

UNIVERSIDAD DE SONORA
DIVISIÓN DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y
AGROPECUARIAS



PROBLEMATICA DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL GRUPO
COMERCIAL DE HERMOSILLO S. A. DE C. V.

Registro tesis alterno 78

DISERTACIÓN

ALEJANDRA NORIEGA CALIXTRO

SANTA ANA, SONORA.

ABRIL DE 2005.

Universidad de Sonora

Repositorio Institucional UNISON



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



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

Problemática de la rotación de personal en el Grupo Comercial de Hermosillo S.A. de C.V.

DISERTACIÓN

Sometida a la consideración del Departamento de Contabilidad

de la

División de Ciencias Administrativas, Contables y Agropecuarios

de la

Universidad de Sonora

por

Alejandra Noriega Calixtro

Como requisito parcial para obtener el título

de

Licenciado en Contaduría Pública

Santa Ana, Sonora


Abril de 2005

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

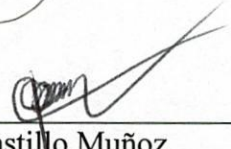
LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA

COMITÉ TUTORIAL:

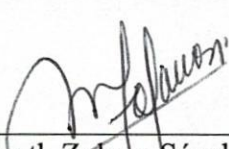
DIRECTOR: _____


M.A. José María Valenzuela Martínez

ASESOR: _____


M.A. Josué Castillo Muñoz

ASESOR: _____


C.P. Lizeth Zolano Sánchez

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por haberme dado la oportunidad de existir para experimentar la gran experiencia de vivir.

A mi familia por su amor y comprensión.

A mi madre por ser una persona que aunque lejos está conmigo siempre.

DEDICATORIA

A mi hermanita Bassilisa, que es la persona que más quiero en el mundo, para que aprenda que el esfuerzo de una persona puede cambiar su destino.

A mis abuelos por el amor que me brindaron incondicionalmente.

A mi mamá, por haberme dado la oportunidad de vivir.

A mi tía Mónica por el tiempo que hemos compartido y hemos aprendido juntas sobre la vida.

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	1
REVISIÓN DE LITERATURA	3
Rotación de Personal	3
Factores Intrínsecos del ausentismo que influyen en la deserción	4
Causas de la rotación de personal	5
Índices de la rotación de personal	7
Problemática de la Rotación	8
Efectos de la excesivas rotaciones	9
Desmoralización	9
Costos de la rotación de personal	10
MATERIAL Y MÉTODOS	14
RESULTADOS	15
CONCLUSIONES	16
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	17
APÉNDICE	19

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura 1. La antigüedad del empleado	1
Figura 2. La principal causa de renuncia	2
Figura 3. Las políticas de la empresa ante los empleados	3
Figura 4. Evaluación de la capacitación	4
Figura 5. La remuneración a los empleados	5

RESUMEN

Uno de los focos rojos de la empresa Grupo Comercial de Hermosillo, S.A. de C.V. es el alto índice de la rotación de personal que existe desde la apertura de la plaza Santa Ana en el año de 1996.

El objetivo principal de esta investigación es analizar y conocer la problemática de la rotación de personal, así mismo las causas que la generan y las consecuencias que tiene.

El presente estudio comprende del período del mes de octubre del 2004 a abril de 2005, el trabajo inicia con revisión bibliográfica, se utilizó material bibliográfico recopilado en diferentes bibliotecas del estado, como la biblioteca de Nogales y la biblioteca de la Universidad de Sonora Unidad Santa Ana.

Así mismo la persona encargada de nóminas en el departamento contable del Grupo Comercial de Hermosillo, S.A. de C.V. Sucursal Santa Ana aplicó una encuesta donde se entrevistó a 30 colaboradores que renunciaron en dos meses continuos (noviembre-diciembre de 2004), se hicieron cinco preguntas específicas que tomaron un punto relevante y se obtuvo un porcentaje por cada una, por tal motivo se obtuvo información para llegar a un análisis y a conclusiones acerca de este problema.

