



Universidad Autónoma de Querétaro
 Facultad de Contaduría y Administración
 División de Estudios de Posgrado
 Maestría en Administración

DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL OPERATIVO EN LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS DE QUERÉTARO.

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
 Maestro en Administración

Presenta:

Josué Francisco López López

Dirigido por:

Dr. Héctor Gerardo Toledo Rosillo

SINODALES

Dr. Héctor Gerardo Toledo Rosillo
 Presidente

Dr. Juan José Méndez Palacios
 Secretario

Dr. Miguel Ángel Escamilla Santana
 Vocal

M.I. Martín Vivanco Vargas
 Suplente

Dra. Clara Escamilla Santana
 Suplente

FIRMA
 FIRMA
 FIRMA
 FIRMA
 FIRMA

Dr. Arturo Castañeda Olalde
 Director de la Facultad de Contaduría y
 Administración

Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loarca Piña
 Directora de Investigación y Posgrado

Centro Universitario,
 Santiago de Querétaro, Qro.
 Noviembre 2016.
México.

RESUMEN

Históricamente, la industria manufacturera ha sido un pilar en la vida económica y social de la ciudad de Santiago de Querétaro. No obstante, la rotación de su personal operativo, ha sido un tema poco estudiado, por lo que en la actualidad, es común observar que en las empresas manufactureras la rotación de personal aún “se resuelve” simplemente sustituyendo a las personas que se retiran de la empresa. El objetivo de la presente tesis consiste en determinar los principales factores que inciden en los índices de rotación del personal operativo en las empresas manufactureras de Santiago de Querétaro. Lo anterior, a través de la comprensión de su mercado laboral. Mediante la consulta de literatura, así como de la revisión de estadísticas de diversos organismos oficiales, se elaboró un marco teórico que sirvió como fundamento para la elaboración de un cuestionario, el cual se aplicó a personas empleadas y desempleadas, llevando así a la obtención de datos precisos que al relacionarse con factores demográficos como la edad, la escolaridad y el género de los encuestados, condujeron a establecer que los salarios y prestaciones económicas son el factor que más incide en los índices de rotación de personal operativo. No obstante, su satisfacción es de corto plazo, por lo que otros aspectos como el ambiente laboral o el crecimiento laboral, al generar una satisfacción más duradera, pueden ser utilizados por las empresas con limitaciones económicas para compensar, incluso complementar los salarios y prestaciones económicas. Finalmente, las empresas manufactureras deben comprender que el reto consiste primeramente en retener y en desarrollar al talento que las conforma y representar una opción atractiva en su mercado laboral, con lo cual logrará atraer a los mejores candidatos.

(Palabras clave: organizaciones manufactureras, personal operativo, rotación de personal, factores demográficos, salarios, ambiente laboral, crecimiento laboral, mercado laboral, talento)

SUMMARY

Historically, the manufacturing industry has been a pillar of the economic and social life of the City of Santiago de Queretaro. Nevertheless, operating personnel turnover is a subject that has been studied very little. As a result, it is common today to observe that personnel turnover in manufacturing companies is still “solved” simply by substituting the people leaving the company. The objective of this thesis is to determine the main factors influencing operating personnel turnover indices in manufacturing companies in Santiago de Queretaro through an understanding of the labor market. By consulting literature on the subject, as well as a review of the statistics of official institutions, a theoretical framework was created that served as a basis for making a questionnaire. This was given to both employed and unemployed personnel and led to obtaining precise data which, when related to demographic factors such as age, education and gender of those answering the questionnaire, made it possible to establish that salaries and benefits are the factors that most influence the indices of operating personnel turnover. However, their satisfaction is short lived, which shows that other aspects such as the work environment or work growth create a longer-lasting satisfaction and can be used by companies having economic limitations to compensate, even complementing salaries and benefits. Finally, manufacturing companies should understand that the challenge consists primarily of keeping and developing the talent that they have, representing an attractive option for their labor market and thus achieving the attraction of better candidates.

(Key words: manufacturing organizations, operating personnel, personnel turnover, demographic factors, salaries, work environment, work growth, labor market, talent.)

DEDICATORIAS

A Dios ya que a lo largo de mi vida me ha dotado de salud, fuerzas y voluntad; además, de colocar en mi camino a las personas adecuadas en el momento adecuado para ayudarme a enfrentar todos los desafíos que la propia vida me ha presentado.

A mi esposa Mayra, quien con amor, paciencia y desvelo me ha acompañado a lo largo de más de doce años. Este esfuerzo también es suyo.

A mi hija Aryam Sarahy, mis más fiel admiradora y motor de mi vida; quien ha sabido esperar a que su papá cumpla un sueño más.

A mis padres, Don Paco y Doña Sara quienes al formarme, me inculcaron valores de vida, tales como la disciplina, la honestidad, la responsabilidad así como el deseo vehemente de luchar y jamás darme por vencido.

A mi amigo Alberto Falcón, por su apoyo incondicional en la realización de este y otros proyectos.

A mi país, a mi Huasteca, a mi pueblo Chapulhuacanito y a esta hermosa ciudad de Santiago de Querétaro, la cual me ha adoptado y me ha brindado tanto.

A mis amigos y compañeros de viaje durante la maestría, porque ellos también fueron grandes maestros durante el tiempo que coincidimos.

AGRADECIMIENTOS

A mi director de tesis y amigo, el Dr. Héctor Gerardo Toledo Rosillo, que supo guiarme, orientarme y en momentos decisivos aportar a la presente tesis.

A mis maestros, porque lo que cada uno aportó en mi formación. Positivamente, en cada letra de esta tesis, hay un poco de cada uno.

A mis sinodales, por sus valiosas aportaciones.

A la Dra. Patricia Luna Vilchis, por su invaluable asesoría.

A la Universidad Autónoma de Querétaro, mi casa en estos últimos años.

A aquellos héroes anónimos que me regalaron un poquito de su tiempo durante mi trabajo en campo. Esta tesis también tiene algo de ustedes, además de haber sido inspirada por el deseo de ayudar a darles un mejor lugar para laborar.

En general, agradezco profundamente a todos aquellos seres e instituciones que en determinado momento y de determinada forma, fueron el impulso para iniciar, un apoyo o un medio para continuar y al final, la razón para culminar esta aventura que inició en el cada vez más lejano 2012. Gracias a todos.

ÍNDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	xi
1.- INTRODUCCIÓN	1
<i>1.1. Identificación del problema</i>	<i>2</i>
<i>1.2. Justificación del estudio</i>	<i>3</i>
<i>1.3. Objetivo de la investigación</i>	<i>4</i>
<i>1.4. Pregunta generadora</i>	<i>5</i>
<i>1.5. Preguntas específicas</i>	<i>5</i>
<i>1.6. Alcance de la investigación</i>	<i>5</i>
<i>1.7. Viabilidad de la Investigación</i>	<i>6</i>
<i>1.8. Hipótesis</i>	<i>7</i>
2.- MARCO TEÓRICO	8
<i>2.1. ¿Qué es una empresa?</i>	<i>8</i>
<i>2.2. Las empresas como sistemas</i>	<i>10</i>

<i>2.3. Gestión y administración en las empresas</i>	11
2.3.1. Gestión	11
2.3.2. Administración	11
2.3.3. Gestión administrativa	12
<i>2.4. La importancia de la estructura organizacional</i>	13
2.4.1. Dinámica de la estructura organizacional	14
2.4.2. Axiomas sobre la organización de una empresa	14
2.4.3. Diseño organizacional	15
<i>2.5. Los Catorce Principios de Henri Fayol</i>	16
<i>2.6. La burocracia ideal de Max Weber</i>	19
<i>2.7. Eficiencia, eficacia y efectividad</i>	20
<i>2.8. Mercado de trabajo y mercado de recursos humanos</i>	22
2.8.1. Mercado de trabajo	23
2.8.2. Mercado de recursos humanos	27
2.8.3. Interacción entre el mercado de recursos humanos y el mercado de trabajo	27
<i>2.9. Querétaro como generador de empleos</i>	28
2.9.1. Población económicamente activa	29
2.9.2. La Desocupación en Querétaro	30
2.9.3. La ocupación en Querétaro	33
2.9.4. Trabajadores afiliados ante el IMSS	34
2.9.5. Otros aspectos a considerar	36
<i>2.10. Definición del mercado laboral en Querétaro</i>	40
2.10.1. Particularidades del mercado laboral del sector manufacturero	41
<i>2.11. Rotación de personal</i>	43
2.11.1. Medición de la rotación de personal	45
2.11.2. Índice ideal de rotación de personal	47

<i>2.12. Causas de la rotación de personal</i>	48
<i>2.13. Costos de la rotación de personal</i>	50
2.13.1. Costos primarios	51
2.13.2. Costos secundarios	53
2.13.3. Costos terciarios	55
<i>2.14. Calidad de vida en el trabajo</i>	56
2.14.1. Variabilidad humana	58
2.14.2. La motivación humana	59
2.14.3. Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow.	60
2.14.4. Teoría de los dos factores de Herzberg.	61
2.14.5. Comparación de los modelos de Maslow y Herzberg	63
2.14.6. Teoría de las expectativas de Lawler	64
2.14.7. Capital humano	65
2.14.8. Reciprocidad entre individuo y organización.	68
<i>2.15. La rotación de personal operativo en la industria manufacturera en Santiago de Querétaro</i>	70
3.- METODOLOGÍA	75
3.1. Operacionalización de las variables	76
3.2. Instrumento de captación	79
3.3. Estimación de la muestra	80
3.4. Características de la muestra a estudiar	83
4.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	84
4.1. Análisis de factores demográficos	84
4.2. Análisis de los factores que impulsan a las personas a laborar en las empresas	92

<i>4.3. Análisis de los factores que impulsan a las personas a abandonar las empresas</i>	95
<i>4.4. Análisis de factores que inciden en la percepción de los trabajadores respecto a la organización</i>	103
<i>4.5. Análisis de la compatibilidad con el puesto como factor que incide sobre la rotación de personal</i>	110
<i>4.6. Análisis del clima laboral de la empresa y su incidencia en la rotación de personal</i>	114
<i>4.7. Análisis del compromiso de la organización con sus colaboradores y su incidencia en la rotación de personal.</i>	124
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	133
REFERENCIAS	142
APÉNDICE	145
<i>Instrumento de recolección de datos</i>	146

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla		Página
1	Operacionalización de variables en el instrumento de recopilación de información.	78
2	Análisis estadístico de la edad de los participantes.	85
3	Antigüedad para personas empleadas (por género).	87
4	Relación de la antigüedad, edad y género de las personas empleadas.	88
5	Antigüedad para personas desempleadas (por género)	89
6	Relación de la antigüedad, edad y género de las personas desempleadas.	90
7	Factores que motivan a las personas a laborar en las empresas manufactureras (por género).	94
8	Factores que motivan al abandono del empleo (por género).	97
9	Factores que influyen en las personas empleadas para cambiar de empleo.	99
10	Responsables de la permanencia de las personas en su empleo.	102
11	Percepción del atractivo de la empresa (por tipo de informante).	106
12	Percepción de la facilidad para conseguir empleo en la ciudad de Santiago de Querétaro (por tipo de informante).	108
13	Actitud hacia el trabajo (por tipo de informante).	111
14	Actitud hacia el trabajo (por género).	112
15	Definición de funciones y responsabilidades (por tipo de informante).	113

16	Relación de la actitud hacia el trabajo con la claridad en la definición de las funciones y responsabilidades.	114
17	Incidencia de una mala relación con supervisores y/o jefes directos en el abandono del empleo en las personas empleadas (por escolaridad).	120

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Página
1	Pirámide de la jerarquía de las necesidades de Maslow.	61
2	Comparativa de las teorías de Maslow y de Herzberg.	64
3	Distribución de los encuestados por escolaridad.	86
4	Distribución de los encuestados por antigüedad.	87
5	Antigüedad de personas empleadas en relación con su escolaridad.	91
6	Antigüedad de las personas desempleadas en relación con su escolaridad.	92
7	Factores que motivan a las personas a laborar en las empresas manufactureras.	93
8	Factores que motivan a las personas a laborar en las empresas manufactureras (por escolaridad).	95
9	Factores que motivan al abandono del empleo.	96
10	Factores que motivan al abandono del empleo (por escolaridad).	98
11	Factores que a las personas empleadas les gustaría que se mejoraran en su actual empresa.	100
12	Factores que a las personas desempleadas les hubiese gustado que se mejoraran en la empresa en donde tuvieron su último empleo.	101
13	Motivos por los que las personas renuncian a sus empleos.	104
14	Percepción respecto al atractivo de la empresa en donde se labora o laboró.	105

15	Aspectos que distinguen a una empresa como un lugar atractivo para laborar.	107
16	Percepción de las personas respecto a la remuneración de su trabajo.	109
17	Actitud hacia el trabajo.	111
18	Disposición de las personas a cambiar de empleo debido a condiciones físicas y de seguridad desfavorables en el centro de trabajo.	115
19	Influencia de un buen salario en las personas para permanecer en un empleo con condiciones físicas y de seguridad desfavorables.	117
20	Incidencia de la disponibilidad de herramientas de trabajo en la decisión de abandonar el empleo.	118
21	Incidencia de una mala relación con supervisores y/o jefes directos en el abandono del empleo (personas empleadas).	119
22	Incidencia de una mala relación con supervisores y/o jefes directos en el abandono del empleo (personas desempleadas).	121
23	Conformidad de las personas empleadas respecto a las condiciones generales en las que presta su trabajo.	122
24	Influencia de un buen ambiente laboral en la decisión de permanecer en un empleo por encima del salario percibido (empleados).	123

25	Realización de actividades enfocadas al bienestar laboral y personal del personal operativo en las empresas manufactureras (personas empleadas).	125
26	Realización de actividades enfocadas al bienestar laboral y personal del personal operativo en las empresas manufactureras (personas desempleadas).	126
27	Aprovechamiento del talento en las empresas (empleados)	127
28	Aprovechamiento del talento en las empresas (desempleados).	128
29	Reconocimiento al esfuerzo y a las aportaciones al logro de los objetivos en las empresas manufactureras (empleados).	129
30	Reconocimiento al esfuerzo y a las aportaciones al logro de los objetivos en las empresas manufactureras (desempleados).	130
31	Percepción de las personas empleadas respecto a la preocupación de las empresas por sus empleados.	132

1. INTRODUCCIÓN

Santiago de Querétaro, capital del estado Querétaro de Arteaga, en los últimos años se ha caracterizado por ser una de las entidades de México, con mayores índices de generación de empleo.

Su ubicación geográfica, comunicaciones, servicios, entre otros; son factores que han atraído a empresas y personas a establecerse en esta ciudad, la cual ha crecido notoriamente en los últimos años.

Así, llegan a diario a la ciudad de Santiago de Querétaro decenas de personas para buscar una mejor calidad de vida a través del acceso a mejores oportunidades laborales. Sin embargo, no todas las personas logran conseguir en una primer oportunidad el empleo que cumpla con todas sus expectativas, ocasionando con esto que las personas se la pasen emigrando de empresa en empresa y de empleo en empleo hasta encontrar uno que pueda acercarse a su ideal.

Lo anterior, lleva al concepto de *rotación de personal* o *staff turnover*, y a todo lo que lleva implícito; desde los costos económicos y sociales que ocasiona a las organizaciones, hasta la problemática causada a las propias personas, incluso al gobierno en sus distintos niveles.

Con la presente tesis se pretende mediante la exploración de la literatura especializada, identificar los factores que ocasionan la rotación de personal operativo en las empresas manufactureras de la ciudad de Santiago de Querétaro, así como determinar cuáles de estos pueden tener una mayor incidencia.

Por otra parte, resulta importante determinar si actualmente la rotación de personal operativo en el sector manufacturero, representa un riesgo para los niveles de productividad de las empresas.

1.1. Identificación del problema

En un mundo globalizado, las empresas son fundamentales para el desarrollo económico de cualquier nación; por lo que los gobiernos en sus distintos niveles destinan parte de sus recursos para el apoyo en la creación y gestión de estas.

Para Robert Emerson Lucas, premio Nobel de Economía en 1995 por su teoría de *Las expectativas racionales*, la teoría neoclásica no explica las causas que generan el crecimiento económico, ya que esta no permite explicar las diferencias existentes entre los países. Lucas considera incompletos a los modelos donde el cambio tecnológico se sitúa como un factor exógeno, pues no incorporan otros factores que también son importantes (Solá, 2009).

Por ello, Robert Emerson Lucas presenta un modelo de crecimiento endógeno que tiene su fuente en el progreso tecnológico, en la generación de conocimiento, en la mejora de la educación, del aprendizaje continuo, de las capacidades del capital humano, y donde los factores productivos tradicionales adquieren un rol secundario, lo cual, se alinea con los argumentos de Romer (Solá, 2009) .

El modelo anterior, podría ser el sustento teórico de lo que se conoce como *economías del conocimiento*, las cuales, obviamente requieren de la disponibilidad de personas que tengan la capacidad y la voluntad para aportar lo mejor de sí a las organizaciones.

Por tal motivo, aún en esta época, resulta importante conocer y administrar la rotación de personal, que provoca precisamente que las personas se retiren de las organizaciones, propiciando la pérdida del capital intelectual e incrementando, entre otras cosas, los costos, lo que puede mermar su productividad. Evidentemente, las empresas manufactureras, no están exentas de esta situación.

Un aspecto importante a revisar en la presente investigación radica en conocer la influencia de la estructura organizacional sobre el fenómeno de la rotación de personal.

También se busca determinar si para las empresas del sector manufacturero, la rotación de personal operativo representa actualmente un riesgo que influya en su productividad, aunque estas se desempeñen en una economía en auge, tal como ha sido considerada la economía queretana en los últimos años.

Por lo anterior, es importante que las empresas manufactureras tengan una certeza respecto a los factores que causan la rotación de personal operativo, así como los efectos que esta provoca para estar en condiciones de realizar las adecuaciones que coadyuven para que la organización pueda seguir siendo un oferente para mejores condiciones laborales, evitando con ello, en la medida de lo posible, el que sus empleados las abandonen.

Evidentemente, las personas han evolucionado, por lo que las organizaciones modernas deben también evolucionar en la búsqueda de las formas para atraer, desarrollar y conservar su capital intelectual que es la fuente de las verdaderas ventajas competitivas.

1.2. Justificación del estudio

La rotación de personal ha sido y es un problema que afrontan en mayor o menor grado todas las empresas y las empresas manufactureras no son la excepción; por lo cual, estas han tenido que innovar para atraer cuadros mejor calificados y conservarlos.

Es por ello la importancia de no perder de vista el impacto de una acelerada rotación de personal. Estos efectos no solo repercuten en las empresas, sino que afectan a las familias y al gobierno debido a que históricamente se encuentra asociada a altos índices de desempleo; así como altos índices de delincuencia y drogadicción.

Derivado de lo anterior, se puede afirmar que los resultados y conclusiones que arroje la presente investigación tienen una utilidad social ya que el propio gobierno, como principal impulsor del desarrollo social y económico del país, tendrá información confiable y actualizada para tomar decisiones que se traduzcan en programas u otro tipo de acciones, que permitan apoyar a las empresas manufactureras y solucionar el problema social originado por la rotación de personal.

Así, con mejor información, el gobierno podrá gestionar de la mano de las empresas la creación de mejores empleos en el sector manufacturero. Por lo anteriormente comentado, se puede afirmar que esta investigación tiene una relevancia social (Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio, 2006)

Por otra parte, son prácticamente inexistentes las estadísticas respecto a las fluctuaciones de la rotación de personal operativo de las empresas manufactureras en Querétaro; por lo que esta investigación puede convertirse en un material de consulta, para investigadores y estudiantes de diversas ramas, de diversos niveles educativos y en general para cualquier persona que requiera conocer y utilizar los resultados de la presente investigación.

Por lo anteriormente expuesto, se puede considerar que la ejecución de la presente investigación se justifica por su conveniencia y su relevancia social.

1.3. Objetivo de la investigación

El principal objetivo de la presente investigación es determinar los principales factores que inciden en los índices de rotación del personal operativo en las empresas manufactureras establecidas en la ciudad de Santiago de Querétaro y su zona conurbada.

1.4. Pregunta generadora

¿Cuáles son los factores que inciden mayormente en la decisión del personal operativo para abandonar las empresas manufactureras en la ciudad de Santiago de Querétaro y su zona conurbada?

1.5. Preguntas específicas

De acuerdo al planteamiento del problema y al objetivo de la investigación, es necesario el responder las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Qué efectos directos o indirectos produce la rotación de personal en una empresa manufacturera?
- 2.- ¿Cuáles son los índices de rotación de personal que predominan en las empresas manufactureras de la ciudad de Santiago de Querétaro?
- 3.-¿Una estructura organizacional deficiente pudiera ser la causante de una excesiva rotación de personal?
- 4.- ¿La calidad de vida en el trabajo es un factor que influya en la disminución de la rotación de personal operativo en las empresas manufactureras de la ciudad de Santiago de Querétaro?

1.6. Alcance de la investigación

La presente investigación tendrá un carácter descriptivo (Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio, 2006), ya que se enfocará en la recopilación, medición y evaluación de datos sobre diversas variables que componen el fenómeno de la rotación de personal en las empresas manufactureras de la capital queretana y su zona conurbada.

Una parte importante de la presente investigación, es la realización de una encuesta dirigida a personal operativo que labore o haya laborado en las empresas manufactureras de la ciudad de Santiago de Querétaro y su zona conurbada, ya que permitirá obtener

datos que ayuden a describir lo que está sucediendo en la práctica respecto a la rotación de personal.

Una investigación correlacional es aquella que “asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población” (Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio, 2006, p. 104); por lo que la presente investigación también puede considerarse como una investigación con un alcance correlacional ya que de acuerdo a la pregunta generadora de la misma, se busca asociar diversos factores que inciden en la rotación de personal operativo en las empresas manufactureras de Santiago de Querétaro.

Por lo anterior, ya que se intentará realizar la medición de un fenómeno, a través de la recolección de datos para probar una hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías, la presente investigación tendrá un enfoque cuantitativo (Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio, 2006).

No obstante, la presente investigación también posee el carácter de cualitativa, ya que el fenómeno a estudiar se desarrolla en un contexto que precisamente no pertenece a una sola disciplina en particular, sino que emerge dentro de un contexto aplicado; es decir, en el mundo de las organizaciones y de la sociedad de mercado (Reyes, 1999). Por lo anterior, la presente investigación posee el carácter de *cuali-cuantitativa*.

1.7. Viabilidad de la Investigación

La información para la realización de la presente investigación es abundante y de fácil acceso, pues existe bibliografía, tanto en bibliotecas físicas como virtuales, además existen instituciones que realizan investigaciones y compilan información sobre las administración, rotación de personal, calidad de vida en el trabajo y otros temas afines.

Respecto a los costos asociados a la ejecución de la presente investigación, es importante mencionar que estos no representan un factor que impacte negativamente su desarrollo, ya que por la alta disponibilidad de la información y por el uso de la tecnología, no será necesario la utilización de personal adicional, ni realizar grandes traslados; tampoco será necesario erogar cantidad alguna como pago por la obtención de la información.

En virtud de sus bajos costos, la disponibilidad de la información, de los recursos necesarios y tecnología, se puede afirmar que la presente investigación es viable.

1.8. Hipótesis

Una hipótesis es una explicación tentativa de un fenómeno investigado, las cuales se formulan como proposiciones (Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio, 2006)

En una investigación con un alcance descriptivo y hasta correlacional, como la que se pretende llevar a cabo, es recomendable el establecimiento de hipótesis, sobretodo si lo que se intenta es pronosticar es una cifra o un hecho (Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio, 2006).

En virtud de lo anterior, para la presente investigación se establece la siguiente hipótesis:

En las empresas manufactureras establecidas en la ciudad de Santiago de Querétaro, el salario y el ambiente laboral son dos de los factores que más inciden en el personal operativo para tomar la decisión de abandonar el empleo.

2. MARCO TEÓRICO

Una vez que se ha identificado el problema objeto del estudio y se han establecido el objetivo, las preguntas de investigación, la hipótesis, la justificación y su alcance, el siguiente paso consiste en sustentar teóricamente el estudio (Sampieri, Fernández Collado, y Baptista Lucio, 2006).

Para tal efecto se procederá a una revisión en la literatura para identificar diversos conceptos y teorías que permitan darle un sentido y un valor teórico a la presente investigación.

2.1. ¿Qué es una empresa?

Uno de los conceptos más importantes a revisar dentro del marco teórico es precisamente el de *empresa*, el cual debe quedar claro al administrador ya que el objeto de la aplicación tanto de la gestión como de la administración son los organismos sociales productivos, entre los que se encuentran sobre todo las empresas productivas, tanto micro, pequeñas, medianas y grandes, además de otras formas de organización de producción (Rodríguez y Pulido Martínez, 2011).

Así, económicamente una empresa es cualquier organización en la cual hay un patron y uno o más empleados, los cuales reciben un salario preestablecido que les es pagado durante un período determinado; por otra parte, el patrón o empresario (el organizador y emprendedor de los riesgos empresariales) no percibe un salario por contrato, ya que su percepción es cualquier ingreso residual después de que se han efectuado todos los pagos contractuales (Miller, 1983).

Es vital entender a la empresa como una unidad económico-social, pues produce bienes y servicios necesarios para satisfacer las necesidades de la sociedad por medio de tres elementos: capital, trabajo y dirección (Rodríguez y Pulido Martínez, 2011).

En la práctica, generalmente se utiliza el término organización y/o empresa indistintamente y aunque son conceptos parecidos, la principal diferencia entre ambos conceptos radica en que la empresa es una organización económica con recursos y con fin de lucro, en cambio, una organización no necesariamente es de carácter económico y persigue fines de lucro. Sin embargo, la rotación de personal, es un fenómeno que puede afectar tanto a organizaciones como a empresas.

Actualmente, las organizaciones son tan comunes que la mayoría de las personas tienen una actitud despreocupada hacia estas porque son intangibles. Aún cuando hoy en día la mayoría de las personas del mundo nacen, trabajan y mueren en las organizaciones, nadie nunca ha visto o tocado una (Jones, 2008).

Jones (2008), menciona que se puede considerar a la organización como una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de lograr sus metas.

Por tal motivo, los administradores no deben de perder de vista que el capital no lo es todo dentro de una empresa (Rodríguez y Pulido Martínez, 2011), pues también se requiere la intervención del trabajo o fuerza laboral para generar los productos y/o servicios que se ofrecen a la comunidad y que dan significado a los seres humanos que integran la empresa, ya que los hacen sentirse socialmente útiles.

Por otra parte, la dirección y el conocimiento son fundamentales porque aportan creatividad, conducción y sentido al trabajo así como al capital, de acuerdo con la responsabilidad social derivada de la necesaria libertad de emprender (Rodríguez y Pulido Martínez, 2011).

El elemento humano está directa o indirectamente relacionado en todos los procesos de la organización. Por lo cual, reviste la importancia de administrarlo y

gestionarlo correctamente. De muy poco servirá tener abundancia de recursos tales como el capital, equipos o tecnología de punta, si las personas no están realmente al servicio de la empresa o si estas no encuentran un sentido a su trabajo que les permita aportar voluntariamente su talento.

Por lo anterior, resulta de vital importancia que las organizaciones tengan la capacidad de atraer, conservar y potenciar el talento humano.

2.2. Las empresas como sistemas

Los sistemas son “un conjunto de elementos íntimamente relacionados para un fin, estructurados por subsistemas y delimitados por el entorno o macrosistema en que actúan” (Rodríguez y Pulido Martínez, 2011, p. 24) y estos funcionan con insumos, procesos, productos y realimentación.

En virtud de lo anterior, las empresas son consideradas como sistemas porque utilizan insumos como lo son las materias primas, los recursos económicos, recursos humanos, conocimientos y tecnología. Además de lo anterior, las empresas cuentan con procesos para transformar los insumos en productos o servicios, los cuales son satisfactores que la empresa comercializa en el exterior para realimentarse nuevamente con insumos y con información del grado de satisfacción de los usuarios (Rodríguez y Pulido Martínez, 2011).

Al igual que el cuerpo humano, la empresa consta de diversos subsistemas que permiten su funcionamiento; es decir, mientras el cuerpo humano cuenta con subsistemas como el sistema circulatorio, el sistema nervioso o el sistema óseo; una empresa cuenta con subsistemas de dirección, de recursos humanos, de finanzas, de producción, de mercadotecnia, entre otros.

Las personas son parte integrante de todos los subsistemas de las empresas, ya sea realizando trabajo operativo, supervisando, administrando o dirigiendo a otras personas, por lo que en un estricto sentido el elemento humano es un factor clave para hacer funcionar o colapsar una empresa. Por lo que es importante, que el sistema, preste atención a las personas que integran los subsistemas que hacen funcionar al gran sistema, en este caso, la empresa.

2.3. Gestión y administración en las empresas

Una vez que se ha establecido que los organismos sociales productivos son el objeto de la aplicación de la gestión así como de la administración, resulta preciso definir y diferenciar ambos conceptos, ya que en la actualidad se han llegado a utilizar de manera indistinta.

2.3.1. Gestión

Se define a la gestión como el proceso intelectual creativo que permite el diseño y la ejecución de las directrices así como de los procesos estratégicos y tácticos de una unidad productiva (empresa, negocio o corporación) a través de la comprensión, conceptualización y conocimiento de la esencia de su quehacer; coordinando al mismo tiempo sus recursos económicos, humanos, tecnológicos; así como sus relaciones sociales, políticas y comerciales para alcanzar sus propósitos u objetivos (Rodríguez y Pulido Martínez, 2011).

Hoy en día se puede asociar el término gestión a diversos procesos de las organizaciones como el talento, la tecnología y el conocimiento.

2.3.2. Administración

Respecto a la administración, se puede considerar que es una disciplina con una larga historia respecto a lo que hoy llamamos gestión. Se tienen autores clásicos que han

hecho grandes aportaciones a la ciencia administrativa como Frederick Winslow Taylor, Henry Laurence Gantt, Henry Ford o Elton Mayo, entre muchos otros.

Sin embargo, a pesar del paso de los años, la definición de administración sigue estando sustentada en base al proceso que aportó el francés Henri Fayol, quien determinó que todas las tareas deben planificarse, organizarse, dirigirse, coordinarse y controlarse desde la dirección general para el logro de objetivos organizacionales preestablecidos (Rodríguez y Pulido Martínez, 2011).

Las organizaciones han evolucionado y en la búsqueda de una definición más moderna y más amplia, se encontró que la administración es una disciplina que estudia la eficacia, eficiencia y efectividad de los organismos sociales productivos mediante el proceso administrativo (planear, organizar, integrar, dirigir y controlar); evaluando sus resultados y desempeño a través de sistemas de información y conocimiento de la producción, comercialización, distribución y finanzas, así como del aprovechamiento de las capacidades humanas, para generar sus productos y servicios. La administración, también evalúa la rentabilidad necesaria para el crecimiento de la organización y la retribución justa a sus inversionistas o miembros, de modo que propicie su mejora continua (Rodríguez y Pulido Martínez, 2011).

2.3.3. Gestión administrativa

Una vez que se han definido los términos de gestión y de administración, puede surgir la duda respecto a si una empresa debe gestionarse o administrarse. Sin embargo, al analizar las definiciones de ambas disciplinas, resulta evidente su estrecha relación.

Para Rodríguez y Pulido (2011), la gestión, implica el conocimiento y conceptualización del entorno para generar las directrices estratégicas, pero para que esto suceda, se requiere que la administración contribuya a la organización interna. Por

lo que para los autores mencionados, la conjunción de gestión y administración es lo que permite que los organismos sociales productivos puedan aprovechar sus recursos con eficiencia y logren sus objetivos con eficacia.

Metafóricamente hablando, se puede decir que la gestión equivaldría a ser el software y la administración el hardware de un Organismo Social Productivo (Rodríguez y Pulido Martínez, 2011). En virtud de la metáfora anterior, se podría dar cabida a una fusión de ambos conceptos para dar paso a una especie de *gestión administrativa*.

Lo anterior, resulta importante, porque entonces, como parte del gran sistema, directivos, gerentes o supervisores deben ser capaces de administrar y gestionar a las personas.

2.4. La importancia de la estructura organizacional

Henri Fayol fue el creador del proceso administrativo que aún sigue siendo la base de la mayoría de los modelos modernos. Para efectos de la presente investigación, se retomará la etapa denominada organización, la cual se define como el proceso por medio del cual se crea la estructura de las organizaciones (Robbins, 1996). La organización, como etapa del proceso administrativo, tiene diversos propósitos:

- a) Divide el trabajo a realizar en los puestos y departamentos específicos.
- b) Asigna las tareas y responsabilidades asociadas a los puestos individuales.
- c) Coordina la diversas tareas organizacionales.
- d) Conjunta puestos en unidades.
- e) Establece relaciones entre individuos, grupos y departamentos.
- f) Establece líneas de autoridad formales.
- g) Asigna y utiliza los recursos organizacionales.

Para Robbins (1996), la estructura de una organización describe el marco formal o el sistema de comunicación y autoridad de una organización y analógicamente es el esqueleto que sostiene a la organización. El mismo autor señala que la estructura de la organización está expresada por su grado de complejidad, formalidad y centralización.

Sin embargo, es importante mencionar que la estructura organizacional de una empresa depende de sus recursos, la tecnología que utiliza, el mercado en el que opera y su estrategia (Rodríguez y Pulido Martínez, 2011).

2.4.1. Dinámica de la estructura organizacional

La analogía de que la estructura organizacional es como el esqueleto para una organización, puede llevar a pensar que esta representa la parte más estable de un sistema administrativo; sin embargo, no porque la estructura organizacional sea un elemento de alta estabilidad, significa que esta no debe adecuarse continuamente a las circunstancias cambiantes y a los esfuerzos de renovación que obedecen a las estrategias de largo plazo (Rodríguez y Pulido Martínez, 2011).

Cuando una estructura no se adapta a sus necesidades ni a su entorno, se torna inflexible y tiende a generar *feudos* entre los que ocupan las diferentes áreas, creando luchas entre ellas, provocando baja productividad y complejidad en la dirección de la empresa (Rodríguez y Pulido Martínez, 2011).

2.4.2. Axiomas sobre la organización de una empresa

En su libro *Fundamentos de Gestión Empresarial*, Sergio Hernández y Alejandro Pulido, mencionan los siguientes axiomas referentes a la organización de una empresa:

- a) La necesidad determina la estructura, y no la estructura determina la necesidad.
- b) La estrategia determina la estructura organizacional.

- c) El contexto externo afecta la manera en que se diseña una organización social, aunque teóricamente el ser humano se adapta a la empresa y no la empresa a él.
- d) La estructura de otra empresa, por muy buena que sea, sólo sirve como referencia.
- e) No hay organización igual, ya que cada una tiene sus propias circunstancias.
- f) La tecnología afecta el diseño de la organización.
- g) La estructura tarde o temprano limita el crecimiento.
- h) La estructura inflexible genera crisis y conflictos.
- i) Los resultados son infructuosos en una organización mal diseñada.

Los axiomas anteriores, indican que la estructura organizacional está determinada por las necesidades, la estrategia, el medio ambiente y tecnología de las empresas; así como que los seres humanos deben adaptarse a las empresas y no estas a los seres humanos. Por otra parte, los axiomas señalan que una estructura organizacional que no tiene la capacidad de adaptarse limitará el crecimiento de la organización, y que esta inflexibilidad generará crisis y conflictos.

