



**UADY**  
FACULTAD DE  
PSICOLOGÍA

**AUSENTISMO Y ROTACION LABORAL: DIAGNÓSTICO  
Y PLANES DE ACCION EN UNA EMPRESA  
MANUFACTURERA**

**TESIS  
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN PSICOLOGIA APLICADA EN EL AREA DE  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**PRESENTA  
LIC. EN PSIC. ADAN ALFREDO VARGUEZ LOPEZ**

**DIRECTOR  
DR. CARLOS DAVID CARRILLO TRUJILLO**

**MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO**

**ENERO 2017**



Agradezco el apoyo brindado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por haberme otorgado la beca No.338568 durante el periodo agosto 2014-julio 2016 para la realización de mis estudios de maestría que concluyen con esta tesis, como producto final de la Maestría en Psicología Aplicada de la Universidad Autónoma de Yucatán.

Declaro que esta investigación es de mi propia autoría, a excepción de las citas de los autores mencionadas a lo largo de ella. Así también declaro que este trabajo no ha sido presentado previamente para la obtención de ningún título profesional o equivalente.

**Dedicatoria:**

A mi esposa, que es la persona que más amo en el mundo y que sin ella nada tendría sentido, a mi hijo que me recuerda a mí de pequeño y siempre trazo la senda para que él tenga un paso más ligero, a mi Mamá y Papá que sin saberlo tanto me ha ayudado, a mis hermanas que fueron mis compañeras de vida en mi infancia y adolescencia, y a mis amigos y profesores.  
por el apoyo incondicional que me brindaron en el desarrollo de este proyecto.

## Contenido

|  |    |
|--|----|
| Resumen.....   | 1  |
| Capítulo I: Introducción .....   | 10 |
| Planteamiento del problema .....   | 10 |
| Justificación .....  | 13 |
| Objetivo general.....  | 14 |
| Objetivos específicos .....  | 14 |
| Participantes.....   | 14 |
| Técnicas utilizadas en el Diagnóstico .....  | 15 |
| Técnicas utilizadas en la intervención.....  | 15 |
| Técnicas utilizadas en la evaluación.....  | 15 |
| Escenario .....  | 16 |
| Consideraciones éticas .....   | 17 |
| Capítulo II: Antecedentes.....   | 17 |
| Ausentismo.....  | 17 |
| Modelos que intentan explicar el ausentismo.....   | 18 |
| Predictores del ausentismo laboral: .....  | 20 |
| Intervenciones para reducir el absentismo:.....  | 21 |
| La rotación.....   | 22 |
| Modelos de rotación del artículo Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales<br>(Y. Hernandez, G. Hernandez y A Mendieta, 2013). ..... | 27 |
| Predictores de la rotación del personal .....  | 29 |
| Prácticas organizacionales para disminuir la rotación .....  | 30 |
| Desarrollo Organizacional .....  | 31 |
| Los principales objetivos del Desarrollo Organizacional son: .....   | 32 |
| Modelo del proceso de cambio de Kurt Lewin .....   | 32 |
| Capítulo III: Resultados del diagnóstico .....   | 33 |
| Objetivo general:.....   | 33 |
| Objetivos específicos:.....  | 33 |
| Estructura metodológica .....  | 34 |
| Técnicas.....  | 35 |
| Resultados del Ausentismo .....  | 36 |

|  |    |
|--|----|
| Resultados de la rotación.....                     | 37 |
| Conclusiones del Diagnóstico del ausentismo: ..... | 39 |
| Conclusiones del diagnóstico de la rotación:.....  | 39 |
| Capítulo IV: Intervención.....                     | 41 |
| Objetivo General .....                             | 41 |
| Objetivos específicos.....                         | 41 |
| Estructura metodológica .....                      | 42 |
| Técnicas empleadas .....                           | 47 |
| Resultados .....                                   | 47 |
| Conclusiones de los resultados .....               | 48 |
| Procedimiento de aplicación.....                   | 49 |
| Capítulo V: Evaluación de la intervención.....     | 50 |
| Objetivo.....                                      | 50 |
| Técnicas.....                                      | 50 |
| Resultados.....                                    | 50 |
| Cambios registrados:.....                          | 50 |
| Capítulo VI: Discusión.....                        | 51 |
| Conclusiones .....                                 | 51 |
| Limitaciones .....                                 | 53 |
| Aportaciones .....                                 | 53 |
| Cambios observados en la rotación: .....           | 54 |
| Sugerencias .....                                  | 55 |
| Variables:.....                                    | 56 |
| Referencias.....                                   | 56 |
| Anexo 1.....                                       | 60 |
| Anexo 2.....                                       | 61 |
| Anexo 3.....                                       | 61 |
| Anexo 4.....                                       | 63 |
| Anexo 5.....                                       | 63 |
| Anexo 6.....                                       | 64 |



## Resumen

El presente trabajo se efectúa en una empresa de manufactura y aborda acciones para combatir los altos índices de ausentismo y de rotación con un enfoque basado en el Desarrollo Organizacional.

Esta necesidad surge de una reunión con la gerencia de planta, debido a que se empiezan a elevar los índices mencionados conforme pasa el tiempo y se busca saber la problemática de estas causas, ya que impacta de manera negativa en el negocio pudiendo causar “número rojos” en las finanzas de la misma. Y el objetivo es reducir año con año los índices de ausentismo y rotación y mostrarnos como una empresa sólida, atractiva y como un gran lugar para trabajar y desarrollarse profesionalmente.

En dicha reunión se convoca en otra junta al Gerente de Unidad de Negocio para plantearle la problemática, ya que con su ayuda se pueden gestionar recursos para implementar los planes de acción.

Se acuerda en una minuta elaborar un Diagnóstico para saber las causas, para implementar planes de acción posteriormente y después observar mediante los índices de ausentismo y rotación si estos disminuyeron, ya que así sería la forma de evaluar si fue efectiva la intervención, sin embargo se tenía un factor muy determinante la empresa manufacturera estaba en crecimiento y se tenían varios procesos en periodo de implementación, lo que hacía que los horarios, procesos, productos y cuestiones propias del proceso sean variables, y no sean completamente controlables, esto repercutió en gran medida ya que se tardó en tener cobertura de la plantilla debido a que teníamos varias empresas eventuales de la construcción dentro de la empresa que ofrecían más sueldo que la empresa y el personal prefería ir a la empresa eventual.

Se aplica en el estado de Yucatán, se realiza diagnóstico, intervención y se evalúan los resultados obtenidos, interviene el personal sindicalizado y los supervisores del área de producción y de sanidad de la planta y al final se evalúan los resultados con los indicadores de ausentismo y rotación.

El estudio se realizó a cabo bajo el diseño cualitativo con enfoque en Desarrollo Organizacional teniendo como base el modelo de cambio de Kurt Lewin (Guízar, 2013).

## **Capítulo I: Introducción**

### **Planteamiento del problema**

El país últimamente ha tenido muchos cambios, estructurales y económicos, como la reforma laboral que gestionó el Ex-Presidente Felipe Calderón, la inseguridad que actualmente ha aumentado, el aumento de la tasa de población, las nuevas tecnologías como WhatsApp, Facebook, Periscope, Twitter, entre otros, generan más oportunidades de empleo, mas necesidad de personal calificado, y estos factores afectan a las empresas que se encuentran en nuestro país.

Debido a estos cambios, cada vez son más las empresas que luchan por ser competitivas y para permanecer en el mercado dejan de lado al recurso humano, poniendo la tecnología en primer plano, muestra de esto en muchas empresas manufactureras a la hora de invertir en maquinaria no se tardan en las decisiones que hay que tomar para que se concrete, sin embargo pocas veces se toma en cuenta al departamento de Recursos Humanos y varios proyectos no tienen éxito porque no se tiene en cuenta a Recursos Humanos a la hora de implementarlos o cuando se trata de implementar un sistema de pago variable para el personal se requiere de más tiempo y de información para implementarlo, una de las causas es que los

datos para sacar el retorno de inversión en cuanto a Recursos Humanos no son tangibles o son costos indirectos, a veces se nos pregunta a Recursos Humanos cuanto tiempo tardaremos en recuperar la inversión de un esquema de pago variable o de una nueva prestación cuando esta se implementa. Se olvida que es importante atender al recurso humano, ya que toda empresa está integrada por personas y esto es el recurso más importante de toda organización.

Dos de los problemas que presentan los departamentos de recursos humanos de las empresas, son el ausentismo y la rotación, estos generan consecuencias negativas para cualquier organización y que posteriormente se vuelven en otros problemas en otras áreas como, el área de reclutamiento y selección, en el área de producción, etc.

El índice de rotación y ausentismo de esta empresa de manufactura ha ido incrementando año con año, y cada vez es más difícil encontrar personal que cumpla con el perfil requerido, debido a que ya no asiste tanto personal a solicitar trabajo, como antes, utilizando las distintas fuentes de reclutamiento como perifoneo, volanteo, periódico, internet, redes sociales, bolsas de trabajo, out sourcing etc. Y otro problema es que el personal que asiste no cubre el perfil requerido ya que son muy jóvenes y rotan frecuentemente, también en el medio se cuenta con mucha demanda laboral, por lo que la competencia para atraer personal entre las empresas circundantes está muy reñido, debido a que no ofrecen las prestaciones de ley, pero si ofrecen más salario neto semanal que nosotros.

El problema que se presenta actualmente en la empresa de manufactura y que quiero trabajar es que se está volviendo un tema crítico el ausentismo

Se tiene un ausentismo del 4% aproximadamente, lo ideal para la empresa de manufactura sería tener el 2%, se tiene una rotación del 4.5 % y lo ideal es tener el 3%.

Las características organizacionales como las prestaciones que ofrece la empresa, las condiciones laborales, la dinámica, la cultura organizacional y el trato de los supervisores y los operadores de esta planta tienen un papel crucial en el ausentismo y la rotación, esto se ha demostrado en varias ocasiones en las entrevistas de salida que se realizan ya que las personas se quejan de que los supervisores no los escuchan, no los tratan como se merecen, los ponen a trabajar en otras áreas a las cuales no han sido capacitados, el sueldo es bajo, los mueven de un área con clima caliente a un área de clima frío, no les pagan sus horas extras, entre otras cosas, esto a su vez genera un mal clima laboral en el personal que labora, favoritismo en el personal de mayor antigüedad. Todo esto influye en el personal, es por eso que se estudiarán los factores que determinan el ausentismo y la rotación de esta empresa de manufactura y se buscarán medidas para disminuir estos indicadores y esperemos aumente su productividad.

Reducir la rotación es muy importante en la empresa ya que representa el poder contar con el personal para realizar las distintas actividades necesarias para que esta empresa sea rentable, sin tomar en cuenta el hecho de que el personal falte implica producir menos, se anexan datos, se le carga la mano al personal que viene a trabajar lo que crea un círculo vicioso porque esto genera más ausentismo y más rotación laboral, también se cuenta con un sindicato que exige que se cumpla con el programa de vacaciones del personal obrero sindicalizado y este suele atrasarse por el ausentismo y la rotación del personal que hay en la empresa. Es por eso que si vemos que se reduce el ausentismo se beneficiará la comunidad laboral de esta empresa de manufactura a la vez que representará un costo menor para la empresa por tener al personal y por no pagar horas extras y descansos laborados. El 52 % de la plantilla total tiene menos de dos años de antigüedad.

Así mismo captar personal de nuevo ingreso cada vez es más difícil ya que hay que buscar rutas nuevas y alejarse cada vez más para conseguir personal nuevo, y capacitar al personal también implica un costo que a la larga golpea en el presupuesto de la compañía ya que no solo es el costo directo de la capacitación sino también el ensayo y error que en algunos casos representa mientras el trabajador está en su curva de aprendizaje al realizar su trabajo. Esto impacta en la imagen de la empresa ya que cada vez son menos las personas que van a pedir trabajo cuando se elabora el trabajo de reclutamiento.

