

Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración

Nombre de la Tesis

Condiciones contractuales y su impacto en la rotación de personal en industria agroalimentaria (Pedro Escobedo).

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestro en Administración con Especialidad en Alta Dirección

Presenta

Laura Jizeth Flores Domínguez

Santiago de Querétaro, Qro., Julio de 2019.



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración en Alta Dirección

CONDICIONES CONTRACTUALES Y SU IMPACTO EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN
INDUSTRIA AGROALIMENTARIA (PEDRO ESCOBEDO).

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de
Maestro en Administración con Especialidad en Alta Dirección

Presenta:

Laura Jizeth Flores Domínguez

Dirigido por:

Dra. Ma. Luisa Leal García

Dra. Ma. Luisa Leal García
Presidente

Dr. Martín Vivanco Vargas
Secretario

M. en A. Ma. Elena Díaz Calzada
Vocal

Mtra. Martha July Mora Haro
Suplente

Mtro. Francisco Sánchez Rayas
Suplente

Centro Universitario, Querétaro, Qro.
Agosto 2019
México

RESUMEN

El propósito de esta investigación fue tratar de detectar cuáles son las condiciones contractuales que afectan a la rotación de personal en una empresa de la industria agroalimentaria.

Para llevar a cabo la investigación se eligió un método no experimental, de campo, descriptivo y transversal. La muestra quedó conformada por 30 ex colaboradores del invernadero a los cuales se les aplicó una encuesta de 27 preguntas con escala tipo Likert ordinal, dicho cuestionario fue validado por pares y experto. Se capturó la información en programa de excel y se realizó un análisis descriptivo de frecuencias para observar la relación existente entre las dos variables.

Los resultados de esta investigación servirán para demostrar al departamento correspondiente cuales son las causas principales de rotación de personal en esta empresa y dar a conocer los resultados y recomendaciones que resulten para su aplicación respectiva con la finalidad de disminuir el personal laboral abandone su trabajo.

(Palabras clave: rotación de personal, condiciones contractuales)

SUMMARY

The aim of this work was at trying to identify the contractual conditions that affect the staff rotation in a company from the agri-food industry. A non-experimental, field, descriptive and cross-sectional method was chosen in order to carry out this research. The sample consisted of 30 former workers from the greenhouse who were given a survey of 27 questions with ordinal Likert scale. This questionnaire was validated by peers and experts. The information was captured in the Excel program and a descriptive analysis of frequencies was carried out to observe the existing relation between the two variables. Results from this research will be used in order to inform to the appropriate department the main causes of rotation of personnel in this company and to share the results and recommendations for their adequate application in order to reduce labor personnel leaving work.

(Key words: staff rotation, contract terms)

DEDICATORIAS

A Dios por ser mi guía durante toda mi vida y darme la oportunidad de concluir mi carrera.

A mi esposo Teodoro López Orozco por brindarme todo su amor, apoyo y motivarme a cumplir las metas deseadas.

A mi hijo Bruno López Orozco por ser mi mayor motivación para nunca rendirme y sea para él un ejemplo de perseverancia.

A mis padres por motivarme a ser mejor persona y recordarme que todos los sueños se hacen realidad.

A mi familia por creer en mí en todo momento.

AGRADECIMIENTOS

A mi jefe Ricardo Bayardo Ricco, por brindarme la oportunidad de seguir preparándome en esta formación académica.

A mis maestros por brindarme su paciencia y la oportunidad de seguir enriqueciendo mis conocimientos.

A mis amigos de posgrado, por la fortuna de formar siempre un buen equipo de trabajo.

A mi directora de tesis, por su tiempo y motivación para terminar mi tesis.

ÍNDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de figuras	viii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	4
2.1 Antecedentes	4
2.1.1 Condiciones contractuales	4
2.1.2 Tipos de contrato	5
2.1.3 Rotación de personal	7
2.1.4 Causas de rotación	8
2.1.5 Índice de rotación de personal	9
2.1.6 Diagnostico de las causas de la rotación de personal	11
2.1.7 Entrevista de separación o de salida	13
2.1.8 Determinación del costo de la rotación de personal	15
2.2 Características de la empresa	22
2.3 Investigaciones relacionadas	26
2.3.1 Seis de cada diez en Marruecos no tienen contrato de trabajo	26
2.3.2 La UE acuerda mejorar condiciones laborales de los trabajadores	27

Condiciones contractuales y su impacto en la rotación de personal....	vi
2.3.3 Los 100 economistas apuestan por el contrato único y por mejores prestaciones de paro, pero más cortas	30
2.3.4 El Perú tiene el más alto índice de rotación laboral en Latinoamérica	33
2.3.5 Trabajo flexible baja la rotación de personal	35
2.3.6 Empresas pagan alto costo por rotación de personal	36
2.3.7 OIT: El empleo atípico, una característica del mundo de trabajo contemporáneo	39
3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN	44
3.1 Justificación	44
3.2 Planteamiento del problema	44
3.3 Objetivos	45
3.3.1 Objetivo general	45
3.3.2 Objetivos específicos	45
3.4 Definición del universo	45
3.5 Tamaño y tipo de la muestra	45
3.6 Definición de variables	45
3.7 Hipótesis	46
4. METODOLOGÍA	47
4.1 Diseño del estudio	47
4.2 Tipo de estudio	47
4.3 Instrumento	48
4.4 Procedimiento	50
4.5 Procesamiento de la información	51

Condiciones contractuales y su impacto en la rotación de personal...	vii
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	52
5.1 Datos generales	52
5.2 Variable condiciones contractuales	60
5.3 Variable rotación de personal	78
5.4 Comprobación de hipótesis	79
PROPUESTAS Y CONCLUSIONES	80
REFERENCIAS	82
APÉNDICE	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Página
1	Costos de la rotación de personal	21
2	Organigrama del Invernadero	23
3	Mi sexo es	52
4	Mi edad es entre	53
5	Soy	54
6	Mi escolaridad es	55
7	Dependientes económicos (hijos, hermanos u otros).	56
8	Horas trabajadas a la semana.	57
9	Mi nivel económico es	58
10	Antigüedad en la empresa	59
11	¿Te sentiste satisfecho de ser parte de la empresa?	60
12	¿La empresa te brindó estabilidad laboral?	61
13	¿La empresa te brindó capacitación apropiada al puesto que desempeñaste?	62
14	¿Te informaron en forma clara las metas de la empresa?	63
15	¿El espacio donde realizaste sus actividades fue el adecuado?	64
16	¿Contaste con las herramientas y materiales necesarios para realizar tus tareas?	65
17	¿Tuviste condiciones de higiene, salud y seguridad adecuada en las instalaciones?	66
18	¿El ambiente de trabajo te motivó para trabajar?	67

	Condiciones contractuales y su impacto en la rotación de personal. ...	ix
19	¿La comunicación con tu jefe inmediato se dio de forma directa?	68
20	¿Tu superior inmediato tenía las capacidades para supervisarte?	69
21	¿Tu trabajo te produjo un alto estrés, debido a las exigencias?	70
22	¿Existió en tui trabajo igualdad de trato y sentido de justicia?	71
23	¿Te sentiste parte del equipo que trabaja hacia una meta en común?	72
24	¿Te pareció adecuado el horario de trabajo?	73
25	¿Te sentiste bien con relación a tus compañeros de trabajo?	74
26	¿El sueldo y las prestaciones que recibiste fue acorde al puesto que desempeñaste?	75
27	¿Trabajaste horas extras?	76
28	¿Recibiste incentivos por realizar bien tu trabajo?	77
29	¿Por cuál de las razones decidiste retirarte de la empresa?	78

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

1. INTRODUCCIÓN

Día con día son participes de nuevos y cambiantes escenarios, las organizaciones aspiran a ser globales, reducir costos y aumentar sus utilidades.

Según Chiavenato (2011, p. 116) define la rotación de personal como *“la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas ente la organización y el ambiente se determina por volumen de personas”*.

En la actualidad uno de los grandes problemas con que se enfrentan las organizaciones es la rotación de personal, ya sea por iniciativa de los trabajadores, en el caso de las renunciaciones voluntarias o por decisión de la organización, en el caso de los despidos. Independientemente de las razones afecta de manera económica y social para la empresa.

De cierto modo, la rotación del personal puede ser favorable porque permite a las empresas cuenten con nuevo personal que aporte conocimientos y perspectivas. Sin embargo, a su vez, puede resultar costosa, razón por la que la mayoría de empresas se interesan en mantenerla en un porcentaje bajo. Por ello, las empresas se han interesado en identificar las principales causas que motivan la rotación de personal.

Una de las posibles causas de abandono de trabajo, son las condiciones contractuales que tiene el colaborador con la empresa, actualmente no solo es necesario recibir un buen salario, sino también contar con un excelente ambiente laboral, recibir una capacitación y lo mas importante, sentirnos reconocidos por parte de la empresa, hacerles saber que su trabajo es muy importante para el equipo de trabajo, para este caso particular de la presente investigación el tipo de trabajo de un invernadero en ocasiones permite que el colaborador se sienta satisfecho y con más ganas de trabajar, psicológicamente se sienta mas capaz y con más confianza en sí mismo de terminar su trabajo satisfactoriamente.

En función de lo anterior, se consideró pertinente realizar una investigación con el objetivo de identificar la relación entre las condiciones contractuales y la rotación del personal de un invernadero ubicado en Pedro Escobedo, Querétaro. Tomando como variable independiente condiciones contractuales y variable dependiente rotación de personal, la hipótesis que se planteó fue la siguiente: *“Las condiciones contractuales contribuyen a la rotación del personal”*.

En la primera parte del trabajo se llevó a cabo una revisión literaria para conocer sobre investigaciones anteriores relacionadas con el tema y para recopilar información sobre los elementos de rotación de personal y las condiciones contractuales. También se solicitó, a la encargada de recursos humanos, información sobre el invernadero y su autorización para aplicar el instrumento de investigación a los ex colaboradores.

Partiendo de un diseño no experimental, se decidió llevar a cabo una investigación de campo, descriptiva, transversal. De acuerdo a los recursos, características y tiempo dedicado a la presente, se optó por una muestra no probabilística por conveniencia. La muestra quedó conformada por 30 ex colaboradores del invernadero a los cuales se les aplicó una encuesta de 27 preguntas con escala tipo Likert ordinal, dicho cuestionario fue validado por pares y experto.

Se capturó la información en programa de excel y se realizó un análisis descriptivo de frecuencias para observar la relación existente entre las dos variables. Los resultados de las encuestas de salida mostraron que una de las condiciones contractuales en la rotación de personal se debe al estrés laboral que sufre los colaboradores, el cual se traduce en condiciones contractuales y de trabajo desfavorables.

Por lo cual se proporcionan una serie de recomendaciones puntuales a lo arrojado en la investigación:

- Reconocimiento por escrito que el empleado se pueda llevar a casa, si se le da un reconocimiento enfrente de todo su departamento, la gente lo aprecia más.
- Bono por empleado del mes: sin que entre en el sueldo fijo.
- Bonos en especie. (el dar un bono por desempeño al empleado, el gusto le dura aproximadamente una semana, máximo 15 días).
- Caja de ahorro en la que se descuenta cierto porcentaje del sueldo cada vez que se pague, que a fin de año se entregue junto con un extra que la empresa de a los participantes.
- No sobrecargar a los empleados hasta el punto del agotamiento, ya que esta es una de las formas más sencillas de hacer que gran parte del personal comience a buscar otros trabajos, además es financieramente ineficaz: los empleados con trabajos muy largos o estresantes requerirán salarios significativamente más altos que aquellos que tienen labores y horas de trabajo regulares. (Patiño, 2012).
- Implementar talleres de manejo de estrés, integración de equipos de trabajo y clima laboral.
- Realizar equipos de actividades deportivas entre los colaboradores.

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

En este capítulo se abordó los conceptos y el primer acercamiento a la problemática de los recursos humanos en la empresa, especialmente al fenómeno de la rotación de personal.

La conducta humana se ve afectada por una serie de factores difíciles de controlar, es por ello que el departamento de recursos humanos tiene que hacer un esfuerzo constante por buscar entender la conducta de los colaboradores y brindarles condiciones idóneas para que desempeñen sus actividades de manera satisfactoria en la empresa.

2.1.1. Condiciones contractuales

La Real Academia Española (2019, p.680), define el contrato como *“pacto o convenio, oral o escrito, entre partes que se obligan sobre materia o cosa determinada, y cuyo cumplimiento pueden ser compelidas.”*

De acuerdo con la Ley Federal del Trabajo (2012, p. 6), el término de contrato *“se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.”*

Para el Código Civil para el Distrito Federal (2015, p. 173), *“es el acuerdo de dos o más personas para crear, transferir, modificar o extinguir obligaciones.”*

La Enciclopedia jurídica mexicana (2002, p. 551), *“es un acto jurídico bilateral que se constituye por el acuerdo de voluntades de dos o más personas y que produce ciertas consecuencias jurídicas (creación o transmisión de derechos y obligaciones.”*

2.1.2. Tipos de contrato

En el artículo 35 de la LFT (2012, p. 9), contempla que las relaciones de trabajo pueden ser para obra o tiempo determinado, por temporada o por tiempo indeterminado y en su caso podrá estar sujeto a prueba o a capacitación inicial.

- **Contrato por obra o tiempo determinado:** De acuerdo al artículo 37 de la LFT (2012, p10), señala que un tiempo determinado puede únicamente estipularse cuando lo exige la naturaleza del trabajo que se va prestar o cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro trabajador. De igual manera se incluyen en este tipo las relaciones de trabajo para la explotación de minas.
- **Contrato por tiempo indeterminado:** Comprende las relaciones de trabajo indeterminadas o que exceden los 180 días. En este caso, podrá establecerse un periodo de prueba, el cual no podrá exceder de 30 días, con el único fin de verificar que el trabajador cumple con los requisitos y conocimientos necesarios para desarrollar el trabajo que se solicita. En el periodo de prueba podrá extenderse hasta 180 días, solo cuando se trate de puestos de dirección, gerenciales y demás personas que ejerzan funciones de dirección o administración.
- **Contrato periodo de prueba:** La adición del artículo 39-A de la LFT (2012, p10), dispone que en el caso de los periodos de prueba que serán de 30 y de hasta 180 días, para trabajos administrativos, técnicos o de especialización, al término de este periodo, si el patrón decide no continuar la relación laboral, deberá tomar en cuenta la opinión de la Comisión de Capacitación, Adiestramiento y Productividad para poder despedir al trabajador. Para evitar abusos en la utilización de estas nuevas figuras, los contratos deberán constar por escrito, los

periodos de prueba y de capacitación serán inaplazables, mas no podrán utilizarse de manera simultánea o sucesiva, ni en más de una ocasión, por trabajador.

- **Contrato por capacitación inicial:** A fin de promover el empleo formal se estableció una nueva modalidad de relación de trabajo, con el fin de que las personas que no tienen experiencia la adquieran al prestar sus servicios personales subordinados, conocida como capacitación inicial. De acuerdo con el artículo 39-B de la LFT (2012, p10), se considera que hay una relación de trabajo por capacitación inicial cuando un trabajador se obliga a prestar servicios subordinados bajo la dirección y mando del patrón, con la finalidad de que el primero adquiera los conocimientos o habilidades necesarias para la actividad para la que vaya a ser contratado. Este tipo de contrato tiene una duración máxima de tres meses al menos que se trate de trabajadores para puestos gerenciales en cuyo caso puede tener una duración de hasta 6 meses. Cuando se concluye el periodo de prueba o de capacitación inicial y persiste la relación de trabajo, ésta se considera por tiempo indeterminado.
- **Contrato por relación de trabajo por temporada:** La ley contempla en su artículo 39-F de la LFT (2012, p11), que las relaciones de trabajo por tiempo indeterminado serán continuas por regla general, pero podrán pactarse para labores discontinuas cuando los servicios requeridos sean para labores fijas y periódicas de carácter discontinuo, en los casos de actividades de temporada o que no exijan la prestación de servicios toda la semana, mes o año.

2.1.3. Rotación de personal

Según Chiavenato (2011, p. 116) define la rotación de personal como *“la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas ante la organización y el ambiente se determina por volumen de personas”*.

Para Arias Galicia (1990, p. 410) se entiende por rotación el ingreso y el egreso de personas en la organización. De tal manera que si se presenta un porcentaje muy elevado de éste es considerado como una señal de la presencia de algunos problemas; si se toma en cuenta que la organización ya generó gastos en actividades de recursos humanos para atraer y seleccionar y entrenar o capacitar al personal que ha de contratarse, se considera que un índice de rotación elevado es costoso para la empresa.

La expresión rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización.

Chruden & Sherman Jr. (1985), definen a la rotación del personal como la cantidad de empleados que entran y salen de una organización. De acuerdo a lo anterior, podemos definir a la rotación de personal como el fenómeno que describe la salida voluntaria o involuntaria de un empleado y hace necesaria la contratación de nuevo personal para que pueda realizar las actividades que el primero delega.

2.1.4. Causas de rotación

El autor Agustín Reyes (2001, p. 162) plantea una serie de causas por la que se produce la rotación de personal.

1. Las cuales se dividen en causas de rotación forzosa y causas de rotación voluntaria.

Entre las primeras cabe señalar:

Por muerte: Al morir un trabajador, normalmente hay que sustituirlo por otro.

Por jubilación: Las empresas frecuentemente tienen ciertos planes que permiten o en otros casos obligan a los trabajadores a salir de la empresa cuando se ha cumplido cierto número de años de trabajo, ordinariamente combinados con cierta edad.

Por incapacidad permanente: El trabajador que se incapacite para poder seguir trabajando, debe ser sustituido por otro.

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

Entre las causas de rotación que de algún modo dependen del trabajador, podemos señalar:

Por renuncia del trabajador: Esta es quizá la causa que mejor puede controlarse y, por ello, deben investigarse, a través de los medios que señalaremos adelante, las verdaderas causas de renuncia.

Entre las principales, suelen estar algunas de las siguientes:

- a) Búsqueda de mejores salarios.
- b) Trato inadecuado por parte de algún jefe.
- c) Ausencia de todo progreso o ascenso en un tiempo considerable.
- d) Tipo de trabajo no satisfactorio para el obrero o empleado.

e) Condiciones de trabajo inadecuadas, entre ellos: la lejanía de su hogar.

Por despido: cuando exista razón que justifique la rescisión del contrato de un trabajador, o que la empresa considere indispensable prescindir de el, aunque tenga que substituirlo.

Por mala selección y acomodación: cuando la selección del personal se ha hecho inadecuadamente, se darán en su trabajo razones de descontento para el y para la empresa, que llevarán a la rotación.

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

Por inestabilidad natural: existen trabajadores, que, por razones sociológicas, psicológicas o de educación, en muchas ocasiones no adquieren estabilidad en una empresa, sino que constantemente están necesitando cambiar de una a otra. Esto debe vigilarse en la selección de personal, pues, por lo dicho anteriormente, causaran gastos innecesarios a la empresa.

Lo más importante en la rotación de personal es llevar índices para toda empresa y por cada uno de sus sectores, categorías de personal y quizá aun para cada uno de los puestos que tienen un número mayor de empleados, a fin de conocer cuáles son las razones a las que obedece la rotación, y fijar cual es la deseable en cada grupo o tipo de trabajo.

2.1.5. Índice de rotación de personal

El cálculo del índice de rotación de personal está basado en el volumen de ingresos (entrada) y separaciones (salida) de personal en relación con el personal empleado o

disponible en la organización, en un lapso de cierto tiempo, y en términos porcentuales. (Chiavenato I. , 2007).

- Cuando se trata de medir el índice de rotación de personal para el efecto de la planeación de RH, se utiliza la ecuación siguiente:

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

Donde:

I = Ingresos de personal en el periodo considerado (entradas).

S = separaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el periodo considerado.

PE = Personal empleado promedio en el periodo considerado. Se obtiene con la suma de valores existentes al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.

Este índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización en relación con el número promedio de empleados. Por ejemplo, si el índice de rotación de personal es de 3%, eso significa que en ese periodo la organización puede contar con 97% de su fuerza de trabajo. Para poder contar con 100%, la organización necesita planear un excedente de 3% de personas para compensar las salidas y entradas de personal.