En resumen, se puede afirmar que un mal diseño organizacional dará como resultado organizaciones ineficientes. Lo anterior, aporta a responder a una de las preguntas específicas de esta investigación, la cual intenta determinar la influencia de una estructura organizacional deficiente en los índices de rotación de personal.

2.4.3. Diseño organizacional

El diseño organizacional es “el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas” (Jones, 2008, p. 9).

El comportamiento de una organización es el resultado de su diseño y de los principios que subyacen a su operación (Jones, 2008), por lo que desde esta óptica se puede suponer que si existe un mal diseño organizacional, es posible que este influya en el abandono de la organización por parte de las personas que en un determinado momento la están integrando.

Al estar todas las organizaciones sujetas a diversas presiones internas y externas de su medio ambiente, el diseño organizacional juega un papel fundamental ya que representa un elemento para encontrar un equilibrio entre ellas.

Desde el exterior, el diseño puede provocar que los miembros de la organización vean y respondan al ambiente de diferente manera, o bien, desde dentro, generar presión en los grupos de trabajo e individuos para que se comporten de cierta manera (Jones, 2008). Lograr el equilibrio adecuado ayuda a asegurar que la organización sobreviva en el largo plazo.

Al reflexionar sobre la teoría de Jones (2008), es posible llegar a la conclusión de que efectivamente, el diseño organizacional influye en el comportamiento de las personas, incluso en su decisión de permanecer o no en su empleo; por lo que, se puede establecer que una estructura organizacional deficiente, puede provocar índices de rotación de personal excesivos. La afirmación anterior, le da respuesta a la tercer pregunta específica de la presente investigación.

2.5. Los Catorce Principios de Henri Fayol

Las investigaciones de Henri Fayol se basaron en un enfoque sintético, global y universal de la empresa, con una concepción anatómica y estructural de la organización. Fayol sostenía que “la administración era una actividad común a todos los esfuerzos humanos en los negocios, el gobierno y hasta el hogar” (Robbins, 1996, p. 43).

Una de sus principales aportaciones fue la creación de una serie de 14 principios que toda empresa debería aplicar para lograr altos índices de eficiencia.

- 1) *División del Trabajo*: Este principio es idéntico a la división de trabajo de Adan Smith. La especialización incrementa la producción al hacer más eficientes a los empleados.
- 2) *Autoridad*: Los gerentes deben ser capaces de dar órdenes. La autoridad les da ese derecho. Junto a la autoridad, sin embargo, viene la responsabilidad.
- 3) *Disciplina*: Los empleados deben obedecer y respetar las reglas que gobiernan la organización. Una buena disciplina es resultado de un liderazgo efectivo, un claro entendimiento entre la gerencia y la fuerza de trabajo en relación con las reglas de la organización y la aplicación prudente de castigos por infracciones.
- 4) *Unidad de Mando*: Cada empleado debe recibir órdenes de un sólo superior.
- 5) *Unidad de Dirección*: Cada grupo de actividades organizacionales que tienen el mismo objetivo debe ser dirigido por un solo gerente, utilizando un plan único.
- 6) *Subordinación del Interés Particular al Interés General*: Los intereses de un empleado o un grupo de empleados en lo individual, no deben prevalecer sobre los intereses de la organización como un todo.
- 7) *Remuneración*: Los trabajadores deben recibir un salario justo por sus servicios.
- 8) *Centralización*: Es el grado en el que los subordinados participan en la toma de decisiones.
- 9) *Cadena de mando*: La línea de autoridad desde la alta gerencia hasta los rangos más bajos representa la cadena de mando. Las comunicaciones deben seguir esta cadena.

- 10) *Orden*: Las personas y los materiales deben estar en el lugar adecuado en el momento preciso.
- 11) *Equidad*: Los gerentes deben ser amables y justos con sus subordinados.
- 12) *Estabilidad de personal*: Una alta rotación de personal denota ineficiencia. La gerencia debe proporcionar una ordenada planificación de personal y asegurarse de que se tengan los reemplazos necesarios para llenar las vacantes.
- 13) *Iniciativa*: Los empleados a los que se permita generar y desarrollar planes emplearán altos niveles de esfuerzo.
- 14) *Espíritu de Equipo*: Promover el espíritu de equipo dará armonía y unidad dentro de la organización.

Fayol sostenía que dichos principios, deberían ser enseñados en las escuelas y universidades (Robbins, 1996).

Respecto a la presente investigación, se puede considerar que la rotación de personal está relacionada a varios de los principios de Henri Fayol; especialmente el principio denominado *estabilidad de personal* ya que para Fayol, una alta rotación de personal es signo de ineficiencia organizacional.

Al recordar lo que menciona Jones (2008), respecto a la influencia del diseño organizacional en el comportamiento de las personas, es posible llegar a la conclusión de que la inestabilidad de personal puede ser causada por una estructura organizacional deficiente.

Por otra parte, otros principios de Fayol, tales como la disciplina, la subordinación de intereses particulares al interés general, la remuneración, la cadena de mando, la equidad y espíritu de grupo, permitirían lograr la estabilidad del personal en las organizaciones.

Sin duda, los principios de Henri Fayol siguen siendo fundamentos aplicables para lograr que las empresa sean productivas.

2.6. La burocracia ideal de Max Weber

El término burocracia originalmente se refería a lo que hacen los empleados de la dirección que trabajan en escritorios, tanto de oficinas públicas o privadas, a quienes se les consideraba como *superiores* debido a su relativo poco número y a la cercanía con la dirección. En ese orden de ideas, el término burocracia significa “trabajo de oficina o poder del que trabaja detrás de un escritorio” (Rodríguez y Pulido Martínez, 2011, p. 64).

El sociólogo alemán Max Weber, publicó el libro *Modelo ideal de burocracia* en el cual, buscó dignificar la burocracia y reglamentar la actividad de los burócratas, permitiendo su desarrollo mediante el crecimiento de sus capacidades técnicas, dándoles seguridad en el trabajo (Rodríguez y Pulido Martínez, 2011).

En su modelo, Weber describe un tipo de organización ideal que representa una reconstrucción selectiva del mundo real (Robbins, 1996). El modelo de Weber comprende seis puntos:

- a) *División del trabajo*: Los puestos se desglosan en tareas sencillas, rutinarias y bien definidas.
- b) *Jerarquía de autoridad*: Los cargos o posiciones están ordenados jerárquicamente, cada uno de los subordinados es controlado y supervisado por un solo superior.
- c) *Selección formal*: Todos los miembros de la organización serán seleccionados sobre la base de calificaciones técnicas demostradas mediante entrenamiento, educación o exámenes formales.

- d) *Normas y reglamentos formales*: Para garantizar la uniformidad y regular las acciones de los empleados, los gerentes deben depender en gran medida de las reglas de la organización.
- e) *Impersonalidad*: Las reglas y controles se aplican con uniformidad, evitando involucrarse en cuestiones de personalidad y preferencias personales de los empleados.
- f) *Orientación de la carrera*: Los gerentes son funcionarios profesionales y no los propietarios de las unidades que administran. Trabajan por un salario fijo y buscan una carrera dentro de la organización (Robbins, 1996).

En nuestro país, por lo general, se ha malentendido a la burocracia, relacionándola con la ineficiencia e ineficacia de los organismos, sobretodo los gubernamentales. Sin embargo, en su modelo de burocracia ideal, Weber, enseña que la burocracia, precisamente está orientada a hacer organizaciones más justas, equitativas, eficaces y eficientes, bajo una ideología parecida a la administración científica (Robbins, 1996), la cual desde entonces, contempla la selección formal de las mejores personas así como su desarrollo dentro de la organización.

Al igual que los principios de Henri Fayol, el modelo de burocracia ideal de Max Weber, sigue representando fundamentos que las organizaciones modernas tienen que observar si es que desean administrarse eficaz y eficientemente.

2.7. Eficiencia, eficacia y efectividad

La definición de administración como la disciplina que estudia la eficacia, eficiencia y efectividad de los organismos sociales productivos por medio de la aplicación del proceso administrativo para planear, organizar, integrar, dirigir y controlar (Rodríguez y

Pulido Martínez, 2011) implica un análisis de los conceptos de eficiencia, eficacia y efectividad .

La eficiencia es el cabal cumplimiento de los procedimientos y las reglas establecidas, así como la correcta utilización de los recursos asignados para el logro de metas; por otra parte, la eficacia es el cumplimiento de las metas u objetivos (Rodríguez y Pulido Martínez, 2011).

Basándose en las definiciones anteriores, Rodríguez y Pulido (2011) concluyen que la efectividad es el cumplimiento tanto de la eficiencia como de la eficacia.

Henri Fayol, señala que la estabilidad de personal es uno de los principios para llevar a los organismos sociales productivos a ser eficaces y eficientes, es decir, efectivos. Por tal motivo, es importante mantener índices de rotación personal que permitan operar a las empresas con una alta efectividad organizacional.

Idalberto Chiavenato en su libro *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*, menciona las medidas de eficacia administrativa sugeridas por Negandhi (Chiavenato, 2011):

- a) Capacidad de administración para atraer la fuerza de trabajo adecuada.
- b) Niveles elevados de la moral de los empleados y de la satisfacción en el trabajo.
- c) Niveles bajos de rotación de personal y de ausentismo.
- d) Relaciones interpersonales satisfactorias.
- e) Relaciones interdepartamentales sanas.
- f) Percepción de los objetivos globales de la organización.
- g) Utilización adecuada de la fuerza de trabajo de alto nivel.
- h) Eficacia organizacional para adaptarse al ambiente externo.

Cabe destacar que Negandhi (Chiavenato, 2011) contempla a la atracción de fuerza de trabajo adecuada, la satisfacción laboral y los bajos índices de rotación de personal y ausentismo, como medidas de eficacia administrativa; los cuales representan conceptos fundamentales asociados a las preguntas específicas de investigación y a la hipótesis planteada.

Sin embargo, dichos conceptos, así como los relacionados a las relaciones interpersonales e interdepartamentales, la adecuada utilización de la fuerza laboral y la eficacia para adaptarse al medio ambiente externo, dependen en gran medida del diseño organizacional, aspecto fundamental que ya se ha revisado en la presente investigación.

A continuación, se revisarán los aspectos externos que podrían influir en la rotación de personal, los cuales están contenidos en el mercado laboral y en el mercado de recursos humanos.

2.8. Mercado de trabajo y mercado de recursos humanos

Idalberto Chiavenato (2011) menciona que el término *mercado* presenta tres dimensiones:

- 1) *Una dimensión de espacio*, pues todo mercado se caracteriza por tener un área física, geográfica o territorial.
- 2) *Una dimensión de tiempo*, pues todo mercado depende de una época; ya que a épocas diferentes, un mismo mercado puede presentar características diferentes.
- 3) *Una dimensión de oferta y demanda*, pues todo mercado se caracteriza por la oferta o disponibilidad de algo y, al mismo tiempo, por su demanda. Por lo que si la oferta es mayor que la demanda, el bien, será fácil de obtener, y los que ofrecen dicho bien competirán entre sí. Pero, si la demanda es mayor que la

oferta, la situación se invierte, pues se trata de algo difícil de adquirir, por lo que bajo este supuesto, existirá competencia entre los que necesitan ese producto.

Respecto a la provisión de recursos humanos, “hay dos tipos de mercados muy distintos pero entrelazados e interrelacionados: el mercado de trabajo y el de recursos humanos” (Chiavenato, 2011, p. 113).

2.8.1. Mercado de trabajo

Para Chiavenato (2011), el mercado de trabajo o mercado laboral se compone de las ofertas de empleo que ofrecen las organizaciones en una determinada época o lugar y se divide por sectores de actividades, por tamaños o también por regiones.

Así, a mayor número de organizaciones en una determinada región, mayor será el mercado de trabajo y su potencial de disponibilidad de oportunidades de empleo; por lo que, bajo el supuesto anterior, precisamente son las organizaciones las que definen el mercado laboral.

En virtud de lo anterior, se puede deducir que en México, la mayor cantidad de oportunidades laborales se encuentra en aquellas zonas en las que existe una mayor cantidad de organismos sociales productivos.

En este orden de ideas, Querétaro, en los últimos años se ha caracterizado por ser una de las entidades federativas en las que se generan la mayor cantidad de empleos, incluso a finales del año 2015, fue considerado como el principal generador de empleos en nuestro país (Loaiza, 2015).

La disponibilidad de recursos humanos es un factor que las empresas toman en cuenta al instalarse en un determinado lugar; por lo que al existir escasez de estos, las empresas pueden optar por establecerse en otro sitio que no presente dicha problemática.

Por otra parte, si las empresas experimentan altas tasas de rotación de personal, esto puede provocarles altos costos y una baja efectividad, por lo que se hace latente la posibilidad de que las empresas emigren o cierren definitivamente.

De ahí la importancia de contar con un estudio que permita a los administradores contar con información actualizada y confiable respecto al fenómeno de la rotación de personal operativo en las empresas manufactureras.

Para Chiavenato (2011), el mercado de trabajo funciona en términos de oferta y demanda, por lo que bajo este supuesto, existen tres posibles escenarios:

1).- Oferta mayor a la demanda: Al existir en el mercado un exceso de oferta de empleo por parte de las organizaciones y una escasez de candidatos que los puedan desempeñar, se genera una acentuada disponibilidad de empleo. Lo anterior, tiene las siguientes consecuencias para las organizaciones:

- a) Reclutamiento costoso, con un volumen insuficiente de candidatos con bajos estándares de calidad.
- b) Mayor flexibilidad en los criterios de selección para compensar la escasez de candidatos.
- c) Fuertes inversiones en capacitación para compensar la baja calidad de los candidatos.
- d) Distorsión en la política salarial de las organizaciones al ofrecer salarios más estimulantes para atraer más candidatos.
- e) Altas inversiones en prestaciones sociales, tanto para atraer candidatos como para retener al personal existente.
- f) Mayor importancia al reclutamiento interno como medio para conservar al personal y a dinamizar los planes de carrera.

- g) Fuerte competencia entre las organizaciones al disputarse el mismo mercado de recursos humanos.
- h) Un cuidado especial de los recursos humanos por parte de las organizaciones.

Por otra parte, bajo un escenario de mayor oferta que demanda de empleo en un mercado de trabajo, Idalberto Chiavenato (2011) señala los siguientes efectos para los candidatos:

- a) Exceso de oportunidades de empleo en el mercado de trabajo.
- b) Los candidatos elijen a las organizaciones que ofrecen las mejores oportunidades, puestos, salarios y prestaciones.
- c) Disposición de las personas para abandonar sus organizaciones para acceder a mejores oportunidades laborales, aumentando así los índices de rotación de personal.
- d) Las personas, al sentirse dueñas de la situación, demandan reivindicaciones salariales y/o mejores prestaciones sociales. Pero por otra parte, se incrementan los problemas de indisciplina y de ausentismo.

2. Oferta equivalente a la demanda: Es una situación de equilibrio relativo entre el volumen de oferta de empleo y el volumen de candidatos para desempeñarlos.

3. Oferta menor que la demanda: Este escenario se caracteriza por la muy poca disponibilidad de oferta de empleos y un exceso de candidatos para desempeñarlos. Para Chiavenato (2011) esta situación genera las siguientes consecuencias para las organizaciones:

- a) Baja inversión en reclutamiento al haber abundancia de candidatos.

- b) Criterios de selección más rígidos y rigurosos para aprovechar mejor la abundancia de candidatos.
- c) Baja inversión en capacitación, pues las organizaciones elijen a los candidatos más capacitados y con mayor experiencia.
- d) Oferta de salarios más bajos respecto a la política salarial de las organizaciones ya que los candidatos están dispuestos a aceptarlas ante la falta de oportunidades laborales.
- e) Inversiones muy bajas en prestaciones sociales, ya que no existe la necesidad de atraer ni de retener al personal.
- f) El reclutamiento externo se convierte en la principal opción para mejorar el potencial humano, al sustituir empleados por otros mejor calificados.
- g) Organizaciones que no compiten entre sí en el mercado de recursos humanos.

Por otra parte, para los candidatos en un mercado con estas características, se presentan las siguientes consecuencias:

- a) Escasas oportunidades en el mercado de trabajo.
- b) Competencia entre los candidatos para obtener las pocas vacantes que surgen, incluso aceptando salarios bajos o puestos inferiores a su calificación profesional.
- c) Miedo al desempleo, por lo que las personas procuran permanecer en sus organizaciones.
- d) Las personas buscan evitar las causas de posibles despidos; por lo que se vuelven más disciplinadas y procuran no faltar ni llegar tarde al trabajo.

Para poder entender mejor el fenómeno de la rotación de personal operativo en las industrias manufactureras, resulta importante determinar en cuál de los tres escenarios que plantea Chiavenato (2011), se encuentra la Ciudad de Santiago de Querétaro y su zona conurbada. Dicha cuestión, será analizada más adelante.

2.8.2. Mercado de recursos humanos

Otro aspecto que es importante analizar para entender la rotación de personal, es el denominado *mercado de recursos humanos* el cual se constituye por el conjunto de personas aptas para el trabajo en una determinada época y lugar sin importar que se encuentren empleadas o desempleadas (Chiavenato, 2011).

Por lo anterior, se establece que el mercado de recursos humanos está constituido por candidatos reales cuando están buscando alguna oportunidad, independientemente de que estén o no empleados y por candidatos potenciales cuando están en condiciones de un desempeño satisfactorio, aún cuando no estén buscando oportunidades de empleo (Chiavenato, 2011).

Al ser vasto y complejo, el mercado de recursos humanos puede ser dividido por tipo de especialización (ingenieros, administradores, médicos, abogados, directores, gerentes, supervisores, obreros calificados, obreros no calificados, etc.) o por regiones (Querétaro, Distrito Federal, Bajío, Comarca Lagunera, etc.) (Chiavenato, 2011).

2.8.3. Interacción entre el mercado de recursos humanos y el mercado de trabajo

Ahora que se conocen las particularidades del mercado de recursos humanos y del mercado de trabajo, se revisará su interacción, para poder tener una mejor comprensión del fenómeno de la rotación de personal.

Ambos mercados son sistemas en una constante interacción ya que si en uno existe oferta, en el otro habrá demanda y viceversa. La salida (output) de uno es la entrada (input) del otro, por lo que este intercambio continuo entre el mercado de recursos humanos y el mercado de trabajo provoca que estos se influyan continua y mutuamente (Chiavenato, 2011).

Evidentemente, el administrador o gestor, debe conocer ambos conceptos y su interacción para poder tener una mejor comprensión del fenómeno de la rotación de personal.

2.9. Querétaro como generador de empleos

Aunque el estado de Querétaro fue considerado el pasado mes de octubre de 2015, como el *generador número uno de empleos* (Loaiza, 2015), es preciso revisar ciertos aspectos que pudieran confirmar o desmentir la declaración anterior. Para tal efecto, se revisará el perfil laboral de Querétaro.

En México, la información sobre la población económicamente activa y no activa se obtiene de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), cuyo diseño estadístico permite generar estimaciones robustas no sólo de desocupación, subocupación o del empleo en el sector informal, sino de una gran cantidad de información sobre las características y condiciones de ocupación para distintos dominios territoriales: nacional, entidades federativas y para 32 ciudades (una por cada entidad) con una periodicidad trimestral (Prieto, 2011).

Por otra parte, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, emite un informe de cada entidad, incluido el estado de Querétaro, el cual presenta su perfil laboral, basándose en la información propia así como de diversas entidades oficiales como el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el Instituto Mexicano del Seguro

Social (IMSS), la Comisión Nacional de Salarios Mínimos (CONASAMI), la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo (PROFEDET), entre otros; brindando así credibilidad y certeza respecto a los datos que de sus publicaciones se puedan obtener.

A continuación, se procederá a analizar diversos conceptos y estadísticas a partir de los resultados de la ENOE y otras publicaciones del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), así como de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS).

Con la ayuda de las fuentes mencionadas, se podrá tener un mejor panorama del mercado laboral, que permita a su vez, una mejor comprensión del fenómeno de la rotación de personal en Querétaro.

2.9.1. Población económicamente activa

El INEGI establece que una persona pertenece a la Población Económicamente Activa (PEA), en términos del mercado laboral, cuando forma parte del grupo de proveedores u oferentes de servicios laborales, algunos de los cuales han logrado que alguien demande sus servicios, es decir, que fueron contratados para desempeñar una actividad económica (ocupados); mientras que los que aún no lo consiguen (desocupados), están ejerciendo una presión a través de la búsqueda de trabajo, con lo que también influyen en los mercados laborales (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2007 a).

Por lo anterior, la población económicamente activa o fuerza laboral incluye a los llamados *desocupados* que son las personas que no cuentan con un trabajo, pero que a través de sus acciones de búsqueda, están presionando en el mercado laboral, así como a aquellos que se encuentran realizando una actividad económica que culmina en transacciones que ocurren bajo el consentimiento de oferentes y demandantes.

Para el INEGI, en la PEA no se incluyen a personas cuya supervivencia depende de transferencias unilaterales, o que están involucrados en la mendicidad, o que se dedican al despojo ya sea por vías violentas (robo o extorsión) o por engaño (fraude).

Para el estado de Querétaro, al cuarto trimestre de 2015, se contaba con una población económicamente activa de 842,023 personas y una población económicamente inactiva de 621,815. Porcentualmente, la PEA representaba en ese entonces, el 57.52 % de la población en edad de trabajar (Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 2016 a).

Para el último trimestre de 2015, el número de ocupados fue de 803,255, representando el 95.39% de la PEA, mientras que el número de desocupados correspondió a 38,768 personas, mismas que representan el 4.61% de la PEA. Sin embargo, para Enero de 2016, el mismo reporte indica un índice de desocupación del 4.9% (Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 2016 a).

Los datos anteriores, aportan un argumento para suponer que en Querétaro, a nivel general, puede existir oferta suficiente de oportunidades laborales para la población que esté en condiciones de laborar.

2.9.2. La Desocupación en Querétaro

Según el INEGI, la población desocupada se clasifica dentro de la población económicamente activa (PEA) debido “a que se encuentra realizando acciones concretas de búsqueda (de esa forma se está haciendo presente en el mercado laboral) para participar en el ámbito de transacciones, ofreciendo para ello su tiempo personal” (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2007 a, p. 15).

En el reporte denominado *Querétaro: Información Laboral. Febrero 2016*, emitido por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, se puede apreciar que del año

2000 al 2015, el comportamiento de la desocupación en la entidad ha sido irregular, pero también se puede establecer que de 2000 a 2009 la desocupación tuvo una tendencia a la alta, teniendo precisamente en el año 2009 su punto más alto, llegando a índices por arriba del 8%; posteriormente dicho índice bajó para llegar a 2012 a prácticamente un 4%. Después, el comportamiento fue a la alza nuevamente para llegar en 2014 a un índice de prácticamente un 7%. Sin embargo, al último trimestre de 2015, nuevamente se dió una tendencia a la baja, para ubicar el indicador en un 4.5% (Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 2016 a).

Una vez revisadas algunas cifras de la STPS referentes a la desocupación, se procederá a revisar los resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), ya que presenta cifras sobre la desocupación en la zona metropolitana de Querétaro.

La ENOE indica que la tasa de desocupación para el área metropolitana de la ciudad de Santiago de Querétaro al último trimestre de 2015 se ubicó en un 4.15% total, considerando un 4.57% en hombres y un 3.57% en mujeres respecto de la población económicamente activa (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2016 d).

Es posible apreciar que, desde 2012, la tendencia se ha comportado a la baja, alcanzando su punto más alto en segundo trimestre de 2013 con un 6.21% y tocando índice más bajo precisamente en el primer trimestre de 2015 con un índice de 3.44% (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2016 d).

En comparación con el indicador nacional total, el indicador de Querétaro es prácticamente el mismo, ubicándose solamente un 0.01% por debajo de este (4.16%), pero en cuánto a este indicador por género se refiere, se tiene que el indicador para el género masculino, está 0.51% por arriba del indicador nacional (4.06%) y el de las

mujeres se encuentra 0.77% por debajo del indicador nacional ubicado en 4.34% (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2016 b).

Los datos anteriores pueden indicar que los factores que ocasionan la rotación de personal, inciden de diferente manera en las personas en función de su género.

Es importante no perder de vista que respecto a la tasa de desocupación al cuarto trimestre de 2015, en comparación con las demás entidades, Querétaro se ubicó como la sexta más alta, un 0.4% por encima del indicador nacional (Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 2016 a), lo cual puede ubicar a Querétaro como una entidad en la que relativamente las personas buscadoras de empleo presionan e influyen más en el mercado de recursos humanos, lo que en teoría ayuda a nivelar la oferta de vacantes y su demanda en el mercado laboral.

Por otra parte, al existir desocupación, se puede inferir que existe el fenómeno de la rotación de personal en Querétaro.

Al ser enfocada la presente investigación en la ciudad de Santiago de Querétaro y su zona conurbada, es importante revisar su tasa de desocupación urbana, la cual, para el mes de diciembre de 2015, estaba ubicada en 4.15% a nivel general y en un 4.57% para hombres y un 3.57% para el género femenino (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2016 d).

En base a lo anterior, es posible asumir que en la zona en la que se realizará la presente investigación, se cuenta con un índice por debajo del índice de desocupación urbana nacional total y por género (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2016 f). Lo cual aporta un elemento para suponer que en la capital queretana y su zona conurbada, las organizaciones realmente tienen una gran influencia en el mercado laboral, pues ofrecen, al menos relativamente, una mayor cantidad de vacantes. No

obstante, lo anterior, también puede representar un escenario que provoca que se incrementen los índices de rotación de personal, ya que al existir abundancia de vacantes, se incrementa en las personas la disposición a abandonar sus organizaciones para buscar mejores oportunidades laborales.

2.9.3. La ocupación en Querétaro

Los servicios laborales, en el caso de los trabajadores independientes o autónomos están mediados por la demanda de bienes o mercancías que ofrecen. En el caso de los trabajadores asalariados su servicio laboral es demandado de manera directa. Ambos casos, se consideran como servicios laborales y se sitúan en un espacio configurado por demandantes y oferentes, por lo que, la magnitud de su oferta se puede medir en términos de las personas o de horas (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2007 a).

Respecto de la población ocupada, en la zona metropolitana de Querétaro al cuarto trimestre de 2015, se tuvo un total de 389,269 personas en esta situación, de las cuales 224,574 (57.69%) correspondían a hombres y 164,695 (42.30%) correspondían a mujeres (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2016 e).

En virtud de lo anterior, y de acuerdo a los indicadores de desocupación, es posible deducir que la ciudad de Santiago de Querétaro representa un mercado laboral en el cual la tendencia corresponde a una mayor oferta que demanda de empleos. Sin embargo, es posible que esta afirmación pueda resultar un tanto arriegada, pues se requeriría un estudio más profundo para revisar cada una de las diferentes ramas de la industrias a las que pertenecen las empresas queretanas para determinar el tipo de mercado de cada una de ellas. Evidentemente, el sector manufacturero, presenta sus propias características.

2.9.4. Trabajadores afiliados ante el IMSS

Uno de los indicadores que continuamente se mencionan en los medios de comunicación y que ubican a Querétaro como una entidad generadora de empleos, es precisamente el que tiene que ver con la cantidad de trabajadores afiliados ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

Respecto al cuarto trimestre de 2015, Querétaro ocupa el tercer lugar a nivel nacional como la entidad que más trabajadores asegura respecto a su población ocupada con un 78.70% (Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 2016 a). A nivel nacional, el mismo indicador corresponde a un 51.3%, lo cual indica que la tendencia en Querétaro se inclina hacia el empleo formal.

El indicador en mención, puede llevar a suponer que en términos generales las empresas establecidas en la entidad se preocupan por brindar a sus trabajadores prestaciones de seguridad social, siendo la situación anterior, uno de los efectos que se generan al existir un mercado laboral caracterizado por una mayor oferta que demanda de vacantes.

En el portal de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social se publican regularmente diversas estadísticas. Una de ellas corresponde a un historial que data desde julio de 1997 a febrero de 2016, en el cual mensualmente se proporciona por entidad federativa el dato correspondiente al número de asegurados ante el IMSS así como su promedio anual. En base al análisis de dicha información, se puede establecer que desde 1997 al mes de febrero de 2016, en Querétaro se han afiliado a 485,438 trabajadores al IMSS, para ubicarse como la catorceava entidad con más asegurados (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2016 b).

Sin embargo, al revisar las cifras del año 2010 a febrero de 2016, se encontró que Querétaro ocupa el noveno lugar entre las entidades que afilia a más personas al IMSS (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2016 b).

Ahora bien, los resultados del Censo de Población y Vivienda 2010, arrojan que Querétaro tiene 1,828,000 habitantes aproximadamente, ubicándose la entidad en el lugar número 22 respecto a número de habitantes, pero con la tercera más alta tasa de crecimiento promedio (2.60%), ubicándose sólo por debajo de Quintana Roo (4.1%) y Baja California Sur (4.0%) (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2010 c).

Al comparar las cifras, se tiene que a nivel nacional, el número de afiliados en 2010 era de 14,524,448 personas y al mes de febrero de 2016 la cifra ascendía a un total de 18,095,494 afiliados, representando la diferencia entre ambas cifras, un incremento de un 24.59% (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2016 b).

En 2010, el estado de Querétaro registró 335,653 afiliados al IMSS y en febrero de 2016 registró un total de 485,438 afiliados, lo que significa un incremento del 44.62% en el número de afiliados, ubicando a la entidad con el mayor crecimiento porcentual en cantidad de afiliados al IMSS durante el período en referencia, con 20 puntos porcentuales arriba del indicador a nivel nacional (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2016 b).

Es importante mencionar que a diciembre de 2015, el salario diario asociado a los trabajadores asegurados ante el IMSS en Querétaro, correspondía a \$ 338.40; es decir, un 10.33% por arriba del salario diario nacional que fue de \$306.70 (Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 2016 a). Esta tendencia confirma el efecto de un mercado laboral con mayor oferta que demanda de empleos, ya que las empresas, están distorsionando su política salarial al tratar de pagar mejores salarios a sus colaboradores

para volverse más atractivas para los buscadores de empleo así como para conservar a sus colaboradores.

2.9.5. Otros aspectos a considerar

Además de los aspectos mencionados, existen otros indicadores que pueden aportar elementos para definir más puntualmente la situación del mercado laboral en Querétaro.

Uno de esos elementos corresponde a la tasa de informalidad laboral, la cual en el año 2005 se encontraba cercana al 50% en la entidad, misma que se mantuvo en esos niveles hasta 2012, año a partir del cual comenzó a ir a la baja para ubicarse en 45.2% al último trimestre de 2015, cifra que está por debajo de la tasa a nivel nacional que se encontraba en 58.2% para el mismo período (Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 2016 a).

Por otro lado, al analizar el índice de ocupados por posición en el trabajo, se tiene que a finales del año 2000, los asalariados representaban el 68% y que al cuarto trimestre del 2015, su cifra ascendió a un 75% (Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 2016 a).

El análisis de la información anterior, señala que con respecto a la informalidad, la tendencia en Querétaro, sobretudo en los últimos 3 años, es que las personas la abandonen para incorporarse a laborar en las organizaciones. Al asociar lo anterior con el comportamiento respecto al número de afiliados al IMSS en la entidad, es posible aseverar que las empresas formales se están convirtiendo en la opción laboral más atractiva en Querétaro.

Respecto a la proporción de los trabajadores asalariados en la ocupación, al último trimestre de 2015, se ubica a Querétaro en el séptimo lugar a nivel nacional con una tasa del 75,3%, incluso por encima de entidades como el Distrito Federal y el Estado de

México, así como de la proporción a nivel nacional la cual corresponde para el mismo período en un 68.1% (Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 2016 a).

La tendencia anteriormente descrita, refuerza el supuesto de que en Querétaro, existe una tendencia hacia el abandono de la informalidad y a la incorporación al trabajo formal dentro de las empresas.

Otro factor que puede ser determinante para entender un mercado laboral y a la rotación de personal, está relacionado al género de las personas que forman parte del mercado de recursos humanos. En este sentido, se tiene que al año 2000, la población económicamente activa se componía de un 36% de mujeres y un 64% de hombres. Para el año 2015, se tiene que la cifra corresponde a un 38% de mujeres y un 62% de hombres (Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 2016 a).

En el caso de la población ocupada, las proporciones son exactamente las mismas para 2000 y 2015 (Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 2016 a).

Por otra parte, para el último trimestre del año 2000, las mujeres representaban el 43% de la población desocupada y los hombres un 57%. Para finales del año 2015, en las mujeres la cifra cayó hasta el 26% y en los hombres el porcentaje se incrementó para alcanzar el 74% de la población desocupada (Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 2016 a).

Con lo anterior se puede deducir que en Querétaro, existe la tendencia hacia una mayor participación de las mujeres en la vida productiva de la entidad; por lo que actualmente, una mujer puede encontrar trabajo con mayor facilidad que un hombre.

Por otra parte, el ingreso promedio de la población ocupada, es un indicador a partir del cual también se pueden establecer ciertas tendencias para un mejor entendimiento del mercado laboral en Querétaro. En este sentido, al cierre de 2015, en

Querétaro se tenía un ingreso promedio cercano a los \$ 5,900.00, cifra por encima del promedio nacional que correspondía a \$ 5,383.00. Sin embargo, la entidad aún se encuentra alejada de otras entidades como Baja California Sur, el Distrito Federal y Nuevo León respecto a su nivel de ingresos promedio (Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 2016 a) .

Tomando como referencia el ingreso promedio de la entidad, es posible observar un efecto más de un mercado laboral en el que existe una mayor oferta que demanda de empleos, la cual se refiere a que las empresas distorcionan su política salarial al ofrecer salarios más elevados para conservar y atraer a más individuos del mercado de recursos humanos. Dicha tendencia, ya se había observado en el análisis del promedio del salario base de cotización ante el IMSS.

Aunque ya se pudo establecer que existe una tendencia hacia una mayor participación femenina en la vida laboral del estado, resulta importante mencionar que en lo que respecta a su nivel de ingresos, al cierre de 2015, este se encontraba en un promedio de \$4,539.00, cifra por debajo del ingreso promedio de los hombres que para el mismo período ascendió a \$5,909.00. De igual forma, el ingreso promedio para las mujeres también se vio por debajo del promedio estatal y nacional (Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 2016 a).

Lo anterior señala que a pesar de haber logrado una mayor participación laboral en el estado, las mujeres aún no están teniendo igualdad en sus ingresos respecto a los hombres.

Otro aspecto importante para un mejor entendimiento del mercado laboral, es conocer qué tipo de empresas están ofertando las vacantes laborales. En este sentido, el índice de ocupados por rama de actividad económica, demuestra que a finales del año

2000, en la industria manufacturera laboraban el 25% de los ocupados, en el sector servicios el 26%, el 17% en el sector comercio, el 11% en la construcción y el 11% participaba en actividades agropecuarias.

Para finales de 2015, la situación había cambiado, pues el 22% de los ocupados laboraba en la industria manufacturera, el sector servicios empleaba al 34%, el 18% se desempeñaba en el sector comercio, el 11% en la construcción y sólo el 6% en las actividades agropecuarias (Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 2016 a).