Se escogió ausentismo y rotación, porque se cuentan con indicadores a través de los años.

Sin embargo, los empleados valoran las prestaciones, el ambiente de trabajo, el liderazgo de algunos jefes inmediatos, la cercanía, las oportunidades de crecimiento, el valor más valorado es el orgullo que salió de las encuestas Top ten aplicada por la compañía Top Companies en el 2016 en la empresa.

Que quiere decir que el personal de la empresa manufacturera siente orgullo de trabajar en este centro de trabajo.

### **Justificación**

En el 2014 tuvimos alrededor de 2250 ausencias y 87 bajas, en el 2015, se tuvieron 2450 ausencias y 98 bajas, sin tomar en cuenta que para producir el faltante a causa de la falta de personal se tuvo que pagar en 2014 y en 2015 la cantidad de alrededor de 2800 descansos laborados, sin tomar otros gastos como desgaste del personal por sobrecarga de trabajo, no cumplir con el programa de vacaciones por falta de personal y se está más propenso a tener un accidente por querer cumplir con la producción con menos personal. En la presente empresa de manufactura se observa que el ausentismo y la rotación de personal, se ha estado

incrementado año con año, es por eso que el siguiente trabajo realiza una intervención de varias acciones para disminuir estos indicadores, se pretende que este estudio le proporcione información relevante a las personas que quieran implementar las acciones empleadas en otros centros de trabajo, por lo que puede proporcionar un conocimiento previo para quienes tienen el enfoque en disminuir el ausentismo y la rotación del personal de su centro de trabajo.

### **Objetivo general**

Implementar acciones con el método de cambio planeado que mejoren los indicadores del ausentismo, de la rotación del personal.

### **Objetivos específicos**

- 1.-Realizar un diagnóstico de ausentismo, rotación de la empresa de manufactura.
- 2.-Implementar un programa de intervención de acciones con el método de cambio planeado que disminuya los indicadores de ausentismo y rotación de la empresa de manufactura.
- 3.-Evaluar el programa de intervención en DO que se implementó para mejorar los indicadores de ausentismo y rotación de la empresa manufacturera.

### **Participantes**

La muestra de este estudio fue seleccionando a todo el personal de la empresa de manufactura donde se tiene más ausentismo y rotación y son en las áreas de producción y de sanidad.

La población donde se realizó la investigación es de 159 personas en total juntando las dos áreas (producción: 122 y sanidad:37), 144 sindicalizados y 15 personas de confianza,

89 hombres y 70 mujeres. Todos son trabajadores de la nómina de la planta, no se incluyeron de otras áreas como mantenimiento y calidad porque no hay problemas de

ausentismo y rotación.

### **Técnicas utilizadas en el Diagnóstico**

- 1.-Información documental de indicadores de ausentismo y de rotación de personal.
- 2.-Entrevistas de salida al personal que renunciaba voluntariamente.
- 3.-Encuesta potencial de rotación.
- 4.-Llamadas telefónicas al personal de la empresa de manufactura que había trabajado con anterioridad que ya no estaba físicamente en la empresa.
- 5.-Entrevistas al personal que había reingresado y que actualmente se encontraba laborando en la empresa de manufactura.
- 6.-Entrevistas al personal que más se ausenta en la empresa.

### **Técnicas utilizadas en la intervención**

- 1.- Tormenta de ideas.

### **Técnicas utilizadas en la evaluación**

- 1.-Informe documental de indicadores de los indicadores de ausentismo, rotación de personal.
- 3.-Número de comensales que acuden durante varias semanas del comedor de la empresa de manufactura.
- 3.- Encuesta potencial de rotación.

- 4.-Entrevistas de salida al personal que renunciaba voluntariamente.
- 5.- Llamadas telefónicas al personal de la empresa de manufactura que había trabajado con anterioridad que ya no estaba físicamente en la empresa.
- 6.-Entrevistas al personal que había reingresado y que actualmente se encontraba laborando en la empresa de manufactura.
- 7.-Entrevistas al personal que más se ausenta en la empresa.

### **Escenario**

La empresa de manufactura donde se realizó el presente trabajo se trata de un lugar ubicado en la ciudad de Mérida, Yucatán, el ramo del negocio es de alimentos y se trata de una sucursal que consta de alrededor de 260 empleados en todas las áreas, a continuación, se hace una breve descripción de los siguientes aspectos relevantes de la marca de la empresa para conocerla. La marca fundada por varios hermanos en el norte del país en los 50's.

19 años después de vender, se dedican a otro mercado en los 70's, y se empiezan a expandir en el norte, al este y al sur del país, en los 80's, ya tienen presencia en el DF con el mayor centro de comercialización de la República Mexicana, y a finales de los 90's al comprar una conocida empresa, tienen presencia en la Península de Yucatán, a la vez que expande su giro al vender otros tipos de producto, y en 2005 adquiere la empresa de manufactura donde se realiza la presente investigación, y esta sede los consolida en la Península, Esta empresa de manufactura fue adquirida como venta por una gran empresa en el 2005 y empiezan a vender productos de valor agregado. En 2008 renuevan su imagen, en 2010 se siguen expandiendo, en 2012 empiezan a tener presencia en Estados Unidos con la compra de empresas extranjeras, en el 2014 debido a la fuerte competencia que existe en el mercado decide buscar

certificaciones internacionales que avalen la calidad de sus productos, y lo logra consiguiendo la certificación internacional que es uno de sus logros más importantes. Actualmente tienen varios giros.

### **Consideraciones éticas**

Cabe mencionar que el presente trabajo se llevó a cabo con la autorización de la gerencia de la empresa manufacturera, y de la gerencia de recursos humanos, se les informó a los empleados de la investigación y había consentimiento informado de las implicaciones, las cuales siempre prevaleció el criterio de respeto a la dignidad y a la protección de los derechos y bienestar de los seres humanos.

## **Capítulo II: Antecedentes**

### **Ausentismo**

Se entiende por ausentismo laboral como el incumplimiento de parte del empleado de sus obligaciones laborales, faltando al trabajo, cuando estaba previsto que acudiese al mismo de manera justificada o injustificada, o no desarrollando su cometido de forma voluntaria durante la jornada de trabajo, según Molinera (2006).

Según Chiavenato (2006) el ausentismo es el término referido para referirse a las faltas o inasistencias de los empleados, es el conjunto de ausencias por parte de los trabajadores en un determinado centro de trabajo.

Y las causas pueden ser:

Enfermedad comprobada, enfermedad no comprobada, problemas familiares o personales, retardos involuntarios por fuerzas de causa mayor, Dificultades y problemas financieros,

problemas de transporte, baja motivación para laborar, clima organizacional insostenible, falta de adaptación del trabajador a su puesto de trabajo, políticas inadecuadas de la empresa o accidentes de trabajo.

Las causas del ausentismo son variadas, pero se pueden clasificar en tres categorías, según Tejada (2007):

1. Causas de trabajo: que pueden incluir la mala supervisión, calor, fatiga, malas condiciones de trabajo o poca motivación.
2. Causas comunitarias. Que pueden ser deficiencias en el transporte público, inseguridad, carencia de facilidades para el cuidado de los niños.
3. Causas personales: Están las enfermedades, el alcoholismo, responsabilidades familiares, drogadicción y problemas psicológicos.

### **Modelos que intentan explicar el ausentismo.**

#### 1.-Modelo de ausentismo de Gellatly (1995)

El modelo de ausentismo de Gellatly, en Mendoza R (2011). Involucra factores como la edad, la estabilidad, el compromiso afectivo (conexión emocional de los empleados, identificación y la participación en la organización), compromiso de permanencia (se refiere a un conocimiento general de los costos asociados con el abandono de la organización, el que se ve afectado por cualquier cosa que aumenta los costos percibidos de salir de ella) y la justicia percibida (el supuesto de que cuando los trabajadores son tratados injustamente por la administración, una forma de restaurar la equidad es la reducción de los niveles de esfuerzo, rendimiento, o la asistencia a cambio de la presión excesiva carga de trabajo, el aburrimiento, los horarios fijos de trabajo prácticas desleales de gestión), por encontrarse en las encuestas realizadas al personal de la planta.

Este autor plantea que sería razonable esperar índices más altos de ausentismo en respuesta a las desigualdades percibidas, también hay más ausentismo en organizaciones donde la ausencia no significa un costo personal (por ejemplo, cuando les dan licencia médica), y donde las normas del grupo y la organización aprueban o no desaprueban niveles altos de ausentismo. Igual comenta que la decisión de asistir o ausentarse dependerá del contexto social y organizacional, siendo esto consistente con que las actitudes hacia el trabajo y las características percibidas del mismo se ven influenciadas por la información social disponible, lo que sugiere que un nivel alto de ausentismo de un trabajador se verá afectado por el nivel de ausentismo laboral que presentan sus compañeros de trabajo. De esta forma se establece que los trabajadores que perciben una norma más alta de ausentismo de sus unidades de trabajo, presentan mayor ausentismo en relación a los que perciben una norma de ausentismo inferior.

## 2.-Modelo de ausentismo de Goldberg y Waldman (2000):

Utilizando el modelo de Brooke y de Price (1989) como base Goldber y Waldman (2000) estudiaron una muestra de 244 empleados de un hospital con el objetivo de determinar si el ausentismo estaba mediado por la satisfacción laboral.

La conclusión final del estudio es que incluir satisfacción laboral al modelo explicativo de ausentismo no incrementa ninguna medida de ausencia, y la ruta entre satisfacción laboral y ausentismo no es significativa en él. Goldberg y Waldman (2000) plantean que, en último caso, si algunos estudios documentan relaciones significativas entre satisfacción laboral y ausentismo, estas relaciones serían relativamente débiles.

## 3.-Modelos psicosociales explicativos del absentismo laboral

Nicholson y Johns, (1985) hablan de las culturas de ausentismo que describen las creencias y prácticas que influyen en la totalidad de ausencias del grupo de empleados de una organización, tanto en su frecuencia como en su duración.

Rhodes y Steers (1990) comentan que la motivación de la asistencia determina la ausencia del trabajador. Por otra parte, las barreras de asistencia (enfermedades, problemas de transporte y familiares) condicionan la percepción de la capacidad de asistencia del trabajador que incidirá en esta motivación; por tanto, cobra relevancia la interpretación personal de la realidad y de su capacidad para asistir.

### **Predictores del ausentismo laboral:**

Según Rodolfo Mendoza Llanos, (2015) cataloga los predictores del ausentismo laboral en tres grandes grupos

1.-Culturales: que afectan a nivel general a la población de una región o país o referidos a una cultura general o a una cultura particular de la empresa u organización.

2.-Individuales: las que son propias del individuo y que escapan de los límites de la organización. Como son:

Género: Cohen-Mansfield y Rosenthal (1989) encontraron que el sexo no sería un predictor significativo en una medida de ausentismo.

Edad: Praveen, Addae y Cullen (2005) dicen que la edad tiene relación negativa con el ausentismo y Gellatly (1995, en Mendoza R, 2011) no encontró relación significativa entre la edad y el total de días de ausentismo.

Salud: Goldberg y Waldman (2000) encontraron que la salud tenía un valor predictivo de relación negativa y significativa con el tiempo perdido, pero Gellatly (1995, en Mendoza R, 2011) no encontró correlaciones significativas entre salud y los autorreportes de frecuencia y total de días de ausentismo.