2. Cuando se trata de analizar las pérdidas de personas y sus causas, en el cálculo de índice de rotación de personal no se consideran los ingresos (entradas), sino solamente las separaciones, ya sean por iniciativa de la organización o de los empleados. (Chiavenato I. , 2007).

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{S \times 100}{PE}$$

S = separaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el periodo considerado.

PE = Personal empleado promedio en el periodo considerado.

Esta ecuación al ser parcial, puede ocultar los resultados, por no considerar el ingreso de recursos humanos que fluye hacia la organización y que modifican el volumen de recursos humanos disponible.

3. Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal para verificar los motivos que llevan a las personas a abandonar la organización, sólo se consideran las separaciones por iniciativa de los empleados, despreciándose las separaciones provocadas por la organización. En este caso el índice de rotación de personal cubre únicamente las separaciones debidas a la iniciativa de los empleados, lo cual permite que se puedan analizar las salidas que son consecuencia únicamente de las actitudes y conducta del personal, se distinguen así de las salidas propuestas por la organización. (Chiavenato I. , 2007)

2.1.6. Diagnóstico de las causas de la rotación de personal

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la 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.

Entre los fenómenos externos, se pueden citar:

- Situación de la oferta y de la demanda de recursos humanos en el mercado.
- Coyuntura económica.
- Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etcétera.
- Entre los fenómenos internos que se presentan en la organización, se pueden citar:
- Política salarial de la organización.
- Política de prestaciones de la organización.
- Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal.
- Oportunidades de crecimiento profesional.
- Tipo de relaciones humanas dentro de la organización.
- Condiciones físicas ambientales de trabajo en la organización.
- Moral del personal de la organización.
- Cultura organizacional.
- Política
- Criterios y programas de capacitación de recursos humanos.
- Política disciplinaria de la organización.
- Criterios de evaluación del desempeño.
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

La información respecto a estos fenómenos internos y externos se obtiene por medio de las entrevistas de separación, también denominadas entrevistas de salida, realizadas a las personas que se retiran para diagnosticar las fallas y corregir las causas que provocan el

éxodo del personal. Entre los fenómenos internos causantes de las separaciones están prácticamente todos los elementos que forman parte de una política de RH. Cuando una política de RH es inadecuada, ésta promueve una actitud en el personal que lo predispone a retirarse de la organización. Uno de los mejores indicios de una buena política de recursos humanos es la permanencia del personal en la organización, especialmente cuando va acompañada por la participación y dedicación de las personas. (Chiavenato I. , Administración de recursos humanos , 2007)

2.1.7 Entrevista de separación o de salida

La entrevista de separación constituye uno de los medios para controlar y medir los resultados de la política de RH practicada por la organización. Suele ser el principal medio para diagnosticar y determinar las causas de rotación de personal. Algunas organizaciones aplican la entrevista de separación sólo a los empleados que solicitan su separación, por iniciativa propia. Otras la aplican indistintamente a todos los empleados que se retiran, tanto a los que presentan su renuncia, como a los que se separan por motivos propios de la organización. Nuestra posición apoya esta última forma de aplicación, para que se pueda desarrollar una estadística completa sobre todas las causas de las separaciones. De manera general, la entrevista de separación trata de verificar los aspectos siguientes:

- Motivo de la separación (por iniciativa de la empresa o del empleado).
- Opinión del empleado sobre la empresa.
- Opinión del empleado sobre el puesto que ocupaba en la organización.
- Opinión del empleado sobre su jefe inmediato.
- Opinión del empleado sobre su horario de trabajo.
- Opinión del empleado sobre las condiciones físicas ambientales.

- Opinión del empleado sobre las prestaciones sociales que proporciona la organización.
- Opinión del empleado sobre su salario.
- Opinión del empleado sobre las relaciones humanas que existen en su división.
- Opinión del empleado sobre las oportunidades de desarrollo que encontró en la organización.
- Opinión del empleado sobre la moral y actitudes de sus compañeros de trabajo.
- Opinión del empleado sobre las oportunidades que encontró en el mercado de trabajo.

Estos aspectos se resumen en un formulario de entrevista de separación, en el que se registra la información y las respuestas. La opinión del empleado refleja su percepción de la situación y permite identificar problemas existentes y posibles disonancias que determinan la rotación de personal. La información obtenida en la entrevista de separación se refiere a los aspectos que están bajo el control de los empleados o que son claramente percibidos por ellos. Los datos obtenidos se tabulan por área/ departamento/división o por puesto para identificar los problemas existentes. El nivel de detalle en el informe puede variar bastante.

La información obtenida por medio de la entrevista de separación y de otras fuentes permiten un análisis situacional de la organización y una evaluación de los efectos de la política de RH practicada por la organización, con lo cual se determinan las modificaciones necesarias, con vista a las estrategias que permitan sanar sus efectos sobre la rotación de personal. (Chiavenato I. , 2007)

2.1.8. Determinación del costo de la rotación de personal

Si el sistema es eficaz en cuanto al logro de los objetivos para los que fue constituido, es importante saber cómo se utilizaron los recursos disponibles para alcanzarlos; o, en otras palabras, cuál fue la eficiencia en la aplicación de esos recursos. El sistema que economiza sus recursos, sin sacrificar los objetivos o resultados alcanzados tiene mayores posibilidades de continuidad y permanencia. Obviamente, uno de los tantos objetivos de todo sistema es su autodefensa y supervivencia.

Uno de los problemas con los que se encuentra un ejecutivo de RH en una economía competitiva es determinar hasta qué punto vale la pena, por ejemplo, perder recursos humanos y mantener una política salarial relativamente conservadora y “austera”.

Muchas veces al mantener una política salarial restrictiva, el flujo incesante de recursos humanos con una rotación de personal elevada puede resultar mucho más caro. Se trata entonces de evaluar la opción más económica. Saber hasta qué punto puede soportar una organización la rotación de personal sin mayores daños es un problema que cada organización debe evaluar de acuerdo con sus propios cálculos y base de intereses. (Chiavenato I., 2007)

La rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios de los que nos ocuparemos a continuación.

a) Costos primarios de la rotación de personal

Son los costos relacionados directamente con la separación de cada empleado y su sustitución por otro. Comprenden:

1. Costos de reclutamiento y selección

- Gastos de emisión y procesamiento de la requisición del empleado.

- Gastos de mantenimiento del departamento de reclutamiento y selección (salarios del personal de reclutamiento y selección, prestaciones sociales, horas extras, material de oficina, rentas pagadas, etcétera).
- Gastos para anuncios en periódicos, folletos de reclutamiento, honorarios de las empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formatos, etcétera.
- Gastos en exámenes de selección y evaluación de candidatos.
- Gastos en servicio médico (salarios del personal de enfermería, prestaciones sociales, horas extras, etc.), divididos entre el número de candidatos sometidos a exámenes médicos de selección.

2. Costos de registro y documentación

- Gastos de mantenimiento del departamento de registro y documentación de personal (salarios, prestaciones sociales, horas extras, material de oficina, rentas pagadas, entre otros).
- Gastos en formatos, documentación, registros, procesamiento de datos, apertura de cuenta bancaria y otros.

3. Costos de integración

- Gastos del departamento de capacitación (si éste es el departamento responsable de la integración del personal recién ingresado en la organización; si la integración está descentralizada en los varios departamentos de recursos humanos de la organización reclutamiento y selección, capacitación, remuneración, higiene y seguridad, prestaciones, etc., se debe hacer la distribución por el tiempo proporcional aplicado al programa de integración de

nuevos empleados), divididos entre el número de empleados sometidos al programa de integración.

- Costos del tiempo de supervisión del departamento solicitante aplicado a la adaptación del empleado recién ingresado en su división.

4. Costos de separación

- Gastos en el departamento de registro y documentación correspondientes al proceso de separación del empleado (anotaciones, registros, comparencias para confrontaciones ante entidades laborales) divididas entre el número de empleados separados.
- Costos de las entrevistas de separación (tiempo que el entrevistador dedica a las entrevistas de separación, costos de los formatos, de los informes posteriores, etcétera).
- Costos de pagos por liquidación como la parte proporcional de las vacaciones, parte proporcional del aguinaldo, prima de antigüedad, fondo de ahorro, entre otros.

En el fondo, los costos primarios se constituyen por la suma de los costos de ingreso más los costos de separación.

El costo de ingreso per cápita se calcula con la suma de los puntos 1, 2 y 3, de un cierto periodo, y se divide el resultado entre el número de empleados que ingresaron en ese periodo.

El costo de separación per cápita se calcula con la suma de los datos del punto 4, de un cierto periodo, y se divide el resultado entre el número de empleados que se separaron (por iniciativa propia o de la organización).

Debido a que los costos primarios de la rotación de personal son cuantitativos su cálculo es sencillo con el empleo de una hoja de cálculo.

b) Costos secundarios de la rotación de personal

Comprenden aspectos intangibles y difíciles de evaluar numéricamente, aspectos cualitativos de forma predominante. Están directamente relacionados con la separación y la consecuente sustitución de un empleado. Se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación.

Los costos secundarios de la rotación de personal comprenden:

1. Repercusiones en la producción

- Pérdida en la producción debido a la vacante dejada por el empleado separado, en tanto que éste no sea sustituido.
- Producción menor, por lo menos durante el periodo de adaptación, del nuevo empleado en el puesto.
- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de sus compañeros.

2. Repercusiones en la actitud del personal

- Imagen, actitudes y predisposición que el empleado transmite a sus compañeros debido a su separación.
- Imagen, actitudes y predisposición que el empleado de nuevo ingreso transmite a sus compañeros.
- Influencia de los dos aspectos citados sobre la moral y la actitud del supervisor y del jefe.
- Influencia de los dos aspectos citados sobre los clientes y proveedores.

3. Costo laboral extraordinario

- Gastos en personal extra o en horas extras necesarias para cubrir la vacante existente o para cubrir la ineficiencia inicial del nuevo empleado.
- Tiempo adicional de producción debido a la ineficiencia inicial del nuevo empleado. Incremento del costo unitario de producción debido a la disminución de la eficiencia promedio causada por el nuevo empleado.
- Tiempo adicional invertido por el supervisor para la integración y capacitación del nuevo empleado.

4. Costo operativo extra

- Costo adicional de energía eléctrica, debido a un bajo índice productivo del nuevo empleado.
- Costo adicional de lubricación y combustible, debido a un bajo índice productivo del nuevo empleado.
- Costo adicional de los servicios de mantenimiento, planeación y control de la producción, entre otros, que. Se vuelven más elevados ante el reducido índice productivo del nuevo empleado.
- Incremento de accidentes, en consecuencia, de sus costos directos e indirectos, ya que es mayor su probabilidad en el periodo de adaptación inicial de los nuevos empleados.
- Incremento de los errores, rechazos y problemas de control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.

Los cálculos de los costos primarios y secundarios de la rotación de personal pueden estar más o menos desglosados de acuerdo con el interés que tenga la organización. Pero, más que el simple resultado numérico y cuantitativo de estos datos, lo que realmente importa, es que los dirigentes de la organización se hagan conscientes de las profundas repercusiones que la elevada rotación de personal puede tener no sólo para la organización, sino también para la comunidad y para el propio individuo.

c) Costos terciarios de la rotación de personal

Están relacionados con los efectos colaterales mediatos de la rotación que se perciben del mediano al largo plazo. Mientras los costos primarios son cuantitativos y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios son sólo estimables. Comprenden:

5. Costos de inversión adicionales

- Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción, que es menor mientras haya vacantes o durante el periodo de adaptación y de entrenamiento de los recién contratados.
- Aumento en los salarios pagados a los nuevos empleados, con el consecuente reajuste a todos los demás empleados, cuando la situación del mercado de trabajo es de oferta con lo que la competencia y la oferta de salarios iniciales elevados en el mercado se intensifica. (Chiavenato I. , 2007)

1. Pérdidas en los negocios

- Repercusiones en la imagen y en los negocios de la empresa, provocadas por la calidad de los productos o servicios con empleados sin experiencia y en la etapa de adaptación.

La rotación de personal, por sus innumerables y complejos aspectos negativos, cuando es elevada se vuelve un factor de perturbación, especialmente cuando se le fuerza con el fin de obtener falsas ventajas a corto plazo. Lo cierto es que, a largo y mediano plazo, la rotación causa enormes daños a la organización, al mercado y a la economía, en particular al empleado visto individual o socialmente en relación con su familia. (Chiavenato I. , 2007)

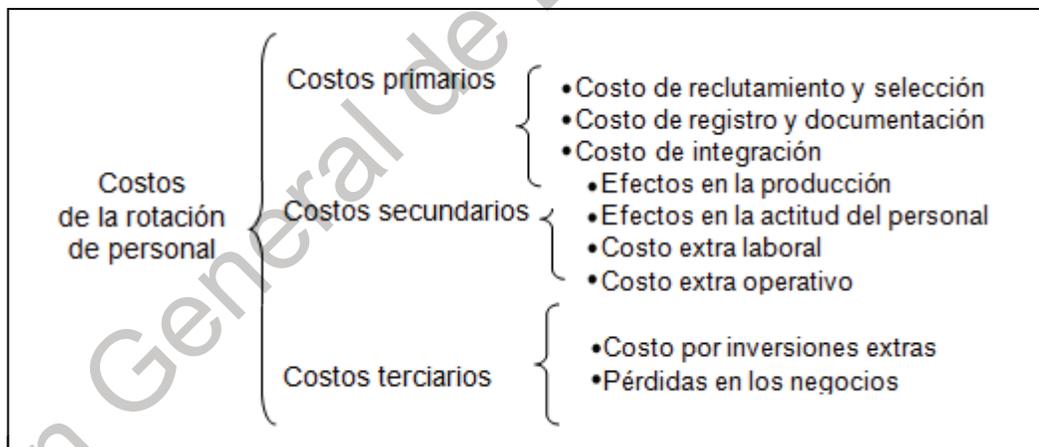


Figura 1. Costos de la rotación de persona. Fuente: (Chiavenato I. , 2007)

2.2. Características de la empresa

El invernadero ubicado en Pedro Escobedo, Qro. Es una empresa mexicana fundada en el año 2017, que nace gracias al gran potencial y dinamismo que ofrece la industria de la agricultura protegida en el país y a los favorables esquemas de negocio que ofrecen los mercados globales.

El negocio es la producción y comercialización de tomates cherrys bajo invernadero de hidroponía de alta tecnología.

El invernadero cuenta con las siguientes *compromisos*:

1. Actuar con integridad en todo momento y en todas las circunstancias;
2. Hacer las cosas honestamente cumpliendo con todas las normas, reglamentos y políticas;
3. Proteger nuestra propia salud y seguridad, así como la de las personas con las que trabajamos;
4. Tratar a los demás con respeto y dignidad;
5. Usar un vocabulario adecuado y respetuoso en todo momento;
6. No tener ningún comportamiento de discriminación, acoso o violencia en contra de ninguna persona, ni la tolerancia;
7. No usar las propiedades de la empresa con propósitos personales;
8. Proteger a las personas que presenten inquietudes de buena fe ante las represalias.
9. Respetar la libertad de asociación y reconocimiento de derecho a la negociación colectiva;
10. La eliminación de toda forma de trabajo forzado;
11. No contratación de trabajo infantil.

Los conceptos básicos sobre los que se fundamenta el invernadero se enuncian a continuación:

Visión. Con nuestro valioso equipo de trabajo nos consolidaremos como una empresa que ofrece la mejor variedad de tomate grape y seremos líderes de sabor y calidad, expandiéndonos no sólo en México y Estados Unidos sino a otros mercados internacionales.

Misión. Producir tomates bajo condición de invernaderos en el municipio de Pedro Escobedo Querétaro, cumpliendo con los estándares de calidad vigentes para la exportación, satisfaciendo las necesidades de sabor y calidad que nos exigen nuestros clientes.

Valores. Honestidad, Orden, Iniciativa, Calidad, Respeto,

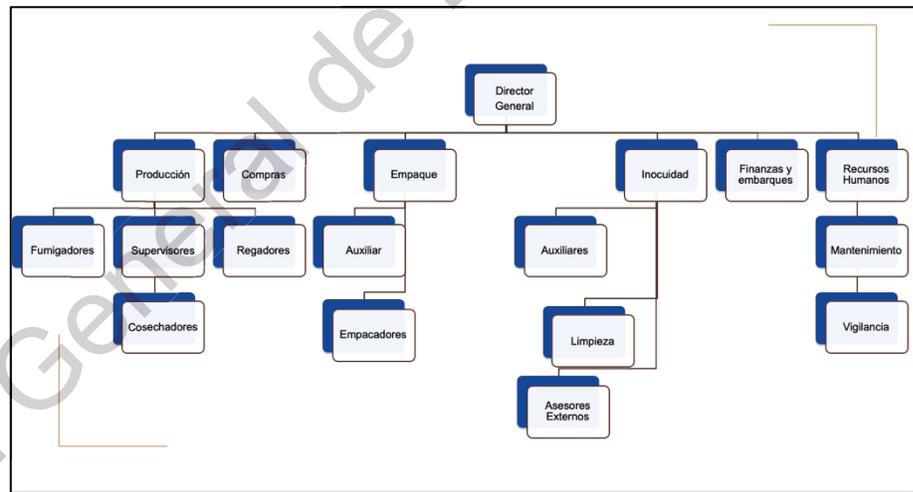


Figura 2. Organigrama del Invernadero. Fuente: Documento Interno del Invernadero (2019).

En el departamento de recursos humanos junto con el director de la empresa, realizaron el organigrama de la empresa para su cumplimiento correspondiente y destinaron diferentes áreas esenciales de la siguiente forma: (ver figura 2)

Director general: Se encarga de coordinar los trabajos de toda la empresa, asigna responsables ubica al personal para desarrollar funciones y asigna recursos para el buen funcionamiento de la empresa.

Asesor de director general: Se encarga de asesorar al director general en el diseño, organización, administración y ejecución de las propuestas de mejora de calidad en la empresa.

Recursos humanos: Contrata el personal de la oficina, al personal de las unidades de producción, unidad de empaque, ayuda a ubicar al personal en áreas óptimas para cada uno para desarrollar sus funciones. Elabora contratos, en general ve todo lo referente al capital humano.

Finanzas y embarques: Se encarga de hacer todos los pagos a proveedores que las diferentes áreas requieren para su buen funcionamiento, hace todo el proceso de envío de embarques de tomate desde la solicitud de transporte haciendo seguimiento de éste hasta su destino y pago de lo enviado.

Compras: Tiene como función principal comprar todos los insumos que requiere toda la unidad productiva y administrativa.

Producción: Se encarga de distribuir las labores que se deben realizar en las unidades de producción, llevar a cabo una buena aplicación en el cultivo, revisar

constantemente el invernadero para evaluar posibles riesgos de plagas, sabe de la importancia de llevar a cabo las medidas de inocuidad y seguridad. Gestiona todo tipo de insumos en conjunto con la encargada de inocuidad necesarios para buen funcionamiento de las unidades de producción y la unidad de empaque.

Inocuidad: Encargado de administrar, supervisar y dar mejora continua al sistema de inocuidad y calidad de los productos que envía a la empresa para venta, generando procedimientos, bitácoras, programas de análisis de laboratorio, atender auditorias internas y externas, capacita al personal cuando lo amerite o sea nuevo, asimismo gestiona los recursos materiales para la implementación y mantenimiento del sistema.

Asesor de inocuidad: Se encarga de asesorar a la jefa de inocuidad y calidad para obtener las certificaciones que requiere la empresa aportando los elementos necesarios para cumplir con la normativa de seguridad e higiene.

Empaque: Dirige las operaciones que se llevan a cabo en el empaque en conjunto con los jefes de cada área. Se encarga de gestionar los recursos necesarios para el proceso de empaque, de jitomate, por ejemplo, personal equipos y utensilios.

Auxiliar administrativo: Se encarga de auxiliar al encargado de empaque, llevando el control de las asistencias, control de altas y bajas al seguro social y registro en la secretaria de hacienda.