Las cifras anteriores indican que en el mercado laboral de Querétaro, el sector servicios es el que utiliza más personas, seguido de la industria y el comercio. Por otra parte, también se aprecia que el sector agropecuario, el sector gobierno, la industria extractiva y electricidad, transportes y comunicaciones, son los sectores que menos ocupados emplean históricamente (2000-2015) (Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 2016 a).

Indudablemente, los grupos de edad, también son un factor que debe ser considerado para definir un mercado laboral. Al respecto, se tiene que los ocupados por grupo de edad a finales del año 2000 se distribuían en un 28% en el grupo de 20 a 29 años, un 45% en el grupo de 30 a 49 años, un 9% en el grupo de 50 a 59 años, un 12% entre el grupo de 14 a 19 años y un 6% en el grupo de los mayores de 60 años. Al finalizar 2015, se distribuyen en un 26% en el grupo de 20 a 29 años, un 47% en el grupo de 30 a 49 años, un 14% en el grupo de 50 a 59 años, un 6% entre el grupo de 14 a 19 años y un 6% en el de los mayores de 60 años (Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 2016 a).

Lo anterior, denota cierta flexibilidad por parte de las empresas al reclutar y contratar a sus candidatos, ya que están aceptando a personas de mayor edad acudiendo

menos a la contratación de personas demasiado jóvenes. Por otra parte, es posible suponer que, al pertenecer a un grupo de edad mayor, las personas tienden a abandonar en menor grado sus empleos.

2.10. Definición del mercado laboral en Querétaro

Una vez que se han revisado las cifras que emiten las instituciones oficiales respecto a la desocupación, ocupación, número de afiliados ante el IMSS y salario base de cotización promedio; es posible determinar que en Querétaro existe un mercado laboral que presenta características peculiares en donde la oferta de vacantes es mayor a su demanda.

Se logró establecer que efectivamente, en términos absolutos Querétaro es una de las entidades que más generan empleos, aunque aún lejos de los estados que generalmente ocupan los primeros tres lugares (Distrito Federal, Jalisco y Nuevo León); pero que en términos relativos y de acuerdo al indicador de trabajadores asegurados ante el IMSS, Querétaro, es el estado que ha tenido el mayor incremento porcentual de su número de afiliados en los últimos años, lo que indica también que es la entidad en la que el empleo formal ha tenido un mayor crecimiento en términos relativos.

Por otra parte, las cifras revisadas, conducen a suponer cierta preocupación por parte de las empresas por brindar a sus empleados prestaciones de seguridad social y salarios relativamente altos, lo cual se ve reflejado en los bajos índices de desocupación los cuáles a pesar de cierta irregularidad, han venido a la baja desde el 2009, por lo que al haber menos desocupados, se puede deducir que hay menos buscadores de empleo, por lo que la demanda de vacantes, hipotéticamente, se ve reducida.

De la misma forma, se pudo identificar como al sector servicios, al sector manufacturero y al de comercio como los tres principales generadores de empleos para

el mercado laboral de Querétaro. Precisamente, la presente investigación, se enfocará en el sector manufacturero.

En base a lo anterior, la presente investigación tomará el supuesto de que en la ciudad de Santiago de Querétaro, existe una mayor oferta de empleos respecto a la demanda de los mismos, basándose a su vez en los supuestos de que dicha ciudad es una de las principales generadoras de empleo formal, por su alto índice de ocupación y consecuentemente un bajo índice de desocupación.

2.10.1. Particularidades del mercado laboral del sector manufacturero

Si bien se ha definido el mercado laboral en la ciudad de Santiago de Querétaro, resulta importante señalar algunas particularidades respecto al sector manufacturero y a su mercado laboral.

Primeramente, es preciso resaltar la importancia del sector manufacturero en la entidad, ya que es el sector que más aportó al PIB estatal con un 28.7% en 2014, además de ser el sector que recibió la mayor parte de la inversión extranjera que llegó al estado ese mismo año (Secretaría de Economía, 2016 a). Por otra parte, el sector manufacturero fue el que generó más empleos, después del sector servicios al cuarto trimestre de 2015 (Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 2016 a). En Querétaro, los principales giros industriales que más ocupan personal son los siguientes:

- 1) Industria alimentaria.
- 2) Industria de las bebidas y del tabaco.
- 3) Fabricación de prendas de vestir.
- 4) Industria de Papel.
- 5) Impresión e industrias conexas.
- 6) Industria química.

- 7) Industria del plástico y del hule.
- 8) Fabricación de productos a base de minerales no metálicos.
- 9) Fabricación de productos metálicos.
- 10) Fabricación de maquinaria y equipo.
- 11) Fabricación de equipo de computación, comunicación, medición y de otros equipos, componentes y accesorios electrónicos.
- 12) Fabricación de accesorios, aparatos eléctricos y equipo de generación de energía eléctrica.
- 13) Fabricación de equipo de transporte (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2016 g).

En la entidad, al mes de febrero de 2016, la industria manufacturera utilizaba un total de 102,093 personas, siendo la fabricación de equipo de transporte el giro industrial que más personas ocupaba con un total de 34,994, seguida de la fabricación de accesorios, aparatos eléctricos y equipo de generación de energía eléctrica con 9,139 personas y la industria del plástico y del hule con 8,113 personas (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2016 g).

Otro aspecto relevante respecto al mercado laboral y de recursos humanos en la industria manufacturera en la ciudad de Santiago de Querétaro y su zona conurbada es el hecho de que en los índices de ocupación, se sigue teniendo una mayor participación masculina que femenina, los datos al último trimestre de 2015 señalan que para los hombres el indicador fue de un 66% contra un 34% de las mujeres (Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 2016 a).

Las particularidades descritas, sin duda, deberán ser tomadas en cuenta en las siguientes etapas de la presente investigación.

2.11. Rotación de personal

Una vez que se han revisado los conceptos e interacción del mercado laboral y del mercado de recursos humanos, así como sus particularidades para la industria manufacturera de la ciudad de Santiago de Querétaro, se procederá a revisar el concepto de la rotación de personal el cual es considerado como uno de los aspectos más importantes de la dinámica organizacional pues define la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente (Chiavenato, 2011).

Generalmente, la rotación de personal es expresada mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones de personal en relación con el promedio de integrantes de una organización durante un período de tiempo determinado. Para efectos de realizar comparaciones, diagnósticos o simplemente para prevenir, dichas relaciones o índices se realizan de manera mensual o anual (Chiavenato, 2011).

Como ya se ha mencionado, las empresas son sistemas abiertos que *importan* de su medio ambiente diversos insumos como las materias primas, maquinaria y equipo, tecnología, dinero, pedidos de clientes, información, personal, agua, energía eléctrica, entre otros; los cuales se procesan internamente, para ser transformados en productos y servicios, desperdicios, basura, equipos obsoletos, resultados operativos, ganancias, información, personal, contaminación, etc; mismos que la empresa regresa o *exporta* a su medio ambiente. Por lo que entre los insumos que la organización *importa* y los resultados que *exporta* hacia ambiente, debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles satisfactorios y controlados (Chiavenato, 2011).

Por lo tanto, “la entrada como la salida de recursos deben mantener entre sí mecanismos homeostáticos capaces de autorregularse mediante comparaciones para

garantizar el equilibrio dinámico del sistema. Estos mecanismos de control reciben el nombre de retroalimentación (feedback)” (Chiavenato, 2011, p. 116).

Así, las separaciones de personal en una organización, deben compensarse mediante ingresos de otras personas para mantener un nivel de recursos humanos adecuado para la operación de la organización.

Chiavenato (2011) menciona que un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, que ocasione una rotación meramente vegetativa y de simple mantenimiento del sistema, resulta saludable para toda organización. Incluso, el autor menciona que la rotación de personal puede ser orientada a la inflación del sistema con nuevos recursos para incentivar las operaciones y así ampliar los resultados, o bien, para vaciar el sistema o para disminuir las operaciones y reducir así los resultados. También es posible que cuando una organización requiera mejorar su potencial humano, provoque rotación de personal, al sustituir parte de sus recursos humanos por otros de más calidad.

Pero cuando la organización no es quien provoca la salida de las personas deliberadamente, es decir, cuando aumentan las separaciones por iniciativa de los empleados, resulta esencial identificar los motivos que ocasionan dichas salidas para que la organización pueda disminuir la pérdida de sus recursos humanos (Chiavenato, 2011).

La presente investigación, precisamente se enfoca en la rotación de personal derivada del abandono por iniciativa de las personas.

Además, tiene como objetivo determinar los principales factores que inciden en los índices de rotación del personal operativo en las empresas manufactureras establecidas en la ciudad de Santiago de Querétaro y su zona conurbada.

2.11.1. Medición de la rotación de personal

Un axioma conocido señala que *lo que no se mide no se puede controlar*; por lo que administrativamente, las empresas deben establecer mecanismos de medición y control respecto a sus procesos y operaciones.

Así, para toda organización, resulta de vital importancia tener acceso a indicadores confiables que permitan medir su rotación de personal; es decir, las empresas deben determinar oportuna y periódicamente si la cantidad de personal que exportan a su medio ambiente es mayor o menor respecto de la cantidad importada, mas aún, resulta preciso determinar si dicha exportación no implica la pérdida excesiva de su talento.

Idalberto Chiavenato (2011) propone la siguiente ecuación para medir el índice de rotación para la planeación de recursos humanos:

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

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.

Para analizar las pérdidas de personas y sus causas, Chiavenato (2011) propone la siguiente fórmula en la cual no se consideran los ingresos (entradas), sino solamente las separaciones, ya sean por iniciativa de la organización o de los empleados.

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

Donde:

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.

Resulta importante observar que la fórmula anterior corresponde a una ecuación parcial, pues no considera el ingreso de recursos humanos que fluyen hacia la organización y que modifican el volumen de recursos humanos disponible; por lo que al utilizarse esta fórmula para el cálculo de la rotación de personal, es posible que el resultado no refleje la realidad.

Por otra parte, cuando sea preciso verificar los motivos que llevan a las personas a abandonar a una organización, Chiavenato (2011) recomienda considerar sólo las separaciones por iniciativa de los empleados y no incluir las separaciones provocadas por la organización.

Con lo anterior, será posible obtener una cifra que permita analizar las salidas derivadas únicamente de las actitudes y conducta del personal.

Para Chiavenato (2011), es posible evaluar la rotación de personal por departamentos o divisiones de una organización e indica que para cada subsistema debe haber un cálculo propio del índice de rotación de personal mediante la siguiente fórmula:

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

Donde:

R = Recibo de personal por transferencia de otros subsistemas (departamentos o divisiones).

T = Transferencias de personal hacia otros subsistemas (departamentos o divisiones).

Este índice considera el flujo interno de personal por medio de los diversos subsistemas de la organización.

2.11.2. Índice ideal de rotación de personal

Una vez que se ha determinado lo que es la rotación de personal y se han revisado las fórmulas para medirla, surge la pregunta respecto a si existe un *índice ideal* de rotación de personal.

En la práctica, un índice de rotación de personal equivalente a cero es algo muy difícil de obtener. Para Chiavenato (2011) dicho índice tampoco corresponde a una situación deseable para una organización pues denotaría un estado de rigidez y anquilosamiento total, aunque el otro extremo, es decir, un alto índice de rotación de personal tampoco es deseable, pues reflejaría un estado de fluidez y entropía en la organización en el que no lograría retener ni aprovechar adecuadamente sus recursos humanos.

Por lo anterior, es posible establecer que “el índice de rotación ideal es el que permita a la organización retener a su personal de buena calidad y sustituir a quienes presenten alteraciones de desempeño difíciles de corregir dentro de un programa accesible y económico” (Chiavenato, 2011, p. 119).

Sin embargo, Chiavenato (2011), precisa que en realidad no existe un número ideal respecto al índice de rotación de personal para todas las empresas, ya que este debe ser estimado de acuerdo a la situación específica de cada organización en función de sus

problemas y de la situación externa de su mercado. Para él, lo importante es la estabilidad del sistema, producto de la autorregulación y correcciones constantes de las distorsiones que se presenten.

En virtud de lo anterior, se puede afirmar que para las empresas manufactureras queretanas, resulta imposible generalizar sobre un número exacto que permita establecer si un índice de rotación de personal es *alto* o *bajo*. Por lo que prácticamente cada empresa manufacturera, de acuerdo a factores como su giro, tamaño, ubicación, entorno, recursos y mercado laboral, deberá determinar su propio índice de rotación de personal *ideal*, el cual le permita conservar y aprovechar al máximo sus recursos humanos, así como renovar aquellos que han dejado de ser productivos.

Un índice excesivo de rotación de personal, afecta negativamente la estabilidad del personal; por lo que de acuerdo a lo mencionado por Henri Fayol, la rotación de personal afecta en consecuencia la productividad de las empresas.

En las empresas manufactureras, existen diversos factores que inciden en los altos índices de rotación de personal operativo. La presente investigación, tiene como objetivo determinar dichos factores.

2.12. Causas de la rotación de personal

Los organismos sociales productivos o empresas, son sistemas que fueron diseñados para el cumplimiento de uno o varios objetivos; y para tal efecto, requieren de diversos insumos que importa y exporta a su medio ambiente. Uno de los insumos más importantes son las personas. De ahí la importancia de poder contar con las mejores para que participen en el sistema y colaboren para que este pueda alcanzar sus objetivos (Chiavenato, 2011).

Para Chiavenato, la rotación de personal no es una causa, sino un efecto, pues es la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal, por lo que se puede considerar a la rotación de personal como una variable dependiente (en mayor o menor grado) de esos fenómenos internos y/o externos. Entre los fenómenos externos que causan la rotación de personal se encuentran:

1. Situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado.
2. Coyuntura económica favorable o desfavorable a la organización.
3. Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo.

Por otra parte, Chiavenato (2011) considera fenómenos internos, propios de la organización, entre los que se encuentran los siguientes:

1. Política salarial de la organización.
2. Política de prestaciones de la organización.
3. Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal.
4. Oportunidades de crecimiento profesional.
5. Tipo de relaciones humanas dentro de la organización.
6. Condiciones físicas de trabajo en la organización.
7. Moral del personal.
8. Cultura organizacional.
9. Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
10. Criterios y programas de capacitación de recursos humanos.
11. Política disciplinaria de la organización.
12. Criterios de evaluación del desempeño.
13. Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

El determinar si la excesiva rotación de personal operativo es causada por una deficiente estructura organizacional en las empresas manufactureras, es una de las preguntas de la presente investigación, la cual parece contestarse con lo expuesto por Idalberto Chiavenato (2011) quien considera a la rotación de personal como un efecto del mal funcionamiento organizacional, aunque señala que existen diversos factores externos que inciden también en ella.

Dichos factores externos, tienen que ver básicamente con el mercado de trabajo y el mercado de recursos humanos. Sin embargo, aunque ambos influyen en las organizaciones participantes en él, también es cierto que las propias organizaciones son quienes definen el mercado de trabajo al ser quienes ofertan las oportunidades laborales.

En este orden de ideas, al ser la rotación de personal una variable dependiente tanto de diversos factores internos y externos, las empresas pueden y deben tomar el control de los primeros para poder influir en los segundos.

Dicho de otro modo, si las empresas ponen especial atención en los factores internos que determinan su oferta laboral y la forma de comunicarla a los demandantes de empleo, se puede lograr que la empresa y sus oportunidades laborales, sean percibidas como atractivas en el mercado laboral y puedan atraer así a más y mejores candidatos del mercado de recursos humanos; asimismo, al procurar las mejores condiciones laborales relacionadas a salarios, prestaciones, oportunidades de crecimiento, buenas instalaciones y ambiente laboral, las empresas también pueden conservar a las mejores personas dentro de la organización.

2.13. Costos de la rotación de personal

Una de las preguntas específicas de la presente investigación gira en torno a conocer los efectos directos o indirectos que puede producir el fenómeno de la rotación de personal

operativo en una empresa manufacturera. Incluso, desde el inicio de la presente investigación, en la identificación del problema, se habló acerca de los costos que puede provocar la rotación de personal. También se resaltó que precisamente, el aspecto económico de los efectos de la rotación de personal es y ha sido tema de preocupación para los administradores, gerentes y propietarios de las empresas.

En este orden de ideas, se encontró que para el autor Idalberto Chiavenato (2011), la rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios. A continuación, se profundizará en cada uno de ellos.

2.13.1. Costos primarios

Son aquellos costos que se relacionan directamente con la separación de cada empleado y su sustitución. A este nivel, son costos cuantitativos y su cálculo puede ser sencillo.

Entre los principales costos primarios se tienen los siguientes:

a) Costos de reclutamiento y selección. Los más representativos son:

- 1) Gastos de emisión y procesamiento de la requisición del empleado.
- 2) Gastos de mantenimiento del departamento de reclutamiento y selección (salarios, prestaciones sociales, horas extras, material de oficina, rentas, etc.)
- 3) Gastos para anuncios en periódicos, folletos de reclutamiento, honorarios de las empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formatos, etc.
- 4) Gastos en exámenes de selección y evaluación de candidatos.
- 5) Gastos en servicio médico (salarios de personal de enfermería, prestaciones sociales, horas extras, etc.) divididos entre el número de candidatos sometidos a exámenes médicos de selección.

b) Costos de registro y documentación. Existen dos tipos:

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

c) Costos de provisión. Entre los principales se tienen los siguientes:

- 1) Gastos del departamento de capacitación (cuando este es el responsable de la provisión de personal nuevo en la organización; si la provisión está descentralizada en los varios departamentos de recursos humanos, reclutamiento y selección, capacitación, remuneración, higiene y seguridad, prestaciones, etc.; se debe hacer la distribución por el tiempo proporcional aplicado al programa de provisión de nuevos empleados) divididos entre el número de empleados sometidos al programa de provisión.
- 2) Costos del tiempo de supervisión del departamento solicitante aplicado a la adaptación del empleado recién ingresado en su división.

d) Costos de separación. En este rubro destacan los siguientes costos:

- 1) Gastos en el departamento de registro y documentación correspondientes al proceso de separación del empleado (anotaciones, registros, comparencias ante autoridades laborales) divididos entre el número de empleados separados.
- 2) Costos de las entrevistas de separación (tiempo que les dedica el entrevistador, costo de los formatos y de los informes posteriores, etc.)

- 3) Costos de liquidación, como partes proporcionales de vacaciones y aguinaldo, prima de antigüedad y fondo de ahorro, entre otros.

2.13.2. Costos secundarios

Los costos secundarios comprenden aquellos aspectos que resultan intangibles y difíciles de evaluar numéricamente por su naturaleza cualitativa, pero que mantienen una relación directa con la separación y la consecuente sustitución de un empleado. Básicamente, se refieren a aspectos colaterales e inmediatos de la rotación. Estos gastos comprenden:

a) Repercusiones en la producción.

- 1) Pérdida en la producción debido a una vacante generada en tanto no se cubra.
- 2) Producción menor, por lo menos durante el período de adaptación, del nuevo empleado en el puesto.
- 3) Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de sus compañeros.

b) Repercusiones en la actitud del personal:

- 1) Impresión, actitudes y predisposición que el empleado transmite a sus compañeros debido a su separación.
- 2) Impresión, actitudes y predisposición que el empleado de nuevo ingreso transmite a sus compañeros.
- 3) Influencia de los dos aspectos anteriores en la moral y actitud del supervisor y del jefe.
- 4) Influencia de los dos aspectos anteriores en clientes y proveedores.

c) Costo extralaboral:

- 1) Gastos en personal adicional o en horas extras necesarias para cubrir la vacante o la ineficiencia inicial del nuevo empleado.
- 2) Tiempo adicional de producción por la ineficiencia inicial del nuevo empleado.
- 3) Incremento del costo unitario de producción por la disminución de la eficiencia promedio causada por el nuevo empleado.
- 4) Tiempo adicional invertido por el supervisor para integrar y capacitar al nuevo empleado.

d) Costo extraoperativo:

- 1) Costo adicional de energía eléctrica por un bajo índice productivo del nuevo empleado.
- 2) Costo adicional de lubricación y combustible por un bajo índice productivo del nuevo empleado.
- 3) Costo adicional de mantenimiento, planeación y control de la producción, entre otros, que se elevan ante el reducido índice productivo del nuevo empleado.
- 4) Incremento de accidentes pues aumenta su probabilidad en el período de adaptación de los empleados nuevos.
- 5) Incremento de errores, rechazos y problemas de control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.

2.13.3. Costos terciarios

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

- 1) Costos de inversión adicionales.
- 2) 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 período de adaptación y de entrenamiento de los recién contratados.
- 3) Aumento de salarios 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 se intensifica la competencia y la oferta de salarios iniciales elevados en el mercado de recursos humanos.
- 4) Pérdidas en los negocios.
- 5) Repercusiones en la imagen y en los negocios de la empresa por la calidad de los productos o servicios con empleados sin experiencia y en etapa de adaptación.

Una vez que se han estudiado los costos primarios, secundarios y terciarios, es posible entender el por qué un índice de rotación de personal elevado es un asunto que requiere la intervención de la gerencia, pues puede derivar en costos excesivos y poner en riesgo la productividad y la continuidad de la organización.

A mediano y a largo plazo, un alto índice de rotación de personal causa enormes daños, no solamente a las organizaciones, sino al mercado y a la economía; sin olvidar al propio empleado y a su familia (Chiavenato, 2011).

La rotación de personal y el ausentismo son factores de incertidumbre e imprevisibilidad para las organizaciones en función del comportamiento de las personas, además de ser causa de desperdicio y de pérdida.

Aún hoy, existen organizaciones que buscan combatir la rotación de personal y el ausentismo mediante sus efectos, a través de la simple sustitución de los empleados que se separaron o mediante el descuento en sus salarios de los días perdidos; adicionalmente, existen sanciones de diversos tipos que se aplican a los empleados que incurren en faltas. Sin embargo, estas medidas suelen ser infructuosas, pues no atacan el origen del problema, por lo cual, este persiste indefinidamente (Chiavenato, 2011).

La presente investigación basa su propósito, precisamente en la generación de información precisa y actualizada respecto a los factores que hoy en día inciden en la rotación de personal operativo en la industria manufacturera. Lo anterior, para coadyuvar con las organizaciones para que dejen de atacar simplemente los efectos de la rotación de personal y puedan implementar intervenciones para solucionarla de origen.

2.14. Calidad de vida en el trabajo

Para alcanzar una alta productividad, las organizaciones deben contar con personas motivadas, que se involucren en su trabajo y que también reciban las recompensas adecuadas por su contribución. Para que las organizaciones puedan satisfacer a sus clientes externos, deben también enfocarse en satisfacer a sus clientes internos, es decir, a su personal. Por lo anterior, las organizaciones deben ocuparse del ambiente laboral, es decir, de las condiciones físicas, sociales y psicológicas del trabajo (Chiavenato, 2011).

La calidad de vida en el trabajo representa el grado en que los miembros de la organización satisfacen sus necesidades personales en virtud de su actividad en la

organización; sin embargo, factores como la satisfacción con el trabajo desempeñado, las posibilidades de crecimiento, el reconocimiento de los resultados obtenidos, el salario, las prestaciones, las relaciones humanas, el ambiente psicológico y físico del trabajo, la libertad para decidir, las posibilidades de participar, entre otros; influyen en la posición del personal en lo que a calidad de vida en el trabajo se refiere (Chiavenato, 2011).

La calidad de vida en el trabajo se refiere al carácter positivo o negativo del entorno laboral. Su finalidad básica es crear un ambiente excelente para los empleados que contribuya a la salud económica de la organización (Montúfar, 2013). Por lo que esta, afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad, tales como la motivación para el trabajo, la capacidad de adaptación, la flexibilidad ante los cambios en el ambiente laboral, la creatividad y la voluntad para innovar (Chiavenato, 2011).

Hoy en día, la situación laboral de las personas, es un elemento que se considera parte integrante de la calidad de vida de una sociedad, la cual forma ya parte del medio ambiente heterogéneo de las organizaciones. Sin embargo, la calidad de vida en el trabajo continuamente se debate entre dos posiciones que suelen ser antagónicas; por un lado, la que tiene que ver con el bienestar y satisfacción laboral de los empleados; y por el otro, la concerniente al interés de las organizaciones en cuanto al efecto potencial que estos tienen en su productividad y en la calidad (Chiavenato, 2011).

Rafael Guízar Montúfar (2013) considera que los elementos de un programa de calidad de vida en el trabajo deben comprender aspectos como una comunicación abierta, sistemas equitativos de premios, interés por la seguridad laboral de los trabajadores y la participación de estos en el diseño de los puestos. Incluso, el autor,

menciona que en algunas organizaciones existen programas que se centran en el enriquecimiento del trabajo.

La actuación sistémica tanto de las características individuales (necesidades, valores, expectativas) como de las situacionales (estructura de la organización, tecnología, sistemas de premios, políticas internas), determinan la calidad de vida; sin embargo, no se debe perder de vista que las necesidades humanas varían de una persona a otra y de una cultura organizacional a otra, incrementando así el grado de complejidad para implementar algún programa de calidad de vida en el trabajo.

El concepto de calidad de vida en el trabajo, es fundamental en la presente investigación, ya que puede ser un elemento a utilizar por las empresas manufactureras queretanas para disminuir los índices de rotación de personal operativo.

2.14.1. Variabilidad humana

Chiavenato (2011) considera que la variabilidad humana es muy grande pues cada persona es un fenómeno multidimensional sujeto a la influencia de una enorme cantidad de variables, por lo que la diferencia entre aptitudes y los patrones de conducta aprendidos son diversos. Desafortunadamente, las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender a todos sus colaboradores en toda su complejidad. Así, la variabilidad humana implica una enorme dificultad para administrar ya que no existen recetas para lograr satisfacer las necesidades de todas y cada una de las personas que conforman una organización.

Al relacionar la variabilidad humana con la rotación de personal, se puede suponer entonces que, cada persona, puede ser influida de diferente manera por los mismos factores externos y responder también de diferente manera, por lo que, es posible que un programa de calidad de vida en el trabajo, pueda funcionar en un momento determinado

y dejar de hacerlo con el paso del tiempo o al irse dando la renovación natural de la organización.

A continuación, se revisarán diversos conceptos los cuales deben ser considerados por las empresas manufactureras de Querétaro al establecer sus programas de calidad de vida en el trabajo para que estos realmente coadyuven a tener un índice *ideal* de rotación de personal operativo .

2.14.2. La motivación humana

Uno de los principales factores que influyen en la conducta humana, es la motivación, por lo que es difícil comprender el comportamiento de las personas sin tener un mínimo conocimiento de lo que lo motiva.

Un motivo es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos a una tendencia concreta a un comportamiento específico.

Como se estableció anteriormente, la motivación y las necesidades son diferentes en cada persona y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. No obstante, el proceso que hace dinámico el conocimiento es semejante en todas las personas. En ese sentido, para el autor Idalberto Chiavenato (2011), existen tres premisas que explican la conducta humana:

- 1) ***La conducta es producto de estímulos externos o internos.*** Existe causalidad en la conducta, por lo que factores como la herencia y el ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas.
- 2) ***La conducta es motivada.*** La conducta no es casual ni aleatoria, pues en toda conducta humana existe una finalidad.

- 3) ***La conducta está orientada a objetivos.*** En todo comportamiento existe siempre un impulso, deseo, necesidad o tendencia, con que se designan los motivos de la conducta.

Derivado de lo anterior, y para efectos de esta investigación, se puede decir que la conducta de las personas dentro de una organización, no es espontánea y que siempre existirá un objetivo detrás de ella. Por lo tanto, es de vital importancia encontrar los motivos que moldean las actitudes de los colaboradores para poder implementar las intervenciones necesarias para motivarles a permanecer en la organización y a ser más productivos para ella.

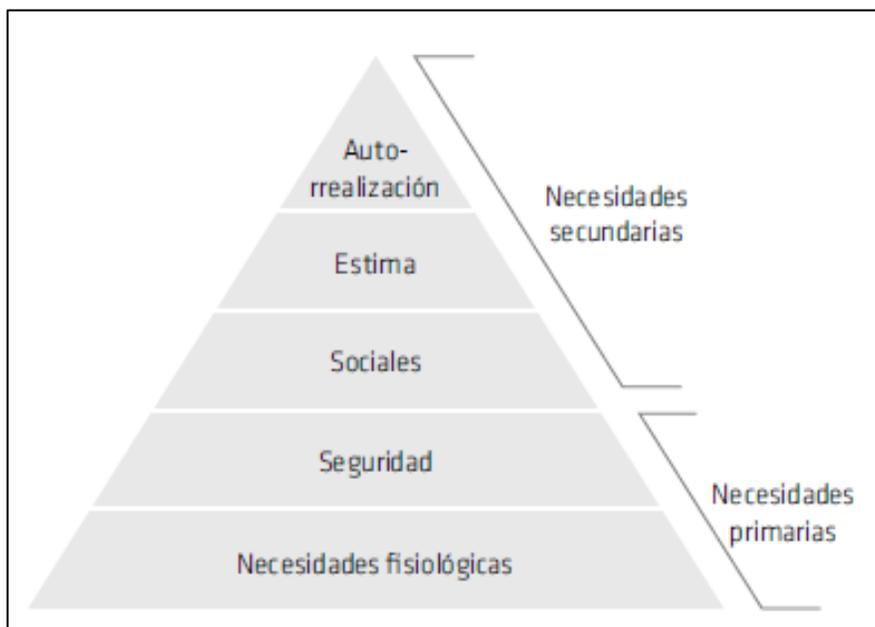
Las teorías más conocidas sobre motivación están relacionadas con las necesidades humanas. Para efectos de la presente investigación, se analizarán la teoría de la jerarquía de las necesidades humanas de Maslow y la teoría de los dos factores de Herzberg.

2.14.3. Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow

La comprensión del fenómeno de la rotación de personal, va de la mano de la propia comprensión de las personas, ya que antes de ser empleado o colaborador, primero se es un ser humano.

El concepto de jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, planteado dentro de su teoría de la personalidad, muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad. A continuación, se muestra gráficamente la jerarquía de las necesidades de Maslow.

Figura 1. Pirámide de la jerarquía de las necesidades de Maslow



Fuente: Idalberto Chiavenato (2011, p. 43)

2.14.4. Teoría de los dos factores de Herzberg

Frederick Herzberg formuló la teoría de dos factores para explicar la conducta de las personas en situación de trabajo. En ella, sostiene que existen dos tipos de factores que dirigen la conducta de las personas:

- 1) **Factores higiénicos o factores extrínsecos.** Se encuentran en el entorno de las personas y abarcan las condiciones en las que desempeñan su trabajo. Los principales factores higiénicos son las condiciones físicas y ambientales del empleo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre dirección y empleados, los reglamentos internos, las oportunidades, entre otros. Sin embargo, cuando los factores higiénicos son excelentes, lo más que consiguen es evitar la insatisfacción de los empleados y cuando aumentan la satisfacción, no logran mantenerla por mucho tiempo. Pero cuando los factores higiénicos son

precarios, provocan insatisfacción en los trabajadores, por tal motivo, se les denomina factores de insatisfacción (Chiavenato, 2011). Es importante agregar que la empresa decide y administra estas condiciones y las personas no tienen control sobre ellos.

- 2) *Factores motivacionales o factores intrínsecos*. Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y a sus obligaciones relacionadas. Estos factores producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento superior de la productividad. El término motivación comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional que se manifiestan en la ejecución de tareas y actividades que representan desafíos y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción, pero si son precarios la reducen. Por eso se les denomina factores de satisfacción. Constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden la delegación de responsabilidad, la libertad para decidir cómo realizar una labor, las posibilidades de ascenso, la utilización plena de las habilidades personales, la formulación y evaluación de los objetivos, la simplificación del puesto, la ampliación o enriquecimiento del puesto, entre otros (Chiavenato, 2011).

Herzberg concluye que la satisfacción en el puesto depende de los factores motivacionales o satisfactores y que la insatisfacción en el puesto depende de los factores higiénicos o insatisfactores. Propone un enriquecimiento de tareas o el enriquecimiento del puesto para proporcionar una motivación continua en el trabajo. Este recurso consiste en sustituir las tareas sencillas y elementales del puesto por otras más complejas que estimulen el crecimiento individual de cada empleado, presentándole condiciones de desafío y de satisfacción profesional en el puesto (Chiavenato, 2011).

La teoría de Herzberg, indica que se debe procurar que el trabajo de una persona sea desafiante y estimulante; que represente un reto para que el empleado se sienta motivado. Sin embargo, no se deben de perder de vista otros factores como el salario, las condiciones de trabajo y las relaciones con los compañeros y supervisores, ya que estos también son factores que pueden derivar en la insatisfacción de la personas.

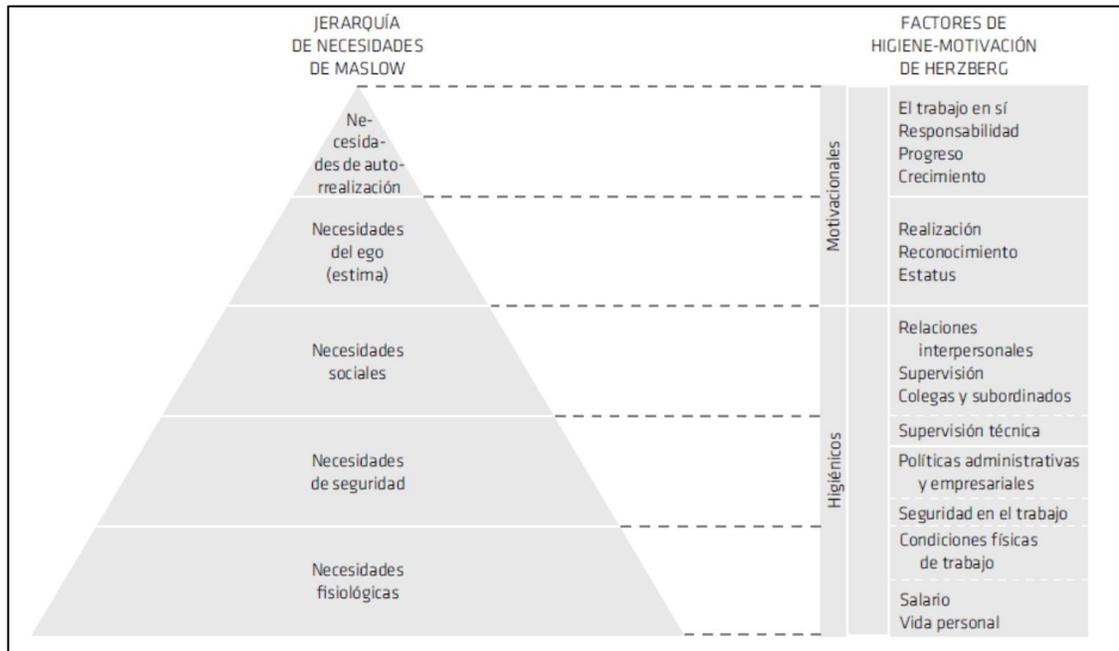
Respecto a las teorías de Maslow y Herzberg existen coincidencias, mismas que se analizarán a continuación.

2.14.5. Comparación de los modelos de Maslow y Herzberg

Para Chiavenato (2011), las teorías de Maslow y de Herzberg coinciden en algunos aspectos, pues considera que los factores higiénicos de Herzberg son equiparables a las necesidades primarias de Maslow (fisiológicas y de seguridad, inclusive algunas necesidades sociales), mientras que los factores motivacionales son semejantes a las necesidades secundarias (de estima y autorrealización).