Número de hijos: Goldberg y Waldman (2000) no encontraron relación, pero Cohen-Mansfield y Rosenthal (1989) si encontraron relación entre ausentismo y número de hijos entre las enfermeras.

Estado civil: Cohen-Mansfield y Rosenthal (1989) No encontraron relación entre estado civil y ausentismo.

El modelo general apoya el planteamiento de Hackett y Guion (1985, en Mendoza R, 2011) que dice que los trabajadores menos satisfechos es más probable que se ausenten del trabajo.

3.-Situacionales: los externos al sujeto como prácticas, roles y procedimientos propios de una organización, un lugar específico en la organización o un rol en la sociedad.

Nivel jerárquico: A mayor nivel educacional hay menos ausentismo (Praveen, Addae y Cullen, 2005) y a mayor nivel laboral, menor nivel de ausentismo (Wegge, et al., 2007).

Remuneración: Goldberg y Waldman (2000) muestran una relación negativa entre remuneración y auto reporte de ausentismo, pero por otro lado Brooke y Price (1989) encontraron un efecto directo de remuneración y ausentismo.

Permisividad organizacional: Brooke y Price (1989) encontraron relación directa entre el ausentismo y la flexibilidad en las organizaciones respecto del ausentismo.

### **Intervenciones para reducir el absentismo:**

Gründemann y Vuuren, (1997 y 1998); Vuuren et al. (1999) señalan tres tipos de intervención para reducir el ausentismo, las medidas procesales, las medidas preventivas y las medidas de reincorporación, que se mencionan a continuación:

Medidas Procesales: su finalidad es disminuir la probabilidad de que las personas dejen de ir a trabajar. Tienen como objetivo dotar de mejores procedimientos para la divulgación de la información sobre el ausentismo, su supervisión y asesoramiento. Para ello se necesita seguimiento de los casos, presupuesto para el control del ausentismo, formación específica

de cómo entrevistar para saber causas del ausentismo, o implementación de medidas de gratificación al trabajador que no se ausenta.

Medidas preventivas: tienen como finalidad evitar que los empleados se enfermen distinguiendo entre las medidas orientadas al trabajo, que tienden a reducir la discrepancia entre la carga y la capacidad, reduciendo la carga de trabajo y enseñando al empleado comportamientos seguros y de vida saludable.

Medidas de reincorporación: están destinadas a promover el retorno después de la ausencia.

Un ejemplo de estas sería la mejora de la asistencia sanitaria o de la gestión de los recursos humanos (por ejemplo, optimizar los procesos de análisis de puestos y de selección de personal).

Entre las formas de controlar el ausentismo se pueden mencionar:

1. Llamadas al ausente o visitas para conocer la razón de su ausentismo.
2. Bonificaciones a los empleados que asistan regularmente al trabajo.
3. Medicina preventiva haciendo exámenes físicos regulares con el fin de prevenir enfermedades.
4. Uso de trabajadores sociales para referir a los empleados que tengan problemas personales.

### **La rotación**

Una de las preocupaciones de las empresas, es la de reducir la rotación del personal o la fuga de talentos, por los costes que genera que no son renovables ya que cuesta capacitar a una persona, la curva de aprendizaje que se tiene cuando se contrata a una persona nueva, el desperdicio de insumos que se genera cuando la persona nueva aprende y el tiempo que tarda en tener la habilidad que hace que se tenga que pagar tiempo extra por parte de los empleados antiguos para compensar la falta de

experiencia de los empleados nuevos. Por cómo afecta a la productividad de otros trabajadores, por como perjudica la imagen de la empresa, pero lo más importante es porque es un síntoma de otros problemas.

¿Por qué un empleado abandona la empresa?, la primera respuesta y la más sencilla puede ser por el dinero, sin embargo, las empresas pueden no mantener sueldos altos ya que esto incrementaría los costos de los productos que a la larga sería comprometedor para la empresa y su competitividad se vería en riesgo.

También puede suceder que el tener sueldos altos no rote nadie, ni siquiera las personas que son indeseables para la empresa, por lo que un bajo nivel de rotación es necesario.

Porter y Steers (1973) mencionan que los principales factores relacionados con la rotación del personal son los factores organizacionales como el ambiente, las condiciones de trabajo y las causas personales

Rotación se entiende por el número de trabajadores que salen en relación con el total de una empresa, según Reyes (2005).

La rotación de personal se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una organización y se pueden expresar en índices mensuales o anuales.

Los datos de rotación de personal son indicadores de la gestión de personal, aún en aquellas empresas en donde tiene la política de alta rotación como mecanismo de reducción de costos laborales.

El índice de rotación está determinado por el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal de la organización, en un cierto periodo de tiempo, Aponte (2006)

Los trabajadores y los empleadores dan razones diferentes para explicar la elevada rotación de personal. En general los representantes de los empleadores consideran que la rotación de personal se depende del sector laboral, del mercado laboral, ya sean madres jóvenes y jóvenes en general, así como la dificultad para conservar al personal. Por otra parte, los trabajadores argumentan que las razones son los salarios bajos, la falta de estructura de carrera y las prestaciones que ofrecen las empresas.

La estabilidad laboral, las perspectivas de carrera y un horario de trabajo razonable son elementos que ayudan a reducir la rotación.

En una investigación realizada a una maquiladora, Carrillo y Santibañez (2001) Hay una concepción generalizada de que los trabajadores abandonan su empleo por una situación problemática. Se parte de que el abandono obedece a que algo no les gusta, les parece mal o porque no tiene sentido quedarse en el empleo. Algunas de las ideas más extendidas de la rotación de personal son las siguientes. Los trabajadores rotan porque:

1. Los salarios son bajos y las prestaciones son bajas.
2. Su trabajo es aburrido y cansado.
3. No los toman en cuenta en las decisiones de la empresa.
4. No hay un ambiente agradable en el empleo.
5. Como son migrantes en su mayoría, no cuentan con viviendas decorosas o no pueden pagar los altos costos de renta.
6. Hay una excesiva demanda de empleo y una escasa mano de obra disponible.

La rotación excesiva del personal constituye un toque de atención para el empresario, ya que puede estar indicando que alguno de los parámetros que hacen al factor humano en la empresa no está siendo manejado apropiadamente.

La rotación tiene un costo que es necesario conocer, para que las decisiones a tomar sobre cuestiones de personal respondan a las necesidades empresariales de la manera más conveniente para la organización.

A estos costos de rotación hay costos relacionados con la adquisición de personal, como son los relativos a la contratación del personal, perfiles de puesto, reclutamiento, la remuneración del personal, la capacitación, la existencia de problemas de liderazgo, y motivación, el planteamiento de carreras y los cuadros de reemplazo, las comunicaciones internas, los accidentes de trabajo, los planes de promoción, los premios por cumplimiento de objetivos.

Los costos de reemplazo pueden ser directos y mensurables como las indemnizaciones por despidos, y otros indirectos y no tan fáciles de medir como el stock de capacidades y conocimientos que se desperdicia con el personal que se desvincula, el riesgo de la pérdida de confidencialidad a que se expone la empresa con la salida de personal y el impacto negativo que esa desvinculación provoca en el resto de la organización.

El cuidado de personal no es solamente una cuestión de ética empresarial, sino que egoístamente considerado, hace a la economía de recursos y a la obtención y mantenimiento de los resultados económicos, esto nos da dos razonamientos: “Así como se sienten los empleados hoy, se sentirán los clientes” y “cuesta cinco veces más conseguir un nuevo empleado que mantener uno existente” Faga (2006).

La rotación de personal cuesta caro. La tendencia de dejar el trabajo antes de cumplir un año es de 45% de la gente; la rotación de personal es causa de poca motivación al empleado o muchas otras oportunidades de trabajo disponibles en otros lugares.

La rotación del personal causa costos a las empresas en el reclutamiento y la capacitación, además, a los empleados, el cambio de puestos tan abrupto les puede recortar la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional.

El 45% del personal permanecerá menos de seis meses en su empleo informó Bumeran, (en Reyes Regina, 2007) la firma de recursos humanos y bolsa de trabajo en línea en una encuesta. Mientras que 16.15% mantendrán su trabajo en seis meses a un año y solo el 11.80% estima quedarse más de cinco años trabajando donde lo hace ahora.

Si un empleado permanece en una empresa durante años y nunca crece y además se siente mal pagado o mal apreciado, pero sigue ahí por miedo o falta de decisión a la búsqueda de un empleo diferente. Este es el momento en el que la permanencia en un trabajo por mucho tiempo puede tener un contexto negativo. Reyes Regina, (2007).

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

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

El índice de rotación ideal sería aquel que permitiera a la organización retener un personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta distorsiones de desempeño difíciles de ser corregidas dentro de un programa factible y económico. No hay un número

que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado. Millán (2006).

Las salidas que ponen de manifiesto una ineficiente gestión de los recursos humanos son las relacionadas con los motivos personales y laborales, aunque en algunas de las empresas existe la tendencia a reflejar estas salidas como decisión del trabajador, ocultando el verdadero motivo de las salidas, tergiversando así la situación real de su salida con el único fin de poder marcharse lo más rápidamente posible y de esta forma no perder el nuevo empleo que ha encontrado.

Se dice que la rotación o fluctuación puede ser real o potencial, la primera es la salida consumada ante lo cual no se puede tomar ninguna medida pues el trabajador ya se ha marchado, el segundo tipo de salida está relacionada con el deseo latente del trabajador de marcharse el cual no se ha hecho efectivo por no haber encontrado aquel empleo que reúna los requisitos que está buscando y que se corresponda con las expectativas que esa persona tiene. Una de las causas por las que se va el personal son por las condiciones laborales, Flores y Abreu (2008).

### **Modelos de rotación del artículo Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales (Y. Hernandez, G. Hernandez y A Mendieta, 2013).**

#### 1.-Modelo de Porter y Steers (1973)

Mencionan que cada sujeto enfoca su propia situación de empleo bajo una serie de expectativas, referidas a su trabajo actual, al sueldo que percibe, a la promoción a la que tiene acceso, a la supervisión que recibe de sus superiores, y a las relaciones interpersonales (ricas o pobres) que mantiene con su grupo de trabajo.

#### 2.-Modelo de Mobley (1977)

Mobley se preocupó por encontrar la explicación de cómo el trabajador percibe y evalúa a la satisfacción al igual que al medio ambiente laboral, y como los aspectos individuales afectan a dicha percepción. Las consecuencias negativas son: los costos, perturbación en el desempeño, en los aspectos sociales y de comunicación, baja moral e indiferencia de las estrategias de control. Las consecuencias positivas: desplazamiento de trabajadores con bajo desempeño, flexibilidad y adaptabilidad y reducción de conflictos en el ambiente laboral.

### 3.-Modelo de Price (1977)

Price menciona que las variables que favorecen la rotación son el salario interpretado como el pago económico que recibe el trabajador por su labor; la integración que significa la participación del trabajador en las decisiones sobre su tarea y en los objetivos de la organización; la comunicación informal que es el trato que recibe oficialmente en relación con su desempeño; y, la centralización, que es el nivel en el cual se toman las decisiones que afectan la operatividad de la organización.

### 4.-Modelo de inversión de Farrell y Rusbult (1981)

Farrell y Rusbult intentan explicar el compromiso organizacional, entendiendo por ello “El estado de obligación del individuo hacia el resultado de su comportamiento” y este compromiso fue relacionado a la probabilidad de que un empleado deje su trabajo o influya en él, a sentir sentimientos de unión y afecto hacia la organización. Por lo tanto, el grado de compromiso puede reflejar la intención de permanecer o abandonar a una organización.