Los datos arrojados por las encuestas destacan lo siguiente: la mayoría de los empleados tienen una antigüedad no mayor a un año, y las principales causas de las renuncias es porque el salario es muy bajo, los empleados no están de acuerdo con algunas políticas de la empresa, entre ellas la política de tres contratos de tiempo determinado y la capacitación que se le brinda al empleado es deficiente.

Tomando en consideración los puntos anteriores se debe implementar un plan de emergencia en donde se someta a consideración el cambio en algunas políticas de la

empresa, asignar personal especial para dar capacitación a los empleados e introducir un programa de recompensas económicas por productividad, puntualidad y buen desempeño para motivarlos.

INTRODUCCIÓN

El área de recursos humanos que tiene a su cargo el Grupo Senderos y el proceso de reclutamiento y selección juega un papel preponderante, ya que puede considerarse como tarjeta de presentación de la empresa y la puerta de entrada de nuevos colaboradores. Uno de los focos rojos de la empresa es el alto índice de la rotación de personal que existe desde la apertura de la plaza Santa Ana en el año de 1996, el cual esta teniendo una problemática que se analizará y que no solo consiste en costo de dinero, sino de tiempo, esfuerzo y a su vez genera costos secundarios que intervienen en la producción y el buen desempeño de las actividades de la empresa. El manual de proceso de reclutamiento de la empresa tiene como finalidad el reunir a los individuos que posean las cualidades y características adecuadas para ejecutar satisfactoriamente las funciones que se les encomiende y cumplir con la misión de la empresa que es proporcionar a los usuarios de las centrales de autobuses los servicios y productos que satisfagan sus necesidades de bienestar durante su estancia en las mismas.

Conscientes que la rotación de personal representa un consumo de tiempo y dinero, en dichos cálculos económicos deben incluirse los costos indirectos que genera la baja productividad del empleado insatisfecho, la apatía en el personal que continúa y que hace que disminuya su desempeño, esto aunado al tiempo extra que deben cumplir por el puesto vacante. Las evaluaciones trimestrales que se hace al Grupo Comercial de Hermosillo, S.A. de C.V. sucursal Santa Ana considera el rubro de rotación de personal con dos puntos de la calificación total que es diez, mismos que no se están obteniendo por el índice tan elevado de rotación y por ende afectan los resultados de la plaza. En consecuencia, la reducción de la rotación de personal puede simbolizar un ahorro importante para la organización, de

igual forma las políticas de selección de personal y salarios de la empresa no son las más adecuadas para retener a un empleado.

El objetivo principal de esta investigación es analizar y conocer la problemática de la rotación de personal, así mismo las causas que la generan y las consecuencias que tiene.

REVISIÓN DE LITERATURA

Rotación de personal.

Welter (2001) considera que el término rotación de recursos humanos es la fluctuación de personal entre una organización y el ambiente. Generalmente la rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual, en el transcurso de cierto período de tiempo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, desarrollar diagnósticos o promover acciones.

Mobley (1982) define la rotación de personal como la suspensión individual del personal afiliado a una organización, que recibe una compensación monetaria o salario de la compañía.

Mientras que Arias (2000), considera que para algunas empresas, 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.

Del Llano (1987) considera que la rotación de personal es la consecuencia de ciertos asuntos o inconvenientes que surgen en la organización sobre el comportamiento o desempeño del personal. Pueden ser variables externas, como la oferta y demanda en el mercado, e internas que pueden referirse a políticas de recursos humanos.

Mientras que Chiavenato (1990), dice que la rotación puede ser real o potencial, la primera se refiere a que el profesional ya se ha marchado de la empresa, ante lo cual no se puede tomar ninguna disposición; y la segunda está relacionada con el anhelo del trabajador de salir de la empresa, asunto que aún no ha podido llevar a cabo.

Guzmán (1989), ubica el concepto de rotación laboral como la fluctuación de personal en una organización, o bien, la cantidad de personas que ingresan y que se desvinculan de la empresa.

Factores intrínsecos del ausentismo que influyen en la deserción.