A continuación, se muestra la siguiente figura extraída del libro *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* del autor Idalberto Chiavenato.

Figura 2. Comparativa de las teorías de Maslow y de Herzberg



Fuente: Chiavenato (2011 p. 46)

La ilustración previa, señala que a medida que en los organismos sociales productivos se satisfagan las necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales, se estará también atendiendo los factores higiénicos, lo que significaría disminuir la insatisfacción de los empleados. Por otra parte, si en la empresa, los trabajadores encuentran la satisfacción de sus necesidades de estima y de autorrealización, paralelamente se estarán administrando efectivamente los factores motivacionales, que son los que proporcionan la satisfacción en el puesto.

2.14.6. Teoría de las expectativas de Lawler

En sus trabajos sobre motivación, Edward E. Lawler encontró evidencias acerca de que el dinero puede motivar no sólo el desempeño, sino también el compañerismo y la dedicación. Verificó que el poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto de que de él han hecho la mayor parte de las organizaciones.

La incoherencia que presenta la relación entre el dinero o el desempeño en muchas organizaciones tiene varias razones, entre las cuales sobresale que las personas desean ganar dinero, no solo porque este les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque genera las condiciones para satisfacer las necesidades sociales de estima y autorrealización.

Para Lawler, el dinero es un medio, no un fin y las personas creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero (Chiavenato, 2011).

2.14.7. Capital humano

Anteriormente, el éxito organizacional se representaba por el tamaño de la organización, de sus instalaciones físicas, por el patrimonio contable y, sobre todo, por su riqueza financiera; por lo que las organizaciones trataban de acumular activos tangibles, físicos y concretos como base de su éxito, fuerza y poder de mercado.

Pero los tiempos han cambiado y hoy en día, el éxito y supervivencia de prácticamente cualquier organización ya no dependen propiamente de los factores mencionados en el párrafo anterior. Ahora, ante entornos cambiantes y globales, las empresas requieren ser ágiles e innovadoras. La rentabilidad actualmente no está relacionada al tamaño de la empresa ya que existen organizaciones pequeñas que logran un éxito enorme y son más rentables que organizaciones más grandes. La razón de lo anterior, se sustenta en la innovación, la cual se considera como la capacidad de una organización para proporcionar productos y servicios creativos e innovadores que transforman a los que ya son obsoletos e inútiles (Chiavenato, 2011).

Las personas, como elementos de un sistema, son la principal fuente de la innovación, de ahí la importancia de dotar, desarrollar y conservar en las empresas a las

mejores. Lo anterior implica que, al alejarse las personas de una empresa y emigrar a otra, potencialmente se está dejando ir a la fuente de innovación, que otra organización, quizá hasta competidora, aprovechará.

Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de una organización, el cual vale en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además de hacerla más ágil y competitiva (Chiavenato, 2011).

El verdadero reto para las organizaciones estriba en su capacidad de entender las dinámicas necesidades de sus clientes, así como en la de crear ventajas competitivas sostenibles. Una de las ventajas competitivas sostenibles, la cual se puede desarrollar en el seno de la organización y que es difícilmente imitable por la competencia, es el talento humano.

Es importante contar con la persona adecuada, en el puesto adecuado, pero más aún, procurar que esa persona siempre esté motivada y poniendo al servicio de la organización todas sus habilidades, experiencia, aptitudes y conocimientos.

El recurso humano es fundamental ya que es el único recurso capaz de usar los demás recursos de la organización; por tal motivo, el capital humano tiene un mayor valor en la medida en que influya en las acciones y destinos de la organización. Para ello, la organización debe utilizar cuatro detonadores (Chiavenato, 2011):

- 1) **Autoridad.** Conferir poder a las personas para que tomen decisiones independientes sobre acciones y recursos, es darles autonomía o lo que hoy se conoce como facultamiento.
- 2) **Información.** Crear condiciones para difundir la información, además de hacerla útil y productiva, facilita la toma de decisiones y la búsqueda de nuevos caminos.

- 3) **Recompensas.** Funcionan como refuerzo positivo e indicador del comportamiento que la organización espera de sus participantes. Un poderoso motivador es la recompensa por el trabajo bien hecho. Proporcionar incentivos compartidos ayudará a la consecución de los objetivos organizacionales.
- 4) **Competencias:** Se debe ayudar a las personas a desarrollar habilidades y competencias para aprovechar la información y ejercer su autonomía. El talento en las organizaciones se crea al definir las competencias necesarias para alcanzar objetivos y al crear condiciones internas para que las personas las adquieran.

Hasta hace no mucho tiempo, las personas dentro de las organizaciones, eran consideradas como un simple recurso más. Sin embargo, esa visión ha ido quedando atrás, pues la tradicionalmente denominada *mano de obra* ha ido evolucionando, convirtiéndose en *mente y corazón de obra*, por lo que las empresas modernas están desarrollando a su personal para que quiera, pueda y sepa hacer bien su trabajo (Valdés, 1996).

Más que nunca, las organizaciones necesitan comprender que el contar con recursos humanos calificados y motivados representa una ventaja competitiva, por lo que conservar y desarrollar a sus mejores elementos, es realmente una acción estratégica que servirá para tener oportunidad de sobrevivir y tener éxito en un ambiente altamente competitivo y dinámico.

Por tal motivo, una alta rotación de personal, puede llevar a las organizaciones a un escenario de ineficiencia, pues, genera costos innecesarios, desperdicios, pérdida de tiempo y hasta una imagen desfavorable; lo que pone en riesgo su productividad, rentabilidad y continuidad.

2.14.8. Reciprocidad entre individuo y organización

La interacción psicológica entre el empleado y la organización es un proceso de reciprocidad en el cual la organización hace ciertas cosas por y para sus empleados, como remunerarlos, brindarles seguridad y estatus; a su vez, el empleado responde con su trabajo y desempeño en sus tareas. La organización espera que el empleado obedezca a su autoridad, y por su parte, el empleado espera que la organización se comporte correctamente con él y actúe con justicia (Chiavenato, 2011).

Las dos partes que interactúan se orientan por directrices que definen lo correcto y equitativo y lo que no lo es. Algunos psicólogos lo llaman *norma de reciprocidad o contrato psicológico*.

El contrato psicológico se refiere a la expectativa recíproca del individuo y de la organización de extenderse mucho más que cualquier contrato formal de empleo en el que se establezca el trabajo por realizar y la recompensa correspondiente.

Es un compromiso tácito y es un elemento importante en toda relación. Cuando las expectativas recíprocas se satisfacen, conducen a un mejoramiento increíble de la relación entre las personas y las organizaciones.

En este sentido, Chiavenato (2011) considera que lo que las personas esperan de la organización es lo siguiente:

- 1) Un excelente lugar de trabajo.
- 2) Oportunidad de crecimiento, educación y carrera.
- 3) Reconocimiento y recompensas: salario, beneficios e incentivos.
- 4) Libertad y autonomía.
- 5) Apoyo: liderazgo renovador.
- 6) Capacidad de empleo y de ocupación.

- 7) Camaradería y compañerismo.
- 8) Calidad de vida en el trabajo.
- 9) Participación en las decisiones.
- 10) Distracción, alegría y satisfacción.

Así como las personas crean expectativas respecto a las organizaciones para las que prestan sus servicios, también las organizaciones crean las suyas respecto a las personas.

En este sentido, Chiavenato (2011) también menciona lo que las empresas esperan de las personas:

- 1) Enfocarse en la misión organizacional.
- 2) Enfocarse en la visión del futuro de la organización.
- 3) Enfocarse en el cliente interno o externo.
- 4) Enfocarse en las metas y resultados.
- 5) Enfocarse en la mejoría y el desarrollo continuos.
- 6) Enfocarse en el trabajo participativo en equipo.
- 7) Compromiso y dedicación.
- 8) Talento, habilidad y competencia.
- 9) Aprendizaje constante y crecimiento profesional.
- 10) Ética y responsabilidad social.

Derivado de lo anterior, se puede establecer que en la medida de que la empresa pueda darle a sus empleados lo que ellos esperan, es más probable que ellos se mantengan en ella, pero también es necesario que la empresa cumpla sus expectativas respecto a su personal; lo cual, muchas veces puede desencadenar una lucha entre lo que la organización y personas esperan de la otra parte.

La falta de reciprocidad de cualquiera de las dos partes, seguramente creará un círculo vicioso, que llevará a incrementar los índices de rotación de personal.

2.15. La rotación de personal operativo en la industria manufacturera en Santiago de Querétaro

Una vez que se han revisado las teorías de diversos autores, incluyendo las de algunos autores latinoamericanos y hasta mexicanos, se revisará el contexto de la rotación de personal en Santiago de Querétaro.

Pero antes de contextualizar en Querétaro, es importante tener un marco de referencia a nivel nacional, por lo que se revisarán algunos datos que se obtuvieron del *Estudio Nacional de Sueldos y Rotación de Personal en el Empleo en el Sector TI*, el cual fue un proyecto realizado por la empresa Asesoría Empresarial y Humana S.C., con el respaldo de la Secretaría de Economía a través del Programa de Desarrollo del Sector de Servicios de Tecnologías de Información (PROSOFT 2.0) y de México FIRST en el marco de un proyecto con el Banco Mundial. Dicho estudio fue elaborado con el objetivo de reflejar la situación del mercado laboral del sector de TI en nuestro país, considerando los niveles de sueldos, su especialización, así como las principales causas y efectos de la rotación de los profesionales en TI.

Según *el Estudio Nacional de Sueldos y Rotación de Personal en el Empleo en el Sector TI*, para el 2012, México tenía un porcentaje de rotación de 17.8%, el cual fue superior a los índices promedio para América Latina (11.2%), América Central (17%), Estados Unidos (8.4%) y Europa (10%). Incluso, se menciona que la cifra reportada para México en 2012, creció casi un 60% ya que para el año 2011 el mismo indicador alcanzó el 10.4% (Secretaría de Economía, 2014 b) .

El índice de rotación por sí sólo, como cifra, difícilmente permite identificar si en las empresas mexicanas se debe mejorar en los mecanismos para la selección de personal y contratación, o en la retención del talento para evitar su separación voluntaria.

No obstante, el Estudio Nacional de Sueldos y Rotación de Empleo en el Sector TI, indica que el área de oportunidad se presenta en los mecanismos para retener al talento interno (Secretaría de Economía, 2014 b).

Por otra parte, el Estudio Nacional de Sueldos y Rotación de Empleo en el Sector TI señala que las causas que dan origen a la rotación laboral en las organizaciones es multifactorial y que además de la necesidad de mejorar las condiciones laborales a partir de aumentar el sueldo, existen otros factores como la afinidad con el jefe, el clima laboral, la baja satisfacción laboral, las nulas o escasas oportunidades de crecimiento con una percepción de inequidad en sus compensaciones; la sobrecarga laboral a partir de reestructuras organizacionales; la adaptación o el perfil de la posición a ocupar, incluso las constantes crisis económicas, que han registrado incrementos en los índices de rotación en el empleo en los últimos años; incluso, en el reporte en referencia, se menciona que el índice de rotación de personal, varía según el sector al que pertenecen las empresas y que en el caso del sector manufacturero, la rotación se encuentra entre un 7 y 10% (Secretaría de Economía, 2014 b).

Una vez que se tiene un panorama general de la situación en México y en la industria manufacturera, se revisarán algunas cifras que atañen a Querétaro; sin embargo, y como ya se ha mencionado desde la introducción de la presente tesis, es prácticamente inexistente la presencia de estadísticas y literatura específicas respecto a la rotación de personal operativo en la industria manufacturera en Querétaro.

Sin embargo, en la página web del diario *El Financiero* se logró localizar un artículo en el que se considera a la rotación de personal como *un cáncer* que amenaza a las empresas queretanas ya que su índice en el estado alcanza el 26% anual (Rosas, 2015).

El artículo en referencia destaca que el índice de rotación de personal está en función de cada empresa y del sector en donde se encuentre, señalando incluso que, en el sector servicios se pueden registrar índices de hasta un 80%.

En el artículo de *El Financiero* también se menciona que “dentro de las zonas industriales es muy fácil que la gente esté cambiándose de puesto por dos, tres pesos al día, 21 pesos a la semana” según Alejandro López Manzano, quien a la fecha de la publicación del artículo, fungía como director de la Asociación de Ejecutivos de Relaciones Industriales (AERI); además, dicho funcionario estimó que el índice de rotación ideal debe mantenerse en un 1% mensual, es decir un 12% anual en promedio (Rosas, 2015).

Para Alejandro López Manzano la rotación de personal es un *cáncer* para la empresa ya que implica volver a invertir en buscar personas, seleccionarlas, contratarlas y darles capacitación. Además, considera que lo más caro, es la curva de aprendizaje, porque aunque las personas de nuevo ingreso estén capacitadas, no producirán al 100 por ciento desde un inicio (Rosas, 2015).

Finalmente, López Manzano señaló que la rotación de personal puede llegar a costar 25 pesos más por cada peso que se eroga directamente por este concepto. Destacó que entre los motivos por los cuáles se da este fenómeno, está la búsqueda de mejores salarios, factor que considera como el principal, así como otras prestaciones como el servicio de transporte y guarderías (Rosas, 2015).

Un artículo más reciente, publicado en la página de internet de *RR Noticias*, señala que según Gaspar Trueba Moncada, encargado de despacho de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) en Querétaro, el 40% de la rotación del personal en las empresas queretanas se da principalmente entre los jóvenes entre los 20 y 30 años; asimismo, indicó que los hombres cambian de trabajo hasta en 6 ocasiones en un lapso de 10 años y que las mujeres cambian de empleo aproximadamente tres veces en el mismo intervalo de tiempo; además de que las empresas en donde se presenta en mayor medida esta situación son en las de transformación manufacturera (Silva, 2016).

Además, en el artículo de *RR Noticias* se menciona que Trueba Moncada considera que la falta de identidad y la oferta de mejores sueldos o prestaciones incide en la decisión de los trabajadores para dejar de lado incluso un plan de trabajo que les permita un desarrollo en el futuro. También se menciona en el artículo que los adultos mayores y las personas con discapacidad son quienes permanecen más tiempo en un trabajo y asumen un compromiso e identidad con la empresa en donde laboran (Silva, 2016).

Con base en la información obtenida de los medios de comunicación locales referidos, resulta posible identificar a la búsqueda de mejores salarios y prestaciones económicas como un factor que impulsa al personal operativo del sector manufacturero a abandonar sus empleos.

No obstante, también es posible señalar que factores demográficos, como la edad o el género, deben ser elementos a considerar para poder entender a la rotación de personal operativo en las empresas manufactureras.

Indudablemente, el estudio de campo aportará información que permita determinar con mayor precisión el grado de influencia de los salarios y prestaciones económicas, así como de los factores demográficos en los índices de rotación de personal operativo.

El marco teórico, aportó información para discernir el gran daño que los altos índices de rotación de personal pueden provocar a las empresas manufactureras y en general a la economía de una ciudad, al grado de ser comparada como una enfermedad mortal como el cáncer.

Por otra parte, el marco teórico proporcionó la base para el diseño de un cuestionario que permitirá la captación de información que conduzca a determinar la incidencia de diversos factores en la rotación de personal operativo en la industria manufacturera de Santiago de Querétaro.

Por la carencia de estudios precisos y actualizados, así como por el potencial daño que la rotación de personal puede causar a una sociedad que basa la calidad de vida de su población en el crecimiento y continuidad de las empresas manufactureras, se fundamenta la importancia de la presente tesis.

3. METODOLOGÍA

Las formas de investigar, los problemas que se investigan, así como los resultados del descubrimiento científico, varían de acuerdo a los tiempos (Reyes, 1999).

Precisamente, en el alcance de la investigación, se mencionó el carácter *cualitativo* de la presente tesis, ya que el problema a estudiar, en este caso, la rotación de personal, por un lado implica un enfoque de investigación cualitativo ya que de acuerdo a lo que expresa el autor Tomás Reyes (1999), esta investigación se caracteriza por ser transdisciplinaria, heterogénea, multiforme, responsable socialmente y reflexiva de su entorno, articulándose en un paradigma de orientación fenomenológica que suscribe una perspectiva multicultural y la aceptación de múltiples realidades. Este enfoque indica que las personas actúan guiadas por sus percepciones individuales y tales acciones tienen consecuencias reales. Por lo anterior, resultó importante poder determinar la percepción de las personas respecto a aquellos factores que inciden en el fenómeno de la rotación de personal, ya que *la acción* de abandonar las organizaciones genera consecuencias de diversas índoles.

Por otro lado, la presente investigación en su carácter cuantitativo, también se basa en un positivismo lógico, ya que generó una hipótesis, y realizó la recopilación y el análisis de datos sobre ciertas variables cuantitativas con el fin de realizar mediciones objetivas que permitieron estudiar su relación. Lo anterior, con la finalidad de obtener, en la medida de lo posible, información generalizable.

En las ciencias sociales, la validez y la confiabilidad son los criterios claves mediante los cuales se puede evaluar una metodología en particular. La validez representa la integridad, el carácter o la calidad de algo y debe ser determinada en relación al propósito y a las circunstancias. Por otra parte, la confiabilidad indica la

probabilidad de obtener los mismos resultados dentro de un mismo período de tiempo (Reyes, 1999).

Tanto la investigación cualitativa como la cuantitativa, poseen diversas técnicas para obtener información. No obstante, para la presente investigación, se utilizó el cuestionario como instrumento de recolección, lo que permitió en base a sus preguntas, captar la percepción de las personas respecto a la realidad de la rotación de personal operativo en las empresas manufactureras en la ciudad de Santiago de Querétaro y su zona conurbada, para posteriormente realizar un análisis que permitió llegar a conclusiones que permitieron contestar las preguntas de investigación, su pregunta generadora, además de aportar elementos para validar o invalidar la hipótesis.

Ahora bien, si ya se había definido al cuestionario como instrumento de captación de la información desde el punto de vista cualitativo, es indispensable, desde el punto de vista cuantitativo de la investigación, establecer que dicho cuestionario tenga un carácter explicativo ya que busca la explicación de un fenómeno o variable dependiente mediante el análisis de su relación con una o más variables independientes o causas de ese fenómeno, expresada a través de la hipótesis.

3.1. Operacionalización de las variables

En el marco teórico, se revisaron algunas teorías y cifras estadísticas respecto a la rotación de personal y a los factores que en ella inciden.

Sin embargo, en la actualidad no existen cifras exactas respecto a la rotación de personal para la ciudad de Santiago de Querétaro y su zona conurbada. Lo anterior, es una de las razones por la cuales resulta de vital importancia realizar un estudio de campo que aporte elementos tanto para responder las preguntas de investigación como para confirmar o negar la hipótesis planteada.

El marco teórico, brindó sustento para llegar a la conclusión de que existen diversos factores que inciden en la rotación de personal, los cuales tienden a afectar a cada persona de diferente manera y con distinta intensidad.

Evidentemente, la percepción de cada persona, en este caso de cada colaborador, respecto a la realidad que lo rodea, juega un papel fundamental al momento de decidir permanecer o retirarse de su empleo. Por ello se eligió al cuestionario como el instrumento de captación, ya que permitió captar el sentir de las personas y facilitar su análisis.

Respecto a la presente investigación, se consideran a los factores demográficos, la compatibilidad con el puesto, el sistema de recompensas, las condiciones de trabajo, el compromiso de la organización con sus trabajadores, el crecimiento laboral y la percepción de la organización como los principales factores a considerar por las personas respecto a su decisión de quedarse en un empleo o de abandonarlo. Los factores en comento, como ya se mencionó, deberían de ser contemplados en las organizaciones al momento de establecer sus programas de calidad de vida en el trabajo.

Uno de los conceptos abordados en el marco teórico de la presente investigación fue el de mercado de recursos humanos, el cual se constituye por el conjunto de personas aptas para el trabajo en una determinada época y lugar sin importar que se encuentren empleadas o desempleadas. Al ser precisamente el mercado de recursos humanos de la ciudad de Santiago de Querétaro el universo de estudio, la investigación de campo captó información, tanto de personas que actualmente se encuentren laborando, así como de personas que se encuentren desempleadas, pero que ya hubiesen laborado; lo que generó información más incluyente y que en consecuencia aportó elementos para llegar a mejores conclusiones.

La siguiente tabla, muestra las variables que se buscaron medir así como la pregunta que se relacionó con ella en el instrumento de recopilación de información.

Tabla 1

Operacionalización de variables en el instrumento de recopilación de información

Variab les	Indicadores	Preguntas Apartado I	Preguntas Apartado II
1.- Factores demográficos	-Edad. -Género. -Escolaridad. -Antigüedad.	Encabezado, 1	Encabezado, 1
2.- Compatibilidad con el puesto.	-Conocimiento del trabajo. -Identificación de funciones y tareas. -Actitud hacia el trabajo. -Nivel de ingresos respecto al puesto.	9,10,11,12,13,14, 15,18.	6,7,8.
3.- Sistema de compensaciones.	-Salarios. -Prestaciones. -Políticas de promoción. -Reconocimiento laboral. -Prestaciones no económicas.	2,3,4,5,6,11,14, 19,20.	2,3,4,8,11.
4.- Condiciones de trabajo.	-Ubicación física. -Estabilidad en el empleo. -Relación con compañeros/superiores. -Condiciones físicas del centro de trabajo.	2,3,4,5,6,7,12,15, 16,17,18,19, 20.	2,3,4,9,12
5.- Compromiso de la organización con sus colaboradores.	-Responsabilidad de la empresa con sus colaboradores. -Disponibilidad de recursos para los colaboradores. -Generación de un ambiente laboral favorable. -Bienestar del trabajador.	2,4,5,6,7,12,13, 16,17,19,21,22.	2,3,4,5,9,10,1 2.
6.- Crecimiento laboral.	-Oportunidades de crecimiento. -Aprovechamiento del talento humano.	2,3,4,5,6,13,18.	2,3,4,10,11.
7.- Percepción de la organización.	-Áreas de oportunidad. -Fortalezas de la empresa. -Compromiso del trabajador hacia la organización.	3,4,5,6,7,11,12, 13,14,18,19,20, 21,22.	3,5,9,10,11,13

Fuente:Elaboración propia.

Adicionalmente, se contempló en ambos apartados una pregunta respecto a la facilidad de conseguir empleo en la ciudad de Santiago de Querétaro, ya que resulta importante determinar la tendencia respecto a la percepción de las personas tanto empleadas como desempleadas.

A continuación, se explica con más detalle algunos aspectos relevantes del instrumento de captación de información a utilizarse.

3.2. Instrumento de captación

La información en campo se obtuvo mediante una encuesta, la cual tuvo como base un cuestionario, el cual está conformado por dos apartados o secciones; el primero, se diseñó para recabar información de personas empleadas y consta de 22 preguntas. Por otra parte, el segundo apartado, fue diseñado para recabar información proveniente de personas desempleadas y consta de 14 preguntas.

El cuestionario en referencia aparece dentro de los anexos de la presente investigación para que pueda ser consultado.

Una vez que fue recabada la información en campo, se procedió al análisis de cada apartado, así como al análisis comparando las tendencias de cada uno.

El levantamiento de la encuesta se tuvo previsto que fuera durante el período comprendido entre el 11 de Junio y el 03 de julio de 2016 en diversos puntos de la ciudad de Santiago de Querétaro y su zona conurbada, entre los que destacan:

1. Alameda Hidalgo.
2. Zona industrial Benito Juárez.
3. Parque Microindustrial Santiago.
4. Clínica 13 del IMSS (Avenida 5 de febrero esquina con avenida Zaragoza).
5. Avenida Universidad.

6. Delegación Santa Rosa Jáuregui.
7. El Pueblito, municipio de Corregidora Querétaro.
8. La Cañada, municipio del Marqués Querétaro.

El realizar el levantamiento de la información en las ubicaciones anteriores coadyuvó a tener una muestra más representativa de la población a estudiar, ya que en los puntos mencionados se tienen desde empresas manufactureras, hasta puntos en donde las rutas de transporte público o de personal realizan el abordaje y descenso de pasajeros.

Como en la mayoría de los procesos de las organizaciones y en general de la vida cotidiana, se integró el uso de la tecnología, por lo que la captura de todas las encuestas fue realizado en un formulario de *Google*, lo que permitió, la generación de tabulados y de gráficos en tiempo real; además de que su aplicación representó ventajas respecto al ahorro de tiempo y recursos. Igualmente, dicho formulario permitió que la encuesta llegara a más personas para su participación en esta.

A continuación, se explica cómo se estimó el tamaño de la muestra a la cual se aplicó la encuesta.

3.3. Estimación de la muestra

El muestreo es uno de los conceptos fundamentales de la estadística y un elemento esencial de cualquier investigación cuantitativa.

Por tal motivo, al estimar la muestra, se debe procurar que sea representativa de la población a estudiar.

Así, el tamaño de la muestra, el margen de error y su conformación, son factores importantes para poder obtener estimaciones confiables y precisas acerca de los parámetros poblacionales que son objeto de estudio.

Una muestra aleatoria o probabilística, es aquella en la que todos los sujetos que conforman la población tienen la misma probabilidad de ser elegidos como parte de la muestra. Precisamente, este tipo de muestreo es el que se utilizó en la presente investigación.

Para efectos de la presente investigación, se tomó como población, el total de personas que hipotéticamente conforman el mercado de recursos humanos en la ciudad de Santiago de Querétaro; es decir, nuestra población fue el conjunto de personas aptas para el trabajo en esta época y lugar sin importar que se encuentren empleadas o desempleadas (Chiavenato, 2011).

La reflexión anterior conduce al concepto de Población Económicamente Activa (PEA) del INEGI, el cual establece que una persona pertenece a la población económicamente activa, en términos del mercado laboral, cuando forma parte del grupo de proveedores u oferentes de servicios laborales, algunos de los cuales han logrado que alguien demande sus servicios, es decir, que fueron contratados para desempeñar una actividad económica (ocupados); mientras que otros, aunque aún no lo consiguen (desocupados), están ejerciendo una presión a través de la búsqueda de trabajo, influyendo así en los mercados laborales.

En virtud de lo anterior, se tomó como una primer referencia para estimar la muestra a la PEA al cuarto trimestre de 2015 para el estado de Querétaro, la cual se ascendió a 842,023 personas (Secretaría de Trabajo y Previsión Social, 2016 a).

De la anterior cifra, 803,255 personas corresponden a personas asalariadas, de las cuales, para el período en referencia, un total de 179,108 personas se desempeñaban en el sector manufacturero.

Tomando en cuenta las cifras anteriores, se estableció que la probabilidad de ocurrencia (p), de que en la población a estudiar una persona labore en el sector manufacturero corresponde a 0.222.

Ahora bien, según la ENOE, la población ocupada en la zona conurbada de Querétaro al finalizar el primer trimestre de 2016, fue de 375,833 personas, cifra que se consideró como la población a estudiar (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2016 e).

Ante los supuestos anteriores, se utilizó la siguiente fórmula para estimar el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

Donde:

$$n_0 = p * (1 - p) * \left[\frac{Z \left(1 - \frac{\alpha}{2}\right)}{d} \right]^2$$

n = *Tamaño de la muestra.*

N = *Tamaño del universo.*

Z = *Nivel de confianza.*

p = *Probabilidad de ocurrencia*

d = *Margen de error*

Al remplazar en la fórmula los datos para obtener n_0 se tiene:

$$n_0 = 0.22 * (1 - 0.22) * \left[\frac{1.96}{0.5} \right]^2$$

$$n_0 = 263.68$$

Ahora, al remplazar en la fórmula n_0 para obtener n se obtuvo el siguiente resultado:

$$n = \frac{263.68}{1 + \frac{263.68}{375,833}}$$

$$n = 263.4951$$

Por lo que, al aplicar a las fórmulas anteriores un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, estas arrojaron un tamaño de muestra de 264 individuos.

3.4. Características de la muestra a estudiar

Para asegurar que la muestra tuviera una mayor representatividad, fue de vital importancia asegurarse de tener al informante adecuado. Para tal efecto, se indagó respecto a si los sujetos a encuestar formaban parte de la población que se pretendía extrapolar a través de la muestra a estudiar. Lo anterior se realizó precisamente al abordarles, previo al inicio de la entrevista.

En el caso de las personas empleadas, se les preguntó respecto al tipo de empresa en donde actualmente laboran, así como qué produce; lo anterior, con el fin de asegurar que la información provenga de alguien que labore en la industria manufacturera.

En el caso de las personas desempleadas, también se buscó tener informantes que hayan tenido su último empleo en la industria manufacturera y que por cuenta propia lo hayan abandonado. Para tal efecto, al abordarles y proponerles su participación en la encuesta, fue necesario indagar respecto a si su último empleo lo tuvo en una empresa manufacturera, ya que precisamente la encuesta para personas desempleadas, aborda las preguntas desde la óptica del último empleo del encuestado.

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Una vez que se realizó el levantamiento de la información por medio de la encuesta, se procederá a realizar el análisis de los resultados.

Como se explicó en la operacionalización de las variables, a través de la recolección de información en campo se buscó medir la incidencia en los índices de rotación de personas de las empresas manufactureras en Santiago de Querétaro de los factores demográficos, la compatibilidad con el puesto, el sistema de compensaciones, las condiciones de trabajo, el compromiso de la organización con sus colaboradores, el crecimiento laboral y la percepción de la organización.

En total se aplicaron 269 encuestas, cinco más de las que se estimaron para un tamaño de la muestra que implicara un 5% de margen de error y un 95% de confiabilidad; de las cuales 238 correspondieron a personas ocupadas en el sector manufacturero y 31 a personas desempleadas. Es decir, el 88.48% de los encuestados correspondió a personas empleadas y el 11.52% correspondió a personas desempleadas.

El análisis de los resultados se realizó en base a las respuestas a las preguntas de la encuesta con la ayuda de gráficas y tablas. Es importante mencionar que se revisaron las tendencias respecto a las personas empleadas, así como de las personas desempleadas.

También se realizaron cruces de información con el fin de identificar algunas tendencias en cuanto a género, escolaridad, edad, antigüedad, entre otros aspectos.

4.1. Análisis de factores demográficos

Respecto al total de los encuestados, se tiene que el 63.57% fueron hombres y el 36.43% fueron mujeres. En cuanto a las personas ocupadas, el 65.55% correspondió al género masculino y el 34.45% al género femenino. Por otra parte, en lo que a personas

desocupadas se refiere, el 48.39% de los encuestados fueron hombres y el 51.61% fueron mujeres.

Respecto a las edades de los participantes, se tiene que estas fluctuaron entre los 17 y 58 años; así como que el promedio de la edad de la muestra estudiada corresponde a 31.81 años con una desviación estándar de 8.61, por lo que se puede establecer que la mayoría de los encuestados se encuentra entre los 23 y los 40 años. Es importante mencionar que la moda en este caso corresponde a 23 años. Por lo que se puede deducir que se tiene un mercado laboral que tiende a ser joven para la industria manufacturera en la ciudad de Santiago de Querétaro.

Lo anterior, podría indicar una tendencia hacia altos índices de rotación de personal, ya que de acuerdo a lo revisado en el marco teórico, se tiene que a menor edad, las personas abandonan sus empleos con una mayor frecuencia. El análisis de la información obtenida en campo, ayudó a precisar mejor dicha situación.

Respecto a empleados y desempleados, sus tendencias tienen ciertas particularidades mismas que se analizan en la siguiente tabla:

Tabla 2

Análisis estadístico de la edad de los participantes

Parámetro	Empleados	Desempleados
Media	32.02	30.23
Desviación Estándar	8.56	8.99
Moda	25.00	30.00

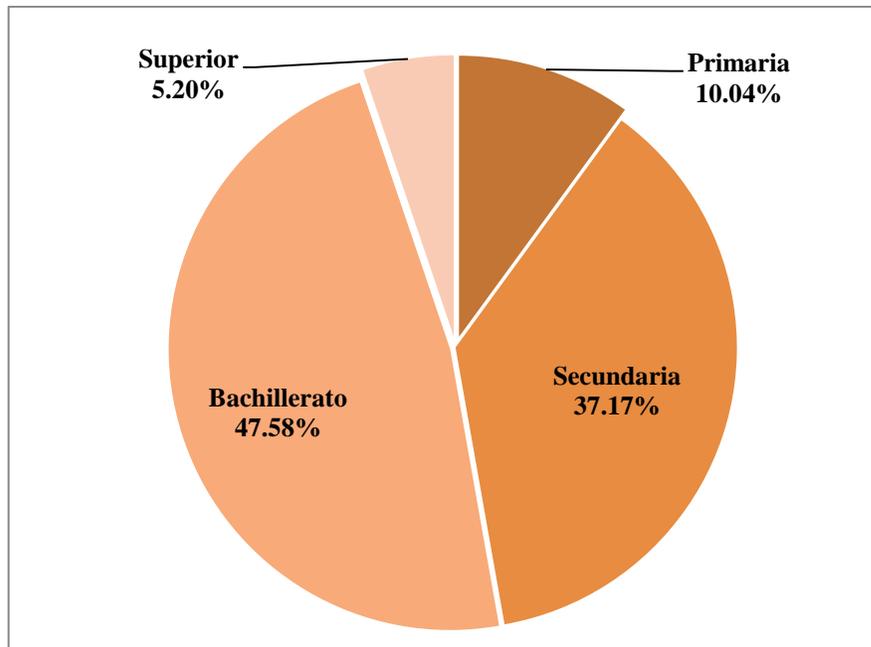
Fuente: Elaboración propia.

La tabla 2, indica que las personas desempleadas tienen en promedio una menor edad, lo cual podría indicar que entre más joven sea una persona, esta tenderá a abandonar su trabajo con una mayor facilidad. Sin embargo, la edad deberá asociarse a

otros factores para que las personas tomen la decisión de abandonar su empleo. A lo largo del presente análisis, se fue determinando cómo la edad, el género y la escolaridad, al relacionarse con otros factores, pueden incidir en las personas para tomar la decisión de abandonar sus empleos.