### 5.-Modelo de la multi-ruta de Steers y Mowday (1981)

Steers y Mowday lo estructuran en tres segmentos: origen de las expectativas y actitudes del trabajo; como estas actitudes afectan la intención de abandonar el trabajo; y el

proceso por el cual el abandonar el trabajo conduce a la rotación del personal. En resumen, habla de los esfuerzos de cambiar el ambiente laboral para lograr la permanencia del personal.

#### 6.-Modelo de la cúspide de la catástrofe de Sheridan y Abelson (1983)

Sheridan y Abelson mencionan tres características: La primera es la conducta de dejar el trabajo considerada como una variable discontinua con cambios repentinos observados de la conducta donde el empleado intenta mantener su empleo, sin embargo tiene mucha insatisfacción acumulada por el estrés laboral; la segunda presenta una zona estéril de conducta que lo ocasiona el deseo de cambio; y la tercera la conducta divergente que ocurre cuando llega a la cúspide el nivel de estrés y tensión laboral.

#### 7.-Modelo de sistemas de David y Werther (2004).

El enfoque de sistemas parte de conceptualizar a la organización como un grupo de diversas actividades o entidades que están relacionadas entre si. Y recursos humanos integra ese sistema y hay dos factores que causan la rotación:

Aspectos externos como la fuerza de trabajo, aspectos económicos, culturales, aspectos tecnológicos, gubernamentales.

Aspectos internos: la política salarial de la organización, de beneficios, las oportunidades de crecimiento, el tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización, la política de reclutamiento y selección de la organización y los criterios de los programas de entrenamiento a los recursos humanos de la empresa.

### **Predictores de la rotación del personal**

Thatcher, Stepina y Boyle (2002 en Y. Hernandez, G. Hernandez y A Mendieta, 2013)),

Mencionan que el principal predictor de la rotación de personal es el compromiso considerando que el compromiso organizacional media las percepciones del lugar de trabajo y el medio ambiente externo sobre la intención de rotación de personal.

En suma, los resultados de Thatcher, Stepina y Boyle (2002) sugieren que la intención de la rotación de personal predice la rotación de personal y el compromiso organizacional tiene una relación negativa con la intención de rotación de personal, por otro lado, la satisfacción laboral y la significancia en la tarea tuvieron un efecto positivo sobre el compromiso organizacional.

### **Prácticas organizacionales para disminuir la rotación**

Estas son algunas prácticas que utilizan algunas empresas, para reducir la rotación, según Sarries y Casares (2008).

1. Mayor formación y recursos.
2. Implicación de los agentes en distintos procesos dentro de la compañía.
3. Ofrecer un plan de carrera.
4. Dar la posibilidad de aportar información a sus mandos sobre su trabajo y clientes.
5. Fortalecer su papel para mantener la relación clientes empresas.
6. Cambiar de campañas y de turno para evitar el desgaste que conlleva realizar una misma actividad.

También disminuye la rotación de los trabajadores que reciben mejores prestaciones, que reciben aumentos salariales previstos, vacaciones pagadas, seguro de vida y de salud y aguinaldos de navidad, según estudio de la Organización Internacional del Trabajo (2001).

## **Desarrollo Organizacional**

¿Que es el Desarrollo Organizacional?

Jerry Porras y Peter Robertson (1992, en Guizar 2013) menciona que es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en la ciencia de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo.

Warren Burke (1994, en Guizar, 2013) menciona que es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías, las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría.

El Desarrollo Organizacional (DO), es la disciplina normativa que prescribe cómo se debe abordar y realizar el cambio planeado en las organizaciones, si se desea que éstas mejoren (French y Bell, 1996). Al ser un proceso interactivo de investigación-acción, implica diagnosticar y emprender un conjunto de intervenciones de cambio planeado para lograr los objetivos del personal y de la organización (Guízar, 2008).

La importancia que se le otorga al Desarrollo Organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización (Garzón, 2005)

El proceso del Desarrollo Organizacional consiste en percibir lo que anda mal y lo que es necesario corregir, planificar y emprender acciones para modificar las condiciones problemáticas, evaluar los hechos de las acciones, hacer ajustes según sea necesario, y repetir la secuencia (French y Bell, 1996).

El Desarrollo Organizacional simboliza un esfuerzo coordinado por los individuos de la organización y consultores internos o externos con el fin de descubrir y derribar barreras de actitudes, comportamientos, procedimientos, políticas y estructuras que imposibilitan el

desempeño eficaz del sistema; conociendo más a fondo cómo es la dinámica de la organización, logrando cambios de mejora y una mayor adaptación en el futuro (Chiavenato, 2011).

**Los principales objetivos del Desarrollo Organizacional son:**

1. Aumentar el grado de confianza y apoyo entre los integrantes de la organización.
2. Aumentar la confrontación de los problemas organizacionales, en vez de "barrerlos debajo del tapete".
3. Aumentar la apertura de la comunicación.
4. Aumentar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la organización.
5. Buscar soluciones para los problemas.
6. Aumentar el nivel de responsabilidad individual y grupal en la planeación y en la ejecución (Chiavenato, 2011).

**Modelo del proceso de cambio de Kurt Lewin**

El modelo de cambio de Kurt Lewin se define como una modificación de las fuerzas que mantiene el comportamiento de un sistema estable. Dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerza, las que ayudan a que se efectúe el cambio y las que impiden que el cambio se produzca. Guizar, ( 2013).

Lewin propuso un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado

Fase 1: Descongelamiento: Esta fase implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su estado actual de comportamiento.

Fase 2: Cambio o movimiento. Esta fase consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nuevo nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos, conductas y actitudes.

Fase 3: Recongelamiento. En esta fase se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual con frecuencia necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, normas, las políticas y las estructuras organizacionales. Guizar, (2013).

También (Hernández, et al. 2011), mencionan que Kurt Lewin (1946) estableció en su modelo, basado en la *teoría del “campo de fuerza”*, que todo comportamiento es resultado de un equilibrio entre las fuerzas de impulso y las de restricción que se anteponen de manera que las primeras ejercen presión hacia una dirección y las segundas en una dirección opuesta. Al incrementar las fuerzas impulsoras, también aumenta el desempeño.

En opinión de Hernández, et al., (2011) citando a Lewin, (1946) cuando ambas fuerzas están equilibradas; los niveles actuales del comportamiento se mantienen y se logra un equilibrio “cuasiestacionario”. Para cambiarlo, se pueden aumentar las fuerzas que ayudan a lograr el cambio y reducir las que lo impiden. Ésta es la labor del Desarrollo Organizacional, actuar sobre las fuerzas que presionan a la organización y lograr el equilibrio.

### **Capítulo III: Resultados del diagnóstico**

#### **Objetivo general:**

Realizar un diagnóstico del ausentismo y la rotación de personal de la planta manufacturera.

#### **Objetivos específicos:**

- 1.- Revisar los indicadores actuales de ausentismo y rotación, para saber que porcentaje se tiene de cada uno.
- 2.-Entrevistar al personal que tiene más faltas para saber las causas que lo motivaron.
- 3.-Aplicar entrevistas de salida a todas las personas que vayan a renunciar.

4.-Aplicar encuesta potencial de rotación al personal de la empresa manufacturera para saber que motivaría a un empleado vigente a renunciar.

5.-Entrevistar al personal que va por su finiquito a preguntarle la causa real de su renuncia.

6.- Entrevistar por teléfono a todo el personal que se fue por abandonó y que jamás regresó a presentar su renuncia.

### **Estructura metodológica**

Se siguió el siguiente esquema:

1.-Se realiza el contacto con la gerencia de planta y nos comenta que el ausentismo y la rotación de la planta ha ido en aumento año con año, por lo que nos da su autorización para realizar diagnóstico.

2.-Se procede a revisar los indicadores de la planta a través de la técnica de información documental de los indicadores de ausentismo y rotación de la planta.

3.-Al obtenerse los indicadores se detecta que hay 16 personas que representan el total del 48% del ausentismo, por lo que se procede a realizar una entrevista a cada una de ellas para saber el motivo.

4.-Se realizan cuestionarios de salida a todos los sindicalizados que renuncian en la planta para saber causas.

5.-Se realiza encuesta de potencial de rotación al 50% del personal sindicalizado.

6.-Se realiza entrevista de causa de baja a todas las personas que viene por su finiquito.

7.-Se realizan llamadas telefónicas a todas las personas que nunca regresaron y se fueron abandonando de trabajo. De 22 personas solo se entrevistaron a 9 personas.

## **Técnicas**

1.-Información documental: Es un material histórico que se puede consultar de manera rápida las estadísticas del ausentismo y de la rotación. Ésta información sirvió para tener las estadísticas para obtener de manera general y específica un panorama del ausentismo y de la rotación durante la investigación del presente trabajo realizado.

2.-Entrevista: Como comenta Rubio (2011), el cuestionario es una guía que permite obtener información de diversas formas y también varias veces. El propósito de la entrevista es explorar los aspectos relacionados con la eficiencia del grupo. Las entrevistas descubren opiniones y sentimientos positivos o negativos en relación con diversos aspectos: claridad de las metas individuales y de grupo, efecto de estilo administrativo y asuntos personales jamás manifestados. Las preguntas deben ayudar al entrevistado a expresar todo lo que piensa sobre la vida en la organización. La entrevista permite desarrollar confianza entre el consultor y los miembros de la organización, la cual es muy valiosa para el trabajo posterior de Desarrollo Organizacional. Ésta se realizó en las entrevistas de salida, del personal que se retiraba de la empresa, al personal que acudía por su finiquito, al personal que reingresaba a la empresa, mediante las entrevistas que se realizaron a través de llamadas telefónicas de las personas que se quitaron de la empresa y que jamás regresaron, y de las entrevistas que se realizaron del personal que tenía más faltas injustificadas.

3.-Cuestionarios: Su contenido tiene por objeto descubrir hechos y opiniones, y reunir datos objetivos y cuantificables; por ello deben estar integrados con preguntas orientadas a aclarar el objetivo que persigue el diagnóstico. Los cuestionarios son un importante recurso para detectar sentimientos, es decir lo que está “bajo la superficie” y no es fácil de descubrir.

Se usaron dos tipos de encuestas: cuestionario de entrevista de salida que es una entrevista de preguntas abiertas y encuesta potencial de rotación que es un cuestionario de opciones múltiples.

### **Resultados del Ausentismo**

El objetivo del diagnóstico del ausentismo era, conocer cuáles eran los indicadores actuales de la empresa en cuanto al ausentismo de los trabajadores sindicalizados.

Para esto se utilizó la técnica de información documental de indicadores sobre el ausentismo prevaleciente en la planta empacadora de aves, ya que se dispone de

información de varios años de la planta, los resultados fueron los siguientes: de tener un promedio ausentismo del 2014 del: 3,12% y del 2015 del 4,03%.

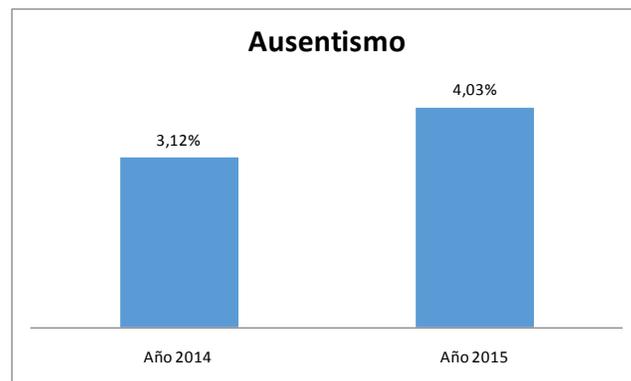


Figura 1. Gráfica de ausentismo en la empresa manufacturera.