La mayoría de estudios sobre rotación de personal demuestran mayor índice de ausentismo entre las mujeres que entre los hombres. Benhrend (2000), anota algunos factores muy frecuentes en los casos de ausentismo. Cuando el régimen de pleno empleo ocurre una tendencia hacia el aumento del ausentismo, probablemente sea porque los empleados no temen ausentarse en el puesto de que no serán despedidos y de que si esto llegara a ocurrir, otras oportunidades de empleo estarían a su disposición. Cuando en régimen de oferta de recursos humanos la tendencia es hacia la reducción del ausentismo, probablemente sea porque los empleados temen ser despedidos o castigados.

Lemark (2001) opina que los salarios altos constituyen un estímulo para obtener un mejor nivel de asistencia. Sin embargo otros observaron lo contrario, o sea una relación directa entre los buenos salarios y el ausentismo. Algunos autores tratan de explicar esta paradoja alegando que los trabajadores que tienen un nivel de vida fijo están satisfechos con sus ganancias, porque esas ganancias son suficientes para mantener ese nivel.

Uribe (1991) concuerda en que hay muchas divergencias en cuanto a la influencia de la edad en los índices de ausentismo y nota que es un mayor índice entre los empleados que tienen menos de veinte de años de edad.

Causas de la rotación de personal.

Robbins (2000) menciona que una de las causas que puede generar la rotación de personal 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 quien tiene la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección. La satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan deberían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran: trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.

Mowday *et al.* (1989) mencionan que en los últimos veinticinco años, se han realizado estudios que involucran a la rotación de personal, los cuales han establecido modelos prácticos para su explicación. Estos modelos adjudican la rotación a diferentes factores, como la insatisfacción del empleado hacia el trabajo y los factores económicos. Dos de los motivos más importantes son una pobre supervisión y una persona equivocada en un puesto equivocado.

Royel (1998) considera que 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 busca.

Siliceo (1980) no ve la rotación de personal como una causa, sino un efecto, como consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización

sobre la actitud y el comportamiento del personal. Es, por lo tanto, una variable dependiente de aquellos fenómenos internos y externos de la organización.

Terry (1991) dice que una de las causas más comunes que desde el punto de vista laboral han aumentado la rotación laboral en las organizaciones en los últimos años, es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios; cuando esta relación no se corresponde el trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral, según sea posible aunque en nuestro país existe un sistema de tarifas que establecen que trabajos iguales reciben retribuciones iguales, esta relación puede vulnerarse por una serie de beneficios adicionales que pueden hacer que determinados tipos de trabajos sean más ventajosos y atractivos que otros, de ahí el éxodo que se ha producido en la última década hacia los llamados sectores emergentes en la economía como lo es el turismo.

Robbins (2001) anexa que dentro de los fenómenos internos que ocurren en la organización se pueden citar:

- La política salarial de la organización.
- La política de beneficios de la organización.
- Las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la organización.
- El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización.
- La cultura organizacional desarrollada dentro de la organización.
- La política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Los criterios y programas de entrenamiento a los recursos humanos.

Índices de la rotación de personal.

William *et al.* (1999) confirman que la relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, tiene como resultados, el índice bajo por el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización. Pero 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). Índice de Ausentismo: relación porcentual entre las horas hombre perdidas por ausencias y el total de horas hombre trabajadas. Ejemplo índice de rotación: si existen 1000 empleados, salen 10 y entran 20 en 1 año (recordar la importancia del tiempo). El índice de rotación es: $(20 - 10 / 1000) * 100 = 1\%$ anual. Como la relación es porcentual, el índice es del 1% positivo, lo que indica además que la empresa está creciendo. Existe estabilidad, y la rotación es baja. Si la empresa está en crisis, supongamos salen 500, y entran 20. $(20 - 500 / 1000) * 100 = -48\%$ implica que la empresa decreció personal en 48% y la rotación es muy alta. Existen varias formas de calcular el índice de rotación: considerando entradas y salidas de personal respecto a los recursos disponibles, durante un determinado período de tiempo; tomando en consideración sólo las salidas; y teniendo en cuenta movimientos internos.

Problemática de la rotación.