En el caso de la encuesta que se realizó, se obtuvo que la mayor parte de los encuestados poseía una escolaridad de bachillerato con un 47.58%, el 37.17% manifestó haber cursado la educación secundaria, el 10.04% expresó poseer la educación primaria, y en último lugar, sólo el 5.20%, los encuestados manifestó ostentar la educación superior. La siguiente gráfica ilustra la situación mencionada:

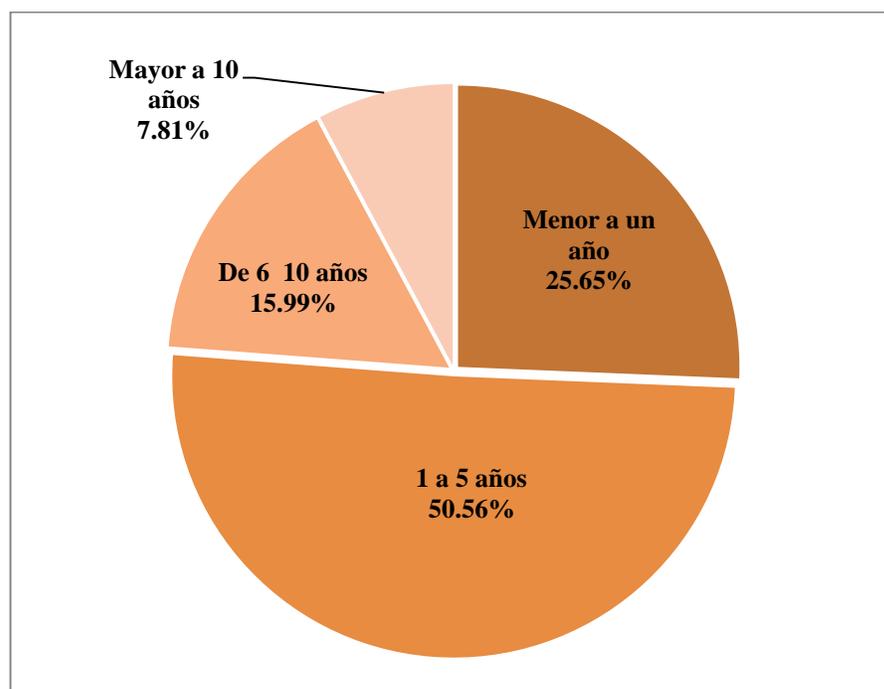
Figura 3. Distribución de los encuestados por escolaridad



Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, la antigüedad es otro aspecto que resulta importante para entender la rotación de personal. De acuerdo a los datos de los encuestados, se obtuvo la siguiente gráfica.

Figura 4. Distribución de los encuestados por antigüedad



Fuente: Elaboración propia.

En base a la información de la figura 4, se puede deducir que más de las tres cuartas partes de los encuestados refiere menos de 5 años de antigüedad en su último empleo. Sin embargo, resulta preciso analizar la antigüedad tanto para personas empleadas, así como para las personas desempleadas para tener un mejor marco de referencia. Para tal efecto, se presenta siguiente tabla en la que se relaciona a la antigüedad y el género de las personas empleadas.

Tabla 3

Antigüedad para personas empleadas (por género)

Antigüedad	Empleados				Total	% Total
	Hombres	%	Mujeres	%		
Menor a un año	36	15.13%	18	7.56%	54	22.69%
1 a 5 años	74	31.09%	48	20.17%	122	51.26%
De 6 10 años	28	11.76%	13	5.46%	41	17.23%
Mayor a 10 años	18	7.56%	3	1.26%	21	8.82%
Totales	156	65.55%	82	34.45%	238	100%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 3 muestra que, a nivel general, la tendencia en cuanto a las personas empleadas, es similar respecto a la de la muestra, ya que prácticamente las tres cuartas partes del total de los encuestados tiene una antigüedad menor a cinco años y que la menor proporción tiene una antigüedad mayor a los 10 años. Sin embargo, la tabla no brinda elementos contundentes que permitan establecer una tendencia clara respecto a que si hombres o mujeres generan mayor antigüedad en sus empleos, ya que el 78.05% de las encuestadas tiene una antigüedad mayor a un año, contra el 76.92% de los encuestados.

Al relacionar la edad, el género y la antigüedad, se logró identificar tendencias más específicas. Los resultados se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 4

Relación de la antigüedad, edad y género de las personas empleadas

Antigüedad	Empleados																Totales
	Hombres				%				Mujeres				%				
	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d	
Menor a un año	15	10	9	2	41.7%	27.8%	25.0%	5.5%	12	4	2	0	66.7%	22.2%	11.1%	0.0%	54
1 a 5 años	28	30	15	1	37.8%	40.5%	20.3%	1.4%	25	18	5	0	52.1%	37.5%	10.4%	0.0%	122
De 6 10 años	1	20	5	2	3.6%	71.4%	17.9%	7.1%	2	7	2	2	15.4%	53.8%	15.4%	15.4%	41
Mayor a 10 años	0	7	5	6	0.0%	38.9%	27.8%	33.3%	0	1	2	0	0.0%	33.3%	66.7%	0.0%	21
Totales	44	67	34	11					39	30	11	2					238

Nota: a) Edades entre 17 y 27 años b) Edades entre 28 y 37 años c) Edades entre 38 y 47 años d) Edades de 48 y 58 años.

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 4 aporta información que permite establecer que, en términos generales, a una menor edad, las personas tienden a generar una menor antigüedad en sus empleos, acentuándose dicha tendencia en personas menores de 37 años y que no han cumplido su quinto año de antigüedad. No obstante, los datos indican también que esta situación tiende a revertirse en las personas de mayor edad.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de las respuestas de las personas desempleadas a través de la siguiente tabla.

Tabla 5

Antigüedad para personas desempleadas (por género)

Antigüedad	Desempleados					
	Hombres	%	Mujeres	%	Total	% Total
Menor a un año	8	25.81%	7	22.58%	15	48.39%
1 a 5 años	7	22.58%	7	22.58%	14	45.16%
De 6 10 años	0	0.00%	2	6.45%	2	6.45%
Mayor a 10 años	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
Totales	15	48.39%	16	51.61%	31	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 5 confirm la tendencia de que a una menor antigüedad, las personas abandonarán en mayor medida sus empleos y que tal tendencia se acentúa hasta antes de cumplir los 5 años de antigüedad en la empresa; por otra parte, la tabla 5 aporta elementos para establecer que dicha tendencia es más marcada en el género masculino, ya que según los datos obtenidos en la encuesta, el 100% de los desempleados antes de los cinco años abandonó su trabajo contra el 87.50% de las encuestadas.

También fue realizado un análisis de la relación entre la edad y antigüedad de hombres y mujeres desempleados a través de la tabla que se muestra a continuación.

Tabla 6

Relación de la antigüedad, edad y género de las personas desempleadas

Antigüedad	Desempleados																Totales
	Hombres				%				Mujeres				%				
	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d	
Menor a un año	5	3	0	0	62.5%	37.5%	0.0%	0.0%	3	2	2	0	42.9%	28.6%	28.6%	0.0%	15
1 a 5 años	1	3	3	0	14.3%	42.9%	42.9%	0.0%	4	1	1	1	57.1%	14.3%	14.3%	14.3%	14
De 6 a 10 años	0	0	0	0	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0	2	0	0	0.0%	100%	0.0%	0.0%	2
Mayor a 10 años	0	0	0	0	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0	0	0	0	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0
Totales	44	67	34	11					7	5	3	1					31

Nota: a) Edades entre 17 y 27 años b) Edades entre 28 y 37 años c) Edades entre 38 y 47 años d) Edades de 48 y 58 años.

Fuente: Elaboración propia.

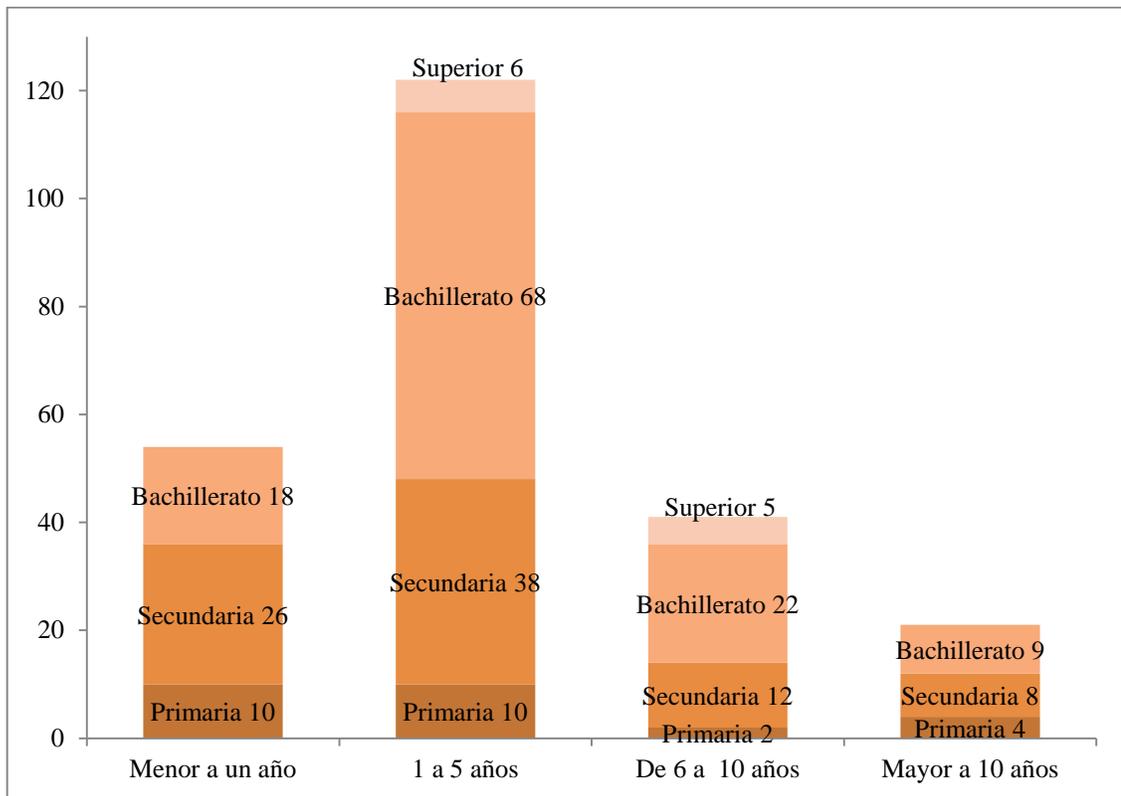
Con el análisis de la tabla 6, nuevamente se confirma que las personas tienden a renunciar a sus empleos con una mayor frecuencia antes de cumplir los cinco años de antigüedad, así como que dicha tendencia se concentra mayormente en las personas menores de 37 años. Por otra parte, se puede observar que sólo el 6.45% de los desempleados manifestó tener una antigüedad mayor a 6 años y que ninguno de los encuestados manifestó tener una antigüedad mayor a 10 años.

Con el análisis de las tablas anteriores, en las que se relacionó la edad, género y la antigüedad de las personas, se pudo establecer que el período crítico en el que las personas tienden a renunciar con mayor frecuencia se encuentra desde su ingreso hasta antes de cumplir los 5 años de antigüedad; además de que la tendencia descrita se acentúa entre más joven sea la persona y si esta es de género masculino.

Como ya se ha revisado, los factores demográficos, por sí solos indican ciertas tendencias; pero al relacionarlos entre ellos, es posible determinar dichas tendencias con una mayor precisión.

Respecto a las personas ocupadas, la siguiente gráfica relaciona la antigüedad con la escolaridad:

Figura 5. Antigüedad de personas empleadas en relación con su escolaridad

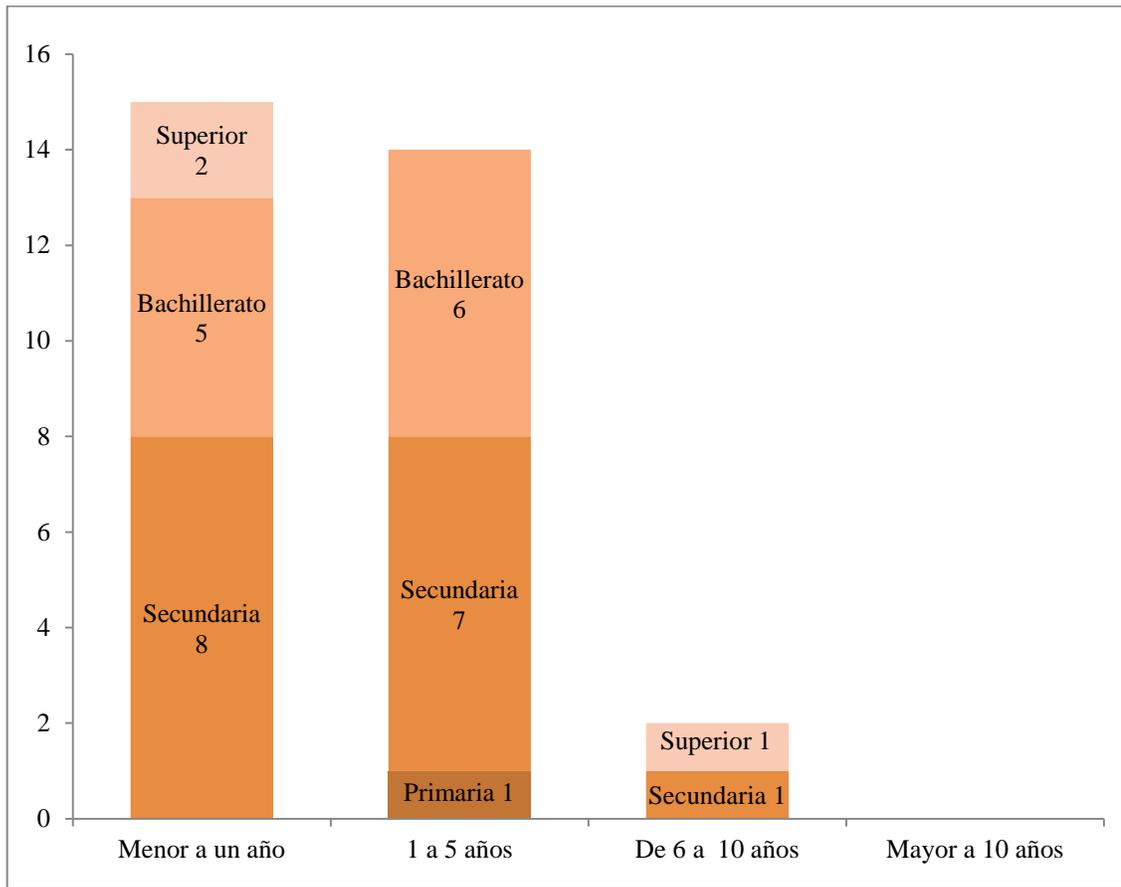


Fuente: Elaboración propia.

La figura 5, indica que entre las personas que tienen actualmente un empleo de carácter operativo en la industria manufacturera, aquellas que poseen una educación de bachillerato, tienden a generar una mayor antigüedad, seguidos de las personas que poseen una educación secundaria.

A través de la siguiente gráfica se revisó la relación de la antigüedad y el grado académico de las personas desempleadas.

Figura 6. Antigüedad de las personas desempleadas en relación con su escolaridad



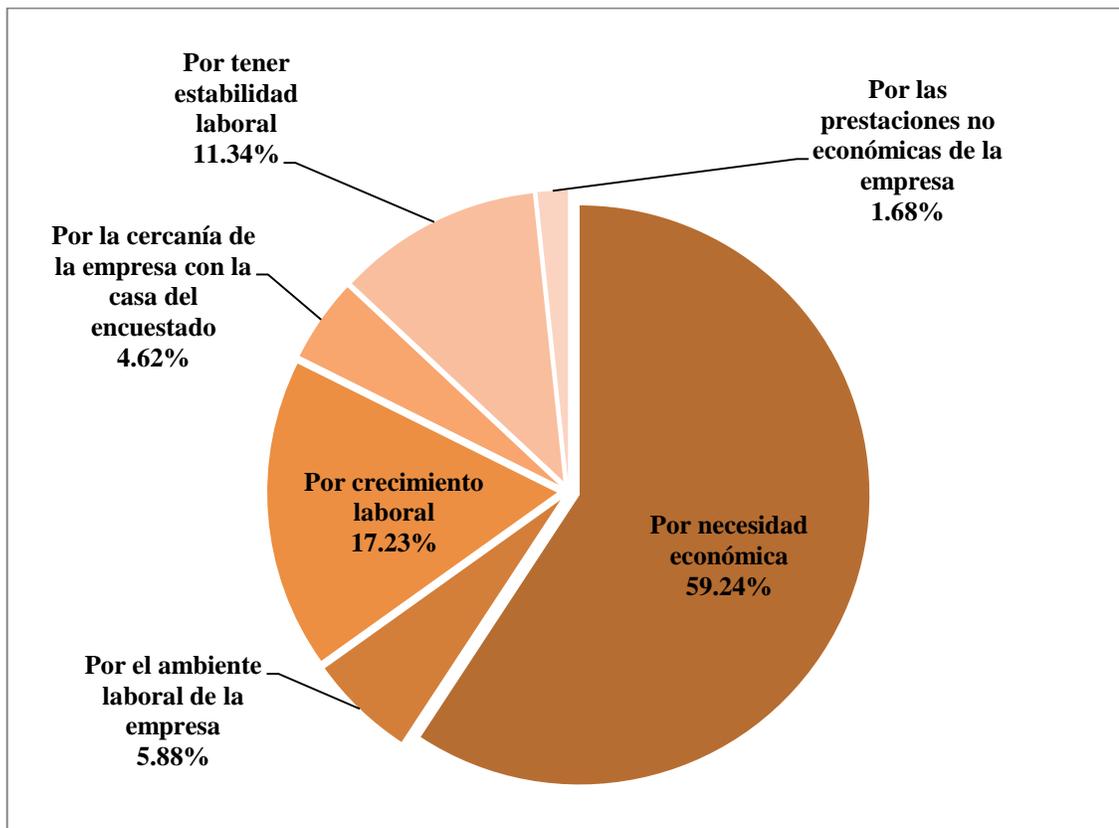
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la figura 6, se confirmó la tendencia respecto a que las personas tienden a abandonar sus empleos con mayor frecuencia hasta antes de los cinco años de antigüedad, y que después de los seis años de antigüedad, las pocas personas que llegan a abandonarlo, prácticamente se concentran en los extremos de los grados educativos.

4.2. Análisis de los factores que impulsan a las personas a laborar en las empresas

A través de la pregunta *¿Cuál fue el motivo por el que decidió laborar en su actual empresa?* dirigida a las personas empleadas, se trató de establecer el principal factor que lleva a las personas a laborar en las empresas manufactureras. La siguiente gráfica señala los resultados obtenidos.

Figura 7. Factores que motivan a las personas a laborar en las empresas manufactureras



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la figura 7, se tiene que el principal factor por el que las personas acceden a laborar en las empresas manufactureras en Santiago de Querétaro es el aspecto económico, seguido de la búsqueda de crecimiento laboral y de la búsqueda de estabilidad laboral. Ahora bien, la siguiente tabla indica qué tanto incide este factor de acuerdo al género de las personas.

Tabla 7

Factores que motivan a las personas a laborar en las empresas manufactureras (por género)

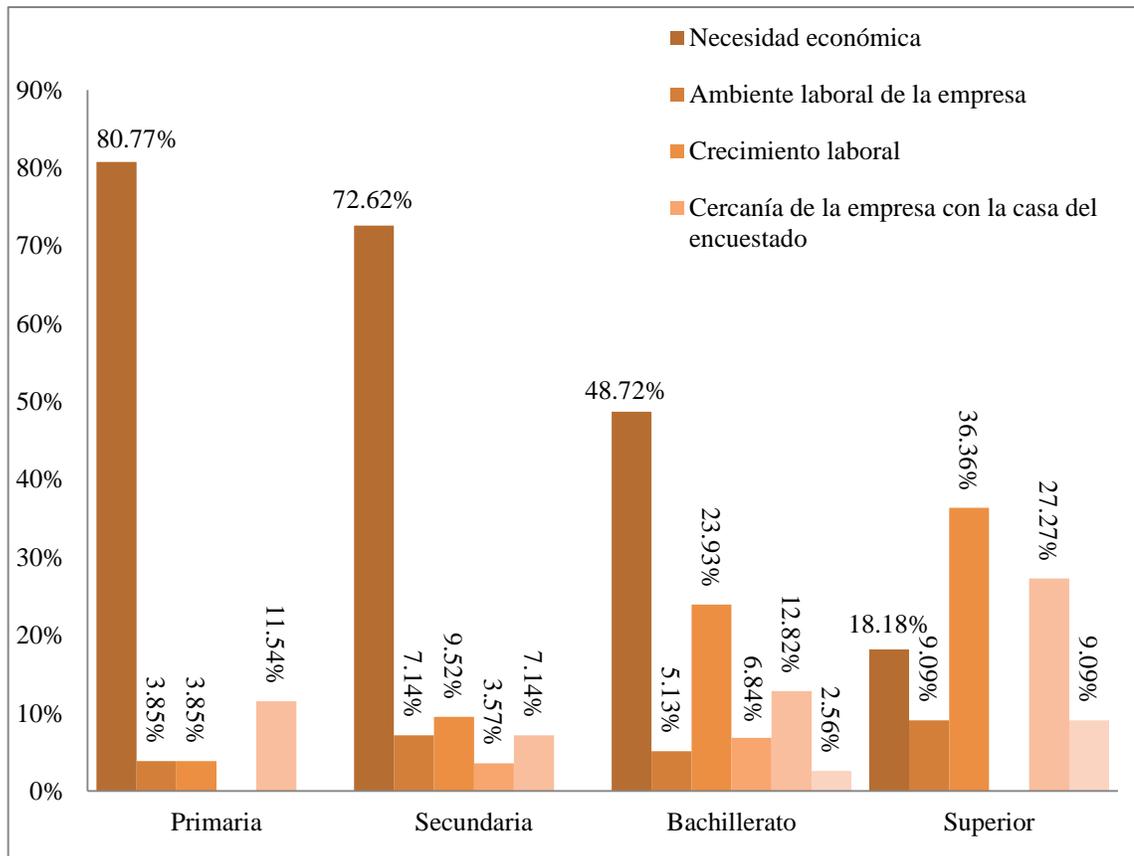
Factor	Hombres	%	Mujeres	%
Por necesidad económica	97	62.18%	44	53.66%
Por el ambiente laboral de la empresa	8	5.13%	6	7.32%
Por crecimiento laboral	24	15.38%	17	20.73%
Por la cercanía de la empresa con la casa del encuestado	8	5.13%	3	3.66%
Por tener estabilidad laboral	16	10.26%	11	13.41%
Por las prestaciones no económicas de la empresa	3	1.92%	1	1.22%
Totales	156	100%	82	100%

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 7 señala que la tendencia del factor económico como el principal motivo para ingresar a laborar en las empresas manufactureras, es más marcada en los hombres que en las mujeres, y que en estas últimas, los factores como crecimiento laboral, la estabilidad laboral y el ambiente de la organización cobraron una mayor relevancia al tomar la decisión de laborar para su actual organización.

Por otra parte, también se analiza la escolaridad, para poder determinar su incidencia en los factores que impulsan a las personas para incorporarse a laborar en las empresas manufactureras. La siguiente gráfica muestra los resultados obtenidos.

Figura 8. Factores que motivan a las personas a laborar en las empresas manufactureras (por escolaridad)



Fuente: Elaboración propia.

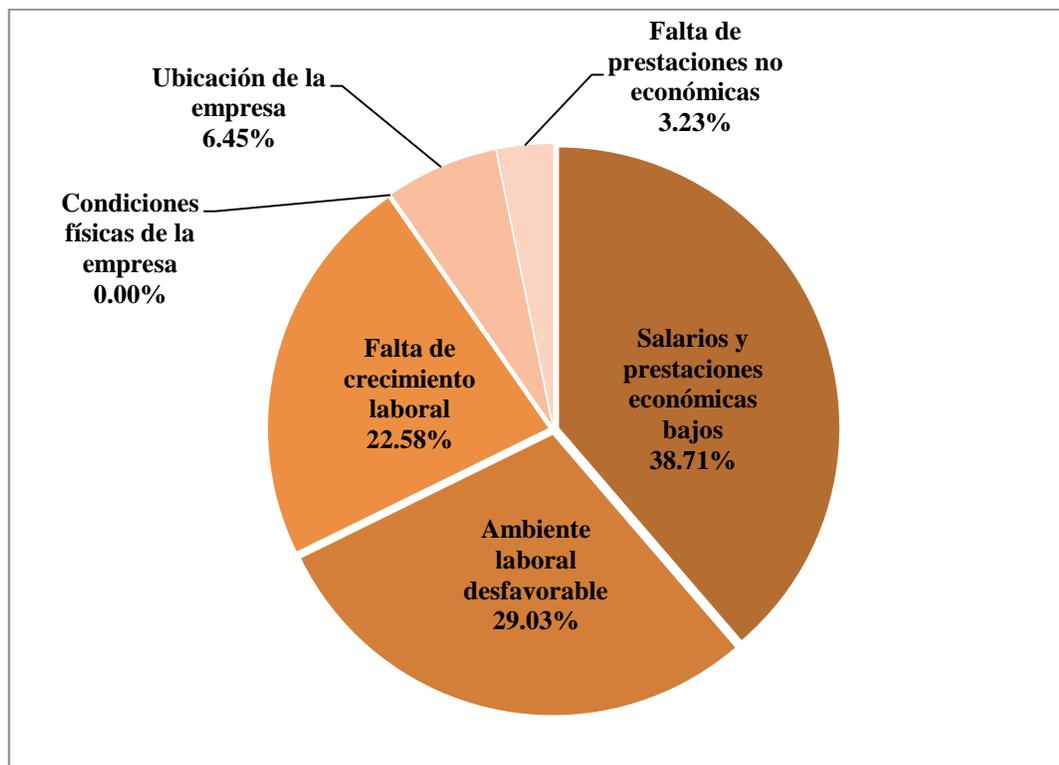
La figura 8 confirma al aspecto económico como el principal motivo por el cual las personas deciden integrarse a laborar en una empresa manufacturera, pero también que a mayor grado de estudios, este factor deja de cobrar importancia para dársele a otros aspectos como el crecimiento laboral o la propia estabilidad laboral.

4.3. Análisis de los factores que impulsan a las personas a abandonar las empresas

La pregunta *¿Cuál de los siguientes factores considera que fue el principal motivo por el que usted decidió abandonar su empleo anterior?* aplicada a las personas desempleadas pretendió establecer cuál es el factor con mayor incidencia en la decisión

de las personas para abandonar su empleo. En base a las respuestas obtenidas a la pregunta en referencia se presenta el siguiente gráfico:

Figura 9. Factores que motivan al abandono del empleo



Fuente: Elaboración propia.

La figura 9 señala que los salarios y prestaciones económicas bajos son el principal motivo por el que las personas abandonan su empleo. Sin embargo, es importante notar la importancia que también tienen un ambiente laboral desfavorable y la falta de crecimiento laboral, ya que el 51.61% de las personas manifestaron haber abandonado su empleo por alguna de esas dos causas.

De la misma forma, se analizó la incidencia de los diversos factores para el abandono del empleo de acuerdo al género de los encuestados desempleados a través de la siguiente tabla.

Tabla 8

Factores que motivan al abandono del empleo (por género)

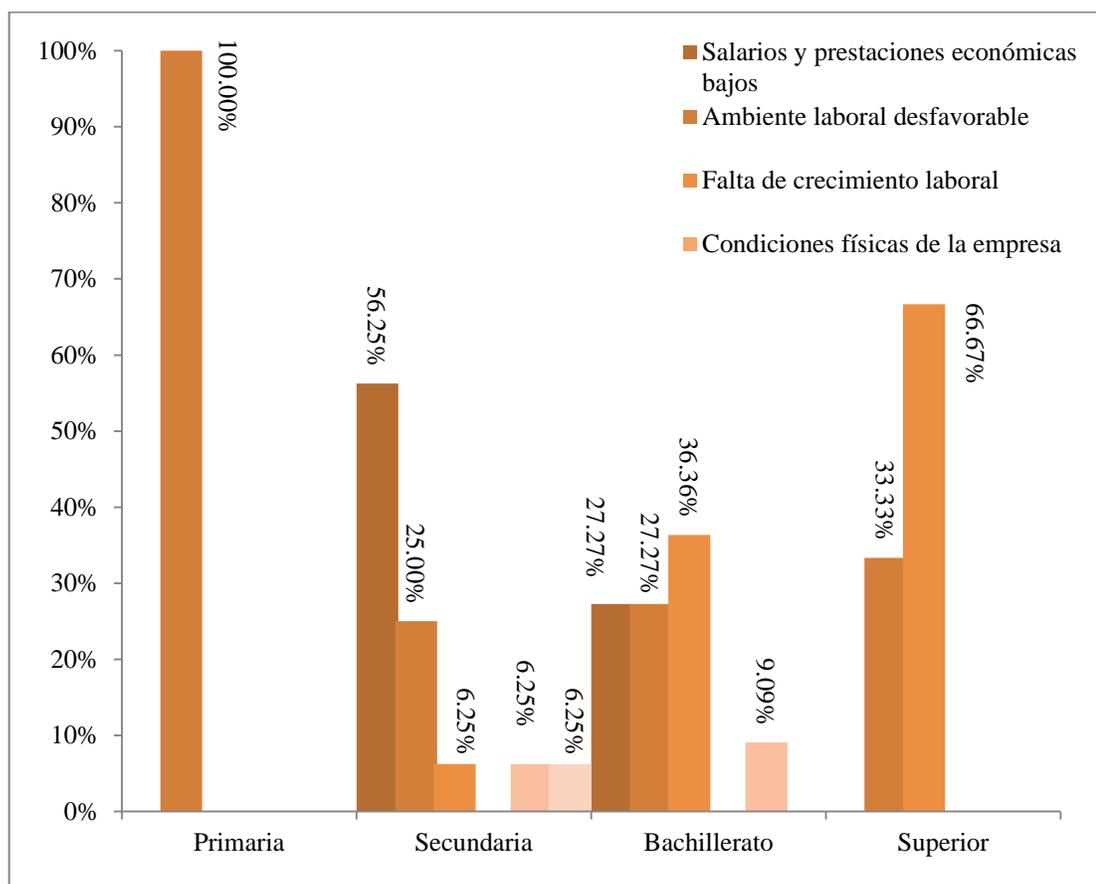
Factor	Hombres	%	Mujeres	%
Salarios y prestaciones económicas bajos	7	46.67%	5	31.25%
Ambiente laboral desfavorable	3	20.00%	6	37.50%
Falta de crecimiento laboral	4	26.67%	3	18.75%
Condiciones físicas de la empresa	0	0.00%	0	0.00%
Ubicación de la empresa	1	6.67%	1	6.25%
Falta de prestaciones no económicas	0	0.00%	1	6.25%
Totales	15	100%	16	100%

Fuente: Elaboración propia.

Con la tabla 8, se confirma que los salarios y prestaciones económicas bajas son el factor que más incide en el personal operativo en su decisión de abandonar sus empleos y que dicha tendencia es mayor en los hombres, dejando en segundo y tercer término a la falta de crecimiento laboral y a un ambiente laboral desfavorable respectivamente. En el caso de las mujeres, un ambiente laboral desfavorable es el principal factor que las motiva a abandonar sus empleos, seguido de sueldos y salarios bajos, así como la falta de crecimiento laboral.

Con el apoyo de la siguiente gráfica, se analizó la relación entre la escolaridad de los desempleados y el abandono del empleo.

Figura 10. Factores que motivan al abandono del empleo (por escolaridad)



Fuente: Elaboración propia.

La tendencia que se puede apreciar en base a la figura 10, es que el aspecto económico, en este caso representado por los salarios y prestaciones económicas bajos, es el factor de mayor incidencia; sin embargo, a medida que las personas ostentan una mayor escolaridad, este factor va teniendo una menor incidencia, ya que las personas toman en cuenta otros factores como el ambiente laboral o el crecimiento laboral al decidir abandonar o no sus empleos.

La pregunta *¿Cuál de los siguientes factores influiría en usted para tomar la decisión de cambiar de empleo?*, misma que se realizó a las personas empleadas, tuvo como objeto estimar cuál sería el factor con mayor incidencia en la decisión para abandonar su actual empleo. La siguiente tabla muestra los resultados obtenidos.

Tabla 9

Factores que influyen en las personas empleadas para cambiar de empleo

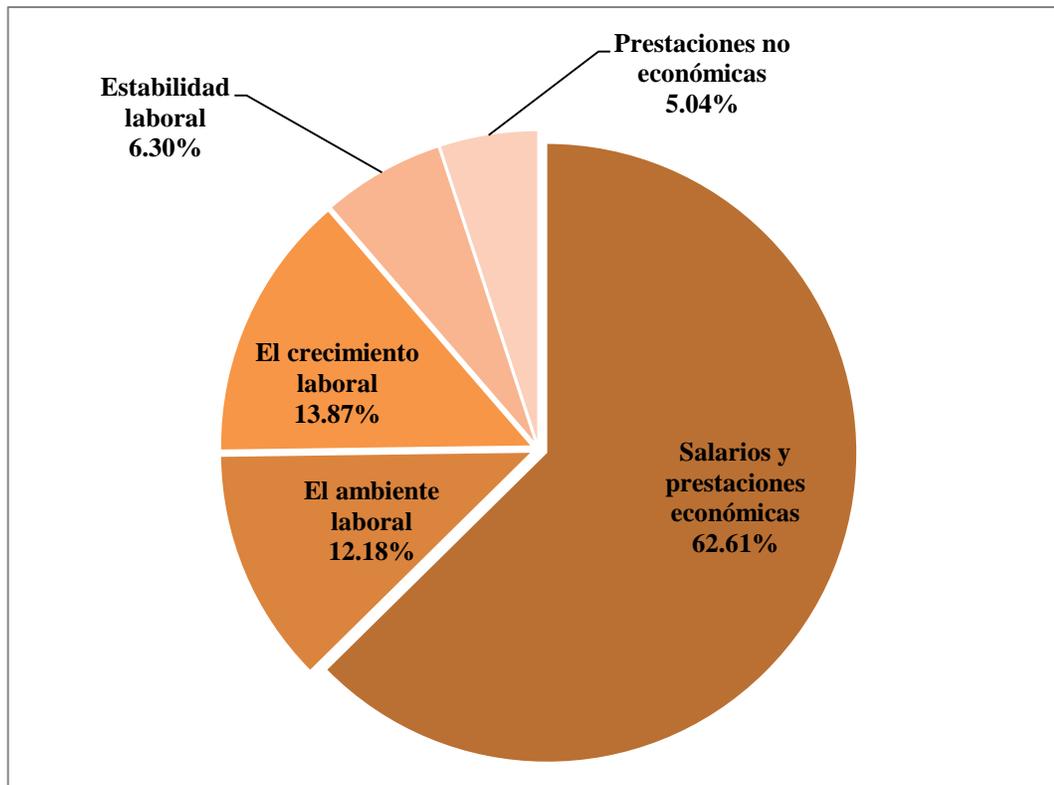
Factor	Cantidad	Porcentaje
Encontrar un empleo con mejores salarios y prestaciones económicas	126	52.94%
Un ambiente laboral desfavorable en el actual empleo	10	4.20%
Encontrar un empleo con mayor crecimiento laboral	73	30.67%
Encontrar un empleo con una ubicación más cercana al hogar	11	4.62%
Encontrar un empleo que ofrezca mayor estabilidad laboral	16	6.72%
Encontrar un empleo con más prestaciones no económicas	2	0.84%
Totales	238	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 9 indica que la opción de un empleo que ofrezca mejores salarios y prestaciones económicas es el principal factor que motivaría a las personas empleadas para cambiar de empleo, seguida de la opción de encontrar un trabajo que ofrezca un mayor crecimiento laboral.

Adicionalmente, se les preguntó a los empleados *¿Cuál de los siguientes factores le gustaría que mejoraran en la empresa donde usted labora?* con la finalidad si existía coherencia en las tendencias hasta el momento detectadas. La siguiente gráfica presenta los resultados obtenidos.