Se detecta que la causa número uno, que es del 36% del ausentismo, representados en 1,104 días, son por incapacidad por enfermedad general; el segundo lugar de causas son por faltas injustificadas que representan el 32% que son 973 días; la tercera causa son permisos sin goce que representan el 15% que son 453 días.

Para las causas de ausentismo por enfermedad general no se tienen datos, se están recabando, en el caso de las causas injustificadas, para saber la causa real se entrevista al personal más

faltista y se le pregunta el porqué de las faltas encontrándose lo siguiente: se entrevista a 16 personas de las cuales el 25% falta de manera injustificada por problemas personales (atender a un familiar enfermo, llevar a su hijo al hospital, realizar una diligencia al banco o de carácter legal); el 18.75% falta por comentar que ya se fatigó del trabajo, 18.75% por estudios, el 18.75% por que no tiene quien le cuide a su hijo ese día (domingo), el 12.5% por enfermarse y no acudir al IMSS, y el 6.25% por no despertarse y quedarse dormido.

### **Resultados de la rotación**

Para esto se utilizó la técnica de información documental de indicadores sobre la rotación, ya que se dispone de información de la planta de varios años, del 2014 se tuvo un promedio de rotación del: 2,65%, del 2015: 2,95%.

Como dato relevante la plantilla de personal de la planta en el 2014 era de 225 personas, en el 2015 de 258 y a junio de 2016 somos 292. Hay un incremento de 29.7% de la plantilla.

Entrevistas de salida: Es importante saber las causas que reporta el personal que se va de la planta, para esto se utiliza la técnica de indagar sobre la documentación que se tiene de las entrevistas de salida, se utiliza esta técnica porque se cuenta con esta información y es la que da el personal al momento de mencionar la causa por la cual se van de la empresa, encontrándose lo siguiente: El 28% del personal pidió su renuncia por mencionar que el sueldo es bajo y se van a otra empresa que les va a pagar más, el 14.3% se va porque nadie los supervisa y los integra a la empresa, el 14.3% se va por cuidado de hijos, el 9.5% por salud.

Encuesta potencial de rotación: El objetivo era saber la causa por la cual el personal que se encuentra vigente en la planta se iría de la empresa por lo cual se utiliza la técnica de la encuesta la cual consta de varias preguntas, con esto se pretende saber qué medidas hacer para detener la rotación del personal que aún trabaja con nosotros, encontrándose lo

siguiente: Se detecta que el 48% del personal vigente de la planta que se entrevista, se iría por el mal servicio del comedor, el 26% por inconformidad por el sueldo, 24%, por mejor oferta de trabajo en otro lado (condiciones laborales).

Entrevistas al personal que abandonó el trabajo pero que luego acude por su finiquito: el objetivo era saber las causas de baja del personal que abandonó y que no se pudo saber en su momento por qué se iba de la empresa, se usa la técnica de la entrevista porque tenía que ser de manera personal que se le cuestionara su salida de la empresa encontrándose lo siguiente: 25% Se van por mal trato de parte de los supervisores, 25% se van por un mejor sueldo, 12.5% por largas jornadas laborales, 10% por estudios, 10% por cuidado de hijos, 10% por problemas personales, 7.5% porque los cambian de área (de un área fría a un área caliente).

Llamadas telefónicas al personal que abandonó la planta: El objetivo era saber la causa de abandono de las personas que no volvieron nunca más a la planta para saber cuál fue la causa real del porqué decidieron quitarse sin avisar, se utiliza una entrevista telefónica para saber la causa de viva voz de las personas, se hace así porque es la única forma de contactarlas. Se descubre lo siguiente: el 50% de las personas reportan que se van porque nadie las capacita, los llevan al área y la persona que está a su lado que es su compañero dice que no es su trabajo enseñarle, que él así aprendió y que no tiene tiempo ni paciencia ni le pagan por enseñarle; 50% menciona que nadie los supervisa, que los dejan en un área y que no les dicen que actividad es la que tienen que hacer.

Entrevistas al personal que ha reingresado a la planta empacadora: El objetivo es conocer las fuerzas impulsoras que han hecho que personal que se ha dado de baja regrese a la planta de nuevo. Se utiliza la técnica de la entrevista cara a cara para saber realmente de viva voz cuales son las causas que motivaron al personal que ha reingresado al a planta a ir de nuevo, se

encuentra lo siguiente: se entrevistaron a 6 personas que son reingresos y ellas alegan que la empresa les gusta por las prestaciones que ofrece, les gusta el ambiente de trabajo, les gusta el liderazgo del jefe de cámaras, les gustan las fiestas que realizan en la empresa por las rifas, les gustan los horarios que son estables, que siempre se pagan las horas extras, descansos laborados, les gustan los eventos que se organizan, como día del niño, de la madre, etc. Y les gusta el centro de trabajo queda cerca de su casa.

### **Conclusiones del Diagnóstico del ausentismo:**

De las tres causas más frecuentes de ausentismo se recomienda llevar a cabo un seguimiento detallado de las causas de las enfermedades generales con ayuda del médico de la empresa, se recomienda revisar los archivos clínicos de los trabajadores para buscar causas como diabetes, hipertensión, problemas médicos que puedan estar llevando a los trabajadores a incapacitarse con mucha frecuencia. Se recomienda atender estas cuestiones a través de un seguimiento médico acompañado de asesoría del médico de planta y realizando programas de intervención en capacitación con el personal involucrado para disminuir y en su caso erradicar por completo un problema médico latente. En cuanto a las faltas injustificadas se recomienda que el supervisor de cada persona tenga un seguimiento personal con cada obrero para apoyarlo en bajar la frecuencia de sus faltas injustificadas, también se recomienda tener en cuenta una política de ausencias para prevenir estos casos, también se recomienda impartir y/o coachear a los supervisores en cuanto a motivar y a escuchar a sus empleados para expresarse en que pueden apoyarlos para disminuir tanto las ausencias injustificadas como los permisos sin goce del personal operativo.

### **Conclusiones del diagnóstico de la rotación:**

Después de aplicar las técnicas se detecta que las principales causas de rotación del personal de la planta son: 1.-Problemas de gestión en la forma de supervisar, (se menciona 11 veces)

2.- Inconformidad por el sueldo, (se menciona 3 veces) 3.- Varias (Salud y mal servicio del comedor, solo se mencionan 1 vez cada una).

Para la causa número 1 se propone coachear a los supervisores en el manejo del personal, que se preocupen en el personal, gestionar 4 plazas más de supervisores, asignar entrenadores para que apoyen a los supervisores a capacitar al personal, que no cambien de área al personal, Se propone realizar un Dx de estilos de liderazgo para conocer cuál es el que prevalece y cuál es el que necesita la planta, para esto se requiere aplicar un instrumento y posteriormente hacer un análisis entre todo el personal operativo y de mandos medios que nos ayude a detectar cual es el estilo de liderazgo que realmente se necesita para disminuir las causas de rotación.

Para la causa número 2 se propone la propuesta de un pago variable a los trabajadores que esté enfocado directamente en la obtención de una mejor productividad y se ofrezca producto de la empresa con un descuento al personal de la planta.

Para la causa número 3 en el caso de la rotación por salud, se propone que se realice un seguimiento con el médico de salud ocupacional de la planta y se gestione un coordinador de seguridad y salud; en el caso del mal servicio del comedor se propone exigir al proveedor un mejor servicio y mejorar la infraestructura y los equipos de cocina.

Conclusiones sobre el Dx de liderazgo: se tiene un promedio de liderazgo del 64% de todos los sujetos de manera general tomando en cuenta todos los factores del instrumento, en cuanto a los factores se toma en cuenta que la influencia idealizada atribuida es el factor más alto en donde denota que el líder es respetado, admirado y tiene la confianza de sus subordinados, siendo modelo de identificación e imitación para ellos. Y siendo el factor consideración individualizada el de más bajo de todos siendo las conductas de: hace uso de la comunicación informal personalizada que dice: el líder ve al individuo como persona más bien que como

empleado. Recuerda las conversaciones anteriores y está consciente de las preocupaciones de cada uno de sus subordinados: usan principalmente la comunicación de dos vías, por lo general cara a cara en la cual el líder y el seguidor comparten sus preocupaciones y expectativas respecto del trabajo propio, del otro, y a su relación.

Se sugiere dar entrenamiento y/o coaching a los supervisores sobre el trato que le dan a sus subordinados para que este influya directamente en la rotación del personal operativo que tienen a su cargo.

## **Capítulo IV: Intervención**

### **Objetivo General**

1.- Disminuir el ausentismo y la rotación del personal sindicalizado de la planta, a través de una intervención con el modelo del cambio de Kurt Lewin (1946) con la participación de todo el personal supervisor, jefatura, gerencia y personal sindicalizado de la planta.

### **Objetivos específicos**

1.- Exponer los resultados del Dx de ausentismo y rotación a la gerencia, jefaturas y supervisores a fin de sensibilizarlos para bajar los indicadores de ausentismo y rotación.

2.-realizar una lluvia de ideas para que ellos mismos propongan soluciones.

3.- Gestionar 5 plazas de nivel supervisión y 2 de nivel capacitador con la gerencia de planta y la gerencia de la Unidad de negocio, para ofrecer un mejor nivel de servicio en la supervisión.

- 4.-Llevar a cabo programa de integración de personal de nuevo ingreso para retener al personal y disminuir el ausentismo y la rotación del personal de nuevo ingreso a través de los entrenadores.
- 5.- Gestionar un expendio dentro de la empresa para ofrecer productos con descuento a los empleados.
- 6.-Gestionar un pago variable al personal sindicalizado que esté ligado a bajar los indicadores de ausentismo y rotación.
- 7.-Gestionar que el médico de salud ocupacional de la planta le dé seguimiento a las personas que más se incapacitan en la planta, para realizar acciones que prevengan más incapacidades.
- 8.- Gestionar el servicio del comedor, que incluya mejor trato al personal, más rapidez en servicio, mejor ambiente del comedor y mejor sazón del para el personal sindicalizado.
- 9.-Mejor comunicación con los supervisores para que el transporte del personal no demore en llevar al personal a sus hogares.

### **Estructura metodológica**

- 1.- Exponer los resultados del Dx de ausentismo y rotación a la gerencia, jefaturas y supervisores a fin de sensibilizarlos para bajar los indicadores de ausentismo y rotación.

Se realiza junta con la gerencia, las jefaturas, los supervisores y los operadores para comunicarles la problemática del ausentismo y de la rotación y del aumento de la dificultad para reclutar y contratar personal por cada día que pasa, esta se realiza para sensibilizarlos e involucrarlos a dar ideas que ayuden a disminuir el problema.

Se le pide a los supervisores realizar un contrato psicológico con el personal que falte y que se manejará un plan de consecuencias para las personas que falten de manera injustificada.

Al personal lo cambian de un área fría a una caliente: se detecta que los supervisores cambian al personal que está en un área con temperatura ambiente de 8 a 10 grados centígrados, a un área de 50 a 55 grados centígrados, se les cuestiona el porqué de la acción y comentan que son por necesidades de la operación, se realiza acuerdo con el jefe de producción para que esto no se vuelva a repetir.

En las llamadas telefónicas que se realizan al personal que no regresó se detecta que el personal de baja no fue capacitado en el ejercicio de sus labores, ya que no existe una figura como tal que los capacite o que los guíe en su proceso de capacitación y adaptación al puesto, se propone dar seguimiento al personal mediante un formato llamado inducción al puesto y también se crean dos posiciones permanente titulados obrero “D” que tiene como función capacitar al personal de nuevo ingreso por lo que se les designa entrenadores, se escoge como entrenadores a los dos delegados sindicales de la planta por la autoridad que tienen en el área.

