral y Satisfacción. Universidad de Oviedo, España.

Garza Treviño Placido. Taller Rotación de personal, 11 causas 11 soluciones. "LA DIVERSION FACILITA LOS PROCESOS DE APRENDIZAJE", Estudio sobre mejores prácticas en capacitación. Universidad John Hopkins. Marzo de 2007

Harold Koontz- Heinz Weihrich 2004, Administración una perspectiva global, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A de C.V, 804 p.

Instituto Tecnológico de Chihuahua. 2007

Ing. Verónica P. Hernández Pastrana. *Jefa del Departamento de Recursos Humanos*. 2007

Ave. Tecnológico #2909 Tel: (614) 2-01 2000 Fax: (614) 4-13 5187 C.P. 31310 Chihuahua, Chih., México

www.depi.itchihuahua.edu.mx/.../cap02b.html

Consultado 5 de Mayo del 2007

Los Recursos Humanos. Portal de RR.HH. 2005

Portal Los Recursos Humanos.com (www.losrecursoshumanos.com)

Contenidos del Revista electrónica ENLACES de RR.HH.

<http://www.losrecursoshumanos.com/>

Consultado 5 de Mayo del 2007

Mason y Lind (1998). Estadística para Administración y Economía. Alfaomega grupo editor. México. Pag. 454,455.

Universidad de Oviedo

<http://www3.uniovi.es/~Psi/REIPS/v1n0/art3.html>

Wayner R., Mondy y Noe, Robert M. 1997 Administración de Recursos Humanos Editorial Prentice-Hall. México . Pág. 4

Werther B. William, Jr. 2000 Administración de personal y recursos humanos, Quinta Edición, Editorial McGrill,

William B. Werther Jr. Keith Davis, Administración de personal y recursos Humanos. Edición5, 2006.. Pág. 112-113. 24-25, 440

ANEXOS

INSTRUMENTO PARA DETERMINAR CAUSAS QUE ORIGINAN LA ROTACION DE PERSONAL EN ITSON NAVOJOA

Sexo: Femenino _____ Masculino _____

Edad: _____

Instrucciones: Favor de marcar con una X las opciones según sea su respuesta, Tomando en consideración los siguientes criterios: 1 Totalmente De Acuerdo, 2: De Acuerdo, 3: Neutral, 4: Desacuerdo y 5: Totalmente Desacuerdo.

PREGUNTAS	1	2	3	4	5
1.- Estaba de acuerdo con las políticas del Instituto Tecnológico de Sonora DES Navojoa (Misión, Visión, Objetivos, Metas)					
2.- Los beneficios, en cuanto a prestaciones, que recibía por parte de la empresa eran los que mas convenían a mis intereses					
3.- La organización me brindo oportunidades de crecimiento dentro de la estructura organizacional					
4.- El medio ambiente físico era adecuado y cómodo para el desarrollo optimo de mi trabajo					
5.- La empresa promueve actividades de integración que mejoran las relaciones laborales					
6.- La capacitación que recibía para desempeñar mi trabajo era la adecuada en tiempo y momento					
7.- Me sentía cómodo en mi puesto de trabajo					
8.- Las prestaciones (servicio médico, capacitación, entre otros) recibidas por la organización satisfacían mis necesidades					
9.- El tipo de contratación eventual se adaptaba a mis requerimientos					
10.- Los horarios de trabajo eran accesibles a mis necesidades					
11.- La relación de trabajo con mi jefe inmediato era buena					
12.- La relación con mis compañeros de trabajo era buena					
13.- La remuneración económica que recibía por el desempeño de mis actividades era lo equivalente a mi carga de trabajo					
14.- Mientras desempeñaba mi trabajo buscaba oportunidades laborales fuera de la organización					
15.- Recibía apoyo de mis subordinados					
16.- Recibía apoyo de mi familia					

17.- Mis propuestas eran escuchadas y aplicada					
18.- Lo que tenia que hacer en mi puesto de trabajo me quedaba claro					
19.- existían conflictos laborales o personales con otras personas					
20.- Recibía algún tipo de presión para mantener la calidad en mi trabajo					

Explique el motivo de su separación con el Instituto Tecnológico de Sonora

Gracias...