Figura 11. Factores que a las personas empleadas les gustaría que se mejoraran en su actual empresa

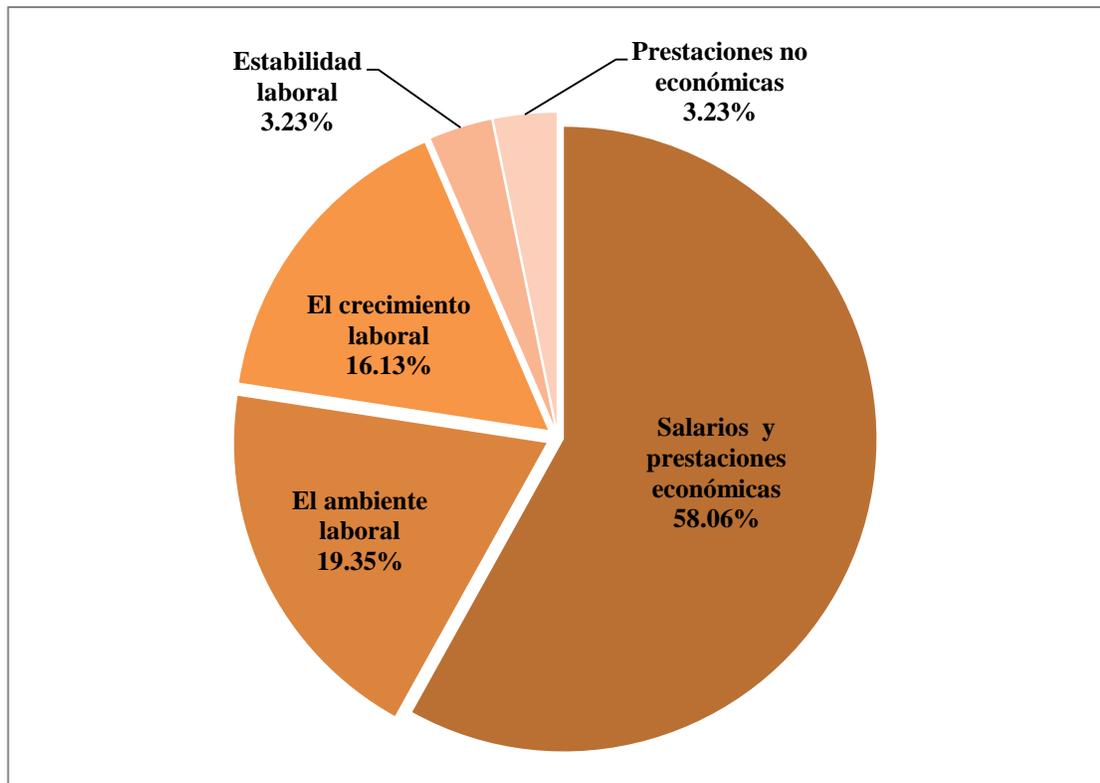


Fuente: Elaboración propia.

La figura 11, señala que a las personas empleadas, los salarios y prestaciones económicas son el factor que más les gustaría que se mejorara en la empresa donde actualmente laboran con un 62.61% , lo cual confirma nuevamente la motivación que representa el aspecto económico en las personas.

Para tener una mejor referencia, se realizó la misma pregunta a las personas desempleadas, respecto a su anterior empleo, obteniendo los siguientes resultados, mismos que se presentan en la siguiente gráfica.

Figura 12. Factores que a las personas desempleadas les hubiese gustado que se mejoraran en la empresa en donde tuvieron su último empleo



Fuente: Elaboración propia.

La figura 12, señala que al igual que las personas empleadas, a la mayoría de los desempleados les hubiese gustado que se mejoraran los salarios y prestaciones económicas en su último empleo. Sin embargo, factores como el ambiente laboral, el crecimiento laboral y la estabilidad laboral, fueron considerados como el factor a mejorar por un porcentaje mayor de personas desempleadas respecto al porcentaje de las personas empleadas.

Si bien es cierto que la política salarial, el ambiente laboral, la estabilidad laboral y el crecimiento laboral se han significado como los factores que más inciden en las decisiones de las personas para abandonar o permanecer en un empleo, también existen personas dentro o fuera de la organización que influyen en el personal operativo para

que este decida continuar o no en su empleo; incluso, algunas de estas personas influyen y hasta toman decisiones respecto a los factores que inciden en la rotación de personal.

Por tal motivo, resulta fundamental conocer la percepción de las personas respecto a quiénes son aquellos actores que influyen en su decisión de continuar en un determinado empleo. La pregunta *¿Quién es el principal responsable de que las personas permanezcan en su empleo?* buscó determinar dicha percepción. La siguiente tabla refleja los resultados obtenidos, así como la variación de opiniones entre las personas empleadas y desempleadas.

Tabla 10

Responsables de la permanencia de las personas en su empleo

Factor	Empleados		Desempleados		Total	
Los directivos	51	21.43%	11	35.48%	62	23.05%
Los supervisores y/o jefes inmediatos	100	42.02%	11	35.48%	111	41.26%
La familia	72	30.25%	7	22.58%	79	29.37%
El sindicato	4	1.68%	0	0.00%	4	1.49%
Otro	11	4.62%	2	6.45%	13	4.83%
Total	238	100%	31	100%	269	100%

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 10 indica que a nivel general las personas encuestadas consideran que los supervisores y jefes inmediatos son los principales responsables de que los trabajadores permanezcan en su empleo. En segundo lugar, los encuestados opinaron que la familia del trabajador es la responsable de que sigan en su empleo. Y en tercer lugar, los directivos, fueron considerados como los responsables de la permanencia de los trabajadores en la empresa. Respecto a los sindicatos, fue la opción menos mencionada, incluso por debajo de la opción *otros*, dentro de los cuáles la gran mayoría de los

encuestados se refirieron al propio trabajador y en un solo caso se hizo referencia a los compañeros de trabajo.

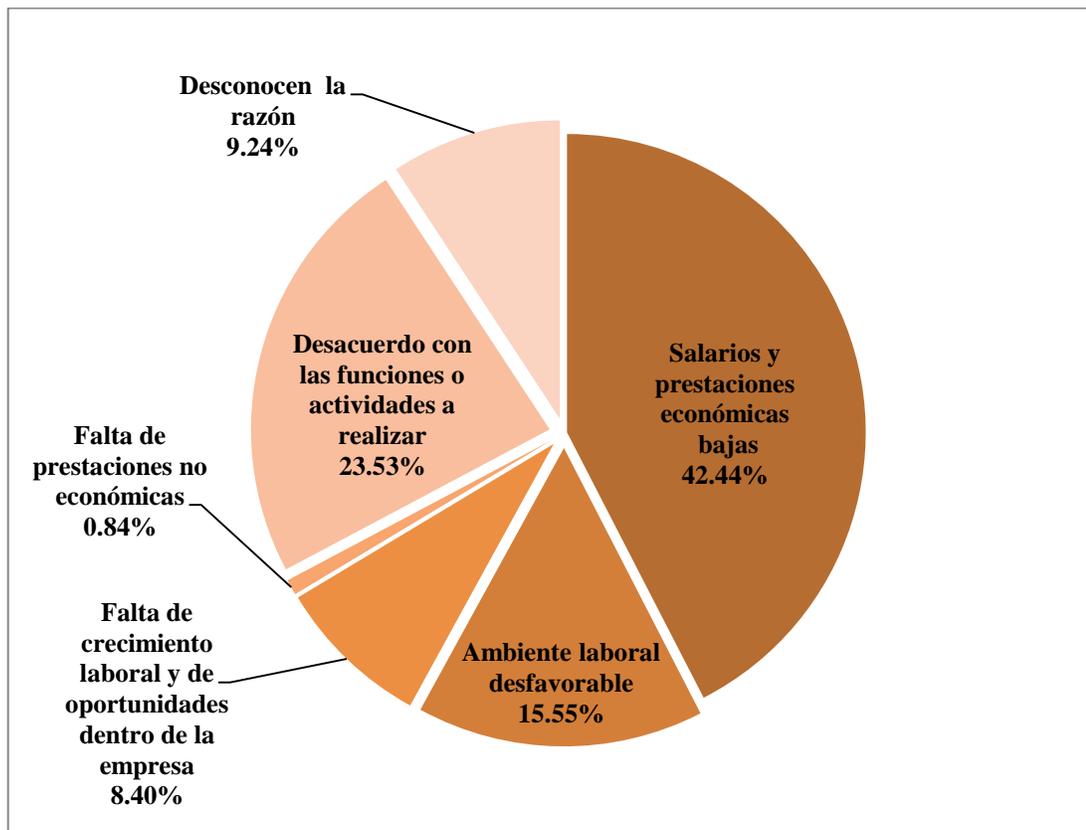
Con la tabla 10, también se estableció que la tendencia varía de acuerdo a la situación laboral de la persona. Es decir, mientras para las personas empleadas, los supervisores y/o jefes directos son los principales responsables de que las personas permanezcan en su empleo, dejando en un segundo plano a la familia y en tercer lugar a los directivos; para los desempleados, los directivos y los supervisores y/o jefes inmediatos empatan en primer lugar, dejando en segundo lugar a la familia.

4.4. Análisis de factores que inciden en la percepción de los trabajadores respecto a la organización

Como se mencionó en el marco teórico, la percepción de las personas juega un papel importante en cuanto a su decisión de abandonar o permanecer en sus empleos; incluso, como lo mencionó Chiavenato (2011), esta representa un costo para la empresa.

En ese orden de ideas, la pregunta *¿Por cuál de los siguientes motivos han renunciado las personas en la empresa donde labora?* tuvo la intención de recuperar la percepción de las personas empleadas respecto a los motivos que llevaron a sus hoy excompañeros al abandono de su fuente de trabajo. A partir de las respuestas obtenidas a la pregunta en referencia, se obtuvo la gráfica que se muestra a continuación.

Figura 13. Motivos por los que las personas renuncian a sus empleos



Fuente: Elaboración propia.

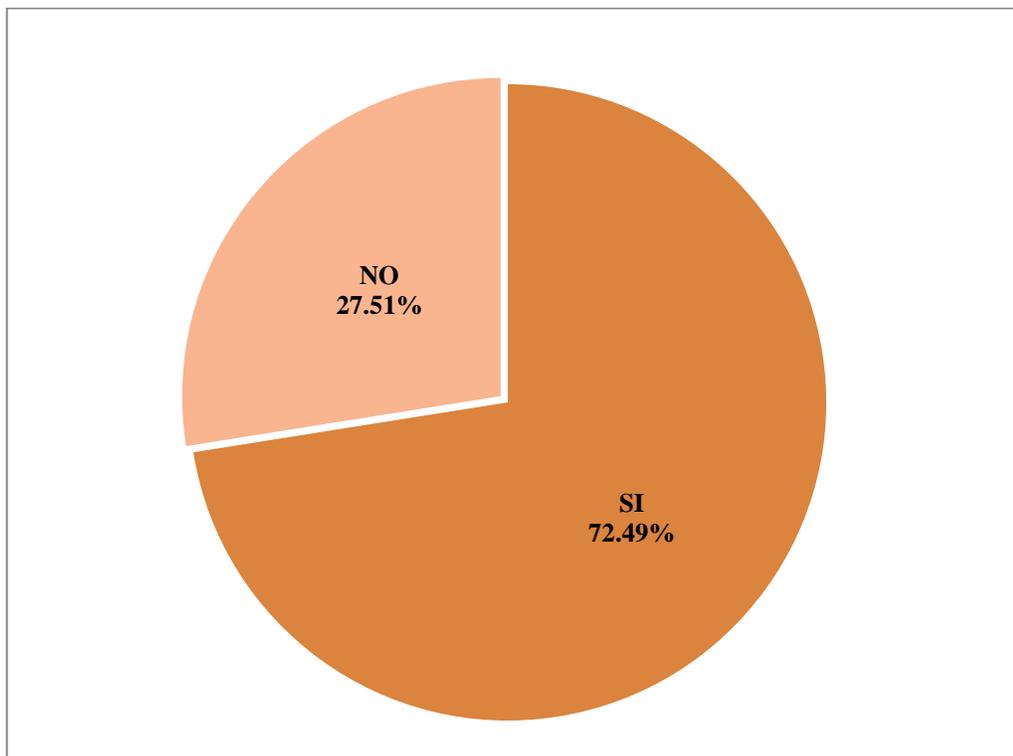
La figura 13 indica que los salarios y prestaciones bajas son el principal motivo por el que las personas renuncian a sus empleos dentro de la organización en donde laboran.

Esta percepción concuerda con las tendencias examinadas anteriormente, las cuales señalan al aspecto económico como el principal factor que incide en la rotación de personal en las empresas manufactureras de Santiago de Querétaro.

Cabe mencionar que la mayoría absoluta de los encuestados no considera a los sueldos y salarios bajos como la principal causa que orilló a sus excompañeros a abandonar sus empleos, ya que el 48.32% de las personas considera que estas salidas se debieron a otras causas, además de que poco más del 9% de los encuestados desconoce los motivos por los que las personas se retiran de sus empleos.

La pregunta *¿Considera usted que la empresa donde presta sus servicios es atractiva para laborar?* se realizó a las personas empleadas para captar qué percepción tienen respecto a la empresa en donde actualmente laboran. De la misma manera, se preguntó a las personas desempleadas respecto a si la empresa en donde tuvieron su último empleo era atractiva para laborar. Con las respuestas obtenidas, se generó la siguiente gráfica.

Figura 14. Percepción respecto al atractivo de la empresa en donde se labora o laboró



Fuente: Elaboración propia.

La figura 14 señala que la mayoría de las personas considera atractiva a la empresa donde labora o laboró. Sin embargo, resulta importante identificar si la percepción es la misma para las personas empleadas y para las personas desempleadas. Con la ayuda de la siguiente tabla, se logró revisar dicha situación.

Tabla 11

Percepción del atractivo de la empresa (por tipo de informante)

Tipo de informante	SI	%	NO	%	Total
Empleados	171	71.85%	67	28.15%	238
Desempleados	24	77.42%	7	22.58%	31
Total	195		74		269

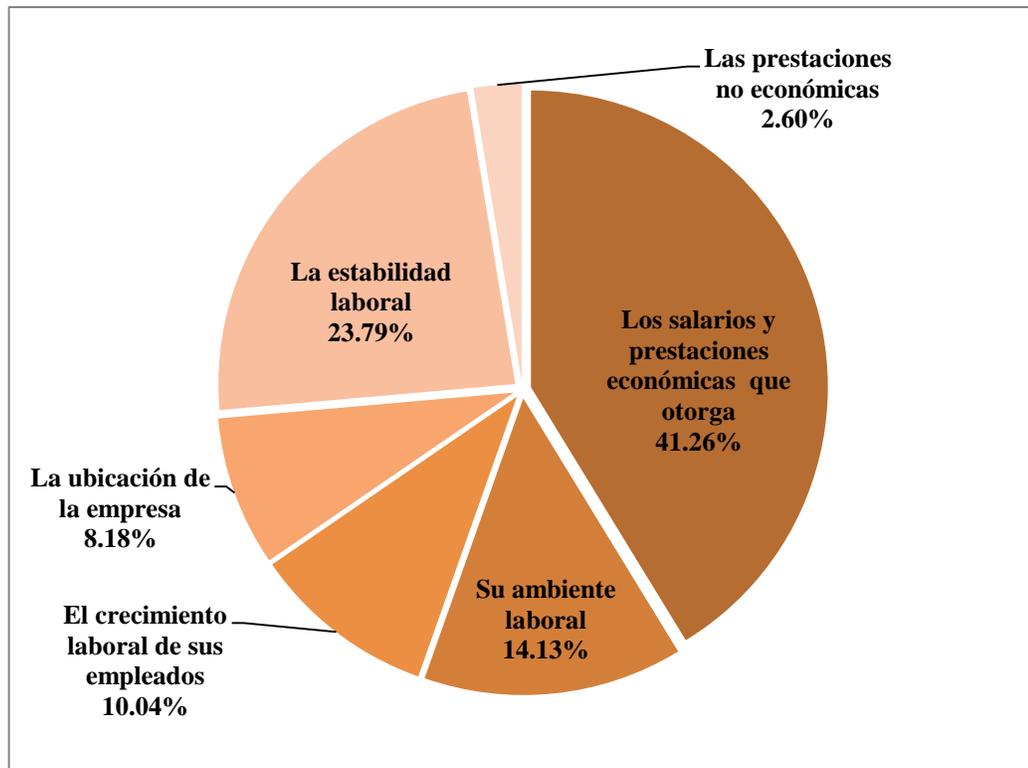
Fuente: Elaboración propia.

La tabla 11 revela que un 77.42% de las personas desempleadas que participaron en la encuesta considera como atractiva a la empresa en donde laboraba. Dicha cifra, resulta mayor respecto de la percepción de las personas empleadas.

La tendencia anterior, resalta aún más la importancia de la presente investigación, ya que a través de esta, se obtendrá información que permita identificar aquellos factores que conducen al personal operativo a abandonar sus empleos; incluso, a pesar de percibir como atractivas a las empresas que se los proveían.

La idea de una *empresa atractiva para laborar* es común entre las personas, por lo que en virtud de lo anterior, a través de las preguntas *¿Cuál es la principal razón por la cual la empresa en donde usted se desempeña es atractiva para laborar?* y *Una empresa atractiva para laborar se distingue por...* dirigidas a empleados y desempleados respectivamente, se buscó identificar qué es lo que distingue a una empresa como un lugar atractivo para laborar. Los resultados obtenidos, se presentan a través del siguiente gráfico.

Figura 15. Aspectos que distinguen a una empresa como un lugar atractivo para laborar



Fuente: Elaboración propia.

La figura 15 señala que para la mayoría de las personas, una empresa atractiva para laborar se distingue por los salarios y prestaciones económicas que otorga a sus empleados. Sin embargo, la percepción de una estabilidad laboral también representa un factor importante para el personal operativo en las empresas manufactureras, ya que este representa el 23.79% de las menciones de los participantes. Por otra parte, los aspectos como el ambiente laboral, el crecimiento laboral, la ubicación de la empresa y las prestaciones no económicas representan en suma un 34.95%, por lo que indudablemente, todos los factores, según el contexto de la empresa, tienen un peso para que esta pueda ser percibida como un lugar atractivo para laborar.

Uno de los efectos de un mercado laboral en dónde existe una mayor oferta que demanda de empleos, estriba en que las personas, al tener la idea o la percepción de conseguir fácilmente empleo, se predisponen a abandonar sus empleos, incrementando con ello los índices de rotación de personal.

En el marco teórico, se estableció con base en diversas estadísticas que en la ciudad de Santiago de Querétaro precisamente se da esta situación. Con la inclusión de la pregunta *¿Es fácil conseguir empleo en esta ciudad?* se buscó estimar la percepción mencionada y en consecuencia identificar si existe la predisposición al abandono del empleo por parte del personal operativo. La siguiente tabla muestra las tendencias generales y las segmenta a nivel de empleados y desempleados:

Tabla 12

Percepción de la facilidad para conseguir empleo en la ciudad de Santiago de Querétaro (por tipo de informante)

Tipo de informante	Fácil	%	Difícil	%	Total
Empleados	158	66.39%	80	33.61%	238
Desempleados	15	48.39%	16	51.61%	31
Total	173	64.31%	96	35.69%	269

Fuente: Elaboración propia.

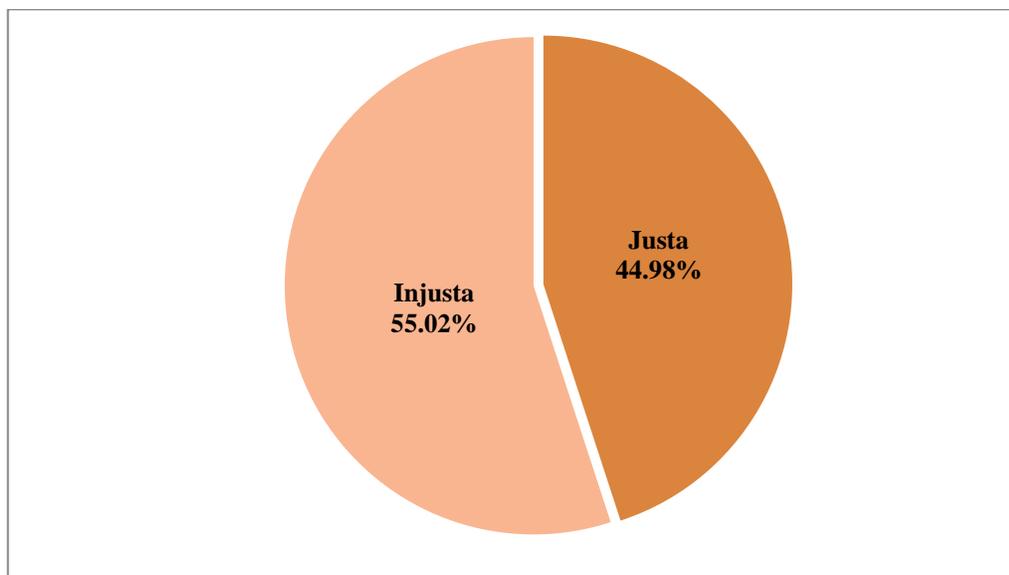
Con base en la tabla 12, se tiene que el 64.31% de los encuestados considera que es fácil encontrar empleo en la ciudad de Santiago de Querétaro, contra un 35.69% de quienes consideran difícil conseguirlo. Para las personas empleadas, las encuestas arrojaron una tendencia muy similar; sin embargo, en el caso de las personas desempleadas se puede apreciar una tendencia distinta, ya que las personas que consideran fácil encontrar empleo en Santiago de Querétaro, representan un 48.39%, mientras que aquellas que no lo consideran así, representan un 51.61%; es decir, para las

personas desempleadas existe una ligera tendencia hacia considerar que resulta difícil encontrar empleo en la ciudad de Santiago de Querétaro.

A lo largo de la presente investigación, se ha logrado establecer que para las empresas manufactureras de Santiago de Querétaro, el sistema de compensaciones representa un factor que incide fuertemente en los índices de rotación de personal operativo. Por lo anterior, resulta importante conocer la percepción de las personas respecto a este tema, ya que si esta percepción es negativa, es posible que esta se manifieste a través de altos índices de rotación de personal.

La pregunta *¿De acuerdo a las funciones, escolaridad, experiencia, habilidades y conocimientos, su remuneración es justa?* buscó identificar en las personas empleadas qué tanta conformidad existe en relación al pago por sus servicios. Evidentemente, a las personas desempleadas se les realizó la misma pregunta en términos de su empleo anterior. A continuación, se presenta la gráfica que muestra los resultados obtenidos.

Figura 16. Percepción de las personas respecto a la remuneración de su trabajo



Fuente: Elaboración propia.

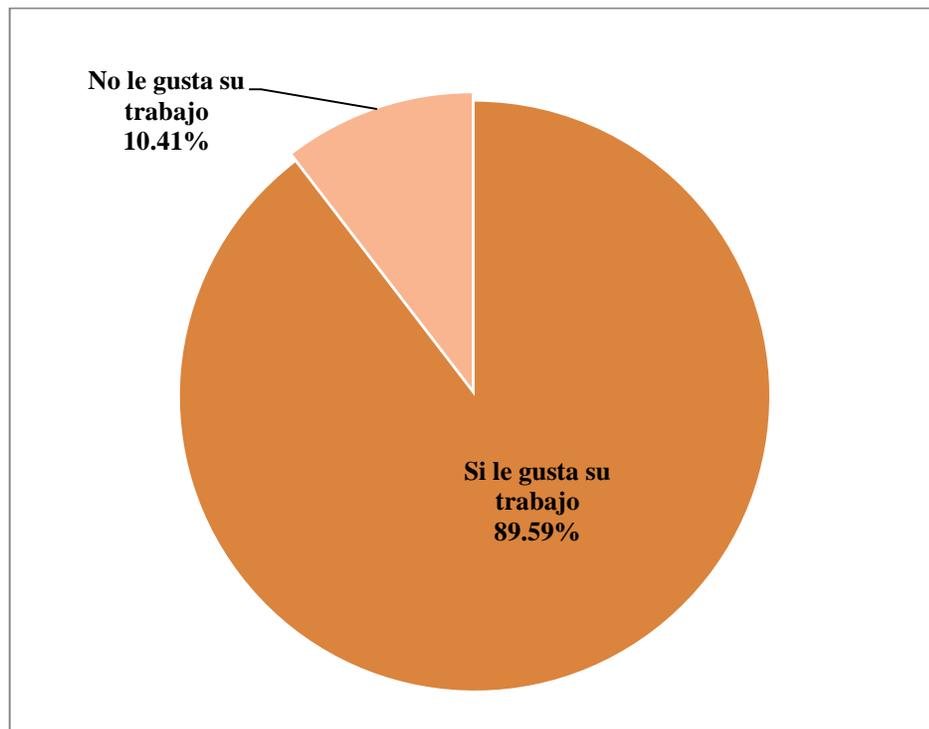
La figura 16, muestra que la mayoría de las personas encuestadas manifestó que de acuerdo a las funciones realizadas, a su escolaridad, experiencia, habilidades y conocimientos, no recibe una remuneración justa. Lo anterior, revela las posibles complicaciones que pueden tener las empresas al respecto, ya que precisamente los salarios y prestaciones económicas son el factor que las personas consideran como el que le da más atractivo a las empresas y también por el cual las mismas personas se verían impulsadas principalmente a abandonar su empleo. El supuesto anterior, representa un elemento para aseverar que el aspecto económico, percibido a través de los salarios y prestaciones económicas, es el factor que más incide en los altos índices de rotación de personal en las empresas manufactureras en la ciudad de Santiago de Querétaro.

4.5. Análisis de la compatibilidad con el puesto como factor que incide sobre la rotación de personal

Tener a la persona adecuada en el puesto adecuado, en lo que a rotación de personal se refiere, puede significar una premisa que pueda ayudar a comprender el por qué las personas abandonan la empresa en donde laboran. Para tal efecto, se realizaron una serie de preguntas que intentan recuperar el sentir de las personas para establecer si se encuentran bajo ese supuesto, más aún, para saber si realmente las empresas realizan alguna acción para llegar a ese ideal.

La pregunta *¿Le gusta su trabajo?* buscó obtener una referencia respecto a la actitud general de las personas hacia su actual o último empleo. La siguiente gráfica muestra los resultados obtenidos.

Figura 17. Actitud hacia el trabajo



Fuente: Elaboración propia.

La figura 17, indica que a la mayoría de los encuestados les gusta o les gustaba su trabajo; sin embargo, para poder identificar de mejor manera la tendencia al respecto, es necesario observar a través de la siguiente tabla los resultados por tipo de informante; es decir, por personas empleadas y personas desempleadas:

Tabla 13

Actitud hacia el trabajo (por tipo de informante)

Tipo de informante	Si le gusta	%	No le gusta	%	Total	%
Empleados	219	92.02%	19	7.98%	238	88.48%
Desempleados	22	70.97%	9	29.03%	31	11.52%
Total	241	89.59%	28	10.41%	269	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

El segmentar las respuestas por tipo de informante, aporta más elementos para un mejor análisis; así, de acuerdo a la tabla 13, se tiene que a más del 29% de las personas desempleadas, no les agradaba su último trabajo. Lo anterior, hace suponer que la disposición a abandonar el empleo se incrementa cuando a las personas no les agrada su trabajo. Las razones, como ya se analizó, pueden ser principalmente por los salarios y prestaciones económicas bajas, falta de crecimiento laboral y un mal ambiente laboral.

Tal como se ha venido realizando a lo largo del presente análisis; se analizó la actitud hacia el trabajo según el género de los encuestados.

Tabla 14

Actitud hacia el trabajo (por género)

Género	Empleados				Desempleados			
	Si le gusta		No le gusta		Si le gusta		No le gusta	
Hombres	143	91.67%	13	8.33%	11	73.33%	4	26.67%
Mujeres	76	92.68%	6	7.32%	11	68.75%	5	31.25%
Total	219		19		22		9	

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 14 establece que la actitud hacia el trabajo entre hombres y mujeres empleados no presenta una variación significativa respecto a la tendencia general. No obstante, al analizar los datos correspondientes a las personas desempleadas, se puede observar que una mayor proporción de los hombres se separó de su empleo a pesar de que este le gustaba. Por otra parte, las mujeres manifestaron en menor medida esta tendencia; por lo que, se puede suponer que es más probable que las mujeres abandonen su empleo cuando este no les agrada y que los hombres tienden a abandonar más fácilmente su empleo, aunque este les agrade.

Otro aspecto que influye en la percepción de las personas hacia su trabajo, se relaciona con la definición de sus funciones y responsabilidades. Por lo que con las

preguntas *¿Tiene definidas claramente las funciones de su puesto y sus responsabilidades?* y *¿Tenía definidas claramente las funciones de su puesto y sus responsabilidades?* planteadas a informantes empleados y desempleados respectivamente, se buscó captar el sentir de las personas para poder relacionarlo con otros factores. La siguiente tabla muestra los resultados obtenidos.

Tabla 15

*Definición de funciones y responsabilidades**(por tipo de informante)*

Tipo de informante	Clara	%	No Clara	%
Empleados	203	85.29%	35	14.71%
Desempleados	28	90.32%	3	9.68%
Total	231	85.87%	38	14.13%

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 15 aporta datos que permiten establecer que la mayoría de las personas empleadas tienen definidas claramente sus funciones y responsabilidades. En el caso de las personas desempleadas, se obtuvo un porcentaje más alto respecto a las personas empleadas, por lo que se puede suponer que este factor, por sí solo, no es determinante en las personas al momento de tomar la decisión de abandonar sus empleos.

Para tener una mejor referencia, se relacionó la actitud hacia el trabajo con la definición de las funciones y responsabilidades. Los resultados se muestran en la siguiente tabla.

Tabla 16

Relación de la actitud hacia el trabajo con la claridad en la definición de las funciones y responsabilidades

Definición de funciones y responsabilidades	Actitud hacia el trabajo				Total	%
	Si le gusta	%	No le gusta	%		
Clara	214	88.80%	17	60.71%	231	85.87%
No Clara	27	11.20%	11	39.29%	38	14.13%
Total	241	100%	28	100%	269	100%

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la tabla 16, se tiene que al 88.80% personas encuestadas que expresaron que sí les gusta su trabajo, tienen claras sus funciones y sus responsabilidades y que sólo el 11.20% de los que declararon gustarles su trabajo se encuentran en la situación contraria. Por otra parte, al 39.29% de las personas que expresaron no gustarles su empleo, también expresaron que no tenían claras ni sus funciones ni sus responsabilidades en su empleo.

Lo anterior, representa un elemento para suponer que una clara definición de las funciones y responsabilidades laborales, ayuda a que las personas puedan tener una percepción positiva de su empleo, lo que consecuentemente, coadyuvará en la disminución de los altos índices de rotación de personal.

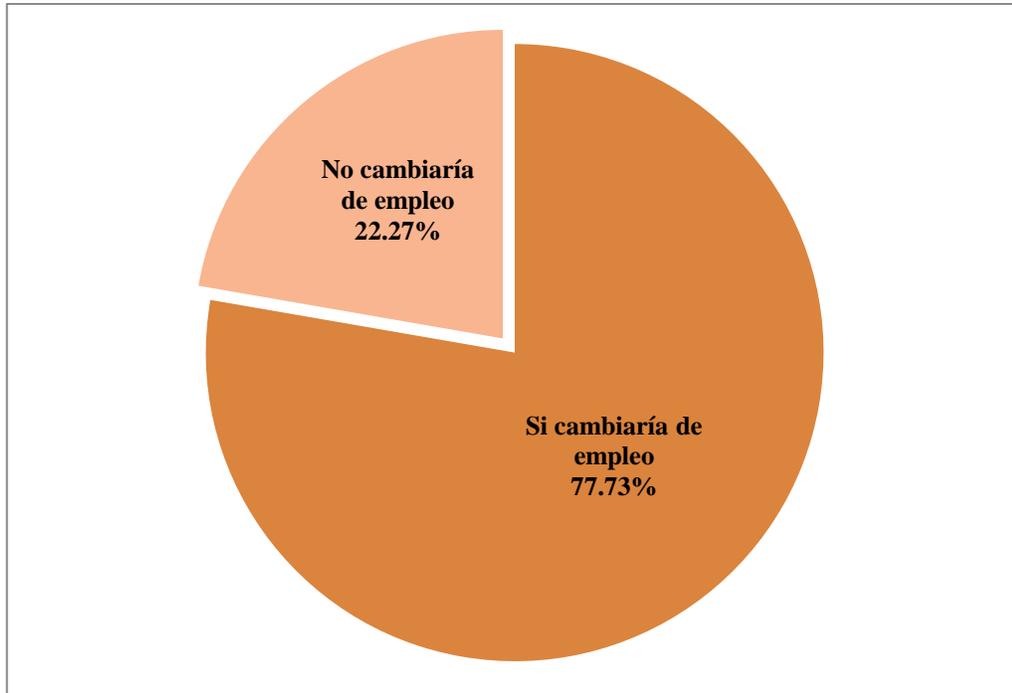
4.6. Análisis del clima laboral de la empresa y su incidencia en la rotación de personal

La Teoría de los dos factores de Herzberg menciona que los factores higiénicos, al ser excelentes, evitan la insatisfacción en los empleados y que en caso de provocar alguna satisfacción en el empleo, por lo general durará poco tiempo.

Por tal motivo, las condiciones físicas y de seguridad, así como el clima laboral, son elementos que deben ser administrados y gestionados a fin de que no causen insatisfacción en el personal, ya que de existir, es posible que los índices de rotación de personal se incrementen.

La pregunta *¿Las malas condiciones físicas y de seguridad son un factor que lo impulsaría a cambiar de empleo?* buscó estimar la disposición del personal operativo a abandonar su empleo si en su centro de trabajo existen condiciones físicas y de seguridad que limiten no solo el buen desempeño, sino que comprometan su propia seguridad. Los resultados de la pregunta, misma que se le realizó a personas empleadas, se presentan en el siguiente gráfico.

Figura 18. Disposición de las personas a cambiar de empleo debido a condiciones físicas y de seguridad desfavorables en el centro de trabajo



Fuente: Elaboración propia.