Encargado de cuadrillas: Encargado de vigilar y administrar lo necesario en cuanto a materiales, mantenimiento y personal para las unidades de producción, también se

encarga de que el personal lleve a cabo las buenas prácticas de higiene para disminuir una posible contaminación.

Fumigador: Se encarga de fumigar, de llenar formatos de aplicaciones de químicos, colocación de trampas.

Regador: Se encarga de preparar soluciones nutritivas para las plantas, revisa posibles fugas, riega las plantas, hace monitoreo de necesidades de nutrición y regado de plantas, checa la conductividad eléctrica y el PH, llena formatos de sus actividades.

Cosechadores: Se encargan de todo el proceso de empaclado del producto como etiquetar, separar y guardar el producto hasta su salida de la empresa para su venta,

Limpieza: Realiza las actividades de limpieza para garantizar la higiene de toda la empresa.

Vigilancia: Se encargan de controlar todas las entradas y salidas del personal y personas ajenas a la empresa.

2.3. Investigaciones relacionadas

2.3.1. Seis de cada diez asalariados en Marruecos no tienen contrato de trabajo

El 59,4 % de los asalariados del sector privado en Marruecos no disponen de un contrato de trabajo que formaliza su relación con el empleador, según un informe sobre la situación del mercado de trabajo en el país magrebí del organismo estadístico Alto Comisariado del Plan (HCP).

De los que sí cuentan con contrato, un 7,1 % de los empleados tiene un contrato verbal, un 8 % un contrato de duración determinada y un 24 % de duración indeterminada, apuntó el informe recogido hoy por varios medios.

HCP calificó el mercado de trabajo marroquí de "poco organizado" y "débilmente protegido", pues uno de cada cuatro activos ocupados no tienen cobertura médica, y uno de cada cinco no dispone de un sistema de jubilación.

El organismo estadístico añadió que la mayor parte de los empleados sin contrato se encuentran en el ámbito rural (79,7 %).

Aunque la parte más afectada por la precariedad laboral sigue siendo la de los jóvenes de menos de 25 años y los diplomados que tienen una baja tasa de contratación.

Marruecos dispone de una población activa de casi 12 millones de personas, de las que 10,8 millones tienen un trabajo y 1,1 millones están en el paro.

La tasa de actividad alcanzó un 46,2 % en el ámbito urbano, un 53,9 % en el ámbito rural, y mucho mayor entre los hombres (un 70,9 %).

En 2018, la tasa de desempleo en Marruecos ha bajado levemente al 9,8 %, frente al 10,2 % el año anterior, gracias a la contribución del sector de servicios, que ha creado más de la mitad de los nuevos empleos. (Finanzas.com, 2019)

2.3.2. La UE acuerda mejorar condiciones laborales de los trabajadores "atípicos"

Los legisladores de la Unión Europea (UE) alcanzaron este jueves un acuerdo para actualizar ciertos mínimos de protección para los trabajadores europeos con contratos "atípicos", es decir, más informales y precarios, indicó la Comisión Europea (CE). *"Hemos llegado a un acuerdo que proveerá con condiciones de trabajo más transparentes y predecibles a 200 millones de asalariados en Europa. Modernizamos la ley laboral europea"*

y la ajustamos para un nuevo mundo laboral", informó en un comunicado la comisaria europea de Empleo y Asuntos Sociales, Marianne Thyssen.

La nueva normativa comunitaria, acordada entre Comisión Europea, Consejo y Eurocámara, actualizará una regulación de 1991 y afecta a los trabajadores eventuales, aquellos con contratos inferiores a un mes o de menos de ocho horas por semana o los empleados domésticos, entre otros.

"La economía necesita contratos laborales más flexibles, pero la flexibilidad debe combinarse con un mínimo de protección", agregó la eurocomisaria sobre una normativa que afecta a los contratos de trabajo considerados *"atípicos"*, que suponen uno de cada cuatro de los firmados en la UE.

El empleador tendrá que aportar información adicional al trabajador al firmar el contrato que hasta ahora no era obligatoria a nivel comunitario.

En concreto, deberá informar sobre la duración del período de prueba, si ofrece algún tipo de formación, las compensaciones por horas extraordinarias, las características de la compañía en la que va a estar alguien contratado a través de una empresa de trabajo temporal o información más precisa sobre los horarios en caso de que estos varíen o sobre la forma de cotización.

La nueva normativa afectará en particular a quienes se ganan la vida en cadenas de comida rápida, en almacenes de distribución, en supermercados, empleados del hogar que cobran a través de bonos o cupones y personas empleadas a través de plataformas digitales, como los conductores bajo demanda.

La actualización legislativa prevé también que los asalariados dispongan de esos datos antes de siete días desde el inicio del contrato y en un mes como máximo en caso de que la empresa tenga que aportar información suplementaria.

Además, se reducirán los períodos de prueba a un máximo de seis meses salvo justificación expresa, se permite a los asalariados trabajar para otras empresas y se limitan las cláusulas de exclusividad.

Se exige asimismo que la empresa informe de cuándo puede necesitar a un empleado con horarios cambiantes y se garantiza el derecho del asalariado a no responder llamadas laborales fuera de un marco temporal acordado.

También se exige una compensación en caso de que la empresa cancele una asignación laboral a un empleado tras un determinado plazo y se ofrece al trabajador "atípico" la posibilidad de solicitar a la compañía formas contractuales más estables, demanda que debe ser respondida y justificada por escrito, y se garantiza que las formaciones obligatorias no tengan coste para el trabajador.

En la negociación interinstitucional tuvieron un papel relevante dos eurodiputados españoles, Enrique Calvet (liberal independiente) y Javi López (Partido Socialista Obrero Español, PSOE).

Según declaró Calvet a Efe, la futura norma acordada "*supone la primera ley europea importante en lo social en más de veinte años*" y "adaptar a la situación laboral actual los derechos de los trabajadores para evitar el abuso y la arbitrariedad total" en las contrataciones.

Por su parte, el político socialista destacó que una de las líneas rojas de la negociación fue la inclusión de medidas para acabar con los abusos de los contratos de cero horas y sin horario fijo.

"Nuestra principal victoria ha sido la regulación de los contratos precarios usados por las plataformas digitales, los llamados contratos a demanda", dijo. (Finanzas.com, 2019)

2.3.3. ***“Los 100 economistas” apuestan por el contrato “único” y por mejores prestaciones de paro, pero más cortas***

Los llamados “100 economistas” han elaborado un nuevo manifiesto por el empleo en el que piden simplificar las modalidades de contratación, implantando entre ellas el llamado 'contrato único', con el que destacan que desde el inicio se daría protección a todos los trabajadores, especialmente a los temporales, *"que no tienen derechos"*.

El manifiesto lo han presentado este jueves en rueda de prensa en la sede de Fedea los profesores J. Ignacio Conde-Ruiz, Samuel Bentolila, J. Ignacio García Pérez y Marcel Jensen, que han destacado que con este contrato la situación entre temporales e indefinidos sería *"más justa"*.

“Los 100 economistas” consideran que tres modalidades contractuales bastarían para acomodar todas las necesidades de contratación de las empresas españolas: un contrato de formación *"bien diseñado"*, un contrato de interinidad para cubrir las necesidades esporádicas de sustitución de trabajadores en las empresas y un contrato indefinido (el llamado *“contrato único”*).

Esta última modalidad, que en opinión de los expertos *"puede y debe constituir la norma de la contratación laboral"*, podría ser a tiempo completo o parcial, con indemnizaciones que crezcan de forma gradual hasta alcanzar un máximo *"razonable"* y con dos escalas de indemnización para recoger las causas de despido procedente e improcedente.

"Proponemos una rampa en vez de un muro", ha señalado el profesor García Pérez, que ha indicado que las indemnizaciones de este contrato indefinido único podrían ir de 10 a 20 días en el caso de los procedentes y ser más elevadas en el de los improcedentes,

con una diferencia entre ambos de apenas "*cuatro o cinco días por año*" para que no haya un incentivo "*artificial*" al despido.

En su defensa del contrato único, García Pérez ha argumentado que sólo 7 de cada 100 despidos efectuados el año pasado contemplaba indemnizaciones de entre 20 y 33 días por año. "*Nosotros daríamos más protección desde el inicio a todo el mundo con el contrato único*", ha subrayado García Pérez. Por último, señalan que las necesidades estacionales de las empresas podrían canalizarse a través de las empresas de trabajo temporal (ETT).

Recortar prestaciones por desempleo.

"*Los 100 economistas*" creen que tras la reforma laboral de 2012 la dualidad laboral se ha exacerbado y advierten de que, en ausencia de cambios sustanciales, el contrato temporal seguirá siendo la vía casi exclusiva de acceso al empleo y la tasa de temporalidad volverá a superar el 30% (desde el 22% actual) cuando se recupere la actividad.

Desde el anterior manifiesto lanzado en abril de 2009, "*los 100 economistas*" recuerdan que se han aprobado tres reformas laborales diseñadas por dos gobiernos de diferente ideología, lo que no ha evitado que aún persistan "*serias dudas*" sobre el grado de avance logrado en la mejora del funcionamiento del mercado de trabajo.

"*Ahora la prioritario es reintegrar al empleo al máximo número de parados posible mediante mejoras en la gestión de las prestaciones*", reza el manifiesto, en el que los expertos abogan por revisar el sistema de prestaciones por desempleo cuando España salga de la crisis.

Así, proponen reducir la duración de las prestaciones por desempleo a cambio de elevar su cuantía inicial, medida que generaría un ahorro "*considerable*" cuando la

economía se recupere y que, en su opinión, debería destinarse a programas de empleo para colectivos en riesgo de exclusión social.

"Para que podamos mejorar la cobertura de las prestaciones por desempleo tenemos que garantizar que existan incentivos. Lo urgente son los incentivos, que el parado tenga la presión suficiente para buscar empleo", ha señalado Jansen.

Los parados, activos "desde el primer momento.

Los economistas señalan además que, al igual que sucede en otros países europeos, debe exigirse la activación de los parados "desde el primer momento", con itinerarios individualizados y la firma de un contrato donde se recojan los derechos y obligaciones de los desempleados. El incumplimiento de estas obligaciones, añaden, debe conllevar la retirada parcial o total de la prestación, algo que, aunque ya es posible ejecutar, *"se aplica de manera poco sistemática"*.

Asimismo, apuestan por ampliar el "abanico" de empleos que se consideran adecuados y consideran deseable ampliar a otros contratos que superen una determinada duración la posibilidad, ya recogida en el contrato de emprendedores, de que durante un tiempo los trabajadores puedan compatibilizar salario y una parte de la prestación pendiente de recibir en el momento de su contratación.

Los "100 economistas" afirman que para todo esto se necesita un aumento "considerable" de los recursos disponibles para la intermediación laboral y, en este sentido proponen que, manteniendo el carácter público de la intermediación laboral, se permita a las agencias privadas de empleo ocuparse de los casos más difíciles de reinserción laboral, mientras que los servicios públicos de empleo se centrarían en los casos con mayor probabilidad de reinserción.

Estos expertos también destacan la necesidad de modernizar la negociación colectiva, con más flexibilidad en la determinación de las condiciones de trabajo en las pymes. (Finanzas.com, 2013)

2.3.4 El Perú tiene el más alto índice de rotación laboral en Latinoamérica

El índice promedio de rotación laboral en el Perú llega a 20,7%, mientras que en Latinoamérica es de 10,9%. Y si de rotación voluntaria se trata, esta alta proporción se mantiene: en Latinoamérica es de 5,4%, mientras que en el Perú llega a 9,8%, de acuerdo con el estudio de Indicadores Saratoga de PricewaterhouseCoopers.

Las razones de este alto índice de rotación de personal son: al alto despegue de la economía peruana y el que las personas ya no desean para mucho tiempo en una misma empresa, según explica Latife Reaño, consultora senior del área de Human Resource Consulting en PricewaterhouseCoopers.

“El despegue de la economía peruana hace que las cifras de rotación en el Perú sean casi el doble que en Latinoamérica. Esto se une a la tendencia actual de que las personas prefieren adquirir experiencia en distintos tipos de organizaciones e incluso en diversas funciones”. dice la especialista.

Sin embargo, señala que este alto índice también es para preocuparse, porque de acuerdo con las mejores prácticas los niveles, en términos generales, deberían estar alrededor del 5,7% y si de personal con alto desempeño se trata, en 3,1% -tal como sucede en América Latina-, mientras que en el Perú este índice llega a 5,3%.

Las Razones

Inés Temple, presidenta ejecutiva de DBM Perú, afirma que en este nivel de rotación no solo se debe al avance de la economía nacional, sino también a que los sueldos en el

mercado laboral se encuentran atrasados desde hace mucho tiempo y ante el surgimiento de una mejor oferta salarial no dudan en aceptar.

Este fenómeno también se debe según indica la especialista al surgimiento de nuevas empresas y porque entre ellas hay una batalla abierta en la búsqueda de talento.

Para Adolfo Gonzales, director de Tasa Worlwil de Perú, este alto índice de rotación en el país se debe a que en el Perú existe una reestructuración empresarial y, además, se desarrollan cada vez más productos con valor agregado.

“Hay un cúmulo de oportunidades de desarrollo en el país en la medida en que las empresas asumen nuevos retos y estilos de dirección. Entonces, es allí cuando los ejecutivos peruanos se van reubicando”, afirma Gonzales.

En lo que concuerdan ambos especialistas en recursos humanos es que, ante el arribo de nuevas inversiones, es natural que ocurra este movimiento de personal.

Cómo Retenerlos

Si bien este incremento en la rotación de personal tiene su lado positivo, también es necesario tener en cuenta que para una empresa tenga un desarrollo sostenible se necesita una continuidad.

Inés Temple considera que las empresas deben tener como política que sus trabajadores sigan una línea de carrera.

“Ello es importante para el desarrollo de una empresa, sea cual sea el rubro. También es importante que exista una buena relación con el jefe inmediato, porque entre el 73% y el 75% de las renunciaciones no son a la empresa, sino al jefe”, explica.

También recomienda que las empresas no caigan en el facilismo de creer que el dinero lo soluciona todo. *“Muchas empresas dejan ir el talento por ese detalle, cuando lo que se*

tiene que hacer es valorar el talento, darle nuevos retos, que sienten que crecen”, afirma. (Velásquez, 2014)

2.3.5 Trabajo flexible baja la rotación de personal

Una encuesta de la empresa internacional, Regus, realizada a un grupo de empleados centroamericanos, revela que el 76 % declaró que una oferta de trabajo flexible hace a los empleados más leales

SAN SALVADOR. Un grupo de profesionales de alto rango encuestados por la agencia Regus coincidió en que el trabajo flexible es, en muchos casos, un factor determinante en una oferta de trabajo.

Según Regus, el proveedor global de lugares de trabajo, el 84 % de los trabajadores elegiría una propuesta sobre otra similar si se esta le ofreciera la posibilidad de trabajo flexible y un sorprendente 77 % confirmó que el trabajo flexible también mejora la retención del personal.

El reclutamiento es un proceso costoso que muchas empresas mundiales estarían encantadas de reducir, señaló Regus, que a su vez cita un estudio realizado por el Instituto Colegiado de Personal y Desarrollo (CIPD, en sus siglas en inglés), una asociación conformada por profesionales de la gestión de recursos humanos, el cual estima que el costo de un empleado que abandona su puesto de trabajo asciende a los 7,591 dólares, y a los 8,207 dólares en el caso de gerentes.

Si la retención de los empleados es una prioridad para más de un tercio de los negocios, ¿qué medidas se deben priorizar para reducir los costos de contratación, atraer

al mejor personal y retenerlo? El trabajo flexible, según revelan los encuestados, ofrece la solución a las tres interrogantes.

La encuesta, que analizó las opiniones de más de 20.000 altos ejecutivos, dueños de negocios y trabajadores en 95 países de todo el mundo, confirma que en Centroamérica se puede utilizar el trabajo flexible para evitar la rotación de los empleados (y el consecuente gasto en agencias de reclutamiento) teniendo en cuenta que el 79% de los encuestados apuntó al trabajo flexible como una ventaja laboral que atrae a los mejores talentos.

La investigación también presentó la siguiente información:

- 76 % de los encuestados declaró que una oferta de trabajo flexible hace a los empleados más leales;
- 63 % de los trabajadores rechazaría un empleo que no contemplara el trabajo flexible;
- 70 % dijo que hubiera permanecido más tiempo en su último empleo si hubiera tenido la opción de trabajo flexible;

“Contratar y retener grandes talentos es una prioridad desde hace muchos años entre los negocios exitosos, pero no todas las empresas tienen la posibilidad de ofrecer bonos generosos o salarios irresistibles para mantenerse competitivos. Disminuir la rotación también es vital para evitar incurrir en gastos en agencias de reclutamiento y en el inconveniente de iniciar el proceso de contratación”, dijo Juan Gonzalez, Director de Regus para Centroamérica y el Caribe.

“El trabajo flexible, que implica menos costos que un trabajo fijo de oficina, ofrece los atractivos beneficios de la reducción del estrés y de un mejor trabajo: el equilibrio en la vida para los trabajadores actuales y futuros; asimismo, brinda una solución de bajo costo para atraer y retener a los mejores empleados. También es impactante ver la importancia que ha adquirido la ventaja del trabajo flexible, cuando muchos de los encuestados, de hecho, eligen sus trabajos según la flexibilidad”, concluyó. Más de 20,000 altos ejecutivos, dueños de negocios y trabajadores en 95 países de todo el mundo, confirmó a Regus en una encuesta que en Centroamérica se puede utilizar el trabajo flexible para evitar la rotación de los empleados. (Vargas, 2014)

2.3.6 Empresas pagan alto costo por rotación de personal

La rotación de personal le cuesta a Estados Unidos US \$11,000 millones anuales, según un estudio realizado en 2012 por Dale Carnegie Training, acerca del compromiso de los

empleados. Y aunque en Nicaragua no se han hecho estudios precisos sobre esta tema, la directora de entrenamiento en Dale Carnegie Nicaragua, Camila Medal Salaverry, aseguró que los costos son altos. Medal explicó que la rotación de personal es un indicador financiero que demuestran la cantidad de colaboradores que se van de una empresa.

La Fundación Nicaragüense para el Desarrollo Económico y Social (Funides), coincide en que una alta rotación de trabajadores implica altos costos para la empresa, no solo en cuanto a búsqueda y selección de nuevo personal, sino también en cuanto a inducción y capacitación. En su informe de octubre de 2016, sobre las competencias que demandan las empresas en Nicaragua, Funides confirmó que la rotación se genera por despidos y renuncia de los trabajadores.

Los despidos están relacionados con factores disciplinarios asociados a competencias socioemocionales. “ La principal causa de los despidos es el incumplimiento del reglamento interno de la empresa, en particular ausencia injustificada, deshonestidad, acoso y alcohol”, dice la entidad.

Las renunciaciones por su parte, están ligadas a oportunidades laborales con mayores ingresos económicos. Una cuarta parte de las renunciaciones están relacionadas además a las malas relaciones que existen entre los trabajadores con sus superiores o compañeros de trabajo.

Curva de aprendizaje

La entrenadora en Dale Carnegie enfatizó que la rotación de personal está muy ligada a la productividad, puesto que un trabajador nuevo nunca será igual de productivo que uno que ya tiene experiencia en el ejercicio de sus funciones. Cuando hay alta rotación, además del gasto evidente de pago de liquidación final, hay que volver a recontractar, entrenar y esperar que el colaborador pase lo que se denomina curva de aprendizaje.

“Aquí hay un dato interesante sobre Nicaragua. Muy pocas compañías comprenden que por la curva de aprendizaje un colaborador nuevo no será 100 por ciento productivo en su primer mes, toma por lo menos tres meses el aprendizaje básico”, precisó.

De acuerdo con Medal, cuando un colaborador se va también se lleva el conocimiento acumulado. “Sumado hay un costo de imagen, porque un colaborador que se va no va a hablar bien de la empresa, muy al contrario. Entonces vemos que hay un costo económico, de productividad y de imagen”.

Los índices de rotación pueden variar en dependencia del tipo de empresa. “ Por ejemplo, los trabajadores de microfinancieras, como hacen mucho trabajo de campo, están expuestos a ofertas de trabajo. A nivel general, en ventas es donde hay mayor rotación de personal. Hay otras rotaciones altas por naturaleza, como en las áreas de caja, en la banca”, añadió la entrenadora.