Jonson (1999) afirma que uno de los factores principales de la problemática de la mayoría de las empresas es el recurso humano. Sin embargo, se conocen una serie de pequeños indicadores que proyectan que las cosas no andan bien y que no están reflejados en los manuales de perfiles para la formación. Uno de ellos es el índice de rotación de personal, la rotación en las plantillas es necesaria, pero un exceso es un problema.

Freedman (1989) dice que cuando se instala la alta rotación de una manera continuada en una compañía se encuentra con una situación muy peligrosa conocida como el síndrome de la hamburguesa. Las compañías con este síndrome se caracterizan por una alta rotación de personal y porque los mandos intermedios lo son por su antigüedad que tampoco es tanta, pero sí más que la del resto y no por su competencia. Parece como si todos los que están lo hicieran porque no pueden estar en otro sitio, a pesar de que la nómina se mueve muchísimo. Probablemente el síndrome se produce porque una parte de la plantilla se siente totalmente al margen de la empresa y la otra, que desempeña una pequeña responsabilidad, cree que agotó todas sus posibilidades profesionales hace tiempo. Unos piensan que están de paso y otros que pudieran irse. De hecho, muchas veces el síndrome es provocado por una dirección de personal que pretende reducir costos o imponer criterios de manera autoritaria más allá de lo que la organización está dispuesta a aceptar.

Se genera así una resistencia pasiva que se manifiesta en una necesidad constante de reponer los empleados que van abandonando la firma. Los ahorros de costos o las mejoras organizativas en estos procesos, que no cuentan con el beneplácito de la organización.

Efectos de las excesivas rotaciones.

Degales (1995) concuerda que cuando la rotación se dispara, se producen a su vez el efecto que parecen borrar la memoria de la compañía: como ¿quién puede atenderme? Por lo que se pierde una gran parte de información necesaria para los procesos diarios, porque los empleados responsables de los mismos han abandonado la empresa y no han podido transmitir la información necesaria. Así se producen las clásicas situaciones en las que clientes, proveedores y otros grupos que se relacionan con la compañía (entre los que están los mismos empleados) no encuentran quien les pueda resolver un problema o darles una explicación: el que se responsabilizaba de ello ya no está.

Desmoralización.

Sánchez (1988) concuerda con la sensación de interinidad que alcanza a todos los que trabajan en una compañía con altísima rotación, ya que hace que muchos comiencen a hacer promesas para alcanzar sus fines que no creen que cumplirán, porque para cuando sean exigibles es posible que ya no estén. Estas promesas terminarán por generar un deterioro importante en el nivel de confianza interno y externo de la compañía.

La dirección de la compañía debe analizar, como otro dato importante más, el índice de rotación de su personal.

Costo de la rotación de personal.

Gómez (1999) afirma que la rotación de personal involucra una serie de costos primarios y secundarios. Entre los costos de personal están costo de reclutamiento y selección, que integran los gastos de administración y de procesamiento de solicitud del empleado, gastos de mantenimiento del órgano de reclutamiento y selección (salarios del personal de reclutamiento), gastos en anuncios de periódico, hojas de reclutamiento, horarios de

empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, gastos de mantenimiento de la selección de servicios médicos (salarios del personal de enfermería) promediados por el número de candidatos sometidos a exámenes médicos de selección, otros son los costos de registros y documentación que los integran (gastos de mantenimiento del órgano de registro y documentación de personal, gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, gastos de mantenimiento del órgano de registro y documentación de personal, gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros. También existe un costo el de integración que lo conforma (gastos de selección de entrenamiento, se debe hacer a la distribución por el tiempo proporcional aplicado al programa de integración de nuevos empleados divididos por el número de empleados sometidos al programa de integración, costo del tiempo del supervisor del órgano solicitante aplicado en la ambientación de los empleados recién admitidos en su sección. Uno de los costos de desvinculación comprende gastos del órgano de registro y documentación relativos al proceso de desvinculación del empleado, divididos por el número de empleados desvinculados; costo de la entrevista de desvinculación (tiempo del entrevistador aplicado a las entrevistas de desvinculación, costo de los formularios utilizados, costo de la elaboración de los formularios, costo de la elaboración de los formularios subsecuentes). El costo de las indemnizaciones por el tiempo que integran del anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales, salario proporcional, aviso previo. El costo de admisión primaria se calcula sumando los cuatro costos dentro de cierto periodo y dividiendo el resultado por el número de empleados desvinculados. Los costos primarios de la rotación de personal son fácilmente calculables, bastando un sistema de tabulación y acompañamiento de datos.