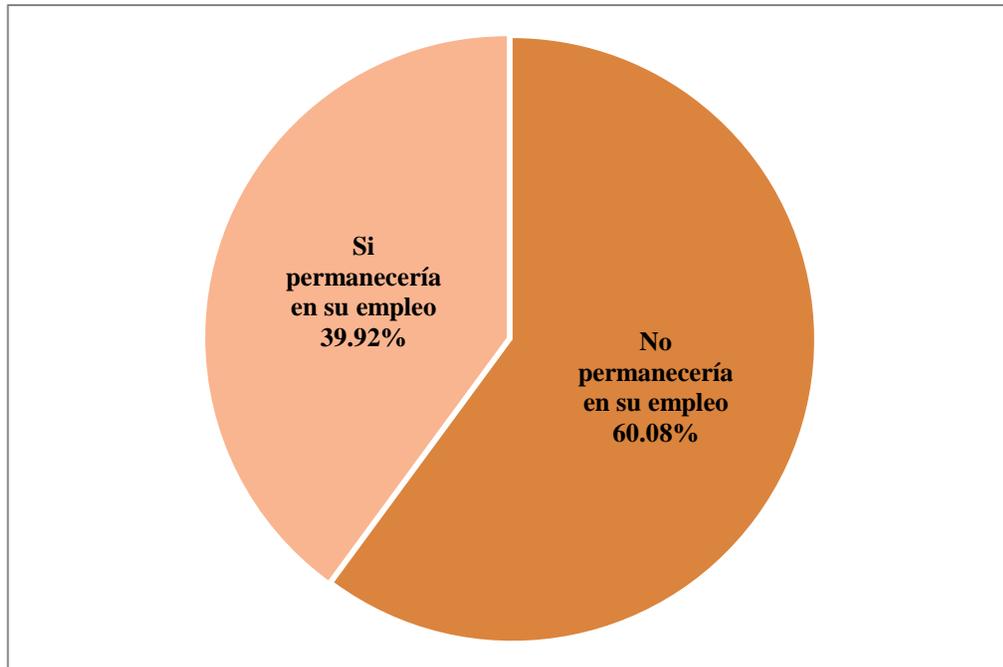
La figura 18 revela precisamente lo que explica la teoría de Herzberg (Chiavenato, 2011) respecto a los factores higiénicos; es decir, que los factores como los salarios, las prestaciones, las condiciones físicas y de seguridad del centro de trabajo, sólo ayudarán a que la gente no se sienta insatisfecha, produciendo, a lo más, sólo una satisfacción transitoria y de corto plazo. Sin embargo, si estos factores no son los óptimos, el personal se sentirá insatisfecho.

El hecho de que prácticamente 8 de cada 10 personas abandonaría su trabajo si considera que en este no se cuentan con las condiciones físicas y de seguridad necesarias, conlleva a establecer la incidencia de dichas condiciones en los índices de rotación de personal.

Para Herzberg (Chiavenato, 2011), el salario es un factor higiénico, el cual, de acuerdo al análisis de los resultados de la investigación en campo, es el factor que presenta una mayor incidencia en la decisión de las personas para abandonar su empleo.

Por ello, resulta importante medir qué tanto puede influir en las personas el hecho de percibir un buen salario en su decisión de permanecer en un empleo con condiciones físicas y de seguridad desfavorables. La pregunta *¿Un buen salario lo haría permanecer en su empleo, a pesar de que en este no existan las condiciones de seguridad e higiene necesarias para desempeñar su trabajo?* buscó identificar dicha influencia. La siguiente gráfica presenta los resultados obtenidos.

Figura 19. Influencia de un buen salario en las personas para permanecer en un empleo con condiciones físicas y de seguridad desfavorables



Fuente: Elaboración propia.

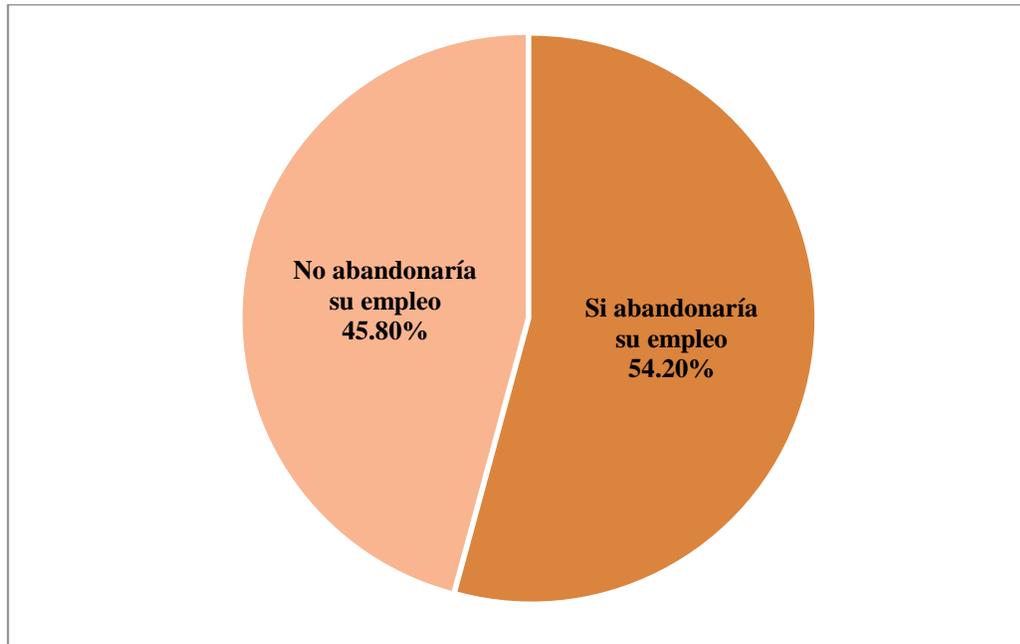
La figura 19 muestra que si se percibe un buen salario, más personas estarían dispuestas a permanecer en un trabajo con condiciones físicas y de seguridad desfavorables, ya que un 17.65% de los encuestados que originalmente habían manifestado abandonar su empleo si en este existieran condiciones físicas y de seguridad desfavorables, optarían por quedarse en su empleo si en este perciben un mejor salario.

La tendencia descrita, confirma la influencia que puede llegar a tener el factor económico en el personal operativo en su decisión de permanecer o no en un empleo, ya que si existe la percepción de que se tiene un buen salario, más personas estarían dispuestas a permanecer en un empleo, incluso a costa de su propia integridad.

Otro factor que puede influir en las personas en su decisión para abandonar un empleo, es la disponibilidad de las herramientas de trabajo. Las respuestas a la pregunta *¿El hecho de no contar con las herramientas necesarias para desempeñar*

correctamente su trabajo, sería un factor para abandonar su empleo? lo demuestran a través de la siguiente gráfica.

Figura 20. Incidencia de la disponibilidad de herramientas de trabajo en la decisión de abandonar el empleo



Fuente: Elaboración propia.

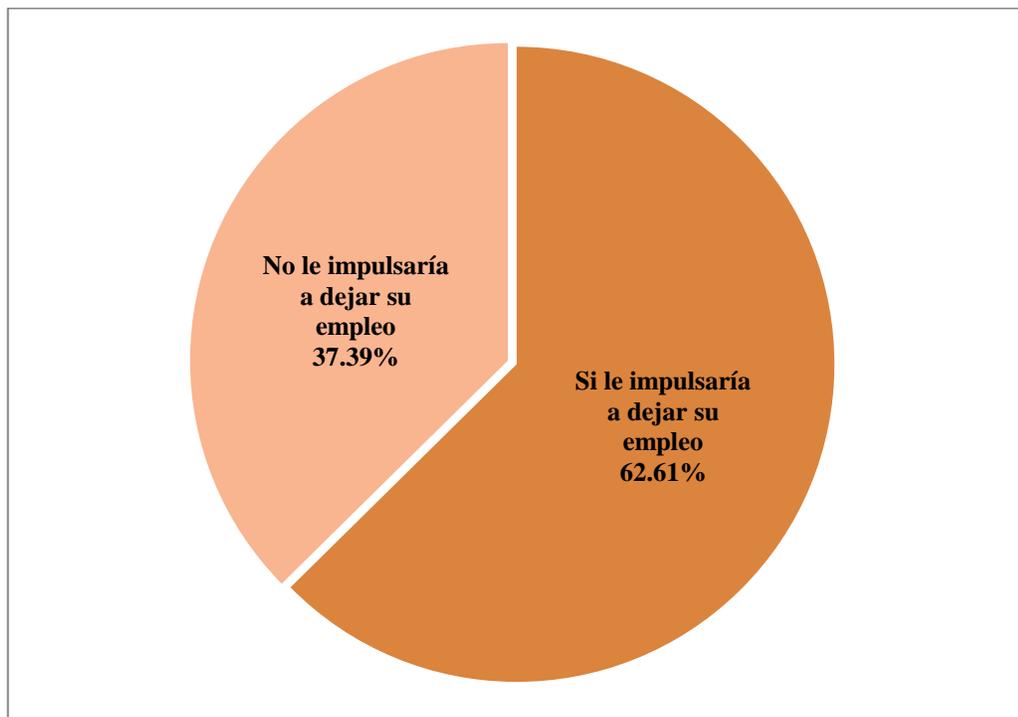
La figura 20, señala que más de la mitad de los encuestados, abandonaría su empleo, si en este no se contara con las herramientas necesarias para desempeñar correctamente sus funciones. Con lo anterior, se comprueba que este factor, de los considerados como *higiénicos* por Herzberg (Chiavenato, 2011), al ser precario, provocará insatisfacción en las personas, lo que puede llevarlas al abandono de sus empleos.

Como se ha revisado a lo largo del presente trabajo, uno de los factores que el personal operativo suele valorar al tomar la decisión de abandonar el empleo, está relacionado al clima laboral, que es parte de aquellas condiciones que pueden ser gestionadas por las propias empresas. En ese sentido, los resultados de la encuesta

señalaron que las personas consideran a los supervisores y jefes directos como los principales responsables de que los empleados permanezcan en sus empleos.

Con la pregunta *¿Una mala relación con un supervisor o jefe, lo impulsaría a dejar su empleo?* se busca profundizar más respecto a la forma de pensar de las personas respecto de la situación descrita. La siguiente gráfica, arroja los resultados obtenidos de las respuestas de las personas empleadas.

Figura 21. Incidencia de una mala relación con supervisores y/o jefes directos en el abandono del empleo (personas empleadas)



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la figura 21, se tiene que el 62.61% de las personas empleadas abandonarían su empleo si tuvieran una mala relación con un supervisor o un jefe directo. La tendencia anterior, también se relacionó con la escolaridad de los encuestados mediante la siguiente tabla.

Tabla 17

Incidencia de una mala relación con supervisores y/o jefes directos en el abandono del empleo en las personas empleadas (por escolaridad)

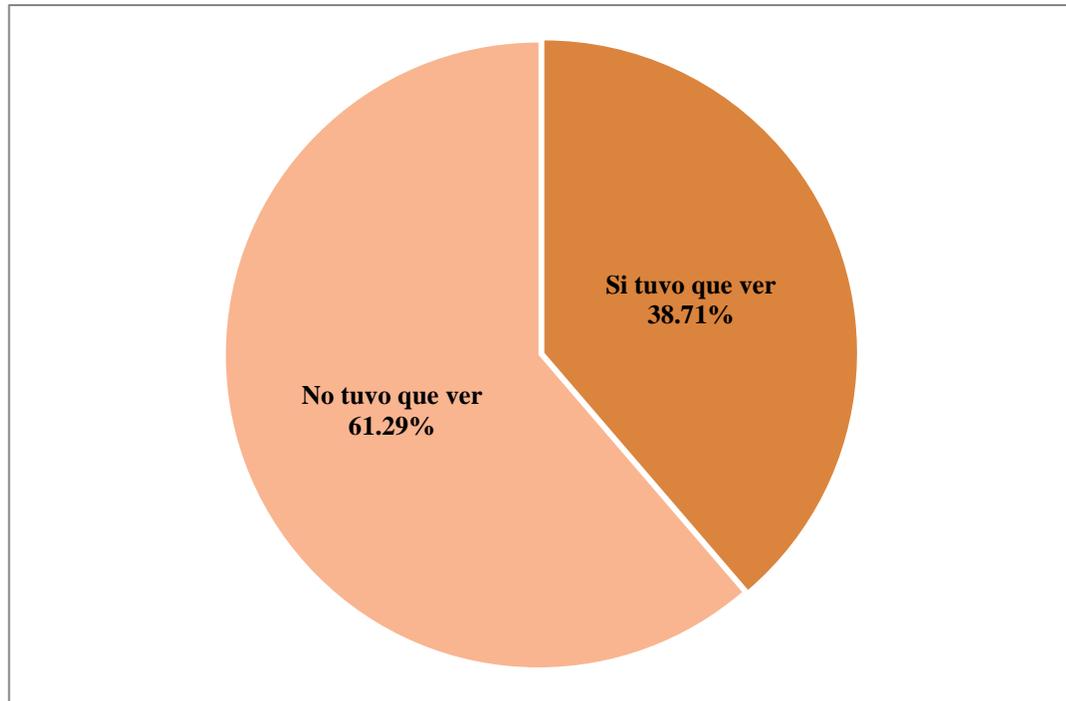
Escolaridad	Si le impulsaría a dejar su empleo		No le impulsaría a dejar su empleo		Totales
Primaria	22	84.62%	4	15.38%	26
Secundaria	51	60.71%	33	39.29%	84
Bachillerato	69	58.97%	48	41.03%	117
Superior	7	63.64%	4	36.36%	11
Total	149	268%	89	132%	238

Fuente: Elaboración propia.

Con la información de la tabla 17, se puede observar que una mala relación con los supervisores o jefes inmediatos tiene una mayor incidencia en las personas con educación primaria, ya que el 84.62% de los encuestados se vería impulsado a abandonar su empleo por esta situación. En el resto de las escolaridades, la tendencia es similar, manteniéndose cercana al 60%.

Respecto a las personas desempleadas, se les hizo la *pregunta ¿El motivo para dejar su empleo se debió a una mala relación con su supervisor o jefe?* buscando identificar qué tanto incidió una mala relación con sus anteriores supervisores o jefes inmediatos para abandonar sus empleos. Los resultados se muestran en el siguiente gráfico.

Figura 22. Incidencia de una mala relación con supervisores y/o jefes directos en el abandono del empleo (personas desempleadas)



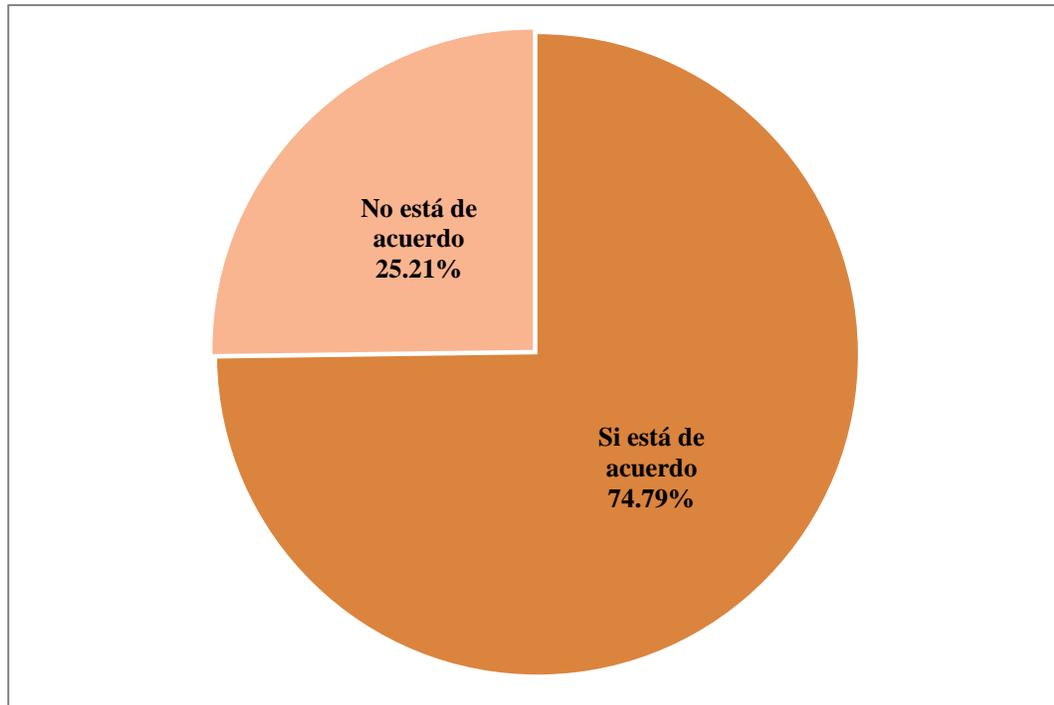
Fuente: Elaboración propia.

La figura 22 muestra que prácticamente 4 de cada 10 personas desempleadas, renunció a su último empleo por causas relacionadas a una mala relación con sus supervisores o jefes inmediatos. Lo anterior, confirma la importancia de dichas figuras como responsables en la permanencia de las personas en sus empleos.

Conforme las empresas manufactureras crecen en tamaño y número de integrantes, la tarea de los jefes inmediatos y supervisores crece en importancia ya que son los encargados de ejecutar las instrucciones, de mantener la calidad, de representar al patrón y de ejercer el papel de líderes ante la lejanía de los directivos y de los propietarios.

La pregunta *¿Está Usted conforme con las condiciones en las que presta su trabajo?* trató de aportar datos para identificar el sentir de las personas empleadas respecto a las condiciones generales en las que desempeña su trabajo.

Figura 23. Conformidad de las personas empleadas respecto a las condiciones generales en las que presta su trabajo

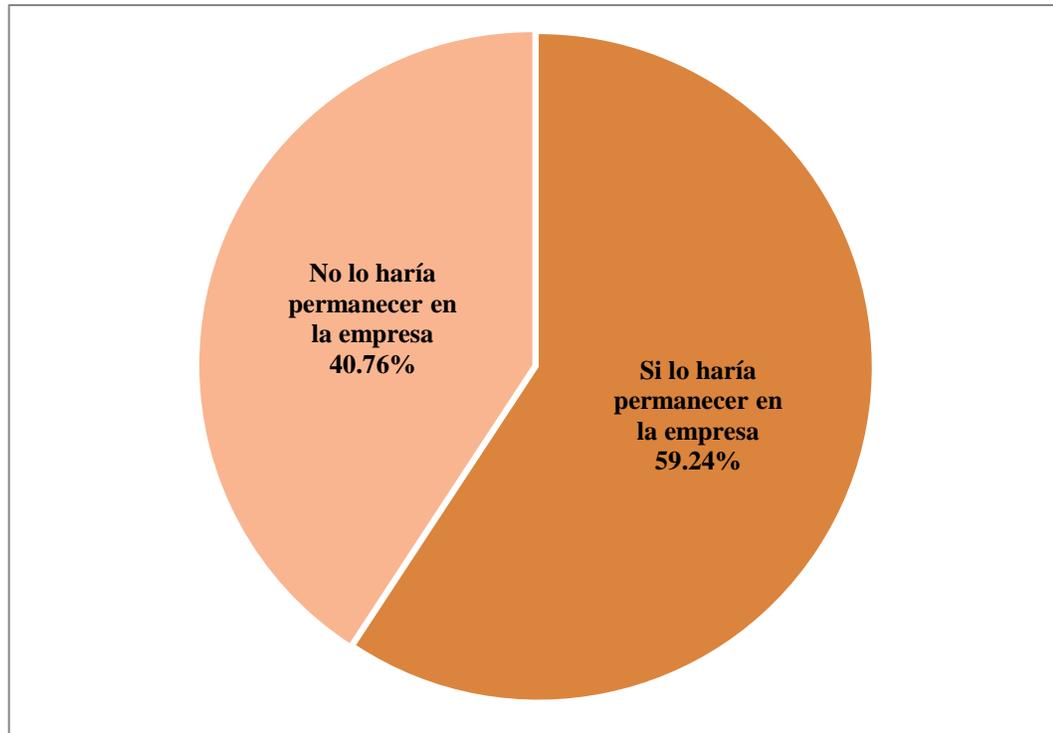


Fuente: Elaboración propia.

La figura 23 señala que una cuarta parte del personal operativo en la industria manufacturera de Querétaro no está de acuerdo con las condiciones de trabajo bajo las cuales se desempeña.

Aunque las tendencias encontradas a través del presente análisis, apuntan a que el aspecto económico es el factor que más incide en la rotación de personal operativo, resulta interesante preguntar directamente a las personas si prefieren un buen ambiente laboral o un buen salario. Por lo que, con la pregunta *¿Considera usted que un buen ambiente laboral, lo haría permanecer en la empresa donde labora aún por encima del salario que percibe?* se trató de captar la opinión de las personas empleadas. La siguiente gráfica muestra los resultados obtenidos.

Figura 24. Influencia de un buen ambiente laboral en la decisión de permanecer en un empleo por encima del salario percibido (empleados)



Fuente: Elaboración propia.

La figura 24 establece que más del 59% de las personas prefiere un buen ambiente laboral y que poco más del 40% prefiere un buen salario.

Lo anterior, permite establecer que aunque el factor económico es el que más incide en los índices de rotación de personal operativo, también es posible que las empresas manufactureras puedan retener a dicho personal si en ellas existe un buen ambiente laboral.

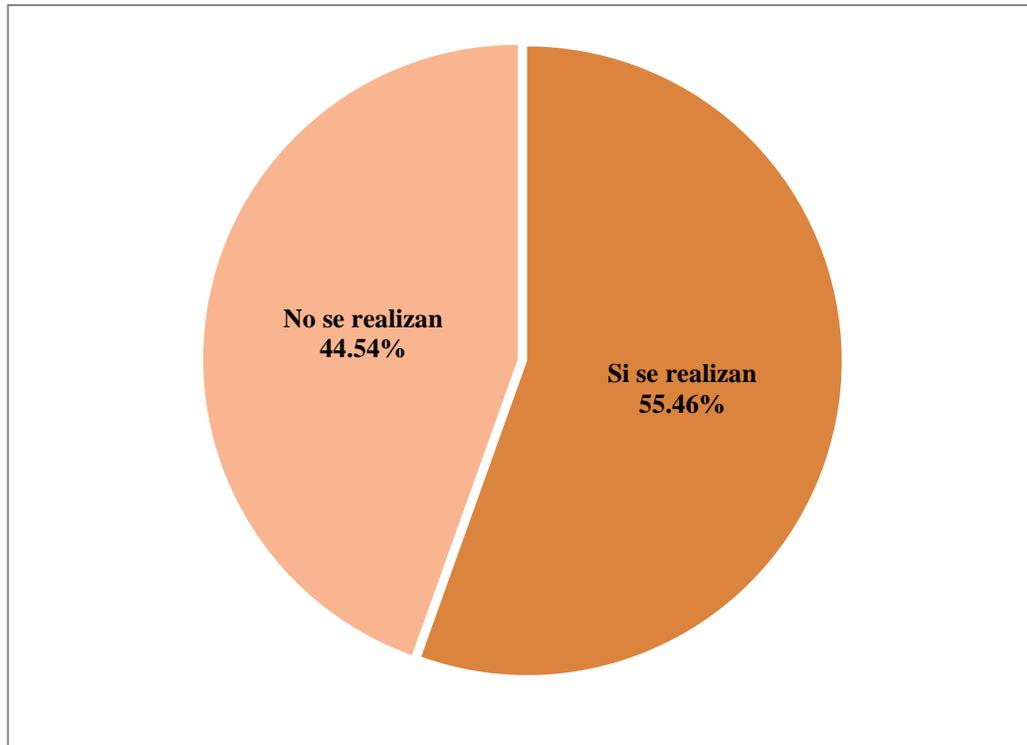
En el marco teórico se estableció que el dinero más que un fin, es un medio para la obtención de diversos satisfactores y que este proporciona solamente satisfacción a corto plazo. En este orden de ideas, el ambiente laboral puede proporcionar una satisfacción más duradera que permita compensar la falta de un buen salario.

La afirmación anterior, proporciona la oportunidad para aquellas empresas limitadas económicamente, para poder competir con otras más poderosas en ese sentido, al intentar ofrecer mejores ambientes de trabajo. Es decir, si las empresas manufactureras consiguen complementar un buen clima laboral con otros factores como el crecimiento y la estabilidad laboral, incluso las prestaciones no económicas, pueden ser percibidas como lugares atractivos para laborar para el personal operativo.

4.7. Análisis del compromiso de la organización con sus colaboradores y su incidencia en la rotación de personal

Como se pudo revisar en el marco teórico, la percepción del compromiso de la empresa con sus colaboradores, traducido en acciones que coadyuven a la superación y mejora en la calidad de vida de estos, puede ser un factor que incida en la rotación de personal operativo. La pregunta *¿Considera Usted que en la empresa donde labora se realizan acciones enfocadas a su bienestar laboral y personal?* tuvo como objetivo estimar qué percepción tiene el personal operativo respecto a las acciones que emprende la empresa para su bienestar laboral y personal. La siguiente gráfica muestra los resultados obtenidos.

Figura 25. Realización de actividades enfocadas al bienestar laboral y personal del personal operativo en las empresas manufactureras (personas empleadas)

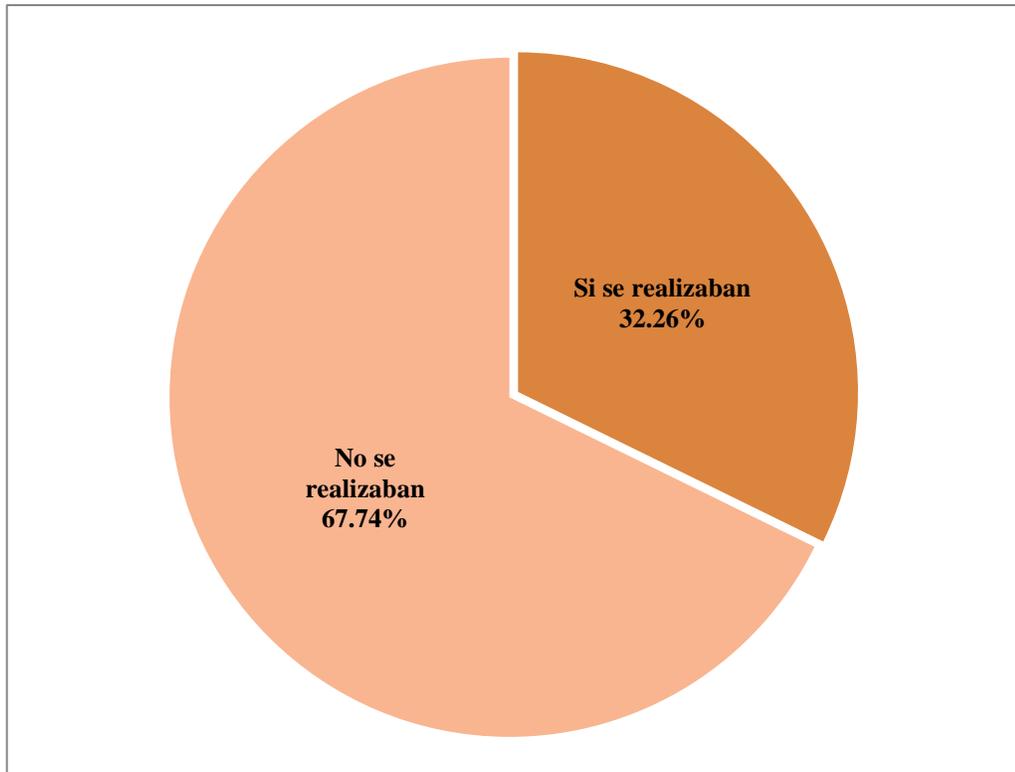


Fuente: Elaboración propia.

La figura 25, muestra resultados que indican que más del 55% de los encuestados empleados consideran que en las empresas donde laboran no se realizan actividades enfocadas a su desarrollo laboral y personal, siendo lo anterior, un aspecto que podría provocar una percepción negativa por parte del personal operativo respecto al interés de las empresas manufactureras por su factor humano.

Al realizar a los informantes desempleados la pregunta *¿En la empresa donde tuvo su último empleo, se realizaban acciones enfocadas a su bienestar laboral y personal?* se buscó determinar si en este grupo se conservaba la misma tendencia que se presentó en las personas empleadas. Los resultados se presentan en la siguiente gráfica.

Figura 26. Realización de actividades enfocadas al bienestar laboral y personal del personal operativo en las empresas manufactureras (personas desempleadas)



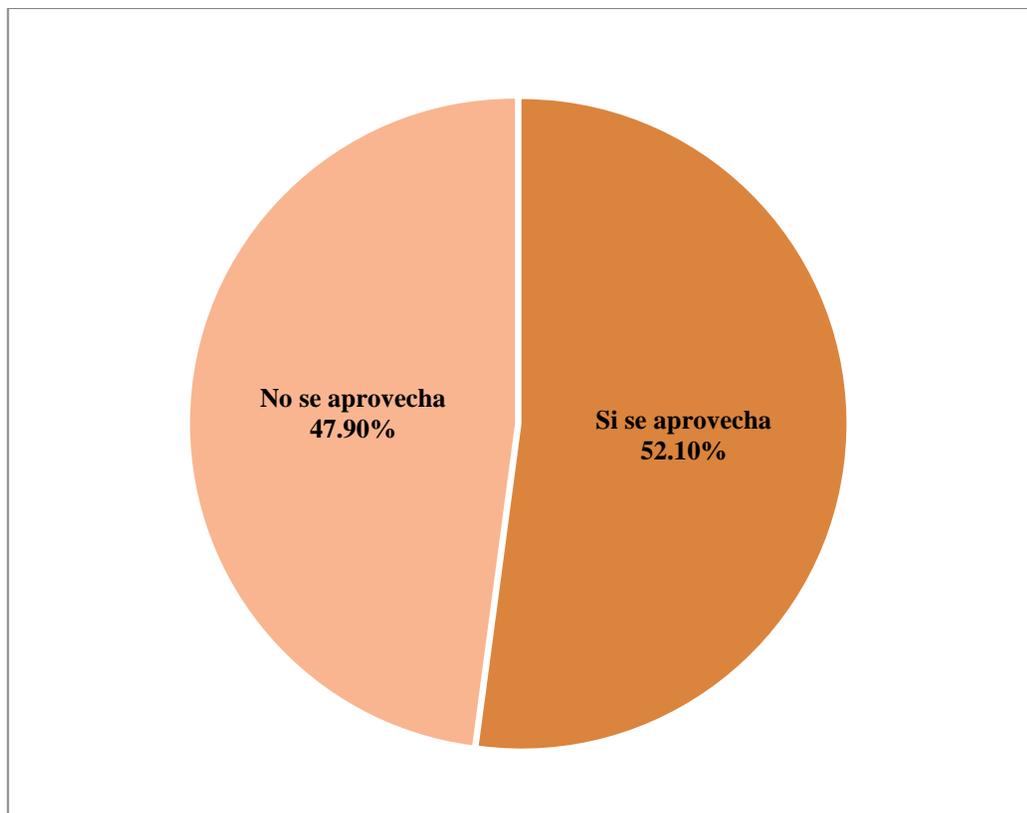
Fuente: Elaboración propia.

La figura 26 muestra una tendencia diferente a los resultados obtenidos del gráfico 25, ya que el 67.74% de las personas desempleadas consideran que en las empresas en donde tuvieron su último empleo no se realizaban acciones enfocadas a su desarrollo laboral y personal.

La diferencia en ambas tendencias, puede tener sentido, al recordar la teoría de Chiavenato (2011), respecto a los costos de la rotación de personal, en donde se menciona que algunos de estos, precisamente se reflejan en la actitud y predisposición de los trabajadores, incluso en una mala imagen de la empresa. Las tendencias señaladas en las figuras 25 y 26, ayudan a demostrar cómo puede cambiar la percepción de las personas una vez que se separan laboralmente de la empresa.

Otro aspecto importante a revisar corresponde al aprovechamiento del talento de las personas en las empresas manufactureras de Santiago de Querétaro. Mediante la pregunta *¿Considera Usted que en la empresa en donde presta sus servicios, se aprovecha el talento de las personas?* aplicada a las personas empleadas, se buscó captar el sentir de las personas respecto a esta situación. La figura 27 muestra los resultados obtenidos.

Figura 27. Aprovechamiento del talento en las empresas (empleados)



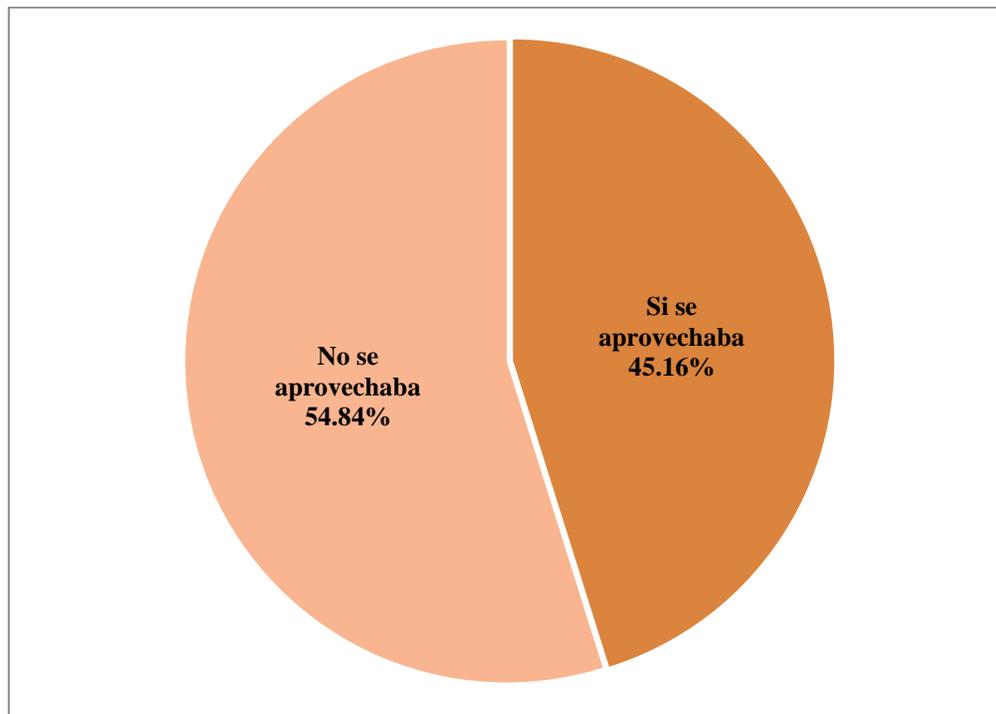
Fuente: Elaboración propia.

La figura 27 muestra una ligera tendencia por parte de las personas empleadas a percibir que sí se aprovecha el talento de las personas en las empresas.

A través de la pregunta *¿En la empresa en donde prestaba anteriormente sus servicios, se aprovechaba el talento de las personas?* se obtendrán datos que permitan

estimar si existe variación en la percepción de las personas respecto al aprovechamiento del talento en la empresa una vez que estas han abandonado su empleo.

Figura 28. Aprovechamiento del talento en las empresas (desempleados)



Fuente: Elaboración propia.

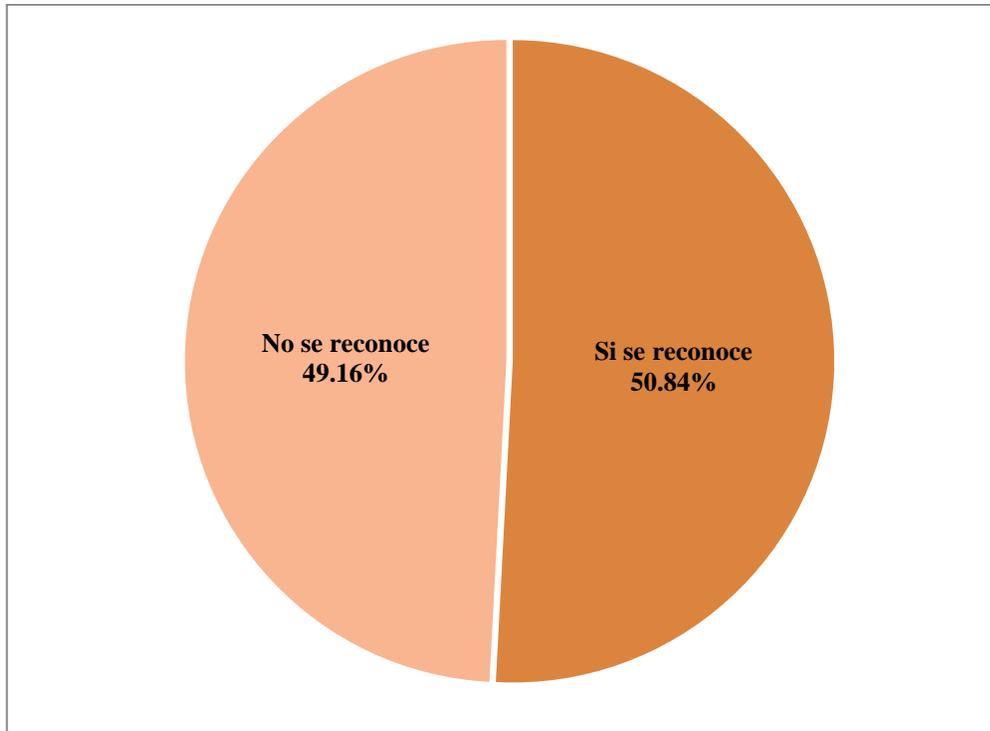
De acuerdo a los resultados de la figura 28, se tiene que la percepción de las personas desempleadas se inclina más hacia la creencia de que en las empresas no se aprovecha el talento de las personas.