Sin datos

Donald Herrera Pérez, coordinador de la Maestría en Auditoría y Administración de Riesgos Empresariales de la Universidad Centroamericana, sostuvo que uno de los grandes problemas que existen en Nicaragua es la falta de estadísticas, lo cual impide que se registren los motivos por los que una persona deja su centro de trabajo.

“Un factor clave para evitar la rotación de personal es hacer una buena selección de personal, es decir, contratar a la persona adecuada para el puesto que de está requiriendo, eso evitará que más adelante nos demos cuenta que no es la persona que necesitamos y haya que despedirla. Pero esa estadística no se registra en Nicaragua”.

El catedrático coincide con el Funides en que el salario es otra de las causas primordiales de la rotación debido a que una gran mayoría de nicaragüenses trabaja en pequeñas y medianas empresas que tienen dificultad para estar ajustando salario con la frecuencia con la que lo pueden hacer las grandes.

“En Nicaragua se habla de 80/20 pero no es cierto, apenas un 5% puede ser empresa grande, fuera de las transnacionales que ya conocemos. Que pasa. Si se abre una plaza en una empresa grande, inmediatamente la persona se viene a ocuparla y deja la empresa pequeña o mediana. Mucha gente se mueve por el factor salario, incluso por diferencias salariales muy pequeñas”, refirió Herrera.

Compromiso

La entrenadora en Dale Carnegie expresó que el compromiso de los colaboradores es fundamental para la buena andanza de cualquier empresa. Las claves en ese compromiso son la relación con el jefe inmediato, la confianza en el liderazgo de la alta gerencia y el orgullo de trabajar en la compañía. Aunque no se debe descartar el deseo de aprendizaje y desarrollo. *“Las personas cuando sienten que ya no van a crecer dentro de la empresa, se desmotivan y se van. Y por supuesto, el ambiente laboral es otra de las razones primordiales”,* dijo.

Un reciente estudio efectuado en 2016 por Dale Carnegie Training apoyado por Gallup y Deloitte en diez países, para el cual se tomó una muestra de 3,300 empleados, reveló que solo el 29% de los trabajadores está totalmente comprometido con su empresa, el 24% no está comprometido y el 47% está parcialmente comprometido.

La investigación reveló que las compañías con empleados comprometidos superan a las demás hasta en un 202% en desempeño. *“El comportamiento es universal, las tendencias son las mismas”.* Dijo la especialista. (diario.com, 2017)

2.3.7. OIT: El empleo atípico, una característica del mundo de trabajo contemporáneo

Políticas específicas deben ser adoptadas a fin de garantizar trabajo decente para todas las modalidades atípicas de empleo.

El informe, Non-standard employment around the world: Understanding challenges, shaping prospects (Empleo atípico en el mundo: Comprender los desafíos, configurar perspectivas), señala que los empleos atípicos pueden facilitar el acceso al mercado

laboral, incluso de grupos desfavorecidos, como los jóvenes y los migrantes y, en algunos casos, pueden brindar la oportunidad de acceder a un mejor empleo. Además, el empleo atípico puede ofrecer flexibilidad tanto para las empresas como para los trabajadores, en particular cuando el empleo a tiempo parcial es elegido libremente.

El informe, sin embargo, advierte que algunas modalidades de empleo atípico pueden estar asociadas a una mayor inseguridad para los trabajadores. En los países donde los empleos atípicos están muy difundidos, los trabajadores corren el riesgo de pasar de este tipo de empleo al desempleo.

El informe identifica las políticas necesarias para mejorar la calidad del empleo atípico y, a la vez, ayudar a las empresas a hacer frente a la volatilidad de los mercados. El informe constata que ha habido un incremento de las modalidades atípicas de empleo a nivel mundial, incluyendo un aumento del empleo temporal, el trabajo a tiempo parcial, el trabajo temporal a través de agencia, la subcontratación, el trabajo por cuenta propia dependiente y las relaciones de trabajo ambiguas.

“Las formas atípicas de empleo no son nuevas, pero se han convertido en una característica más generalizada de los mercados laborales contemporáneos. Debemos garantizar que todos los empleos, independientemente del acuerdo contractual, ofrezcan a los trabajadores una remuneración adecuada y estable, protección contra los riesgos profesionales, protección social y el derecho a organizarse y a negociar colectivamente”, declaró Deborah Greenfield, Directora General Adjunta de Políticas de la OIT.

En algunos casos, en especial cuando las modalidades contractuales alteran la relación de trabajo, existen evidencias de que los trabajadores tienen dificultades para ejercer sus derechos fundamentales en el trabajo, o a tener acceso a las prestaciones de seguridad social y a la formación profesional. Además, las tasas de accidentes son más altas entre los trabajadores en formas atípicas de empleo.

“Las ventajas a corto plazo respecto a los costos y la flexibilidad pueden ser superadas por las pérdidas de productividad a largo plazo.”

Philippe Marcadent, experto de la OIT

Las modalidades atípicas de empleo bien concebidas y reglamentadas pueden ayudar a las empresas a responder y adaptarse a las demandas del mercado, contribuir a la sostenibilidad de las empresas y al crecimiento. Pero el uso generalizado del empleo atípico además puede tener importantes y subestimadas consecuencias para las empresas.

“Las ventajas a corto plazo respecto a los costos y la flexibilidad pueden ser superadas por las pérdidas de productividad a largo plazo. Los datos demuestran que las empresas que recurren con mayor frecuencia al empleo atípico tienden a invertir menos en formación, tanto de los empleados temporales como de los permanentes, así como en tecnologías e innovación que permitan mejorar la productividad”, explicó Philippe Marcadent, jefe del Servicio que realizó el informe.

El informe identifica las principales tendencias en las modalidades atípicas de empleo. En los países industrializados, la diversificación del trabajo a tiempo parcial en “muy pocas horas” o “trabajo a pedido”, incluyendo los contratos de “cero horas” (sin un mínimo de horas garantizadas), presenta paralelismos con el trabajo ocasional en los países en desarrollo. En el Reino Unido, 2,5 por ciento de los empleados tenían contratos de cero horas a finales de 2015. En Estados Unidos, 10 por ciento de la población activa tiene horarios de trabajo irregulares o imprevisibles, como en el caso del trabajo a pedido, los trabajadores con los ingresos más bajos son los más afectados.

En Bangladesh e India, cerca de dos terceras partes del empleo asalariado es ocasional; en Mali y Zimbabue, uno de cada tres empleados es un trabajador ocasional. En Australia, donde el empleo ocasional es una categoría específica, uno de cada cuatro trabajadores está empleado como trabajador ocasional.

Los países asiáticos han experimentado un aumento de diversas formas de trabajo subcontratado, externalizado o en régimen de sesión temporal. En la industria

manufacturera de India, la proporción de fuerza de trabajo subcontratada llegó a 34,7 por ciento en 2011-12, a partir de niveles mínimos a principios de los años 1970.

Si bien las formas de trabajo atípico se han extendido, el informe constató importantes divergencias en su uso entre una empresa y otra, aún en el mismo país y sector. En las empresas del sector privado de más de 150 países, más de la mitad no hacían uso del contrato temporal, mientras que 7 por ciento lo utilizaban intensivamente (con más de la mitad de su fuerza de trabajo con contratos temporales).

El informe propone cuatro recomendaciones políticas a fin de mejorar la calidad de las formas atípicas de empleo:

- Primero, llenar las lagunas normativas, incluyendo políticas que garanticen la igualdad de trato para todos los trabajadores, sin importar el tipo de acuerdo contractual; políticas que establecen un número de horas garantizadas y limiten la variabilidad de las horas de trabajo; leyes y su puesta en práctica para hacer frente a la clasificación errónea del empleo; la limitación de ciertos usos de formas de empleo atípicas a fin de evitar abusos; y la asignación de obligaciones y responsabilidades en el caso de acuerdos de trabajo que involucren a múltiples partes.
- Segundo, fortalecer la negociación colectiva a través, entre otras medidas, del fortalecimiento de las capacidades de los sindicatos para representar a los trabajadores en formas de empleo atípicas y la extensión de los acuerdos colectivos para abarcar a todos los trabajadores de un sector o categoría específica. Además, todos los trabajadores deben tener acceso a los derechos de libertad sindical y negociación colectiva.

- Tercero, fortalecer la protección social al eliminar o reducir los umbrales sobre el número mínimo de horas, de ganancias o de duración del empleo; flexibilizar los sistemas en relación a las contribuciones requeridas para tener derecho a las prestaciones, permitir las interrupciones en las contribuciones y mejorar la transferibilidad de las prestaciones. Estos cambios deberían ser complementados con políticas universales que garanticen un nivel mínimo de protección social.
- Cuarto, adoptar políticas sociales y del empleo que apoyen la creación de empleo y que concilien las necesidades de los trabajadores no sólo en materia de formación, sino también en lo que se refiere a las responsabilidades familiares como el cuidado de los hijos y de las personas mayores. (trabajo, 2016)

3. CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Justificación

La rotación del personal es una medida de cuanto tiempo los empleados permanecen en la organización y con qué frecuencia deben ser reemplazados. Cada vez que un colaborador se va de la empresa, por cualquier motivo aumenta el nivel de rotación del personal de la empresa.

El invernadero periódicamente necesita colaboradores para desarrollar distintas actividades tanto en la cosecha como en el empaque del producto. Es de suma importancia que cuente con experiencia, para facilitar el proceso del mismo, mejorando los rendimientos de productividad, ahorrando tiempo y dinero.

Con este trabajo se pretende identificar las condiciones contractuales que originan la alta rotación de personal de esta empresa, con la finalidad de proponer recomendaciones, ideas o sugerencias que aumente la eficiencia y disminuir los altos costos producidos por la rotación de personal.

3.2. Planteamiento del Problema

La rotación de personal genera un alto impacto en la productividad de las empresas debido al fenómeno que debe afrontar en el momento que un colaborador abandona el puesto de trabajo por insatisfacción laboral o incumplimiento de contrato.

En algunos invernaderos es muy común que haya rotación de personal lo cual afecta directamente a la empresa en cuestión monetaria, ya que no solo es la publicidad, la cual se realiza para el reclutamiento; sino también el tiempo que se pierde al hacer la selección y capacitación del colaborador.

Ante esta situación se planteó la siguiente pregunta:

¿Que relación tiene las condiciones contractuales en la rotación de personal?

3.3. Objetivos

En este apartado se describen, de manera general y específica, las metas que se pretenden alcanzar con el trabajo de investigación.

3.3.1. Objetivo general

Identificar la relación entre las condiciones contractuales y la rotación del personal.

3.3.2. Objetivos específicos

- 1) Describir las condiciones contractuales
- 2) Describir la rotación del personal

3.4. Definición del Universo

El Invernadero donde se llevó a cabo la investigación cuenta actualmente con 128 trabajadores, 122 operativos y 6 administrativos.

3.5. Tamaño y Tipo de la muestra

Se manejó una muestra no probabilística por conveniencia integrada por 30 personas, de acuerdo a las características, recursos y tiempo destinado a la presente investigación.

3.6. Definición de Variables

- 1) *Variable Independiente*: Condiciones contractuales
- 2) *Variable Dependiente*: Rotación de personal

La definición de *condiciones contractuales* que apoya esta investigación, es la que establece La Ley Federal del trabajo (2012, p.6) el término de contrato “*se entiende por*

relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.”

En cuanto a la *rotación de personal*, la investigación se compromete con la definición que hace Idalberto, Chiavenato(2011):

Define la rotación de personal como “*la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas ente la organización y el ambiente se determina por volumen de personas”*.”

3.7. Hipótesis

Las condiciones contractuales impactan desfavorablemente en la rotación del personal.

4. METODOLOGÍA

4.1. Diseño del estudio

De acuerdo al alcance que tiene esta investigación, se determinó que el diseño de investigación que se aplica es de forma No Experimental.

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables, donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes; se limita a observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos. No se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes; el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos. (Sampier, 2003)

4.2. Tipo de estudio

Se trata de un Estudio Descriptivo ya que sólo se pretende dar un diagnóstico; De Campo porque se acudirá directamente al invernadero para hacer la investigación; Transversal en función de que se hará una sola medición de un solo instante.

La investigación de campo es la que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Los datos se recogen directamente de la realidad y su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, por lo que facilita su revisión y/o modificación en caso de surgir dudas.

Los diseños de investigación transversal, también conocida como transeccional reúne datos en un solo momento y tiempo. Los objetivos del diseño tranversal consisten en determinar las diferentes características y el desarrollo del diseño de estudio observacional, en un momento dado, en una sola medición retrospectiva.

Los diseños transversales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables. El procedimiento consiste en medir o ubicar a un grupo de personas, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, en una variable o concepto y proporcionar su descripción. Son, por lo tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas.

Los estudios transversales descriptivos nos presentan un panorama del estado de una o más variables en uno o más grupos de personas, objetos o indicadores en determinado momento. En este tipo de diseños queda claro que si siquiera cabe la noción de manipulación puesto que se trata a cada variable individualmente, no se vinculan variables.

Los diseños transeccionales o transversales correlacionales/causales tienen como objetivo describir relaciones entre dos o más variables en un momento determinado. Se trata también de descripciones, pero no de categorías, conceptos, objetos ni variables individuales, sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales. En estos diseños lo que se mide es la relación entre variables en un tiempo determinado.

4.3. Instrumento

Se elaboró un cuestionario de 27 preguntas, 8 para datos generales y 18 para la variable de condiciones contractuales con escala tipo Likert (ordinal) y 1 pregunta con 11 opciones de respuesta sobre la variable de rotación de personal. Dicho cuestionario fue validado por pares y experto con apoyo de los compañeros de la maestría y de la directora de tesis.

El Escalamiento tipo Likert, es un instrumento de medición o pruebas psicológicas que frecuentemente son utilizadas para la medición de actitudes. La escala de medición

de actitudes analiza los pensamientos y sentimientos de la persona hacia los hechos ya específicos.

Un aspecto de la escala Likert es que te ayudará a evitar algunos inconvenientes comunes que surgen al diseñar encuestas, tal como hacer preguntas demasiado generales que resulten difíciles de contestar a los encuestados. Esta dificultad podría hacer que se sientan frustrados y, en consecuencia, que respondan las preguntas demasiado rápido, lo cual arruinaría la calidad de los datos.

Para diseñar cualquier instrumento de medición es necesario saber qué datos hay que recabar. Es decir, se debe indicar con precisión la actitud o variable a medir. Cabe mencionar que cualquier investigación. Es necesario tener en claro cuál es el problema que se tiene, y los elementos para plantear dicho problema son tres y están relacionados entre sí; los objetivos que persigue la investigación, las preguntas de investigación y la justificación del estudio.

Cada ítem debe expresar su grado de acuerdo o desacuerdo. Aunque el número de opciones a cada ítem se recomienda que sea 5, también. Pueden ser 2, 3, 4, y 7.

Una vez elaborados los ítems, se debe aplicar para poder validarlos e integrarlos a una escala. Una vez elaborado el instrumento, debe ser aplicado a una muestra entre cincuenta y cien, los cuales deben ser seleccionados al azar de una población con características similares o a aquella en la cual se aplicará la escala final. Se deben incorporar cierta información como datos de identificación de la organización para la cual se realiza la investigación, datos de identificación, presentación del estudio e instrucciones.

Posteriormente, la aplicación de la escala, se califica cada ítem como positivo o negativo, y luego se ponderan las alternativas de respuestas, Este paso consiste en codificar la información para darle valor numérico a cada categoría de respuesta. Los

valores numéricos para este tipo de escala pueden adoptar pesos distintos. Habiendo asignado pesos a cada ítem, se procede a la adjudicación de los puntajes totales para cada individuo en la muestra. Los puntajes totales resultan de la sumatoria de los puntajes ponderados para cada ítem.

Para validar la escala de la muestra aplicada, se seleccionan los cuartiles superiores e inferiores, es decir, el 25% de los sujetos con puntajes más elevados y el 25% de los sujetos con puntajes más bajos. A estas dos submuestras se les aplica el estadístico *t* de Student, la cual es una prueba estadística para evaluar si dos grupos difieren entre sí de manera significativa respecto a sus medias. Si el resultado se encuentra entre un valor positivo y uno negativo, la escala es válida y formará parte de la escala final.

Además de que se requiere que la escala sea válida, también es preciso que tenga un grado determinado de confiabilidad. La confiabilidad se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales. El método sugerido para determinar la confiabilidad de la escala tipo Likert es el método de mitades partidas (split-halves).

Después de determinar la validez y confiabilidad de la escala, se puede proceder a levantar el instrumento de medición a la población objetivo. Se codifica la información y se interpretan los datos obtenidos. (Hinojosa, 2007)

4.4. Procedimiento

A continuación se describen las etapas a través de las cuales se llevó a cabo el proceso de investigación:

- 1) Primeramente se eligió el tema de investigación en función de los recursos e intereses del autor y con asesoría de la directora de tesis. A partir de ello se establecieron los contenidos a indagar para formar el marco teórico.
- 2) Habiendo elegido una empresa de la industria agroalimentaria se solicitó permiso al director para la realización de la investigación.
- 3) Al recibir la autorización se solicitó información general y particular de la empresa.
- 4) Se elaboró un cuestionario de 27 preguntas, 8 para datos generales y 18 para la variable de condiciones contractuales con escala tipo Likert (ordinal) y 1 pregunta con 11 opciones de respuesta sobre la variable de rotación de personal. El instrumento fue validado por pares y experto con apoyo de los compañeros de la maestría y de la directora de tesis.
- 5) Se aplicaron 30 encuestas a los excolaboradores.
- 6) Los resultados de las encuestas fueron contabilizados y capturados en hojas de Excel. Se aplicó estadística descriptiva para obtener los porcentajes de cada variable y la información se presentó en forma de gráficos.

4.5. Procesamiento de la información

La información se contabilizó y capturó en hojas de Excel; se aplicó estadística descriptiva para obtener los porcentajes de cada variable y los resultados se presentaron en forma de figuras.

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A continuación se analiza la muestra y los resultados obtenidos, en forma de gráficos, de cada una de las variables de estudio.