Ellys (2001) asienta que existen costos secundarios de la rotación de personal, como:

1. Reflejos de producción.

- Pérdida de la producción causada por el vacío dejado por el empleado desvinculado, mientras no es sustituido.
- Producción generalmente inferior, por lo menos durante el periodo de ambientación del nuevo empleado que ha ocupado el cargo.
- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.

2. Reflejos en la actitud del personal.

- Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que está retirándose transmite a sus compañeros.
- Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que está iniciando transmite a sus compañeros.
- Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la moral y la actitud del supervisor y del jefe.
- Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la actitud de los clientes y de los proveedores.

3. Costo extra laboral.

- Gastos del personal extra y de las horas extras necesarias para cubrir el vacío existente o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.
- Tiempo adicional de producción por la deficiencia inicial del nuevo empleado.

- Elevación del costo unitario de producción con la deficiencia media provocada por el nuevo empleado.

- Tiempo adicional del supervisor que se emplea en la integración y en el entrenamiento del nuevo empleado.

4. Costo extra-operacional.

- Costo adicional de energía eléctrica, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado.

- Costo adicional de servicios de mantenimiento, utilidades y control de la producción, servicio, etc.; que se vuelven más elevados frente al índice reducido de producción del nuevo empleado.

- Aumento de accidentes debido a una intensidad mayor en el periodo de ambientación inicial de los recién admitidos, y

- Aumento de errores repeticiones y problemas de control provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.

5. Costo extra-inversión.

- Aumento proporcional de las tasas de seguro, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción, reducido en razón de los cargos existentes a los recién admitidos que están en periodo de ambientación y de entrenamiento.

- Aumento en el volumen de salarios pagados a los nuevos empleados y consecuentemente de reajustes de todos los demás empleados, cuando la situación del mercado de trabajo es la oferta, lo que intensifica la competencia y lleva la oferta de salarios iniciales al mercado de recursos humanos.

- Pérdidas en los negocios.

La imagen y los negocios de la empresa pueden sufrir deterioro por la deficiente calidad de los productos en razón de la inexperiencia de los empleados.

MATERIAL Y MÉTODOS

El presente estudio comprende del período del mes de octubre de 2004 a abril de 2005, el trabajo inicia con revisión bibliográfica, se utilizó material bibliográfico recopilado en diferentes bibliotecas del estado, como la biblioteca de Nogales y la biblioteca de la Universidad de Sonora Unidad Santa Ana.

Así mismo la persona encargada de nóminas en el departamento contable del Grupo Comercial de Hermosillo, S.A. de C.V., Sucursal. Santa Ana aplicó una encuesta donde se entrevistó a 30 colaboradores que renunciaron en dos meses continuos (noviembre–diciembre de 2004), se hicieron cinco preguntas específicas que tomaron un punto relevante y se obtuvo un porcentaje por cada una, por tal motivo se obtuvo información para llegar a un análisis y a conclusiones acerca de este problema.

RESULTADOS

Las encuestas que se aplicaron a los empleados desertores de Grupo Comercial de Hermosillo, S.A. de C.V. arrojaron los siguientes datos.

Uno de los puntos que se puede ver claramente esta representado en la Figura 1 donde el 60% de las personas que renunciaron en un periodo de dos meses seguidos, son personas que cuentan con una antigüedad no mayor a un año, este fenómeno se da por la afluencia de personas hacia la frontera haciendo escala en la ciudad por temporadas.