En el diagnóstico realizado el personal que se da de baja menciona que nadie los supervisa, al comunicárselo al jefe de producción, menciona que le faltan supervisores en su plantilla, se realiza análisis y se detecta que faltan 4 puestos para tener un buen control de mando, se autorizan y se contratan los 4 puestos, estos son: 2 supervisores y 1 programador de producción y 1 supervisor de sanidad. Esto con el fin de tener una mejor supervisión del área.

2.-Realizar una lluvia de ideas para que ellos mismos propongan soluciones y llevar a cabo las acciones

Transporte accesible para el personal de la planta, en el diagnóstico realizado del porque falta el personal comentan que el transporte de la empresa que los lleva a sus casas tarda en

llevarlos, por lo que se realiza una junta con los supervisores de la planta para coordinar entre ellos las salidas de la planta para que no hagan esperar tanto tiempo al personal, ya que no se libera porque se está localizando a cada persona para que se vaya y el supervisor no se compromería a cerciorarse de que ya todos se pueden ir.

Difundir curso de prestaciones de la empresa, como fuerza impulsora se imparte el curso de prestaciones al personal sindicalizado de la planta para promover los beneficios que esta ofrece.

Se propone realizar un seguimiento personalizado por parte del supervisor para cada persona que falte, preguntarle porque faltó, que ocasionó que no viniera y apoyar al trabajador para que este no reincidiera, se empieza a realizar por cada uno de los supervisores de la planta.

Respetar el programa de descansos para el personal sindicalizado:

No se respeta el programa de descansos del personal sindicalizado y esto genera inconformidad en el personal sindicalizado, por lo que se propone respetarlo.

Servicios y herramientas: el personal sindicalizado no cuenta con las herramientas adecuadas para realizar el trabajo que le corresponde o éstas no son suficientes para desempeñarlas adecuadamente, faltan mangueras, utensilios, presión del agua, hidrolavadoras, etc. Se propone realizar un análisis de herramientas que requiere el personal para que pueda desempeñar su trabajo.

Comunicación: comunicarle al personal sindicalizado mediante las juntas sindicales la importancia de venir a trabajar y la de desaprobar la conducta de ausentismo insistiendo en las consecuencias tanto positivas como negativas que tiene el asistir o el faltar al trabajo.

Reestructuración de las plantillas de producción; se requiere realizar estudios de tiempos y movimientos en toda la planta, para esto se requiere un puesto de jefe de ingeniería industrial, por lo que se autoriza y se contrata a una persona para que realice estas actividades.

Revisar y reparar los equipos de la planta: son varios los equipos que no están al 100% de su capacidad lo que genera que el personal haga un sobreesfuerzo para solventar estas deficiencias, se propone revisar y corregir estas desviaciones por lo que se requiere realizar un análisis y un plan para solventar este punto.

Compromiso del sindicato en exhortar a sus sindicalizados en que estudien la primaria y la secundaria para mejorar su elevar el nivel de estudios del personal de la planta.

3.- Gestionar 4 plazas de nivel supervisión y 2 de nivel capacitador con la gerencia de planta y la gerencia de la Unidad de negocio, para ofrecer un mejor nivel de servicio en la supervisión. Mejor supervisión al personal de la planta, el jefe de producción comenta que cuenta con una plantilla muy reducida de supervisores para supervisar al personal sindicalizado, y debido a esto no se le puede dar seguimiento a indicadores como ausentismo y rotación del personal de la planta, por lo que se pide, se autoriza y se contrata a tres personas más para tener una mejor supervisión del personal sindicalizado, se contratan dos supervisores más y un programador de producción.

5.- Gestionar un expendio dentro de la empresa para ofrecer productos con descuento a los empleados. Los empleados mencionan que el personal se va por mejores prestaciones, se dan los cursos de prestaciones y se propone vender producto a un precio menor que en el mercado, por lo que se solicita tener un expendio dentro del mismo centro de trabajo y se autoriza, por lo que este ofrece todos sus productos a precio de empleado teniendo aproximadamente un descuento del 25% menor que en el mercado, esto se comunica al personal y se tiene una buena aceptación de parte del personal de la planta.

6.-Gestionar un pago variable al personal sindicalizado que esté ligado a bajar los indicadores de ausentismo y rotación.

Se propone subir el sueldo y para esto se recaban recibos de nómina de puestos y empresas afines que se encuentran cerca de la región, para hacer un comparativo de competitividad en cuanto a los sueldos devengados, se hacen análisis tomando en cuenta solo salario (no se tomó en cuenta prestaciones) los resultados se detallan más adelante, (aún está en trámite el aumento de sueldo).

7.-Gestionar que el médico de salud ocupacional de la planta les dé seguimiento a las personas que más se incapacitan en la planta, para realizar acciones que prevengan más incapacidades.

Se detecta que la primera causa de ausentismo es ocasionada por las incapacidades de enfermedad general, para esto se propone que el coordinador de salud ocupacional de la planta realice una investigación y seguimiento de las personas de la planta que más incapacidades por lo que se empiezan a monitorear las incapacidades y se le da especial seguimiento en los chequeos (presión, nivel de azúcar, colesterol, etc.) a las personas que lo requieren.

8.- Gestionar el servicio del comedor, que incluya mejor trato al personal, más rapidez en servicio, mejor ambiente del comedor y mejor sazón del para el personal sindicalizado. Se



reporta una baja potencial por el mal servicio del comedor porque tardan en elaborar la comida y está fría, para esto se realizan mejoras al comedor de la planta que cuestan alrededor de 89,000 pesos, se reparan los fogones, ya que no prendían, se reparan pisos, alacenas, contactos, se repara la campana que extrae el humo, etc. y se sensibiliza al personal de cocina para dar un mejor servicio. Poner una TV en el comedor: se pone una TV en el comedor para que el personal tenga un entretenimiento mientras come.

Figura 2 Mejoras al comedor de la empresa manufacturera.

### **Técnica empleada**

Lluvia de ideas: Un grupo de enfoque se define como una técnica de recolección de datos que actualmente se ha popularizado entre los consultores de desarrollo organizacional con el fin de obtener información relevante acerca del sentir de un grupo de colaboradores respecto a la situación imperante de un departamento, área o la organización en sí. Se realiza una lluvia de ideas con los supervisores y operadores del área junto con la gerencia en la que se discuten temas como: ausentismo, rotación y atracción del personal.

### **Resultados**

1.- Se logra sensibilizar al personal requerido, a través del diagnóstico mostrado en la reunión.

- 2.- Se realiza la reunión en la que se organiza la lluvia de ideas de las cuales surgen varias soluciones que se aplican en la planta.
- 3.- Se gestionan las 4 plazas y se autorizan por parte de la gerencia de Unidad de Negocio.
- 4.-Se implementa programa de integración del personal de Nuevo Ingreso a la empresa. Ver anexo 6.
- 5.- Se logra gestionar el expendio en la empresa y se le proporciona un descuento del 25% al personal que consuma el producto en la planta.
- 6.- El pago variable se encuentra actualmente en autorización, solo se logra en el área de sanidad propuesto por la jefa de RH de otro centro de trabajo que está ligado al ausentismo.
- 7.- Actualmente se encuentra vacante el puesto de coordinador de salud ocupacional, por lo que no se realiza el seguimiento del personal que tiene ausentismo por enfermedad general.
- 8.- Se le invierte 89,000 pesos al comedor para mejorarlo, se le da mantenimiento a la infraestructura, a los equipos y se le exige al dueño que mejore el servicio en calidad y rapidez de la comida.

### **Conclusiones de los resultados**

Varias gestiones que se implementaron no se pudieron autorizar debido a cuestiones externas como lo son: las políticas de la empresa, el ambiente externo, las cuestiones de tiempo, y las cuestiones de inversión, también cabe mencionar que la planta se encuentra en crecimiento, por lo que en el tiempo en el que se realizó la investigación del presente trabajo se contaba en remodelación.

Esto implica que se encuentran alrededor de 100 personas externas trabajando

Lo que ha dificultado el proceso de cobertura de plantilla.

## Procedimiento de aplicación

El procedimiento usado para realizar esta intervención fue de acuerdo al modelo de cambio planeado de Kurt Lewin (1946)

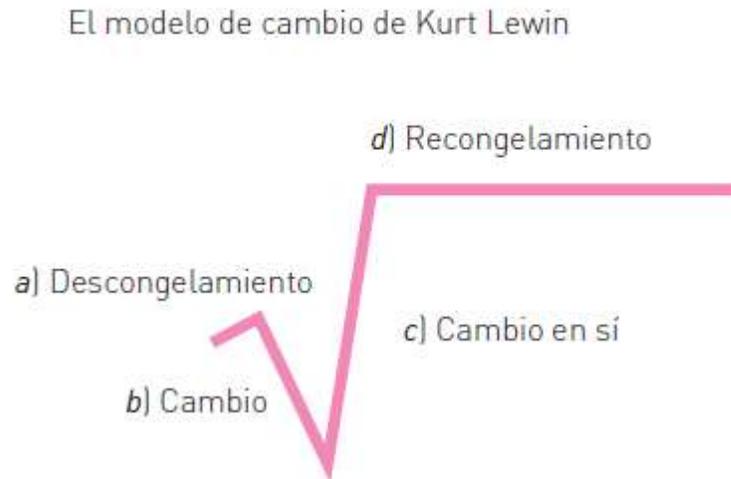


Figura 3. Modelo de cambio de Kurt Lewin, citado por Guizar (2013).

A continuación, se describe la manera en la que se llevó a cabo cada una de las diferentes fases del modelo de esta intervención

**Descongelamiento:** Se identificaron las problemáticas y necesidades de la empresa de manufactura que se requiere solucionar para que se dé el cambio planeado.

**Cambio o movimiento:** Se desarrollan los planes de acción, se les comenta a los interesados para resolver el problema suscitado.

**Recongelamiento:** Una vez concluida la intervención se implementan como parte de la forma de trabajar en la empresa los cambios efectuados, se socializan y se llevan a cabo diariamente.

## **Capítulo V: Evaluación de la intervención**

### **Objetivo**

Medir los indicadores de ausentismo y rotación después de las acciones implementadas

### **Técnicas**

1.-Informe documental de indicadores de los indicadores de ausentismo, rotación de personal y de los comensales del comedor de la planta.

2.- Encuesta potencial de rotación.

### **Resultados**

1.-Resultados de la rotación después de las acciones: La rotación de personal disminuye un .46% con referencia a la medición anterior.

Resultados del ausentismo después de las acciones: El ausentismo del personal aumenta .41% con referencia a la medición anterior, tuvimos un factor que estaba fuera del control del presente trabajo, esto fue debido a la contingencia de la enfermedad del Chikungunya, ya que incrementaron las incapacidades por enfermedad general y los permisos sin goce, en el hospital ya no les quieren dar más incapacidades y los supervisores les daban permiso sin goce.

Resultados de la encuesta potencial de rotación después de las acciones: Las causas potenciales cambian, la causa no. 1) es la inconformidad con el sueldo, la causa no. 2) es presión de parte del jefe y la causa no, 3) mal ambiente de trabajo.

### **Cambios registrados:**

1.-Rotación: Se observa un decremento de la rotación, por lo que las acciones derivadas para retener al personal pudieron influir en estos resultados.

2.-Ausentismo: En el caso del ausentismo hubo un incremento sin embargo esto puede deberse a que en esos momentos se tenía la contingencia del Chikungunya, una enfermedad que afecta las articulaciones y que causa varios días de incapacidad.

3.-Medición del aumento de comensales: se realiza esta evaluación de resultados debido a que el comedor estaba en malas condiciones y debido a esto varias personas reportaban que se irían de la planta por el mal servicio esto se puede justificar a que el personal de la planta solo dispone de 30 minutos para comer y no les da tiempo de ir a otro comedor.

hubo un aumento de comensales del 15.88% al final.