5.1. Datos Generales

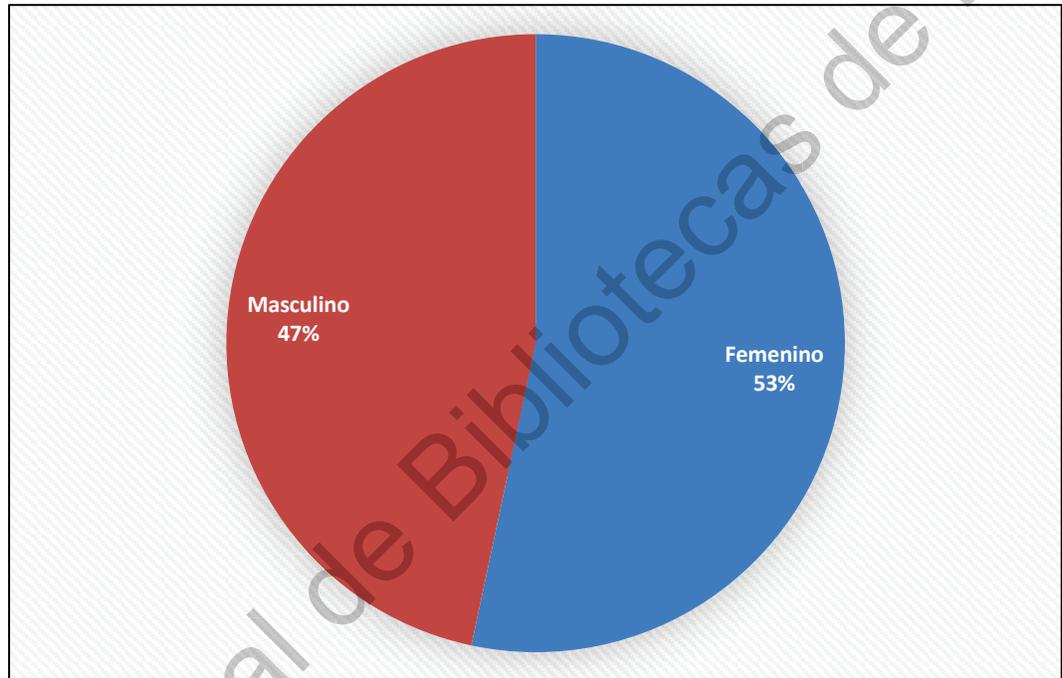


Figura 3. Mi sexo es. Fuente: Elaboración propia (2019)

Los resultados de las encuestas realizadas reflejan que un 53% de los encuestados son mujeres y el 47% hombres (fig. 3)

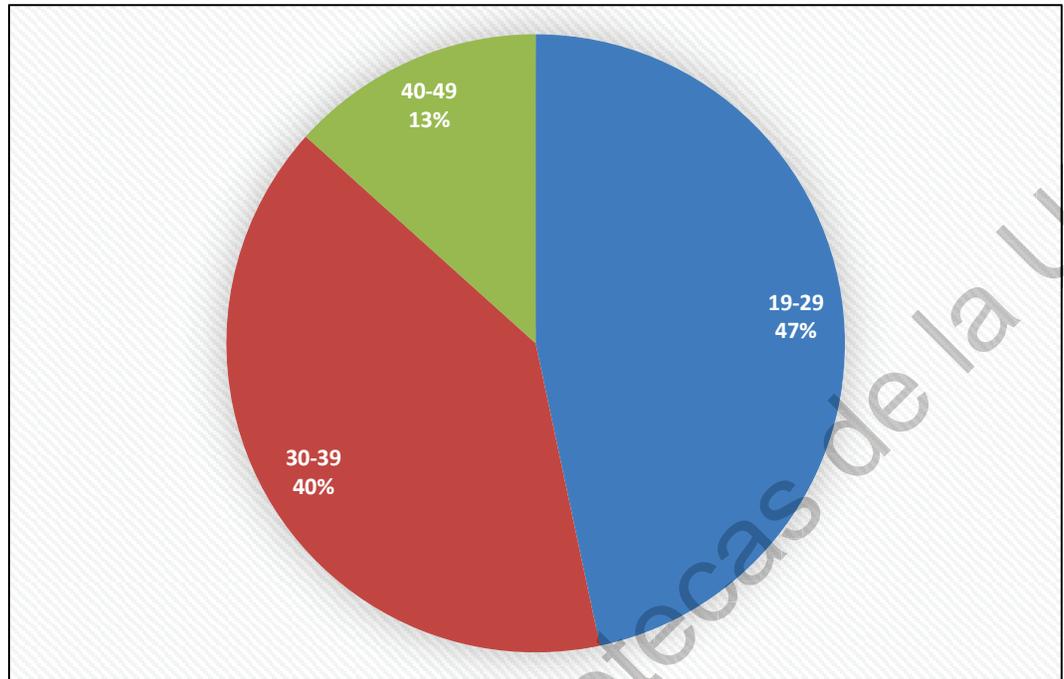


Figura 4. Mi edad es entre. Fuente: Elaboración propia (2019)

De acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas, un elevado porcentaje representado en un 47% son adultos jóvenes que oscilan entre los 19 y 29 años, mientras que el 40% son de 30 a 39 años y un 13% de 40 a 49 años.(Fig. 4).

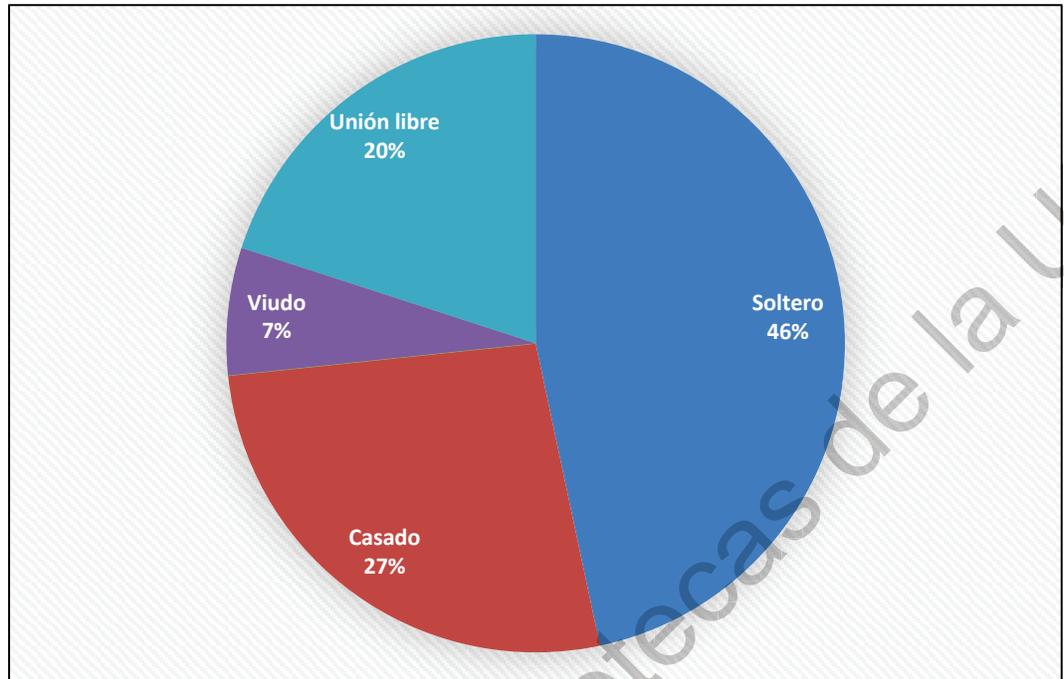


Figura 5. Soy. Fuente: Elaboración propia (2019)

Es evidente que la mayor parte de los encuestados respondieron que son solteros (46%), un 27% son casados, 20% en unión libre y 7% viudos. (fig. 5).

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

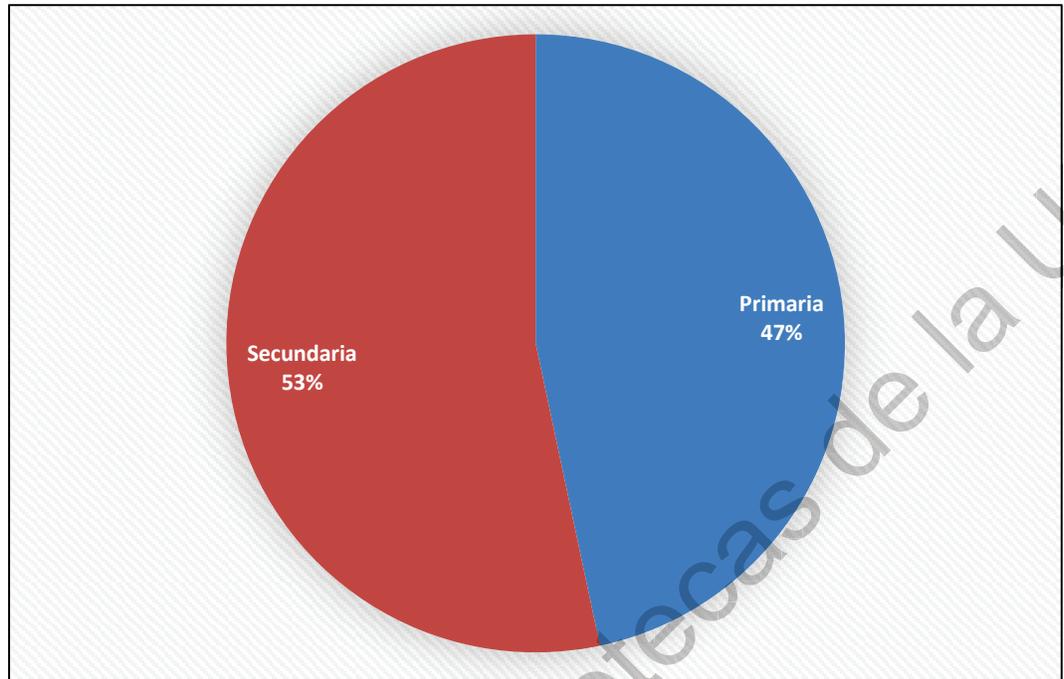


Figura 6. Mi escolaridad es. Fuente: Elaboración propia (2019)

En términos de educación, se encontró que la mayor parte de los encuestados cuentan con la secundaria terminada (53%), seguido de un 43% cuentan con la primaria terminada.

(fig. 6).

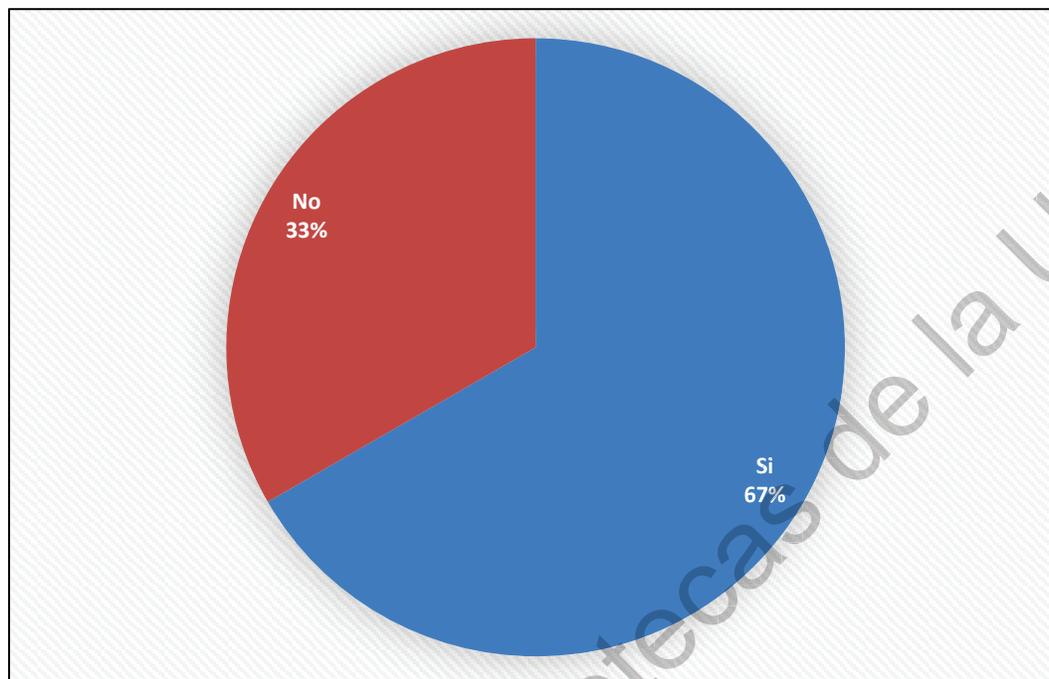


Figura 7. Dependientes económicos (hijos, hermanos u otros). Fuente:

Elaboración propia (2019)

Como se puede observar, el 67% mencionaron que cuentan con dependientes económicos por lo que es un factor esencial contar con un trabajo estable, mientras que 33% no y tienen mas disponibilidad en su trabajo. (fig. 7).

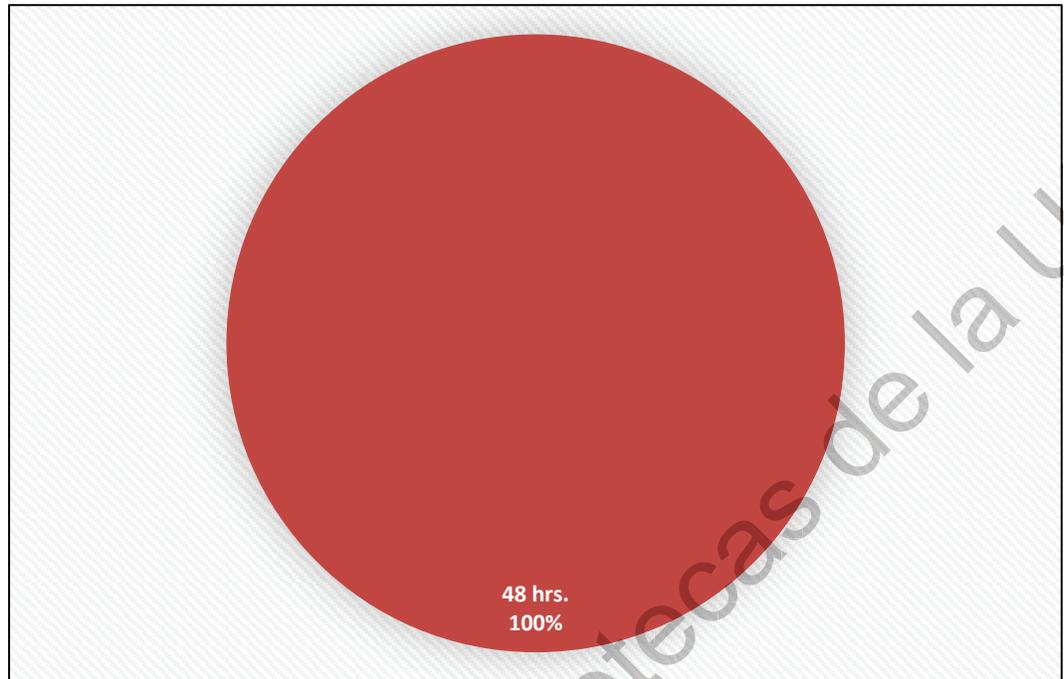


Figura 8. Horas trabajadas a la semana. Fuente: Elaboración propia (2019)

Todos los encuestados mencionaron que siempre trabajaron sus horas laborables de acuerdo a ley. (fig. 8).

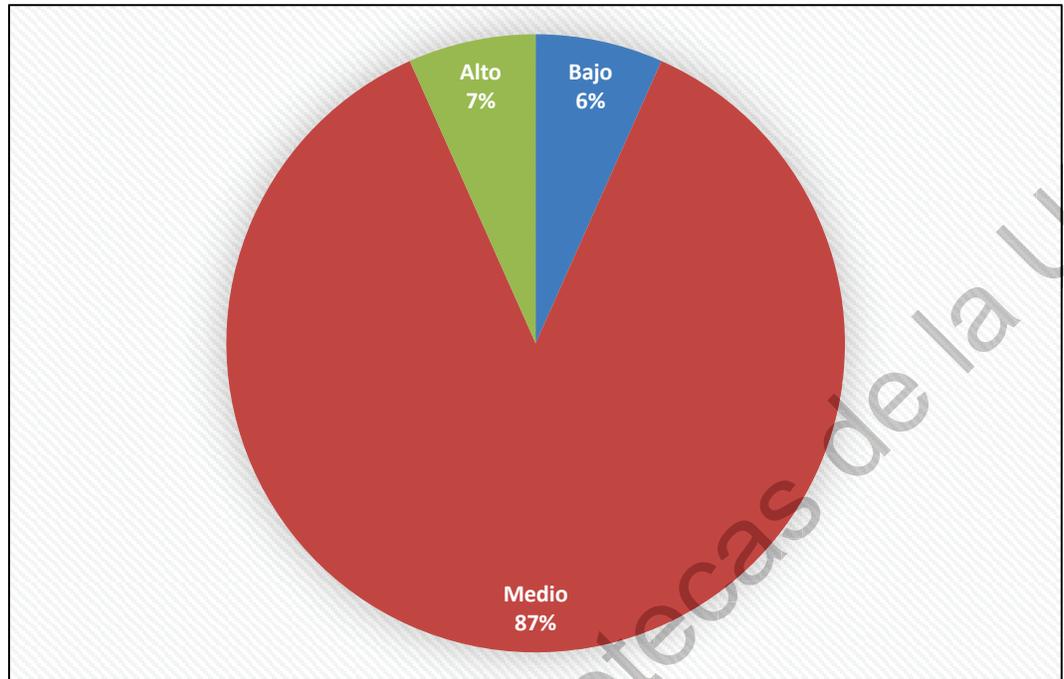


Figura 9. Mi nivel económico es. Fuente: Elaboración propia (2019)

El 87% de los encuestados consideraron que su nivel económico es medio, mientras que el 7% alto y un 6% bajo. (fig. 9).

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

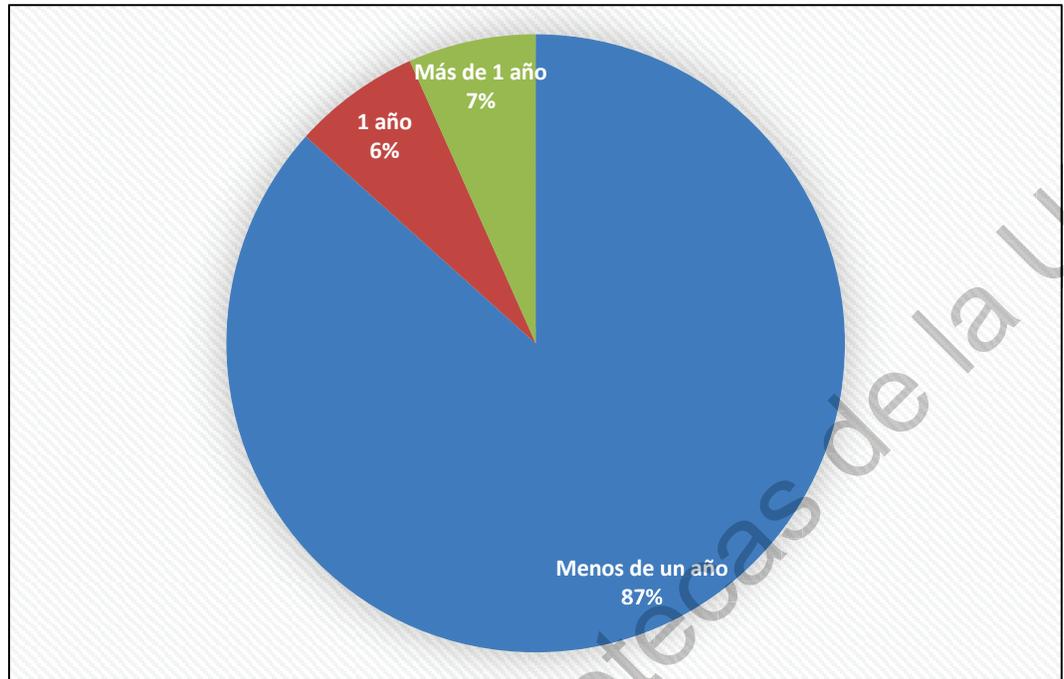


Figura 10. Antigüedad en la empresa. Fuente: Elaboración propia (2019)

Gran parte de los encuestados mencionaron que tuvieron el 87% una antigüedad menor a un año, siendo el 6% un año y el 7% mas de un año. Esto derivado a la rotación de personal de la empresa. (fig. 10).

5.2. Variable condiciones contractuales

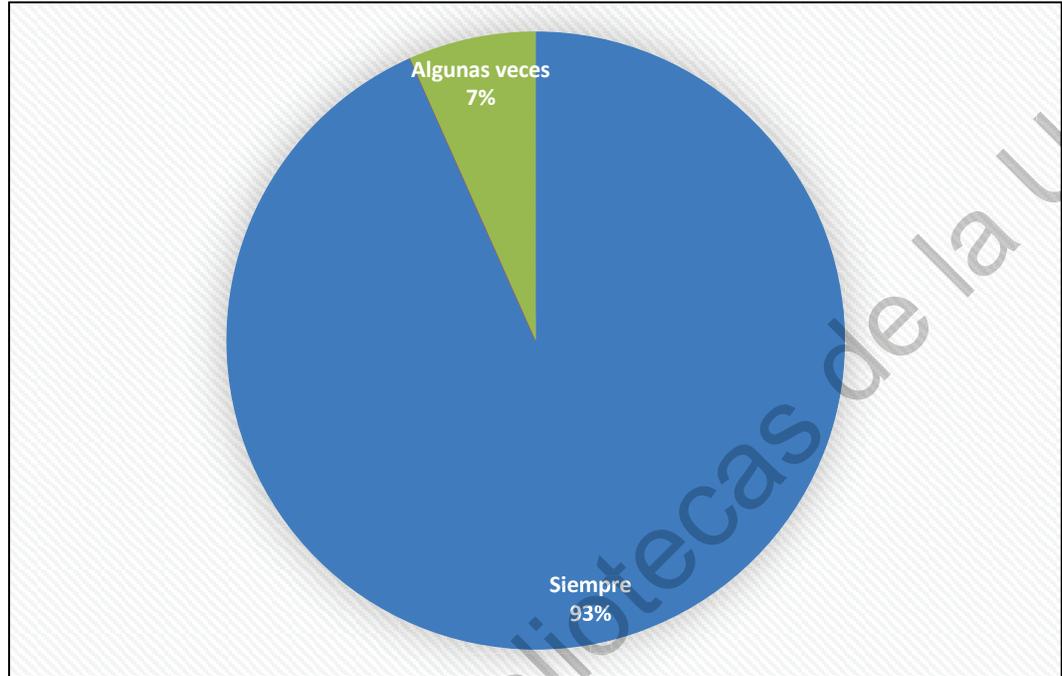


Figura 11. ¿Te sentiste satisfecho de ser parte de la empresa? Fuente: Elaboración propia (2019)

El 93% de los encuestados se sintieron satisfechos con la empresa, mientras que el 7% menciona que algunas veces (fig. 11).