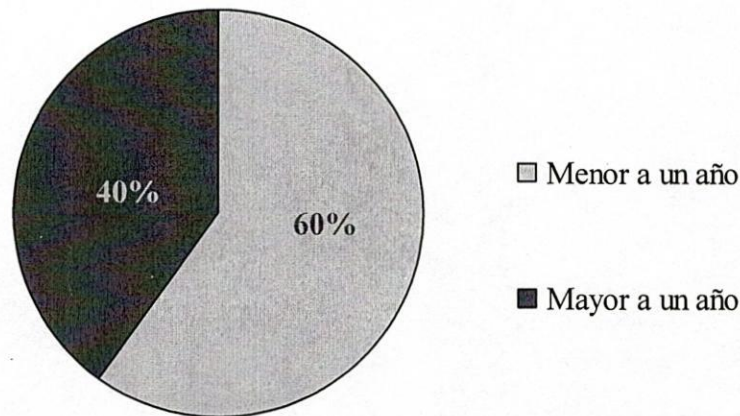


Figura 1. La antigüedad del empleado.

La principal causa de la renuncia voluntaria fue la poca remuneración monetaria, coincidiendo un 75% en esa respuesta, así como la falta de capacitación en un 20% (Figura 2).

Uno de los factores principales que destacaron coadyuvando a la causa con mayor porcentaje fue que la mayoría argumentó que “la vida es muy cara en esta región” y los salarios muy bajos, no acordes con lo que se consume y los precios que están al público.

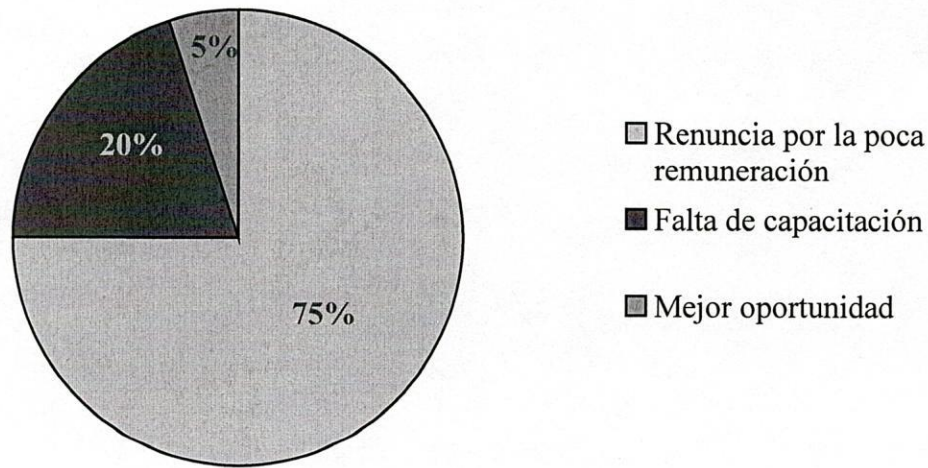


Figura 2. La principal causa de renuncia.

En la Figura 3 se observa que el 30% de los entrevistados coinciden que si en ellos estuviera, cambiarían la política de los tres contratos eventuales antes del contrato por tiempo indefinido, ya que se crea cierta incertidumbre e inseguridad en el trabajo, temiendo el no ser recontratado, por tanto empiezan a buscar alternativas de trabajo por si eso llegara a ocurrir y en ocasiones optan por irse.

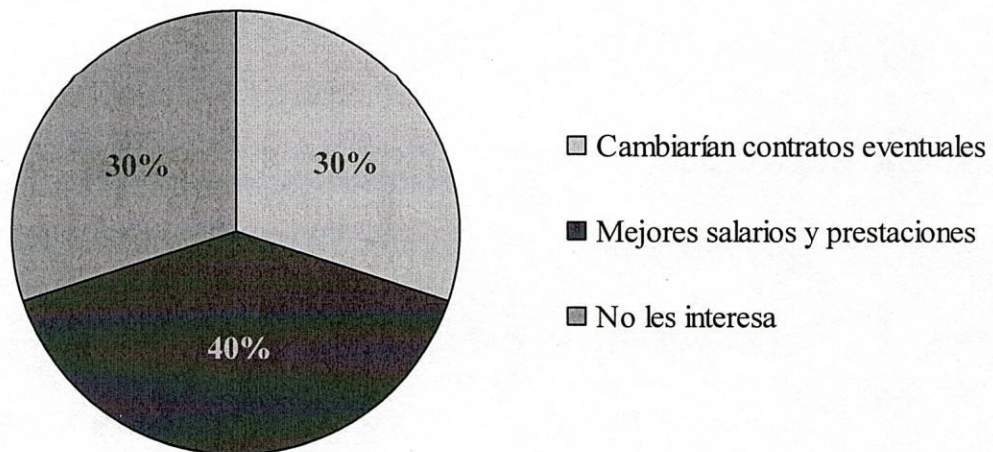


Figura 3. Las políticas de la empresa ante los empleados.