4.-Encuesta potencial de rotación: las causas potenciales de rotación cambiaron, y las siguientes fueron: 1) Inconformidad por el sueldo, 2) presión del jefe y 3) mal ambiente de trabajo. Cabe mencionar que estas son causas potenciales. Se encuestó a 93 personas de las cuales se les preguntó si actualmente está sucediendo este problema y 74 mencionaron que si, esto es el 79,5% del personal, igual se les pregunta si esto haría que se vayan de la empresa y solo el 41% de los empleados se irían de la empresa.

## **Capítulo VI: Discusión**

### **Conclusiones**

Se logra realizar el diagnóstico de ausentismo a través de entrevistas y documentación, hacen resaltar que la investigación demuestra que si hay un alto índice de ausentismo que está

aunado a como es el trato de los supervisores hacia el personal subordinado, también está aunado al sueldo percibido.

Realizar Diagnóstico sobre rotación. Se realiza diagnóstico de rotación y esta resalta que año con año ha ido en una tendencia ascendente, las principales causas resaltan el servicio del comedor, el trato de los supervisores hacia el personal como cambiarlos de área, no darle seguimiento al personal que rota, no implementar acciones preventivas y correctivas cuando el personal se va, la falta de capacitación al personal de nuevo ingreso y la falta de personal que supervise al personal operativo y el sueldo.

En varias entrevistas salió a relucir que el personal de nuevo ingreso operativo no sabía el nombre del supervisor o consideraba que su jefe a quien le daba órdenes y permisos era el operador y no el supervisor, cuando el supervisor es quien debe autorizar.

Evaluación del desarrollo de la intervención: se realizan 8 acciones para disminuir el ausentismo y la rotación; en el caso del ausentismo aumentan las incapacidades por enfermedad general y los permisos sin goce debido a la contingencia de la enfermedad del “Chikungunya” lo que ocasiona que se incremente el ausentismo, pero se reducen las faltas injustificadas, lo que denota que si hubo un involucramiento de los operadores y supervisores en el seguimiento de las faltas; en el caso de la rotación se incrementan la rotación debido a que la planta está en constante crecimiento y se autoriza un incremento de plantilla de 28 plazas de obreros de forma permanente por un nuevo producto y 8 plazas eventuales por 9 meses de un proyecto de aumento de la producción lo que ocasiona que aparte de contratar al personal de baja se tiene que contratar a marchas forzadas personal para cubrir las vacantes nuevas. Sin embargo, disminuye el número de personal que se da de baja antes de los 30 días. Acordar acciones futuras para buscar la implementación entre la gerencia, jefaturas, supervisores y operadores para reducir el ausentismo y la rotación a través de las siguientes

acciones: en esta junta realizada se busca tener implementación e involucración de todas las áreas para tener de manera permanente la reducción del ausentismo y la rotación en todas las áreas de trabajo, esta parte de la investigación aún no finaliza, por lo que no hay manera de medir las acciones que resulten ya que están en espera de autorización.

Los cambios observados en la disminución del ausentismo se vieron reflejado directamente en las faltas injustificadas. Las causas ya enunciadas como el sueldo bajo, las condiciones laborales, los problemas personales se ven reflejados luego de que se le da seguimiento al ausentismo por parte de los jefes inmediatos, como menciona Tejada (2007) las causas de ausentismo son tres: mala supervisión del supervisor, al corregir esto se denota una disminución del ausentismo injustificado.

También destaca que el contexto organizacional si influye en el ausentismo como menciona Gellatly (1995) esto se ve en el caso del sueldo, las prestaciones y en la forma del trato del supervisor como contexto organizacional.

### **Limitaciones**

La cultura influye ya que la forma como ven el ausentismo y el hecho de que no hay un programa de consecuencias para el jefe inmediato en el caso de ausentismo impacta en cómo ve el ausentismo el supervisor tal como lo menciona Nicholson y Jhons (1985) donde mencionan que la cultura organizacional si influye en el ausentismo. Pero está influida por la percepción que tengan de la realidad en el caso de las faltas y en su capacidad de asistir como menciona Rhodes y Steers (1990).

### **Aportaciones**

No se encuentra correlación entre el género y el ausentismo tal como lo menciona Mansfield y Rosenthal (1989).

Goldberg y Waldman (2000) mencionan que hay correlación significativa entre salud y ausentismo, sin embargo, yo tuve un resultado diferente, ya que si hubo correlación positiva entre ausentismo y salud porque era la causa no. 1 con el 36% de mi ausentismo total.

De igual manera se demuestra la hipótesis de Praveen, Addae y Cullen (2005) y de Wegge et al., (2007) de que, a mayor nivel laboral y educacional, menor ausentismo, ya que el 94.25% del ausentismo total de la planta lo tienen los sindicalizados que son el nivel laboral más bajo en cuanto al organigrama de la empresa.

No se comprueba la hipótesis de Brooke y Price (1989) con respecto a la permisividad organizacional, ya que no se encontró relación directa entre el ausentismo y la flexibilidad en las organizaciones respecto del ausentismo. Esto pasó en el área de cámaras que tiene un jefe más flexible ya que su proceso lo permite, de los tres jefes ocupa el segundo lugar en ausentismo con un 35% del ausentismo total de la planta.

#### **Cambios observados en la rotación:**

Carrillo y Santibañez (2001) argumentan que, a mayor sueldo, menor rotación, esta afirmación se hace evidente en la planta empacadora, ya que el 3.8% de la rotación total de la planta corresponde al personal quincenal. Esto indica que el personal que más rota es el sindicalizado, que es el personal que tiene el sueldo más bajo.

Reyes Regina (2007) menciona que solo el 45% del personal permanecerá más de seis meses, y esto se comprueba con el análisis que se hace de las bajas, el personal que dura más de seis meses representa al 48% en el caso de la planta.

Flores y Abreu mencionan que las condiciones laborales, causan la baja de los trabajadores, en este caso se puede comprobar varias veces ya que el personal menciona en la encuesta

potencial de rotación como primera causa de baja, el comedor de la planta (48%) y como tercera causa de baja (24%) condiciones laborales, también en las entrevistas realizadas mencionan el transporte que no es eficiente porque tarda mucho en llevarlos, las máquinas que no funcionan adecuadamente.

El problema de ausentismo y rotación era un problema solo de recursos humanos, pero gracias a la involucración que se ha tenido con las distintas áreas como gerencia, producción, sanidad, cámaras, embarques y lavado de cestas, poco a poco han ido entendiendo que es un problema que nos compete a todos, en la fase tres ya se involucró el personal clave (supervisores y operadores) para disminuir estos indicadores.

### **Sugerencias**

Se sugiere una mayor involucración de los jefes inmediatos en los indicadores de Ausentismo y Rotación, ya que como menciona Lussier y Achua (2011) El éxito de las organizaciones está determinado por la eficacia del comportamiento de los líderes.

Se recomienda realizar un seguimiento de los indicadores del ausentismo y la rotación, como parte de las actividades de los supervisores, que sea calificado por estos conceptos y que tenga la misma importancia que se le da a la productividad y a la calidad del producto y que se genere un programa de consecuencias que califique directamente al jefe inmediato.

También se sugiere realizar una campaña exhaustiva que logre cambiar poco a poco la cultura del ausentismo y la rotación al realizar una mayor difusión de la comunicación de las consecuencias que tienen el faltar y el hecho de que el personal se dé de baja.

También se recomienda realizar un análisis personalizado de las habilidades de gestión que cada supervisor tiene, para realizar una capacitación que cumpla con los requerimientos

necesarios que les den las herramientas a los supervisores para disminuir el ausentismo y la rotación mediante su gestión con el personal a su cargo.

Se propone se autorice un incremento en los sueldos de los sindicalizados, para que éstos sean más competitivos, con referencia a los sueldos de otras empresas de la zona.

Se propone se realice un análisis detallado del funcionamiento de las máquinas, para reducir las deficiencias generadas, que afectan en elevar la carga de trabajo para los sindicalizados.

Se propone se realice un análisis detallado de ergonomía de las máquinas para disminuir el número de accidentes de la planta.

Esta fase está en implementación, los planes propuestos se siguen realizando, y se está en espera de su autorización.

### **Variables:**

Ausentismo: Definición conceptual: Es la no presencia del trabajador, cuando esta se requiera por parte de la organización. Definición operativa: se dice de cualquier incidencia en la nómina que no se trate de asistencia, esta puede ser: incapacidad por cualquier tipo de incapacidad expedida por el IMSS, permiso sin goce de sueldo, permiso médico, suspensión o falta injustificada.

Rotación: Definición conceptual: Se trata de la renuncia voluntaria del trabajador de la empresa, sea por causas personales. Definición operativa: se dice de los formatos de baja enviados al área de nómina para dar de baja del IMSS y del sistema SAP al trabajador de la empresa.

### **Referencias**

- Aponte, José.(2006) Administración de personal: Un enfoque hacia la calidad. (2da edición). Colombia. Ecoe ediciones Ltda.
- Brooke, P. y Price, J. (1989). Thedeterminats of employeeabsenteeism: Anempirical test of a causal model. *Journal of Occupational Psychology*. 62, 1-19.
- Carrillo, J y Santibañez, J. (2001) Rotación de personal en las maquiladoras. México. Plaza y Valdez editores.
- Chiavenato, I. (2006) introducción a la teoría general de la administración. (7a edición): Colombia. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (9ª edición). México: Mc Graw Hill
- Cohen-Mansfield , J. y Rosenthal , A (1989) Absenteeism of nursing staff in a nursing home. *Int J. Nurs. Stud* 26 (2) 187-194.
- Crespo, Tomas. López, José. Peña, Jose y Carreño, Francisco (2003) Administración de empresas Volumen II (1ra edición) España. Editorial Mad, S. L.
- Faga, H. (2006) Como profundizar en el análisis de sus costos para tomar mejores decisiones empresariales. Argentina. Ediciones Granica S. A.
- Flores, R y Abreu, M. (2008) Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. México. Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

French, W. y Bell, C. (1996). Desarrollo Organizacional. Aportaciones de la ciencia de la conducta para el mejoramiento de la organización. (5ª edición). México: Prentice Hall

Página de internet <http://www.dt.gob.cl/1601/article-63929.html>. apareció por primera vez el 22 de octubre de 2015.

Garzón, M. (2005) El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Colombia: Centro Editorial Universidad Rosario

Guizar, R (2013) Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones. (4a Edición) México: McGraw Hill Education.

Goldberg, C. y Walmand, D (2000) Modeling employee absenteeism: testing alternative measures and mediated effect based on job satisfaction. Journal of Organizational Behavior (21), 665-676.

Gründemann R.W.M. y Vuuren C.V. van (1998). Prevention of absenteeism at the workplace: A European Portfolio of Case Studies, Luxembourg: Office for official publications of the European Communities. ISBN 92-828-0420-8.

Mendoza, R (2011) Modelamiento del ausentismo laboral en un hospital público de la VII región de Chile considerando la satisfacción laboral como predictor. Chile: Universidad de Talca, facultad de psicología.

Millán, J. (2006) Rotación de personal. México. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa. División de ciencias sociales y humanidades, departamento de economía, transacción y coordinación de administración.

Molinera, J. (2006) Absentismo laboral: causas, control y análisis, nuevas formas, técnicas para su reducción. (2da. Edición). España: Fundación Confemetal.

Nicholson, N., y Johns, G. (1985). ¿The absence culture and the psychological contract who's in control of absence? Academy of Management. The Academy of Management Review (pre-1986), No. 10 vol:3,pp: 397-397.