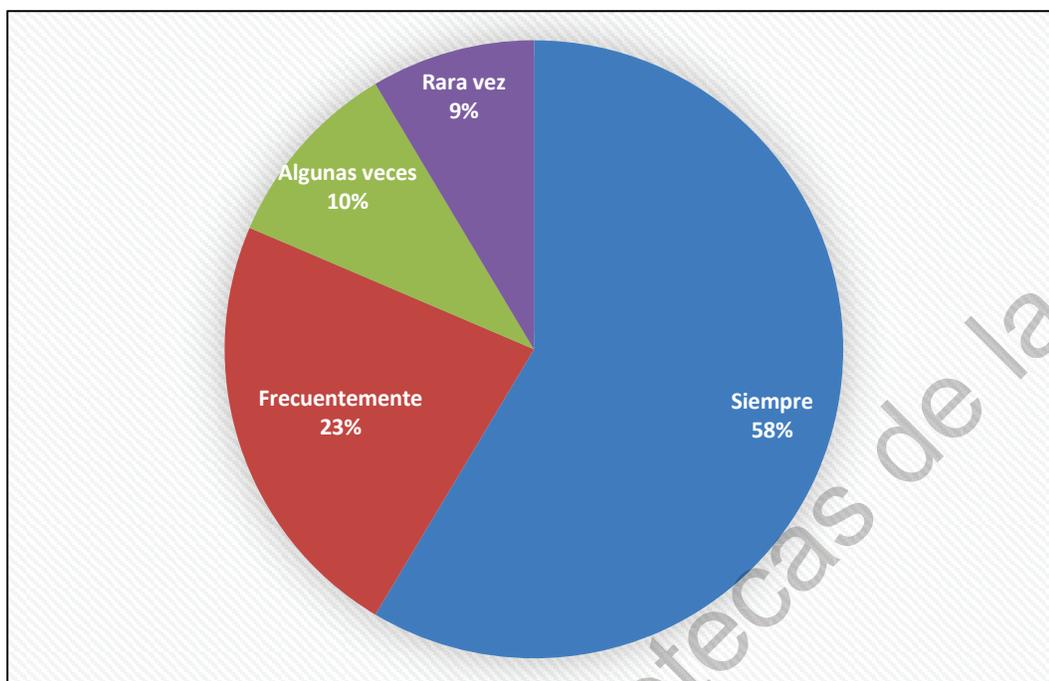


Figura 12. ¿La empresa te brindó estabilidad laboral? Fuente: Elaboración propia (2019)

De acuerdo a la figura, podemos apreciar que el 58% de los encuestados se sienten con estabilidad laboral, el 23% frecuentemente, 10% algunas veces y 9% rara vez (fig. 12).

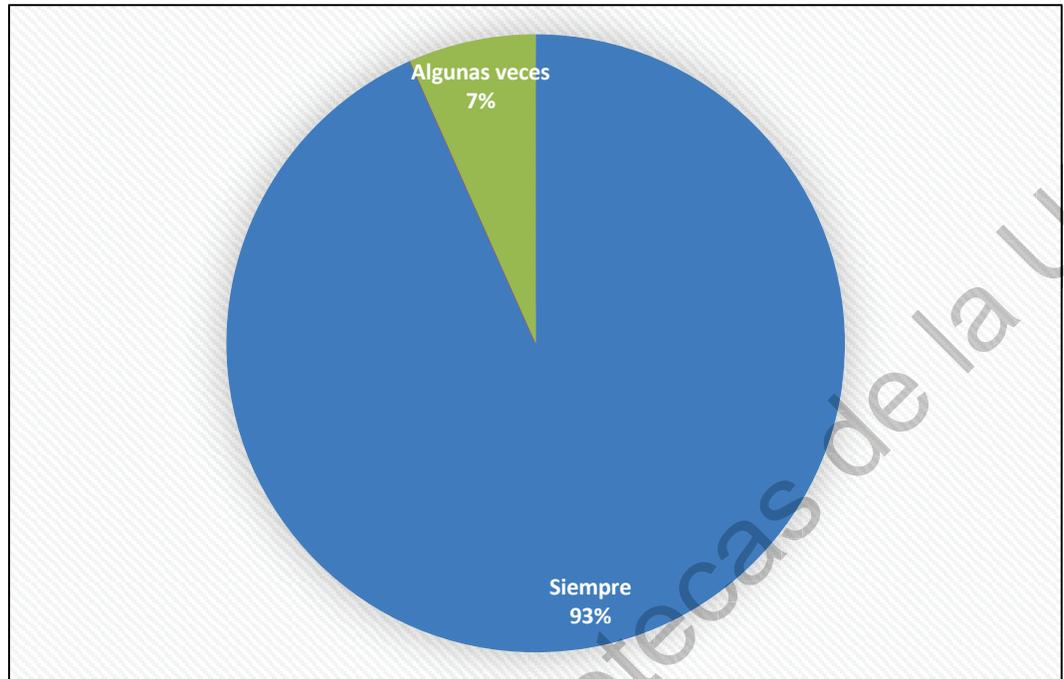


Figura 13. ¿La empresa te brindó capacitación apropiada al puesto que desempeñaste? Fuente: Elaboración propia (2019)

De acuerdo a los encuestados indicaron que el 93% tuvieron la capacitación adecuada para el puesto que desempeñaron, mientras que el 7% mencionaron que algunas veces. (fig. 13).

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ

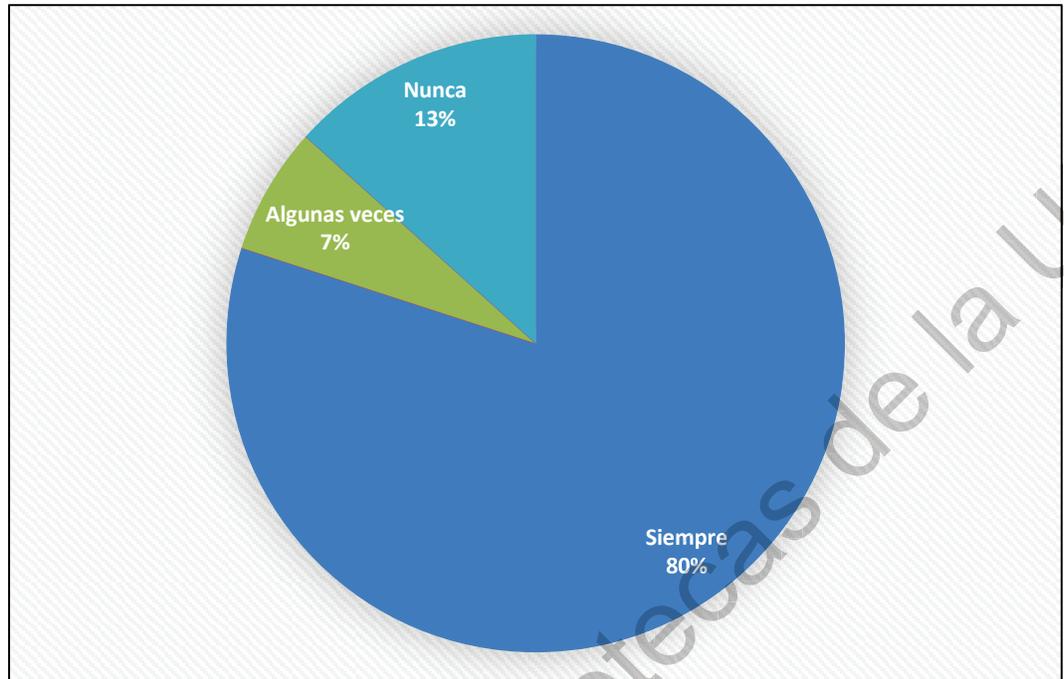


Figura 14. ¿Te informaron en forma clara las metas de la empresa? Fuente:

Elaboración propia (2019)

La gran mayoría de los encuestados con el 80% manifestaron que dentro del área de trabajo siempre fueron claras las metas de la empresa, sin embargo el 7% comentaron que algunas veces y el 13% nunca.(fig. 14).

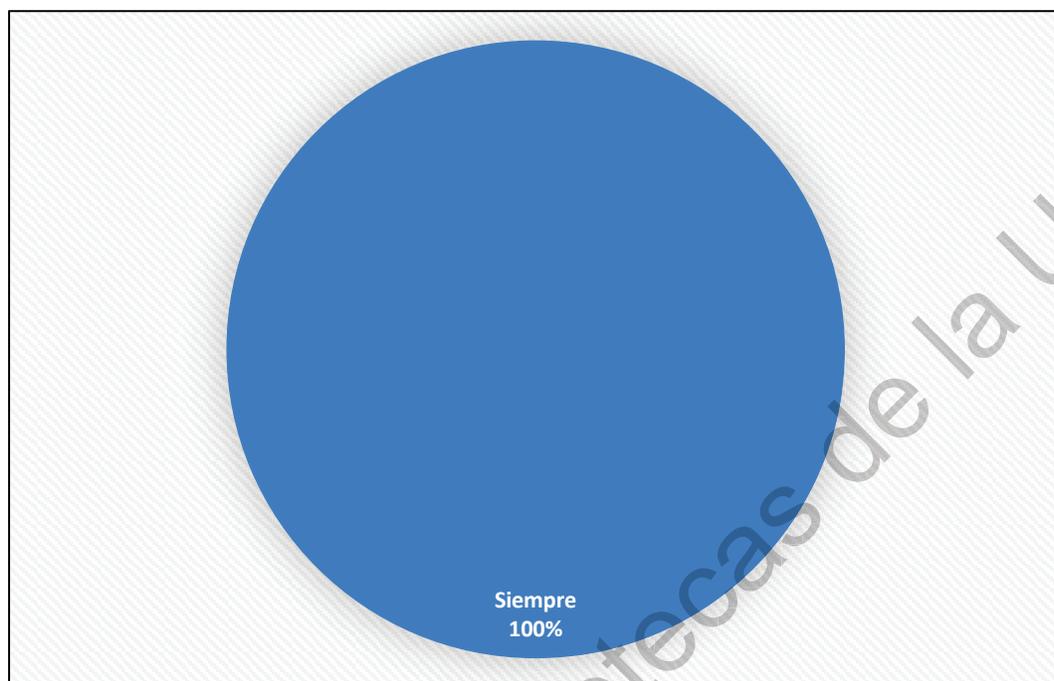


Figura 15. ¿El espacio donde realizaste sus actividades fue el adecuado? Fuente:

Elaboración propia (2019)

Todos los encuestados mencionaron que el espacio donde realizaron sus actividades siempre fue el adecuado y nunca hubo ningún inconveniente que les pudiera evitar desempeñar sus labores. (fig. 15).

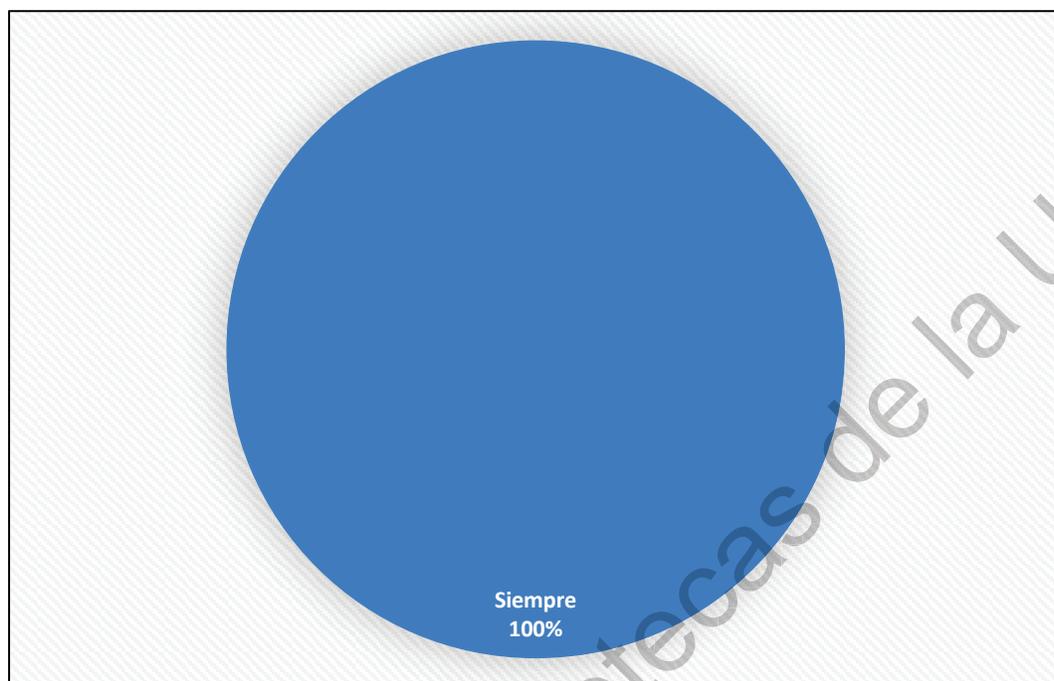


Figura 16. ¿Contaste con las herramientas y materiales necesarios para realizar tus tareas? Fuente: Elaboración propia (2019)

El 100% de los encuestados manifestaron que siempre tuvieron las herramientas y materiales necesarios para realizar sus actividades del trabajo. Nunca tuvieron inconveniente que les impidiera realizar sus tareas.(fig. 16).

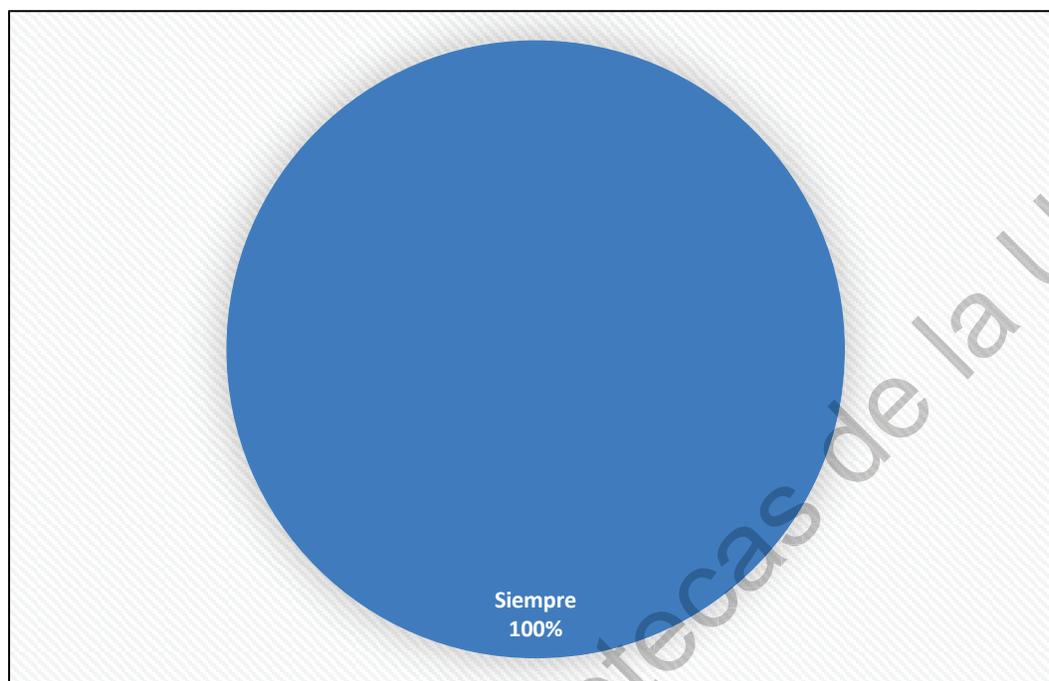


Figura 17. ¿Tuviste condiciones de higiene, salud y seguridad adecuada en las instalaciones? Fuente: Elaboración propia (2019)

Todos los encuestados estuvieron satisfechos con las medidas de seguridad e higiene que tuvieron dentro de las instalaciones. (fig. 17).

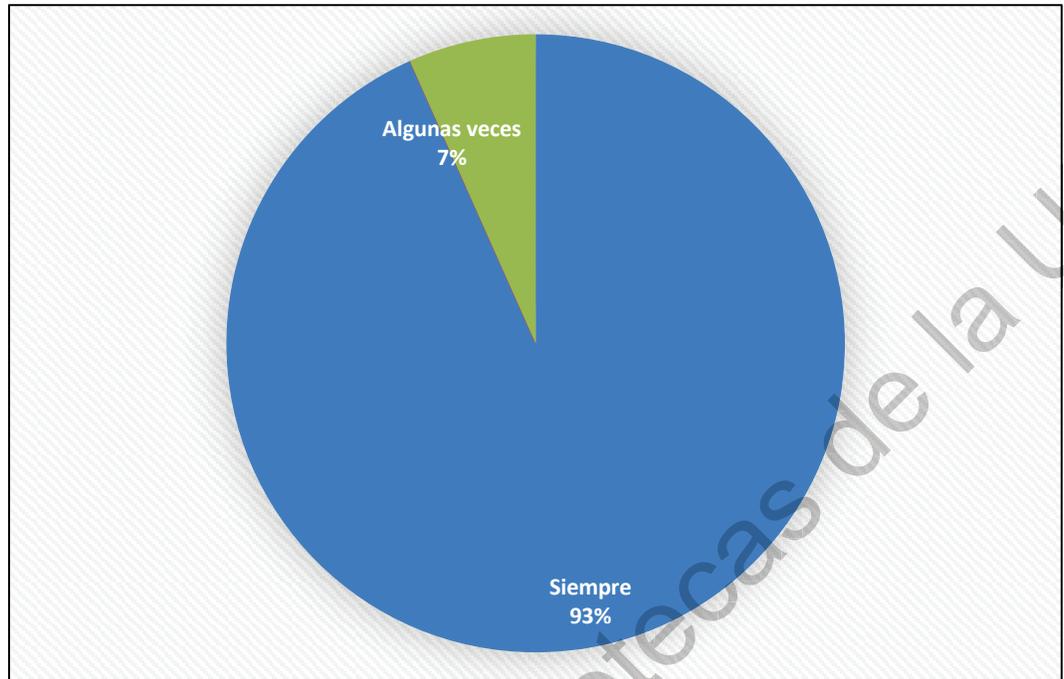


Figura 18. ¿El ambiente de trabajo te motivó para trabajar?

Fuente: Elaboración propia (2019)

El 93% de los encuestados mencionaron que el ambiente fue bastante bueno, mientras que el 7% se sentían incómodos por sus compañeros de trabajo.(fig. 18).