En la Figura 4 se ilustra que al 60% no se le daba la capacitación y entrenamiento adecuado para desarrollar el trabajo con calidad, ya que por la constante rotación no se optimiza la función de la capacitación y no se cumple con las expectativas en ese rubro.

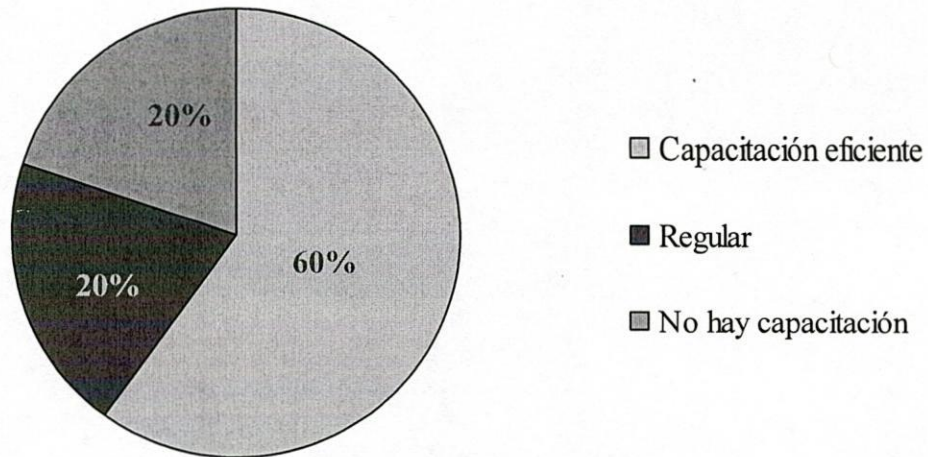


Figura 4. Evaluación de la capacitación.

El 60% coincidió que la remuneración no es suficiente por el trabajo desempeñado por lo tanto el empleado empieza a pensar en otras opciones donde la remuneración sea mejor (Figura 5).

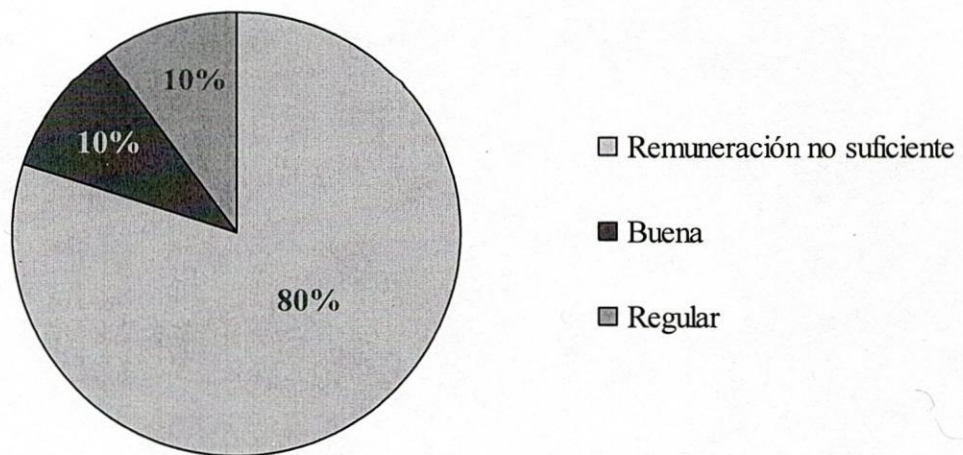


Figura 5. La remuneración de los empleados.