Organización Internacional del Trabajo, (OIT), (2003) El desarrollo de los recursos humanos, el empleo y la mundialización en el sector de la hotelería, la restauración y el turismo.

Praveen, K. Addae, H. y Cullen, J. (2005) National Culture and absenteeism: a empirical test. International Journal of Organizational Analysis 13 (4) 343-361.

Peralta, A. y Velosio Constanza (2007) Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. Chile. Revista Universum no. 22. Vol 2. Pp: 40 a 56.

Reyes, R. (2007) La rotación cuesta caro, recuperado el 26 de abril de 2015, disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/midinero/2007/6/larotaciondepersonalcuestacaro>.

Reyes, A. (2005) Administración de personal: Relaciones Humanas (1ra parte). México: Editorial Limusa SA de CV.

Rhodes, S. R. y Steers, R. M. (1990). Managinemployeeabsenteeism. USA: Addison-Wesley.

Robbins, S. (2004) Comportamiento Organizacional. (Décima edición). Estados Unidos de América. Pearson Education.

Sarries, Luis y Casares, Esther. (2008) Buenas prácticas de recursos humanos. España. Esic editorial.

Suarez, T. y López, L. (2010). La investigación en gestión y organizaciones en México. México: ediciones de la Universidad Autónoma de Yucatán.

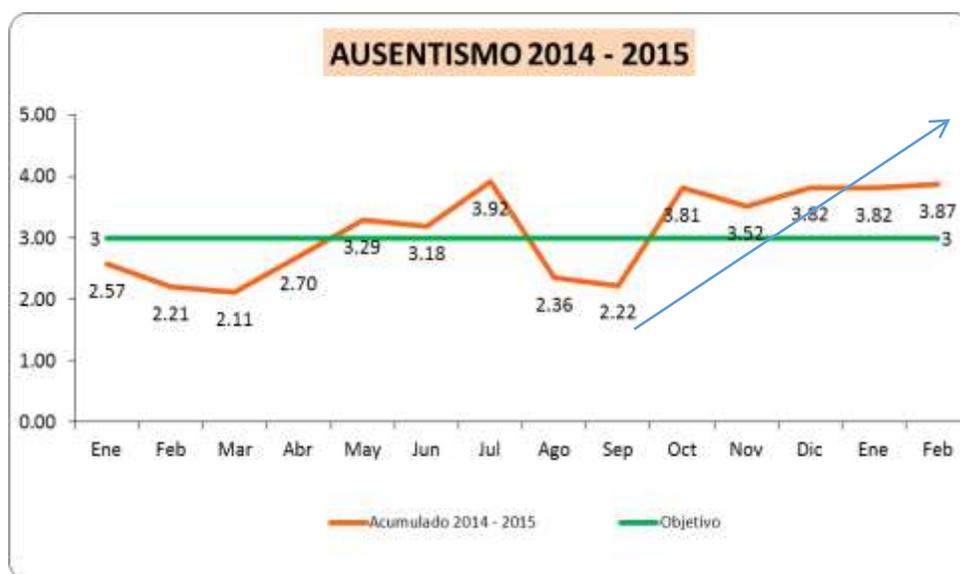
Tejada, B. (2007) Administración de servicios de alimentación: calidad, nutrición, productividad y beneficios. (2da edición) Colombia. Editorial Universidad de Antioquia.

Vuuren C.V. van, Andriessen S., Halewijn I.M.A.J.(1999). Reduction of work place absenteeism in Dutch health care institutions. In: P.M. le Blanc, M.C.W. Peters, A. Büssing, W.B. Schaufeli (Eds): Organisational Psychology and Health Care: European Contributions, pg 171-184, München; Mering: Reiner Hampp Verlag.

Wegge, J. Van, R. y Fisher, G. (2006) Work motivation, organizational identification, and well-being in call center work. Work and Stress: An International Journal of Work, Healt and organizations. Vol: 20, issue: 1. Pp:60-83.

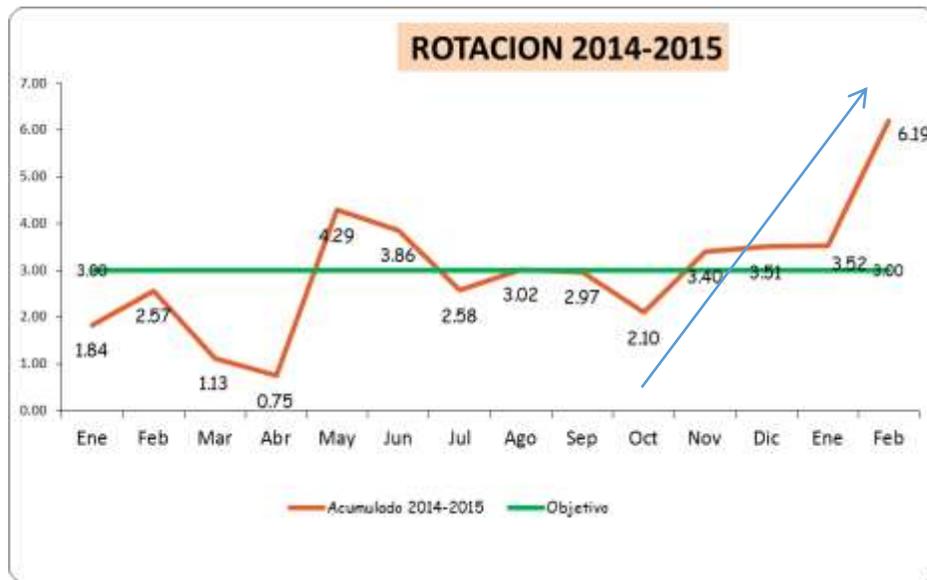
## Anexo 1

### Ausentismo



## Anexo 2

### Rotación



## Anexo 3

### Entrevista de Salida

#### PRESENTACION:

Esta encuesta tiene el propósito de conocer la causa por la que los trabajadores renuncian a la empresa, la información que proporcione nos ayudará a evitar en la medida de lo posible que esas causas no sucedan, porque para la Empresa es muy importante la permanencia de su personal.

Le pedimos mencione de la manera más exacta y precisa la causa por la que usted se retiró de la Empresa. Lo asesorarán en caso de tener dudas. Le garantizamos la confidencialidad de la información.

#### I.- DATOS DE IDENTIFICACION

- 1.1 Nombre trabajador: \_\_\_\_\_ 1.2.Clave \_\_\_\_\_  
 1.3 Centro de Trabajo: \_\_\_\_\_ 1.4. Departamento: \_\_\_\_\_  
 1.5. Fecha de baja: \_\_\_\_\_ 1.6. Fecha de ingreso \_\_\_\_\_  
 1.7. Había trabajado antes en la empresa: \_\_\_\_\_

#### II.- PREGUNTAS:

2.1. Motivo del retiro de la Empresa:

1. Renuncia Voluntaria. ( )  
 2. Rescisión de Contrato. ( )  
 3. Abandono de trabajo. ( )  
 4. Terminación de contrato. ( )

2.2. De las siguientes opciones seleccione únicamente la causa específica que provocó su salida de la Empresa:

1. Accidentes de Trabajo..... \_\_\_\_\_  
 2. Cargas de Trabajo..... \_\_\_\_\_



## Anexo 4

### Cuestionario de ausentismo

Este cuestionario se realizo con el fin de saber la causa real del porque faltas para poder ayudarte, no temas represalias, toda información se manejará con confidencialidad.

1.-Area: \_\_\_\_\_

2.-Sexo \_\_\_\_\_

3.-Te haz ausentado alguna vez a tu trabajo?

\_\_\_\_\_

4.-¿Por qué te haz ausentado?

\_\_\_\_\_

5.-¿La empresa ha ocasionado que tu faltes?

\_\_\_\_\_

6.-¿Cómo contribuye la empresa a que tu te ausentes a tu trabajo?

\_\_\_\_\_

7.-¿Faltar te da remordimientos?

\_\_\_\_\_

8.-Se te hace fácil faltar?

\_\_\_\_\_

9.-¿Tienes algún compromiso ajeno a la empresa que te hace faltar?

\_\_\_\_\_

10.-¿Cual es ese compromiso?

\_\_\_\_\_

¡Gracias por tu apoyo!

## Anexo 5

## Encuesta potencial de rotación

Este cuestionario se realizo con el fin de saber la potencial del porque la gente se quitaría de la empresa, para poder ayudarte, no temas represalias, toda información se manejará con confidencialidad.

1.-Area: \_\_\_\_\_

2.-Sexo \_\_\_\_\_

3.-¿Qué es lo que te gusta de la empresa?

---

4.-¿Qué es lo que NO te gusta de la empresa?

---

5.-¿Qué tendría que pasar en la empresa que haría que pidas tu renuncia?

---

6.-¿Actualmente está pasando?

---

¡Gracias por tu apoyo!

| Programa de integración del personal de nuevo ingreso a la empresa |  |                   |  |   |  |                                      |
|--|--|-------------------|--|---|--|--------------------------------------|
| Actividad  | Descripción  | Lugar             | Responsabl                               | Recursos  | Objetivo   | Tiempo                               |
| Inducción general  | Se imparten los temas de: Seguridad Industrial, Buenas Prácticas de Higiene, Calidad y Seguridad Alimentaria, Inducción a la Empresa, Código de Ética y Prestaciones Superiores de Ley, Reglamento Interno de Trabajo y Contrato Colectivo de Trabajo. | Aula              | Gestor de f                              | PC, hojas, plumas                                   | Que el personal conozca las reglas de la empresa de manera teórica                                     | 6 horas                              |
| Recorrido por las áreas  | Se le enseña: área de trabajo, baños, cajero automático, comedor, vestidores, expendio, RH y lockers.  | Centro de trabajo | Entrenador                               | N/A   | Que el personal conozca las áreas de la empresa  | 20 minutos                           |
| Aspectos de RH   | Que al personal se le asigne locker, uniforme, área de trabajo, turno, transporte, hora de comida, firma de asistencia, día para cobrar y hora para ir al baño.  | RH                | Entrenador                               | N/A   | Que el personal conozca aspectos básicos relacionados con las condiciones de trabajo                   | 1 hora                               |
| Presentar al área  | Se lleva al personal de Nuevo Ingreso al área, se le presenta a sus compañeros, operador y supervisor, se le comenta del proceso y aspectos básicos de seguridad para evitar accidentes y la importancia de su trabajo en el área asignada.            | Área de trabajo   | Entrenador/Supervisor                    | N/A   | Que el personal socialice con sus compañeros y jefe inmediato.   | 15 mins.                             |
| Técnica de los 4 pasos   | Entrenar al trabajador de la siguiente manera: 1.-Explicar actividad a realizar de manera teórica, 2.-Mostrar de manera práctica la actividad a realizar, 3.-Pedirle al trabajador que lo realice, 4.-Retroalimentar al trabajador.                    | Área de trabajo   | Entrenador                               | Equipo de seguridad y herramientas del área         | Estandarizar el entrenamiento del personal de nuevo ingreso para que sea gradual.                      | Depende de la actividad a entrenar   |
| Monitoreo  | Monitorear el progreso del trabajador durante el tiempo que dure el entrenamiento  | Área de trabajo   | Entrenador                               | Equipo de seguridad y herramientas del área         | Medir el progreso del trabajador   | Depende de la actividad a monitorear |
| Evaluación de resultados   | Realizar una liberación del personal que ya cuenta con las habilidades necesarias  | Área de trabajo   | Entrenador/Supervisor/auditor de Calidad | Equipo de seguridad y herramientas del área y hojas | Evaluar si se adquirieron las habilidades necesarias y la confianza necesaria para elaborar el trabajo | 20 minutos                           |

## Anexo 7



**Anexo 8**