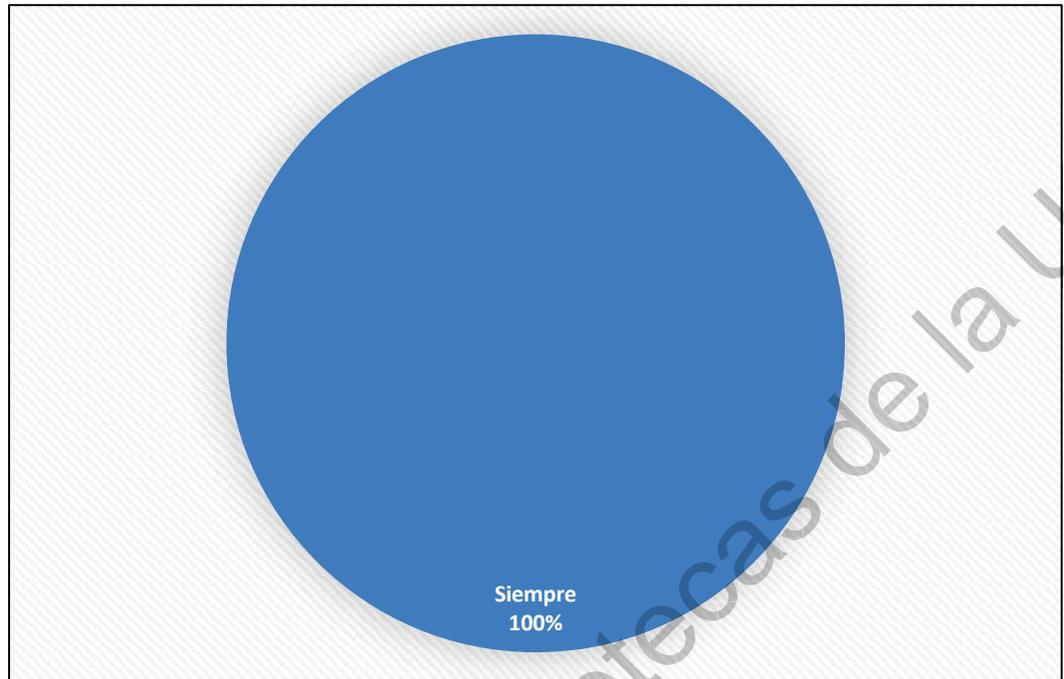


Figura 19. ¿La comunicación con tu jefe inmediato se dio de forma directa?

Fuente: Elaboración propia (2019)

Todos los encuestados mencionaron que su superior siempre fue claro y de forma directa al momento de dirigirse con ellos. (fig. 19).

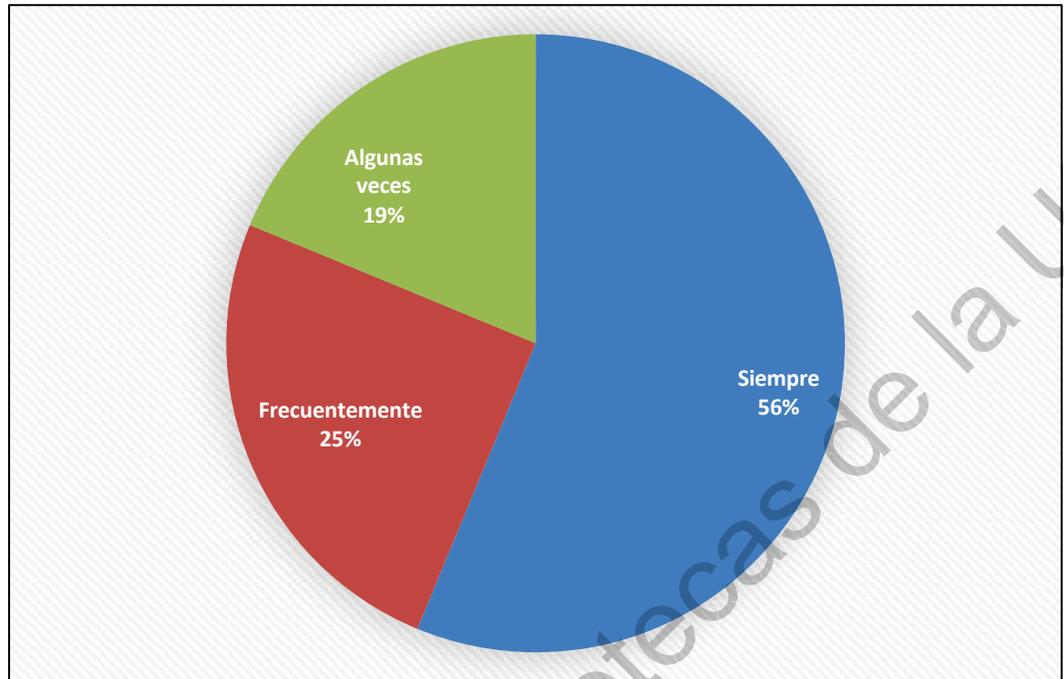


Figura 20. ¿Tu superior inmediato tenía las capacidades para supervisarte?

Fuente: Elaboración propia (2019)

El 56% de los encuestados comentaron que su superior contaba con las capacidades necesarias para supervisarlos, mientras que el 25% frecuentemente, y el 19% algunas veces. (fig. 20).

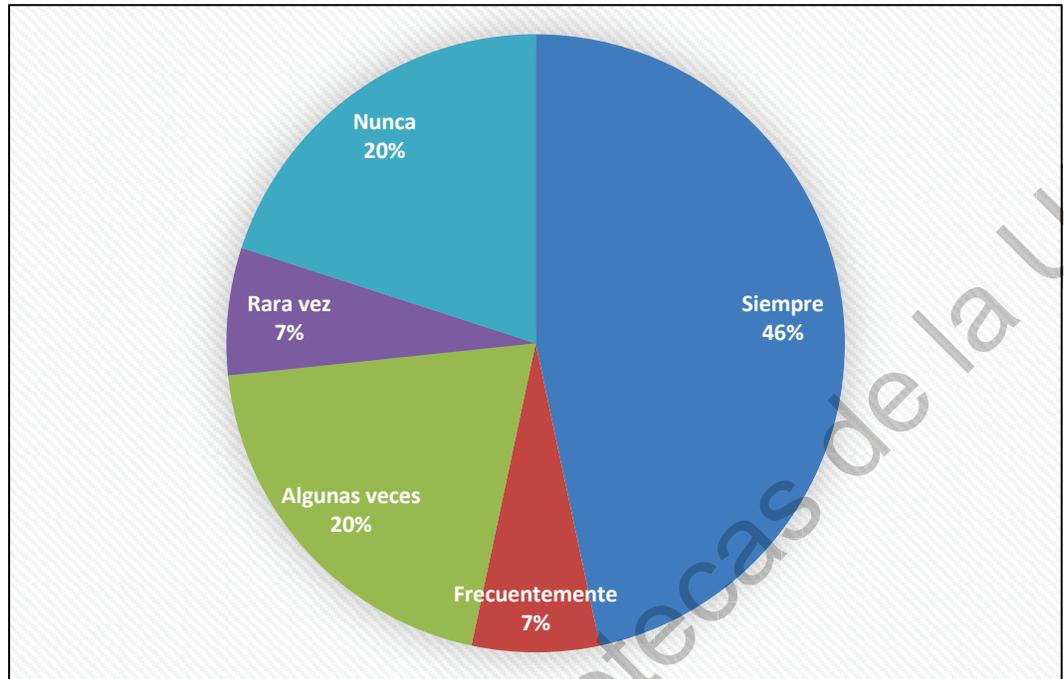


Figura 21. ¿Tu trabajo te produce un alto estrés, debido a las exigencias?

Fuente: Elaboración propia (2019)

En esta figura podemos observar que menos de la mitad contaba con alto estrés laboral por las exigencias de su trabajo, sin embargo, el 20% algunas veces, 20% nunca, el 7% rara vez y 7% frecuentemente. (fig. 21).

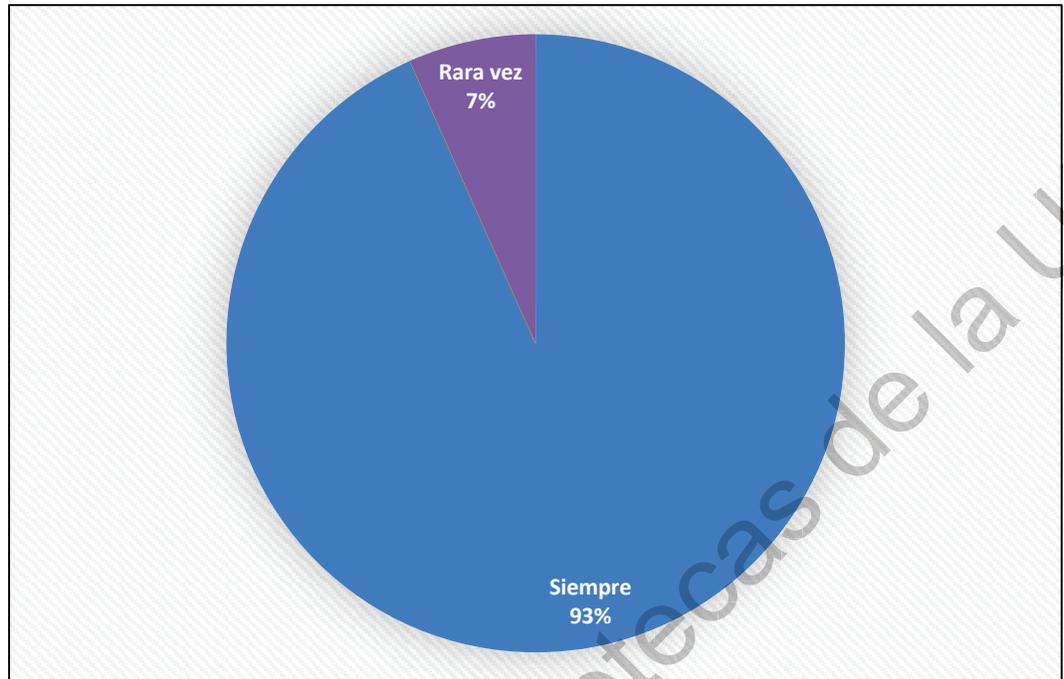


Figura 22. ¿Existió en tui trabajo igualdad de trato y sentido de justicia? Fuente:

Elaboración propia (2019)

En relación a la pregunta que se hizo a los encuestados, el 93% expusieron que siempre el trato fue igual para todos, sin embargo, el 7% mencionaban lo contrario. (fig. 21).

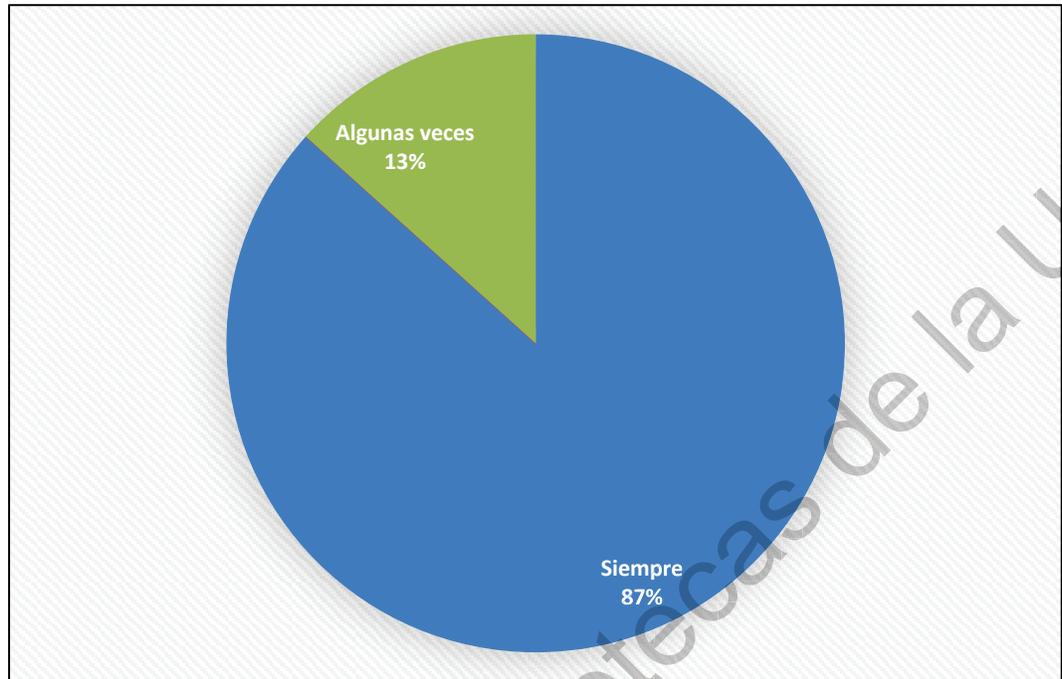


Figura 23. ¿Te sentiste parte del equipo que trabaja hacia una meta en común?

Fuente:Elaboración propia (2019)

Aunque el 13% de los encuestados señalaron que algunas veces se sentían parte del equipo de trabajo hacia una meta, el 87% consideró que siempre se sintieron parte del equipo y contentos de lograr las metas. (fig. 22).

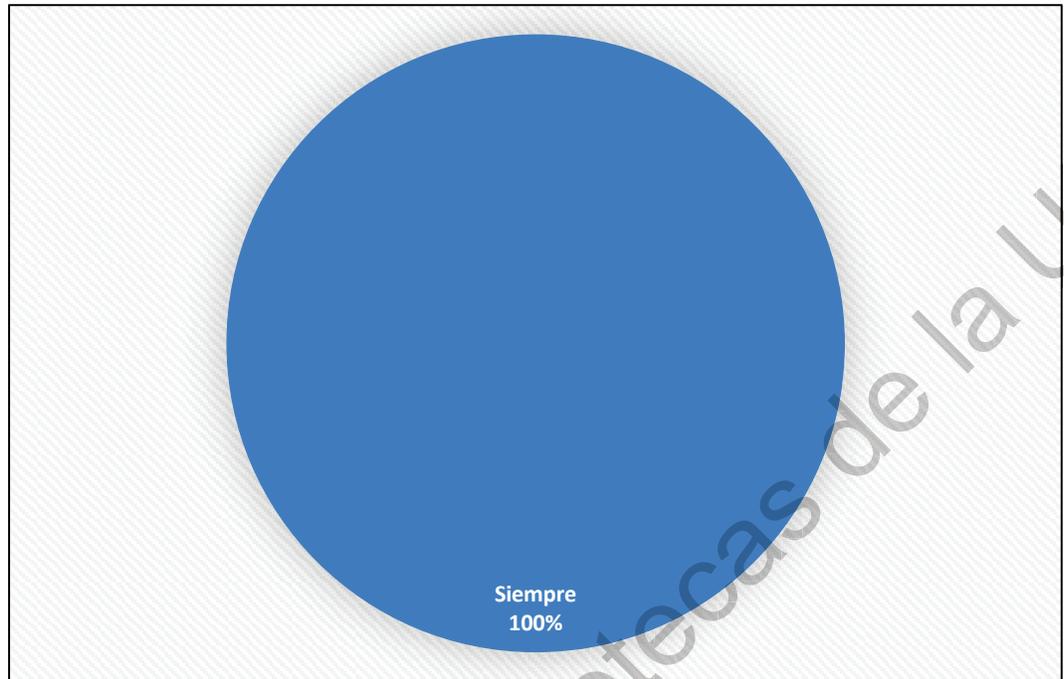


Figura 24. ¿Te pareció adecuado el horario de trabajo? Fuente: Elaboración propia (2019)

Todos se sintieron satisfechos con el horario de trabajo, por ser muy flexible. (fig. 23).

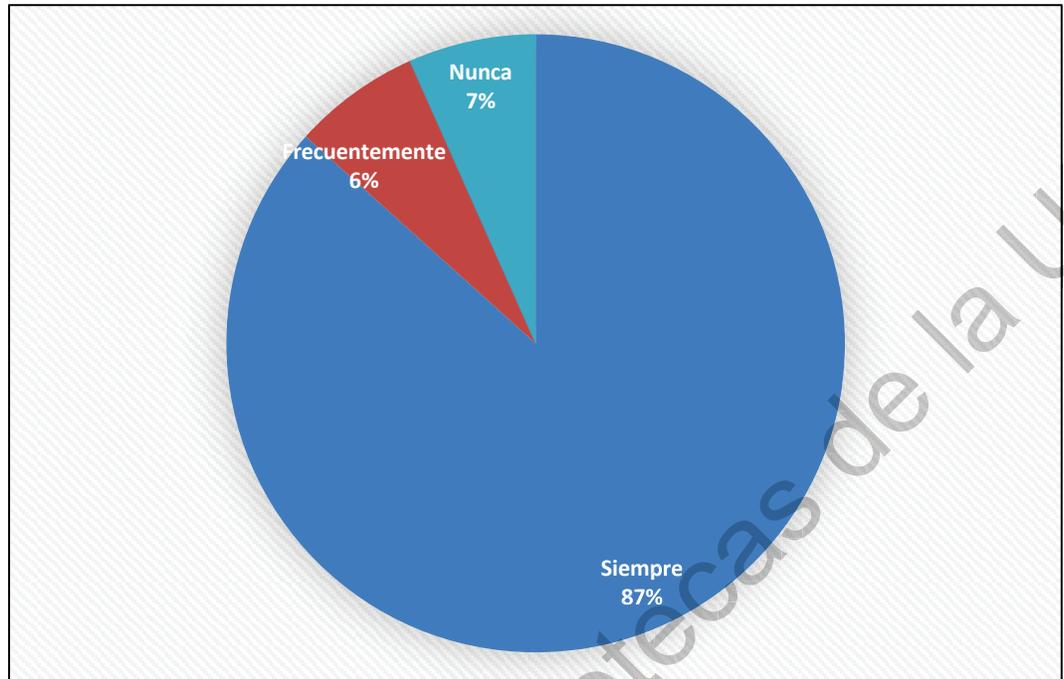


Figura 25. ¿Te sentiste bien con relación a tus compañeros de trabajo? Fuente: Elaboración propia (2019)

La mayoría de los encuestados con el 87% se sintieron bien con la relación que llevaron con sus compañeros de trabajo, mientras que el 6% frecuentemente y 7% nunca, comentaban que se mostraron insatisfechos por la mala comunicación que había entre ellos. (fig. 24).

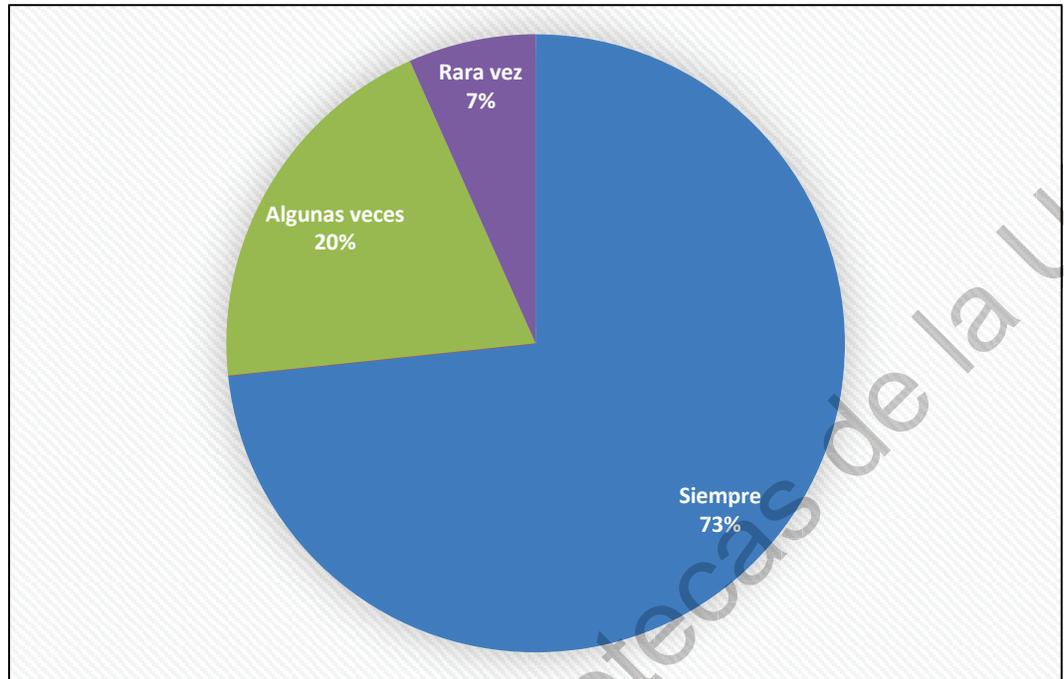


Figura 26. ¿El sueldo y las prestaciones que recibiste fue acorde al puesto que desempeñaste? Fuente: Elaboración propia (2019)

Respecto al sueldo y las prestaciones que recibieron acorde al puesto que desempeñaron, 73% de los encuestados manifestaron que siempre recibieron conforme a la ley, mientras el 20% algunas veces y 7% rara vez. (fig. 25).