El porcentaje general de rotación se obtuvo de la muestra de las personas entrevistadas dividiendo el total las bajas (30 colaboradores) entre las altas (58 colaboradores) que se registraron en el bimestre arrojando un 52% de rotación de personal.

CONCLUSIONES

El índice tan elevado que tiene la empresa de rotación de personal es entre los empleados no mayores a un año, por tanto se tiene que implementar un plan de emergencia, donde se someta a consideración algunos cambios en las políticas de reclutamiento y selección.

Otro punto considerable es el plantear personal especial para dar capacitación y entrenamiento así evitando tiempos mal distribuidos y descuidos en sus funciones por la doble labor de desempeñar su puesto y el capacitar a un nuevo colaborador.

Una propuesta es el de introducir un programa de recompensas económicas por productividad, puntualidad y buen desempeño que incentiven a los colaboradores, los haga productivos y los recompense de tal forma que queden satisfechos con su trabajo. Atender las recomendaciones y solicitudes para propuestas ante la dirección.

RECOMENDACIONES

Presentar ante la dirección de la empresa un informe de la situación que existe acerca de la problemática de la rotación de personal, donde se proponga la necesidad de un departamento de recursos humanos el cual desempeñe su función y cumpla con los perfiles y las expectativas de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. 2000. Administración de personal y recursos humanos. Trillas. México. P. 120.
- Benhrend, W. 2000. Administración de Recursos Humanos. Diana. México. p. 109.
- Chiavenato, I. 1990. Administración de recursos humanos. Editorial Atlas. pp. 126-127.
- Del Llano, E.1987. La productividad del trabajo y factores de su aumento. E. del Llano Universidad de la Habana. p. 5 – 85.
- DeGales, B. 1995. Administración de personal. Ed. McGraw Hill. p. 220.
- Ellys, F. 2001. Conceptos básicos de contabilidad de costos. Ed. Diana. México. p. 110.
- Freedman, B.1989. Consecuencias de la rotación de personal Ed. Diana. p. 138.
- Gómez, J. 1999. Contabilidad de costos. Diana. México. pp. 96-98.
- Guzmán, V. 1989. Capacitación y Desarrollo de Personal. Editorial Trillas. México p. 215.
- Jonson, R. 1999. La problemática en los recursos humanos. Ed. Trillas. p. 124.
- Lemark, A. 2002. Personal y recursos humanos. Ed. McGraw Hill. p. 130.
- Mobley, W. H. 1982. Employee turnover: causes, consequences and control. Addison-Wesley Publishing Company. pp. 15-17, 64-65.
- Mowday, R. T., L. W Porter y R. M. Steers. 1989. Employee-Organization Linkages. Ed. Academic Press. pp. 107-123.
- Robbins, I. 2001. Comportamiento Organizacional, controversias y aplicaciones. San Diego State University.
- Robbins, S. 2000. El reclutamiento y selección de personal. Trillas. México. p. 220.
- Royel, P. 1998. Administración de recursos humanos. McGraw Hill. México. p. 150.
- Sánchez, L.1988. Administración de recursos humanos. Ed. McGraw Hill. p. 241.
- Siliceo, A. 1980. Capacitación y desarrollo del personal. Limusa. México. p. 127.
- Terry, L. 1991. La administración de recursos humanos. Trillas. México. p. 199.
- Uribe, H. 1991. Recursos humano. Ed. McGraw Hill. p. 112

William, M. J. 1999. Administración de personal y recursos humanos. Ed. McGraw Hill. p. 124.

Welter, B. 2001. Rotación de personal en las Pymes. Ed. Diana. p. 112.

APENDICE

FORMATO DE ENCUESTA

Grupo Comercial de Hermosillo, S.A. de C.V. Sucl. Santa Ana.

Aldama 301 colonia centro, Santa Ana, Sonora.

Entrevistado _____ Puesto _____

1.¿Cuál es la antigüedad en tu trabajo?

2.¿Cual es la principal causa porque renuncias?

3.¿Qué política cambiarías de la empresa y por qué?

4.¿Cómo fue la capacitación que te brindaron para desempeñar tu puesto?

5.¿Consideras suficiente la remuneración monetaria que te daba la empresa a cambio de tu trabajo?