De acuerdo al análisis de las figuras anteriores, se puede establecer que la percepción de las personas hacia su fuente de empleo, puede cambiar negativamente al terminar la relación laboral. Lo anterior, puede generar un costo asociado a una imagen negativa de la empresa ante sus diversos grupos de interés (Chiavenato, 2011).

Otro aspecto que incide en la satisfacción laboral de las personas, está asociado al reconocimiento de su esfuerzo y de sus aportaciones; por lo que, con la pregunta *¿En la empresa donde labora, existe el reconocimiento para el personal que se esfuerza y*

aporta al logro de los objetivos de la misma? se buscó definir cuál es la percepción de las personas empleadas al respecto. El siguiente gráfico muestra los resultados obtenidos en la encuesta.

Figura 29. Reconocimiento al esfuerzo y a las aportaciones al logro de los objetivos en las empresas manufactureras (empleados)



Fuente: Elaboración propia.

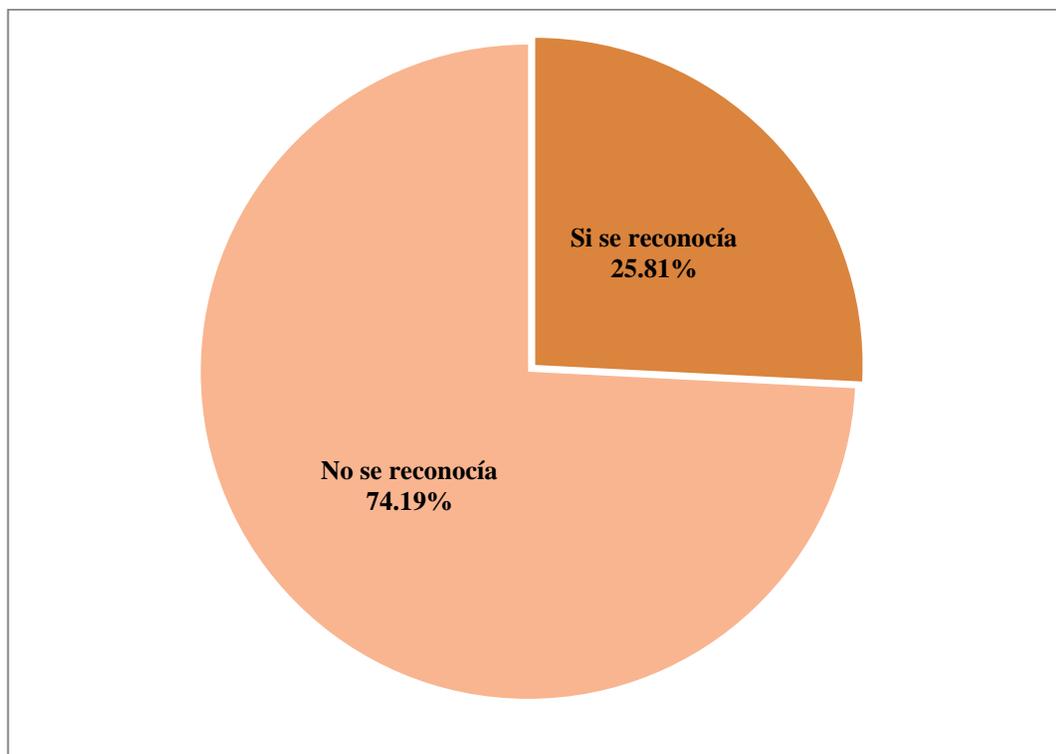
La figura 29 indica que más de la mitad de las personas empleadas considera que en las empresas manufactureras de Santiago de Querétaro, no son reconocidos el esfuerzo de las personas ni sus aportaciones para al logro de los objetivos.

La trascendencia de la situación anterior, radica en que si dentro de una organización, las personas consideran que sus esfuerzos y aportaciones no son reconocidos, experimentarán algún grado de insatisfacción laboral; lo que consecuentemente puede conducir al incremento de los índices de rotación de personal.

Por otra parte, también es importante resaltar la importancia que el personal operativo otorga a los reconocimientos de tipo económico y a la satisfacción de corto plazo que pueden generar.

Con la pregunta *¿En la empresa donde laboró anteriormente, se reconocía al personal que se esforzaba y aportaba al logro de los objetivos de la misma?* se buscó obtener datos provenientes de la opinión de las personas desempleadas, que permitieran identificar diferencias en la percepción de estas con las personas empleadas. Los resultados se muestran en la siguiente gráfica.

Figura 30. Reconocimiento al esfuerzo y a las aportaciones al logro de los objetivos en las empresas manufactureras (desempleados)



Fuente: Elaboración propia.

La figura 30 muestra una variación importante entre las personas empleadas y desempleadas respecto a su percepción acerca del reconocimiento al esfuerzo y a las aportaciones de las personas a los objetivos de las empresas manufactureras, ya que casi

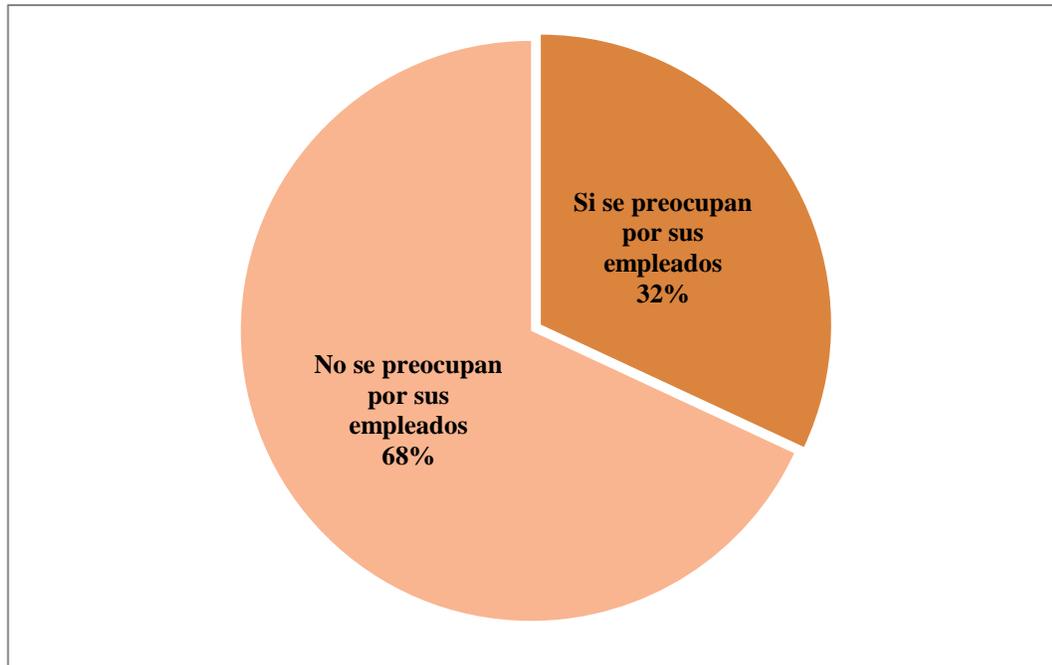
tres cuartas partes de los desempleados señalaron que en sus anteriores empleos no existía dicho reconocimiento.

Por lo anterior, resulta importante que las empresas manufactureras reconozcan los esfuerzos y las aportaciones de sus colaboradores, no solo para mantener índices de rotación de personal operativo ideales, sino para ser competitivas en el mercado laboral al ofertar un lugar atractivo para trabajar, lo cual, también coadyuvará a atraer a más y mejores personas, además de conservarlas dentro de la organización.

Como ya se ha revisado, la percepción de las personas juega un papel fundamental en su decisión de permanecer o abandonar su empleo. Por ello, siempre es importante conocer cómo perciben las personas a las empresas.

Por lo que, para tener una visión general respecto a la percepción de las personas empleadas respecto al compromiso de las empresas con su personal, se realizó la pregunta *¿Considera Usted que las empresas realmente se preocupan por sus empleados?* cuyos resultados se muestran en la figura 31.

Figura 31. *Percepción de las personas empleadas respecto a la preocupación de las empresas por sus empleados*



Fuente: Elaboración propia.

Los datos arrojados por la figura 31, indican que en términos generales las empresas manufactureras no gozan de una percepción positiva respecto a su preocupación por su personal. De hecho, prácticamente siete de cada diez personas que se desempeñan como personal operativo en ellas, consideran que las empresas no se preocupan por sus empleados.

La situación descrita anteriormente, puede predisponer al personal operativo al abandono de sus actuales empleos bajo la excusa de buscar ocupación en una organización que les ofrezca mejores condiciones laborales y que muestre una mayor preocupación por sus colaboradores.

Una vez que se han analizado los resultados obtenidos en campo, y que de este análisis se ha obtenido información valiosa, se procederá a la emisión de conclusiones y recomendaciones.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se pretende que la presente tesis, sea un instrumento que permita aportar a las empresas, a los gobiernos y en general a la sociedad información específica y actualizada respecto al fenómeno de la rotación de personal operativo en las empresas manufactureras de Santiago de Querétaro.

A lo largo de la misma, se fueron revisando teorías, algunas de ellas tomadas de los clásicos de la administración, así como estadísticas nacionales, de la entidad y de la ciudad, para contextualizar la realidad de las empresas manufactureras respecto a la rotación de personal.

Como se manifestó, la comprensión del mercado laboral en el que se desenvuelven las empresas manufactureras es un factor fundamental; sin embargo, la investigación señala que las empresas determinan este mercado y que en la medida de que enriquezcan sus ofertas laborales, no solamente en el aspecto económico, sino en otros aspectos como el ambiente laboral, podrán ser competitivas y lograr el objetivo de atraer y conservar su capital intelectual.

Respecto a la pregunta generadora, misma que fundamentó este proceso de investigación *¿Cuáles son los factores que inciden mayormente en la decisión del personal operativo para abandonar las empresas manufactureras en la ciudad de Santiago de Querétaro y su zona conurbada?* se tiene que el aspecto económico, representado a través de los salarios y prestaciones económicas, es el factor que más incide en la decisión de las personas para permanecer o abandonar su trabajo.

Evidentemente, en un mundo empresarial en el que precisamente los recursos económicos tienden a ser escasos y en consecuencia a ser estrictamente aplicados y controlados, el enunciado anterior representaría una limitación importante y a priori,

hasta decisiva en lo que a las aspiraciones de las empresas por atraer y conservar su talento se refiere. Sin embargo, existen otros factores como el ambiente laboral, sobre el cual, las personas pueden sustentar la decisión respecto a su permanencia en su empleo.

Por otra parte, la estabilidad laboral, las oportunidades de crecimiento laboral, la relación con supervisores y jefes inmediatos, el reconocimiento al esfuerzo, incluso otros como la ubicación, las condiciones físicas y las prestaciones no económicas, también juegan un papel importante en la percepción de las personas respecto a sus empleos y a las empresas que los ofrecen. Es ahí en donde las empresas limitadas económicamente, pueden encontrar la llave para ser competitivas en un mercado laboral vertiginoso.

Por lo que cada empresa, de acuerdo a sus posibilidades, deberá implementar programas para el desarrollo de su capital intelectual que contemplen estos factores, evitando fundamentar dichos programas solamente en la efímera satisfacción que un buen salario pueda aportar.

Con lo anterior, las personas podrán desarrollar más fácilmente una identidad y encontrar la satisfacción laboral que les permita encontrar un sentido de vida en la empresa.

Incluso, a lo largo del desarrollo de este trabajo, se pudo establecer que factores demográficos como la edad, el género y la escolaridad, tienen una incidencia en el comportamiento de las personas, respecto a sus empleos y empresas.

Los resultados de la presente tesis, permiten concluir que es primordial que en las empresas manufactureras se realicen estudios para obtener información que establezca un perfil general del empleado y/o perfiles específicos, los cuales proporcionarán información que permita ejecutar acciones enfocadas a atender las necesidades y expectativas de los colaboradores; así como garantizar que los recursos, sean

productivos a favor de lograr la estabilidad laboral y de conservar el talento en las organizaciones.

Para el presente trabajo, también fueron planteadas preguntas específicas; mismas que le dieron sentido y dirección al proceso de investigación. En el caso de la pregunta *¿Qué efectos directos o indirectos produce la rotación de personal en una empresa manufacturera?* se obtuvo la respuesta desde el propio marco teórico gracias a las contribuciones de Idalberto Chiavenato (2011), quien considera que la rotación de personal tiene diversos efectos a corto, mediano y largo plazo y que implica diversos costos para la empresa, algunos fácilmente medibles y otros simplemente estimables.

A nivel general los costos de la rotación de personal para la empresa surgen directamente de la separación del trabajador y su sustitución, de los gastos colaterales de dichas separaciones y de la ineficiencia de una plantilla con un alto número de trabajadores en constante entrenamiento.

No obstante, la rotación de personal también es capaz de generar otros costos, los cuales son difíciles de cuantificar, como los generados a partir de la percepción, las actitudes y la mala imagen que en un determinado momento pueda llegar a tener la empresa.

La rotación de personal es causante de enormes daños a las organizaciones, a los trabajadores que desertan, a su familia y en general a la economía de la ciudad de Santiago de Querétaro, que como muchas otras, es dependiente del crecimiento y de la productividad de sus empresas. Además, es un factor de incertidumbre e imprevisibilidad para las organizaciones y es causante de desperdicios, mermas y pérdidas.

Respecto a la segunda pregunta específica de investigación *¿Cuáles son los índices de rotación de personal que predominan en las empresas manufactureras de la ciudad de Santiago de Querétaro?* es preciso recordar que una de las principales situaciones que motivó la elaboración del presente trabajo estriba en la falta de cifras respecto a la rotación de personal en la industria manufacturera de Santiago de Querétaro.

No obstante, a través de la consulta de fuentes locales, se obtuvo información que señala que para la industria manufacturera de Querétaro, los índices de rotación de personal se estiman en un 26% anual, cifra superior al 12% que recomienda la Asociación de Ejecutivos de Relaciones Industriales (AERI), lo cual de entrada puede reflejar una problemática al considerar que por cada peso que las empresas erogan directamente por cada deserción laboral, se gastan otros 25 pesos de manera indirecta.

Sin embargo, en la práctica resulta inconveniente para las empresas tener un índice de rotación de personal igual a cero, ya que dicha situación no permitiría la renovación de su talento, dejando incluso dentro de la organización a elementos que ya no son productivos.

Por otra parte, ya se ha mencionado que los altos índices de rotación de personal se asocian a la ineficiencia organizacional, a la pérdida del talento y a la generación de costos asociados a la separación y al reemplazo de las personas; incluso, derivando en una imagen desfavorable para la organización.

Por lo anterior, se concluye que en la práctica no existe un índice de rotación de personal *ideal*, el cual sea aplicable a todas las empresas, ya que dicho índice, deberá ser establecido por cada organización, tomando en cuenta sus condiciones particulares, tales como su giro, tamaño, ubicación, entorno, recursos y mercado laboral.

El índice de rotación de personal *ideal* definido por cada organización, deberá permitir la retención del talento, y al mismo tiempo, la sustitución de aquellos elementos que presenten alteraciones de desempeño difíciles de corregir dentro de un programa accesible y económico (Chiavenato, 2011).

Para dar respuesta a la tercer pregunta específica de investigación *¿Una estructura organizacional deficiente pudiera ser la causante de una excesiva rotación de personal?* nuevamente es necesario remitirse al marco teórico, ya que en este, se comparó a la estructura organizacional como el esqueleto que le daba forma y sostenía a una organización, y que esta depende de sus recursos, la tecnología que utilice, el mercado en el que se desempeña y de su estrategia. Bajo un contexto holístico, el mercado de recursos humanos es uno de los mercados en los que las empresas tienen que participar.

Así, a través de la revisión de diversos axiomas se llegó a la conclusión de que en general, un mal diseño organizacional dará como resultado organizaciones ineficientes.

Considerando la teoría de Jones (2008), en la que se asume que el comportamiento de una organización es el resultado de su diseño y de los principios que subyacen a su operación, se puede considerar que las fallas del diseño organizacional se pueden identificar a través del comportamiento de las personas que la integran, siendo el abandono de la organización un comportamiento que puede evidenciar la existencia de un mal diseño organizacional.

Así, como esqueleto y soporte de la organización, sujeta a presiones internas y externas, la estructura organizacional puede provocar que sus miembros respondan al ambiente externo, ejerciendo presión para que internamente las personas y los grupos se comporten de determinada manera.

Incluso, la sobrecarga laboral a partir de reestructuras organizacionales, algunas de ellas generadas por las constantes crisis de las propias empresas, es considerada como un factor que incide en la rotación de personal. Por lo que se puede concluir que el diseño de una estructura organizacional deficiente, es un factor que puede causar altos índices de rotación de personal.

La cuarta y última pregunta específica de la presente tesis *¿La calidad de vida en el trabajo es un factor que influya en la disminución de la rotación de personal operativo en las empresas manufactureras de la ciudad de Santiago de Querétaro?* se responde afirmativamente, pues precisamente sólo a través de lograr que las personas estén satisfechas en su trabajo, se pueden alcanzar índices de rotación saludables para la organización.

Los programas de calidad de vida, deberán ser diseñados de acuerdo a las circunstancias particulares de cada empresa, ya que los factores demográficos, entre ellos la edad, el género y la escolaridad, provocarán que se atiendan de diferente manera los aspectos como la compatibilidad con el puesto, el sistema de compensaciones, las condiciones de trabajo, el compromiso de la organización con sus colaboradores, el crecimiento laboral y la percepción de la organización, para que las acciones derivadas de dichos programas realmente conduzcan a crear en el personal operativo la identidad y el sentido de pertenencia con la organización.

No se debe perder de vista que la industria manufacturera en Santiago de Querétaro, en lo que a personal operativo se refiere, se desenvuelve en un mercado laboral en el que existe una mayor oferta que demanda de vacantes, provocando así, una constante lucha de las empresas por conseguir mano de obra, traducándose lo anterior en un incremento de los salarios, una mayor oferta de prestaciones económicas y no

económicas, un mayor gasto en capacitación, y en general otras estrategias que tienen como finalidad la captación de mano de obra, propiciando con esto que la fuerza laboral considere que existe relativa facilidad para la consecución de empleo.

Como se establece en el *Estudio Nacional de Sueldos y Rotación de Personal en el Empleo en el Sector TI*, la oportunidad para mantener los índices de rotación de personal en niveles adecuados, según las necesidades de cada organización, se presenta en primer lugar en retener al talento ya existente, antes de intentar suplir las bajas en el competido mercado laboral.

La ecuación parecería simple, es decir, al disminuir los índices de rotación de personal operativo en las empresas manufactureras, estas efficientarían sus recursos, volviéndose más productivas, creciendo y generando más empleos, salarios, impuestos y mercados para otras empresas, propiciando las condiciones para un mejor bienestar para la comunidad, en este caso, la ciudad de Santiago de Querétaro.

Otras conclusiones valiosas que se obtuvieron con el presente trabajo son las siguientes:

- 1.- Aunque a nivel operativo de las empresas manufactureras, el dinero es el factor con mayor incidencia en la rotación de personal, es necesario precisar que dicha tendencia disminuye en función de un mayor grado de estudios, ya que las personas con una mayor escolaridad, tienden a sentir satisfacción en base a factores como el ambiente, el crecimiento y la estabilidad laboral.
- 2.- A menor edad, existe una mayor tendencia a abandonar el empleo, la cual se acentúa en individuos menores a los 37 años, a los cuales, por lo general, les impulsa la búsqueda de empleos mejor remunerados.

- 3.- Durante los primeros días y hasta los primeros cinco años de antigüedad, existe en las personas una mayor disposición a abandonar el empleo, por lo cual las empresas manufactureras deben identificar a los empleados en este rango de antigüedad para realizar acciones que les permitan crear la identidad y sentido de pertenencia con la empresa.
- 4.- Las mujeres tienden a abandonar en menor medida sus empleos porque valoran el ambiente laboral más que los hombres.
- 5.- Las personas con una escolaridad de bachillerato tienden a generar una mayor antigüedad en los empleos de tipo operativo, seguidos de aquellos que poseen una educación secundaria.
- 6.- El ambiente laboral, representado principalmente por las relaciones del personal operativo con los supervisores y jefes inmediatos, es un factor que incide poderosamente en las personas en su decisión para cambiar de empleo, por lo que las organizaciones deberán adoctrinar a este tipo de personal para que tenga la capacidad de asumir el liderazgo, comunicarse efectivamente y en general resultar un apoyo para el personal operativo.
- 7.- La percepción que el personal operativo tenga acerca de la empresa en donde labora, es otro factor a considerar, ya que las personas que estiman que se les remunera inequitativa o injustamente, o que sienten que no se aprovecha su talento, o que no se sienten reconocidas o valoradas en su empresa, optarán en un momento dado, por emigrar a otras empresas donde puedan sentirse más valorados.
- 8.- El mercado laboral, influye poderosamente en la conducta de las personas, ya que al existir aparente abundancia de opciones laborales en este y facilidad para

cambiar de empleo, las personas se predispondrán a hacerlo. La percepción de que en la ciudad de Santiago de Querétaro es relativamente fácil conseguir empleo, es un factor que también incide en los altos índices de rotación de personal operativo en las empresas manufactureras.

El conocimiento de la fuerza laboral, a través de la elaboración de inventarios de recursos humanos, así como la aplicación de perfiles de puesto, evaluaciones del desempeño, planes de carrera y en general todas aquellas acciones derivadas de programas de calidad de vida en el trabajo consistentemente fundamentados, son factores clave para conservar al talento humano y al capital intelectual.

Idílicamente, las empresas deben ser un vehículo para llevar a las personas a encontrar un sentido de vida a través del trabajo productivo, porque sólo a partir de la mejora individual de cada una de las personas que las integran, las organizaciones podrán ser verdaderamente productivas y lograr sus objetivos.

REFERENCIAS

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (9° ed.). México: Mc. Graw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2007 a). *Cómo se hace la ENOE. Métodos y procedimientos*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2016 b). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Recuperado el 09 de Marzo de 2016, de <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/cuadrosestadisticos/GeneraCuadro.aspx?s=est&nc=599&c=25452>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2010 c). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Recuperado el 10 de Marzo de 2016, de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ccpv/cpv2010/Default.aspx>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2016 d). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Recuperado el 09 de Marzo de 2016, de <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/CuadrosEstadisticos/GeneraCuadro.aspx?s=est&nc=1655&e=22&c=30512>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2016 e). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Recuperado el 09 de Marzo de 2016, de <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/CuadrosEstadisticos/GeneraCuadro.aspx?s=est&nc=1687&e=22&c=30481>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2016 f). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Recuperado el 19 de Marzo de 2016, de <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/cuadrosestadisticos/GeneraCuadro.aspx?s=est&nc=620&c=25466>

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2016 G). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Obtenido de <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/CuadrosEstadisticos/GeneraCuadro.aspx?s=est&nc=1053&e=22&c=29333>
- Jones, G. R. (2008). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. (5° ed.). México: Pearson Educación.
- Loaiza, A. N. (19 de Noviembre de 2015). *Querétaro, generador número uno de empleo*. Recuperado el 06 de Marzo de 2016, de Alternativo mx: <http://alternativo.mx/2015/11/queretaro-generador-numero-uno-empleo/>
- Miller, R. L. (1983). *Microeconomía*. México: Mc Graw Hill.
- Montúfar, R. G. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones* (4° ed.). México: Mc. Graw Hill Interamericana.
- Prieto, R. N. (2011). El indicador de la polémica recurrente: la tasa de desocupación y el mercado laboral en México. Realidad, datos y espacio. *Revista internacional de estadística y geografía.*, 2 (1) Recuperado el 09 de Marzo de 2016, de El indicador de la polémica recurrente: la tasa de desocupación y el mercado laboral en México: http://www.inegi.org.mx/RDE/rde_02/rde_02_art9.html
- Reyes, T. (1999). *Métodos cualitativos de investigación: Los grupos focales y el estudio de caso*. Recuperado el 08 de Junio de 2016, de <http://www.fvet.uba.ar/postgrado/especialidad/programas/Grupofocalyestudiodecaso.pdf>
- Robbins, S. P. (1996). *Administración* (5° ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Rodríguez, S. H., y Pulido Martínez, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial*. México: Mc. Graw Hill Interamericana.
- Rosas, S. (12 de Junio de 2015). *Rotación de personal, el "cáncer" que amenaza a las empresas queretanas*. Recuperado el 8 de Mayo de 2016, de *El Financiero*:

<http://www.elfinanciero.com.mx/bajio/rotacion-de-personal-el-cancer-que-amenaza-a-las-empresas-queretanas.html>

Sampieri, R. H., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (4° ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.

Secretaría de Economía. (2016 a). *¿Por qué invertir en Querétaro?* Obtenido de http://mim.promexico.gob.mx/Documentos/PDF/mim/FE_QUERETARO_vf.pdf

Secretaría de Economía. (2014 b). *Estudio Nacional de Sueldos y Rotación de Empleo en el Sector TI*. Obtenido de https://prosoft.economia.gob.mx/Imagenes/ImagenesMaster/EstudiosProsoft/AREF_07.pdf

Secretaría de Trabajo y Previsión Social. (2016 a). *Querétaro: Información Laboral. Febrero 2016*. Secretaría del Trabajo y Previsión social., Subsecretaría de Empleo y Productividad Laboral. México: Secretaría del Trabajo y Previsión social.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2016 b). *Estadísticas del sector*. Recuperado el 15 de Marzo de 2015, de http://www.stps.gob.mx/gobmx/estadisticas/contenido_menu_infsector.html

Silva, I. (16 de Junio de 2016). *Jóvenes representan el 40% de la rotación de personal en las empresas:STPS*. Recuperado el 17 de Junio de 2016, de *RR Noticias*: <http://rrnoticias.mx/2016/06/16/jovenes-representan-40-la-rotacion-personal-las-empresas/>

Solá, A. G. (12 de Diciembre de 2009). *Las teorías de Robert Lucas, en la base de la concepción de Madrid Network*. Recuperado el 18 de Febrero de 2016, de *Expansión*: <http://www.expansion.com/2009/12/11/opinion/1260566244.html>

Valdés, L. (1996). *Conocimiento es futuro: hacia la sexta generación de los procesos de calidad*. México: CONCAMIN.

APÉNDICE

Instrumento de recolección de datos**ENCUESTA DE CALIDAD DE VIDA LABORAL**

OBJETIVO: Identificar aquellos factores que son más importantes para las personas y que les motiven a permanecer o cambiar de fuente de empleo en las empresas manufactureras de la zona conurbada de Querétaro.

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marque la respuesta que mejor describa su opinión.

EDAD: _____ GÉNERO: MASCULINO FEMENINO

ESCOLARIDAD: _____

1.- ¿Cuál es su antigüedad dentro de la empresa en la que actualmente labora?

- a) Menor a un año
- b) De 1 a 5 años
- c) 6 a 10 años
- d) Mayor de 10 años
- e) Desempleado

2.- ¿Cuál fue el motivo por el que decidió laborar en su actual empresa?:

- a) Por necesidad económica
- b) Por el ambiente laboral de la empresa
- c) Por crecimiento laboral
- d) Porque la empresa está cerca de mi casa
- e) Por tener estabilidad laboral
- f) Por sus prestaciones no económicas

3.- ¿Cuál de los siguientes factores influiría en Usted para tomar la decisión de cambiar de empleo?:

- a) Encontrar un trabajo con mejores salarios y prestaciones económicas
- b) Un ambiente laboral desfavorable en mi actual trabajo
- c) Por la Búsqueda de crecimiento laboral
- d) Encontrar un empleo con una ubicación más cercana a mi hogar
- e) Un trabajo que me ofrezca una mayor estabilidad laboral
- f) Un trabajo que me dé más prestaciones no económicas

4.- ¿Cuál de los siguientes factores le gustaría que mejoraran en la empresa donde usted labora?:

- a) Salarios y prestaciones económicas
- b) El ambiente laboral
- c) El crecimiento laboral
- d) Estabilidad laboral
- e) Prestaciones no económicas

5.- ¿Por cuál de los siguientes motivos han renunciado las personas en la empresa donde Usted labora?:

- a) Por recibir salarios y prestaciones económicas bajas
- b) Por un ambiente laboral desfavorable en la empresa
- c) Por la falta de crecimiento laboral y de oportunidades dentro de la empresa
- d) Por la falta de prestaciones no económicas
- e) Por estar en desacuerdo con las funciones o las actividades a realizar
- f) Desconozco la razón

6.- ¿Cuál es la principal razón por la cual la empresa donde Usted se desempeña es atractiva para laborar?:

- a) Por los salarios y prestaciones económicas que otorga
- b) Por su ambiente laboral
- c) Por el crecimiento laboral que otorga a sus trabajadores
- d) Por su ubicación
- e) Por la estabilidad laboral que brinda a sus trabajadores
- f) Por sus prestaciones no económicas

7.- ¿Quién es el principal responsable de que las personas permanezcan en su empleo en la empresa donde labora?:

- a) Los Directivos
- b) Los Supervisores o jefes inmediatos
- c) La familia
- d) El Sindicato
- e) Otro (Menciónelo: _____)

8.- ¿Es fácil conseguir empleo en esta ciudad?:

- a) SI
- b) NO

9.- ¿Le gusta su trabajo?:

- a) SI
- b) NO

10.- ¿Tiene definidas claramente las funciones de su puesto y sus responsabilidades?:

- a) SI
- b) NO

11.- ¿Considera Usted que de acuerdo a sus funciones, escolaridad, experiencia, habilidades y conocimientos, su remuneración es justa?:

- a) SI
- b) NO

12.- ¿Considera Usted que en la empresa donde labora se realizan acciones enfocadas a su bienestar laboral y personal?:

- a) SI
- b) NO

13.- ¿Considera Usted que en la empresa en donde presta sus servicios, se aprovecha el talento de las personas?:

- a) SI
- b) NO

14.- ¿En la empresa donde labora, existe el reconocimiento para el personal que se esfuerza y aporta al logro de los objetivos de la misma?:

- a) SI
- b) NO

15.- ¿Una mala relación con un supervisor o jefe, lo impulsaría a dejar su empleo?:

- a) SI
- b) NO

16.- ¿El hecho de no contar con las herramientas necesarias para desempeñar correctamente su trabajo, es causa de abandonar su empleo?:

- a) SI
- b) NO

17.- ¿Las malas condiciones físicas y de seguridad son un factor que lo impulsaría a cambiar de empleo?:

- a) SI
- b) NO

18.- ¿Está Usted conforme con las condiciones en las que presta su trabajo?:

- a) SI
- b) NO

19.- ¿Considera Usted que un buen ambiente laboral, lo haría permanecer en la empresa donde labora aún por encima del salario que percibe?:

- a) SI
- b) NO

20.- ¿Un buen salario lo haría permanecer en una empresa, a pesar de que en esta no existan las condiciones de seguridad e higiene necesarias para desempeñar su trabajo?:

- a) SI
- b) NO

21.- ¿Considera Usted que las empresas realmente se preocupan por sus empleados?:

- a) SI
- b) NO

22.- ¿Considera Usted que la empresa donde presta sus servicios es atractiva para laborar?:

- a) SI
- b) NO

APARTADO II.- DESEMPLEADOS

1.- ¿Cuál era su antigüedad dentro de la empresa en la que tuvo su empleo anterior?:

- a) Menor a un año
- b) De 1 a 5 años
- c) 6 a 10 años
- d) Más de 10 años.

2.- ¿Cuál de los siguientes factores considera que fue el principal motivo por el que usted decidió abandonar su empleo anterior?:

- a) Los salarios y prestaciones económicas eran bajos
- b) Un ambiente laboral desfavorable
- c) Falta de crecimiento laboral y oportunidades dentro de la empresa
- d) Buscar un empleo con una ubicación más cercana a mi hogar
- e) Falta de prestaciones no económicas
- f) Condiciones físicas desagradables y/o peligrosas del lugar de trabajo.

3.- ¿Cuál de los siguientes factores le hubiera gustado que mejorara en la empresa en donde tuvo su anterior empleo?:

- a) Salarios y prestaciones económicas
- b) El ambiente laboral
- c) El crecimiento laboral
- d) Prestaciones no económicas
- e) Sus condiciones físicas

4.- Una empresa atractiva para laborar se distingue por:

- a) Ofrecer mejores salarios y prestaciones económicas a sus trabajadores
- b) Por su buen ambiente laboral
- c) Por proporcionarle a sus trabajadores un mayor crecimiento laboral
- d) Por su ubicación
- e) Por brindarles a sus trabajadores estabilidad laboral
- f) Por las prestaciones no económicas que ofrece

5.- ¿Quién es el principal responsable de que las personas permanezcan en su empleo?:

- a) Los Directivos
- b) Los Supervisores o jefes inmediatos
- c) La familia
- d) El Sindicato
- e) Otro (Menciónelo: _____)

6.- ¿Le gustaba su trabajo?:

- a) SI
- b) NO

7.- ¿Tenía definidas claramente las funciones de su puesto así como sus responsabilidades?:

- a) SI
- b) NO

8.- ¿De acuerdo a las funciones que realizaba, su perfil escolar, experiencia, habilidades y conocimientos, consideraba que la remuneración que recibía era justa?:

- a) SI
- b) NO

9.- ¿En la empresa donde tuvo su último empleo, se realizaban acciones enfocadas a su bienestar laboral y personal?:

- a) SI
- b) NO

10.- ¿En la empresa en donde prestaba anteriormente sus servicios, se aprovechaba el talento de las personas?:

- a) SI
- b) NO

11.- ¿En la empresa donde laboró anteriormente, se reconocía al personal que se esforzaba y aportaba al logro de los objetivos de la misma?:

- a) SI
- b) NO

12.- ¿El motivo para dejar su empleo se debió a una mala relación con su supervisor o jefe?:

- a) SI
- b) NO

13.- ¿Considera Usted que la empresa donde prestaba sus servicios anteriormente era atractiva para laborar?:

- a) SI
- b) NO

14.- ¿Considera Usted que es fácil conseguir empleo en esta ciudad?:

- a) SI
- b) NO