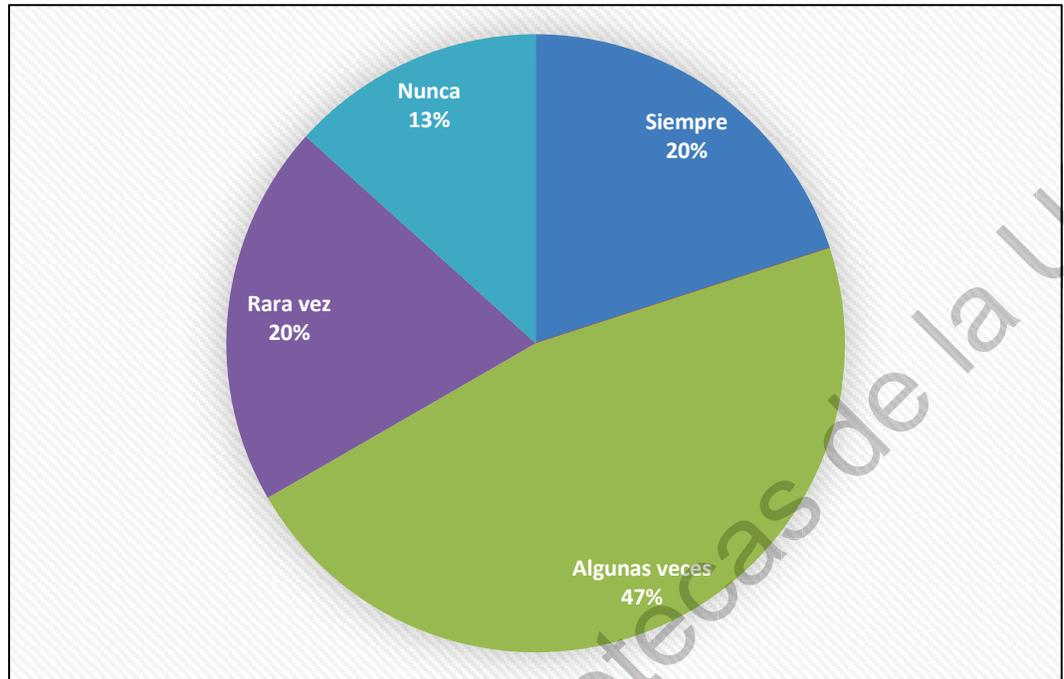


Figura 27. ¿Trabajaste horas extras? Fuente: Elaboración propia (2019)

El 20% de los encuestados mencionan que si trabajaron horas extras cuando se requería, aunque no era muy común, mientras que el 47% algunas veces, 20% rara vez y 13% nunca. Esto con la finalidad de cumplir con las metas deseadas por parte de la empresa.(fig. 26).

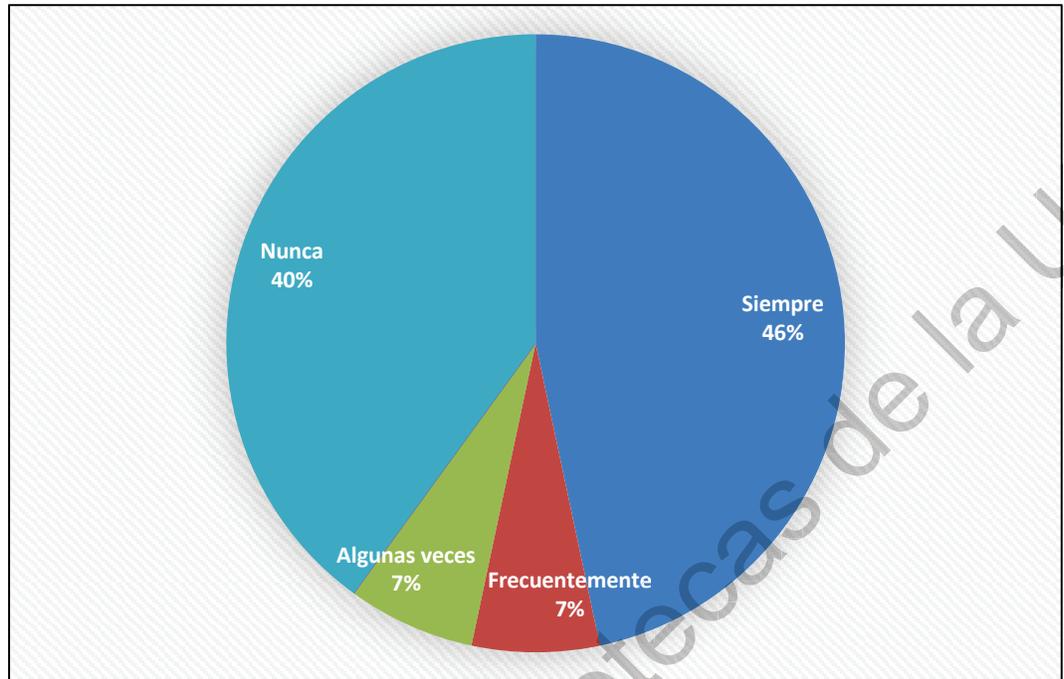


Figura 28. ¿Recibiste incentivos por realizar bien tu trabajo? Fuente:

Elaboración propia (2019)

El 46% de los encuestados indicaron que siempre se reconocía el esfuerzo realizado mediante incentivos, mientras que el 7% frecuentemente, 7% algunas veces y el 40% nunca. (fig. 27).

5.3. Variable rotación de personal

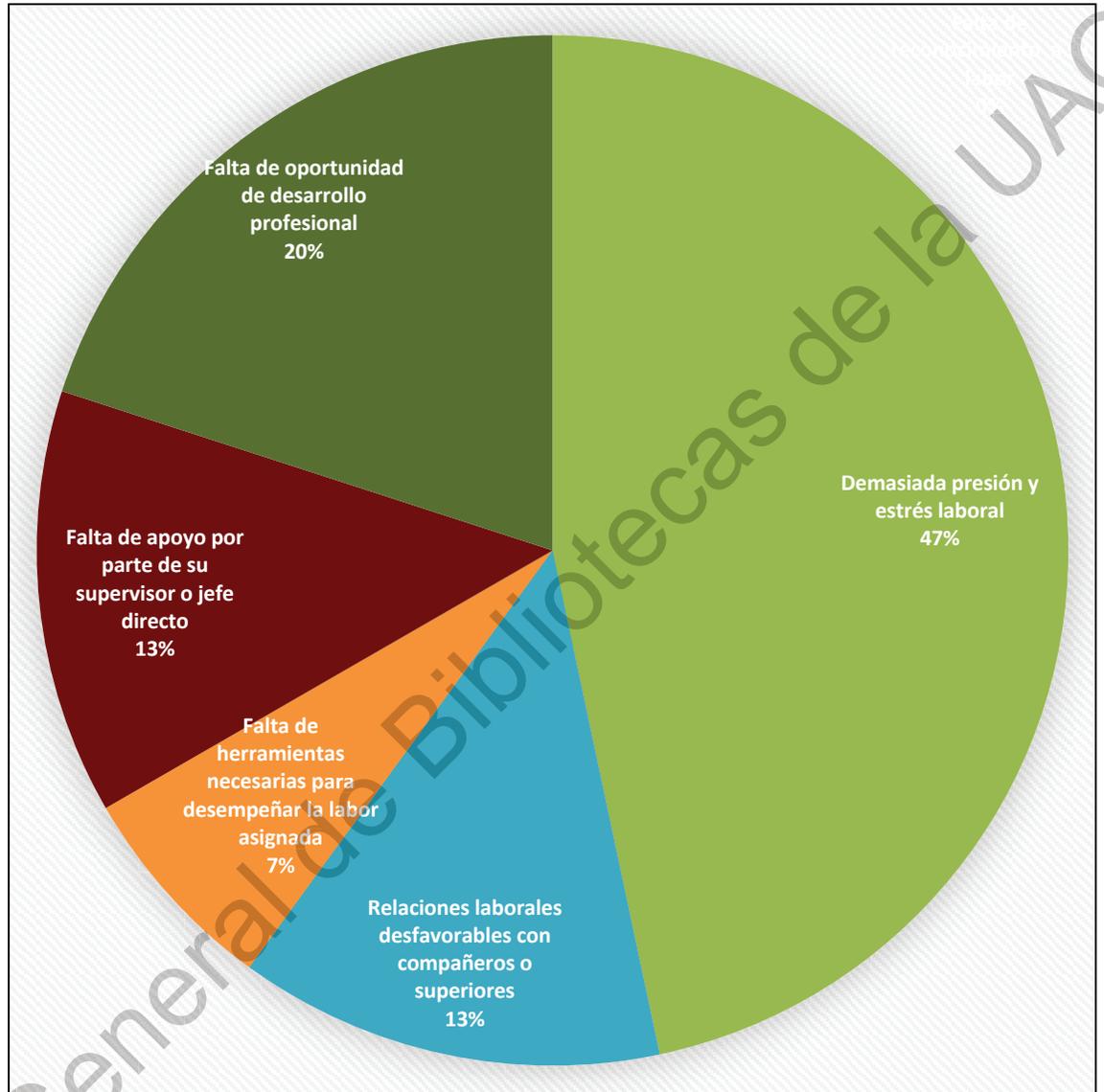


Figura 29. ¿Por cuál de las razones decidiste retirarte de la empresa? Fuente:

Elaboración propia (2019)

De acuerdo a la figura podemos apreciar que el 47% de los encuestados mencionaron que la razón por el cual dejaron sus trabajos es por estrés laboral, 20% falta de oportunidad de desarrollo profesional, 13% falta de apoyo por parte de su superior o jefe directo, 13%

relaciones laborales desfavorables con compañeros o superiores y 7% falta de herramientas necesarias para desempeñar la labor asignada.

5.4. Comprobación de hipótesis

Las condiciones contractuales impactan desfavorablemente en la rotación del personal.

De acuerdo a la hipótesis creada al inicio de la investigación y después de haber obtenido los resultados de la encuesta de salida, podemos analizar que una de las razones por lo cual abandonan el trabajo es a causa del estrés laboral, representando una amenaza para la salud de los trabajadores, esto ha traído como consecuencia el desequilibrio de la organización de la empresa.

Otro factor importante que podemos observar en la investigación es la falta de oportunidad de desarrollo profesional, en donde buscan un crecimiento dentro de la empresa.

En la figura 29 se puede apreciar los principales motivos de salida del personal encuestado.

Reforzando que los temas principales son las condiciones contractuales y rotación de personal. Contamos con un 47% mencionan que tienen demasiada presión y estrés laboral, el 20% derivado a la falta de oportunidad de desarrollo profesional, 13% cuentan con relaciones desfavorables con compañeros o superiores y del mismo modo un 13% falta de apoyo por parte de su supervisor o jefe directo, ambos casos son importantes para su desempeño laboral y por último el 7% de los encuestados por falta de herramientas necesarias para desempeñar la labor asignada. Todos los temas son muy importantes

PROPUESTAS Y CONCLUSIONES

Después de la investigación realizada, se puede comprobar que la mayoría del personal no se encuentra conforme en su área de trabajo por el estrés laboral, provocando a su vez una mala relación con sus compañeros de trabajo e incrementando la rotación de personal. Existe una tendencia considerable en el personal que está abandonando su trabajo, el cuál oscila entre 0 a 1 año de antigüedad en la empresa, de acuerdo a los resultados de las encuestas de salida.

Las empresa debe considerar que los colaboradores están inmersos día a día a diversas presiones por cumplir su trabajo en tiempo y forma y al mismo tiempo efectuarlas correctamente, lo cual conlleva a sufrir este tipo de problemas, es allí donde se deben de poner un especial cuidado para que el rendimiento de cada trabajador sea el adecuado y así poder alcanzar cada una de sus metas.

En la actualidad, es esencial la participación de la empresa y colaboradores con objeto de mejorar los ambientes laborales, propiciando el desarrollo de sus trabajadores, para aumentar su productividad, los rendimientos, la calidad en el trabajo y desde luego la salud de los empleados.

Una vez realizado la investigación se hace algunas sugerencias y recomendaciones para seguir promoviendo el cambio positivo en el funcionamiento de la empresa, disminuyendo la rotación de personal.

- Reconocimiento por escrito que el empleado se pueda llevar a casa, si se le da un reconocimiento enfrente de todo su departamento, la gente lo aprecia más.

- Bono por empleado del mes: sin que entre en el sueldo fijo.
- Bonos en especie. (el dar un bono por desempeño al empleado, el gusto le dura aproximadamente una semana, máximo 15 días).
- Caja de ahorro en la que se descuenta cierto porcentaje del sueldo cada vez que se pague, que a fin de año se entregue junto con un extra que la empresa de a los participantes.
- No sobrecargar a los empleados hasta el punto del agotamiento, ya que esta es una de las formas más sencillas de hacer que gran parte del personal comience a buscar otros trabajos, además es financieramente ineficaz: los empleados con trabajos muy largos o estresantes requerirán salarios significativamente más altos que aquellos que tienen labores y horas de trabajo regulares. (Patiño, 2012).
- Implementar talleres de manejo de estrés, integración de equipos de trabajo y clima laboral.
- Realizar equipos de actividades deportivas entre los colaboradores

REFERENCIAS

- Arias Galicia, F.(1990). *Administración de Recursos Humanos*. México, Ed.Trillas.
p.410
- Bohlander, G. W., Scott, A. S. y Sherman, A.W. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México .Ed. Thomson.p.155
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. (8ª. Ed.) México:
McGraw-Hill Interamericana.
- Código Civil para el Distrito Federal*. (CCDF,2015). México: Instituto de investigaciones Jurídicas, Enciclopedia
- El nuevo diario.com (2017). Empresas pagan alto costo por rotación de personal.
Obtenido el 10 de mayo de 2017, desde:
<https://www.elnuevodiario.com.ni/economia/427284-empresas-pagan-alto-costo-rotacion-personal/>
- Finanzas.com (2019). *Seis de cada diez asalariados en Marruecos no tienen contrato de trabajo*. Obtenido el 22 de febrero de 2019, desde:
http://www.finanzas.com/noticias/empleo/20190222/seis-cada-diez-asalariados-3998783_age.html.
- Finanzas.com (2019). *La UE acuerda mejorar condiciones laborales de los trabajadores "atípicos"*. Obtenido el 07 de febrero de 2019, desde:
http://www.finanzas.com/noticias/empleo/20190207/acuerda-mejorar-condiciones-laborales-3991143_age.html.
- Finanzas.com (2013). *“Los 100 economistas” apuestan por el contrato “único” y por mejores prestaciones de paro, pero más cortas*. Obtenido el 20 de junio de 2013, desde:

<http://www.finanzas.com/noticias/economia/20130620/economia-economistas-apuestan-contrato-2371253.html>.

Hinojosa, L. M. (2007). *Manual práctico para el diseño de la Escala Likert*. México: Trillas .

Ley Federal del Trabajo. (LFT,2012). México: Diario Oficial de la federación jurídica mexicana, México UNAM, 2002, t. II, p. 551.

Organización Internacional de trabajo (OIT, 2016). *El empleo atípico, una característica del mundo de trabajo contemporáneo. Obtenido el 14 de noviembre de 2016, desde:*

https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_534127/lang-es/index.htm.

Real Academia Española. (RAE,2001). *Diccionario de la Lengua Española*. (22ª. Ed.) España, Ed. Espasa.

Reyes, P. (2019). *Administración de personal*. México, Ed. Limusa. p.162

Sampier, R. H. (2003). *Metodología de la investigación* .México: Mc Graw Hill.

Vargas, I. (16 de enero, 2014). Trabajo flexible baja la rotación de personal. *El Diario de hoy*.

Velásquez, L. (10 de junio, 2014). El Perú tienen el mas alto índice de rotación laboral en Latioamérica. *Diario El Comercio*.

APENDICE

La finalidad de este cuestionario es identificar las Condiciones contractuales y su impacto en la rotación de personal en industria agroalimentaria.

Es importante que contestes absolutamente todas las frases de una manera sincera. No hay respuestas ni buenas ni malas. Los datos serán manejados en forma estrictamente confidencial. Agradecemos de antemano tu valiosa cooperación. (Tiempo aproximado:15 minutos).

DATOS GENERALES

Favor de marcar con una "X" la letra que lo describa

- 1.- Mi sexo es: A) Hombre B) Mujer
- 2.- Mi edad es entre: A) 19-29 B) 30-39 C) 40-49 D) más de 50
- 3.- Soy: A) Soltero(a) B) Casado(a) C) Divorciado(a) D) Viudo(a) E) Unión libre
- 4.- Mi escolaridad es: A) Primaria B) Secundaria C) Técnico o comercio D) Bachillerato
- 5.- Dependientes económicos (hijos, hermanos u otros): A) Si B) No
- 6.- Horas trabajadas a la semana: A) Menos de 20 hrs. B) 48 hrs. C) Más de 48 hrs.
- 7.- Mi nivel económico es: A) Bajo B) Medio C) Alto
- 8.- Antigüedad en la empresa: _____

Para contestar esta sección, se presenta una columna de letras, cada letra tiene un valor que va de:

- A) Siempre B) Frecuentemente C) Algunas veces. D) Rara vez E) Nunca

PREGUNTAS SOBRE CONDICIONES CONTRACTUALES

1	¿Te sentiste satisfecho de ser parte de la empresa?	A	B	C	D	E
2	¿La empresa te brindó estabilidad laboral?	A	B	C	D	E
3	¿La empresa te brindó capacitación apropiada al puesto que desempeñaste?	A	B	C	D	E
4	¿Te informaron en forma clara las metas de la empresa?	A	B	C	D	E
5	¿El espacio donde realizaste sus actividades fue el adecuado?	A	B	C	D	E
6	¿Contaste con las herramientas y materiales necesarios para realizar tus tareas?	A	B	C	D	E
7	¿Tuviste condiciones de higiene, salud y seguridad adecuada en las instalaciones?	A	B	C	D	E
8	¿El ambiente de trabajo te motivó para trabajar?	A	B	C	D	E
9	¿La comunicación con tu jefe inmediato se dio de forma directa?	A	B	C	D	E
10	¿Tu superior inmediato tenía las capacidades para supervisarte?	A	B	C	D	E
11	¿Tu trabajo te produjo un alto estrés, debido a las exigencias?	A	B	C	D	E
12	¿Existió en tu trabajo igualdad de trato y sentido de justicia?	A	B	C	D	E
13	¿Te sentiste parte del equipo que trabaja hacia una meta en común?	A	B	C	D	E
14	¿Te pareció adecuado el horario de trabajo?	A	B	C	D	E
15	¿Te sentiste bien con relación a tus compañeros de trabajo?	A	B	C	D	E
16	¿El sueldo y prestaciones que recibiste fue acorde al puesto que desempeñaste?	A	B	C	D	E
17	¿Trabajaste horas extras?	A	B	C	D	E
18	¿Recibiste incentivos por realizar bien tu trabajo?	A	B	C	D	E

¿POR CUÁL DE LAS RAZONES DECIDISTE RETIRARTE DE LA EMPRESA?

Puedes elegir mas de una y si es así, enuméralas siendo la 1 la mas importante.

1	Baja remuneración	
2	Motivos familiares y / o personales	
3	Falta de reconocimiento a su labor	
4	Demasiada presión y stress laboral	
5	Falta de motivación por parte de los jefes	
6	Relaciones laborales desfavorables con compañeros o superiores	
7	Falta de herramientas necesarias para desempeñar la labor asignada	
8	Incumplimiento de las condiciones del contrato	
9	Falta de apoyo por parte de su supervisor o jefe directo	
10	Falta de oportunidad de desarrollo profesional	
11	Horario de trabajo	

Dirección General de Bibliotecas de la UAQ