



# **Universidad Autónoma del Estado de México**

Centro Universitario UAEM Valle de Chalco

## **“FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN AEROMEXICO (CSC)”**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE**

***LICENCIADA EN CONTADURÍA***

**P R E S E N T A**

**OLGA ELIZABETH HERNANDEZ MARTINEZ  
EVA VAZQUEZ SANTIAGO**

**ASESOR:**

**DRA. EN A. D. VERÓNICA LOERA SUÁREZ**

**VALLE DE CHALCO SOLIDARIDAD, MÉXICO 23 AGOSTO 2021.**



**CUVCH**

## **AGRADECIMIENTOS**

Esta tesis es la culminación de muchos años de desvelos, adversidades, esfuerzos, sacrificios y sobre todo perseverancia de Eva y míos, y obviamente no sería posible sin la ayuda de nuestra asesora, Dra. Verónica Loera Suárez que siempre estuvo al pendiente y animándonos para concluir con este proceso, le damos gracias por el gran apoyo que siempre nos brindó y también a nuestras revisoras Dra. Nidia López Lira y Dra. Rebeca Teja Gutiérrez que fueron partícipes de este logro.

También quiero agradecer con todo mi corazón y amor a mi compañero de vida Rigoberto Ventura Cobos y a mi suegra que fueron una pieza fundamental en este logro, sin su apoyo incondicional no lo hubiera conseguido, porque asumieron responsabilidades que eran mías y sin importar dejaron a un lado sus aspiraciones y dedicaron todo su tiempo para que yo pudiera cumplir mis sueños de terminar una carrera, por eso nunca tendré la forma de cómo pagarles todo lo que hicieron por mí, gracias.

## **DEDICATORIA**

Olga Elizabeth Hernández Martínez

Esta tesis la dedico con todo mi cariño y amor a mi padre Juan, que no pudo llegar a ver este momento, tuvo que partir dejando un gran vacío y dolor en mi corazón, siempre que tuvo la oportunidad de animarme de terminar la tesis lo hizo, pero sin duda alguna donde quiera que se encuentre, sé que estaría muy orgulloso de saber que después de tanto tiempo logré cumplir este objetivo que algunas veces pensé que no lograría.

También quiero dedicar este logro a mis hijos Maricruz y Daniel, si bien no pude dedicarles el tiempo necesario por estar en la universidad y el trabajo, quiero que sepan que siempre los tuve presentes, cada vez que sentía que ya no podía continuar, pensaba en todo lo que ya había perdido por no estar a su lado y si me daba por vencida nada de lo sacrificado habría tenido sentido.

## **DEDICATORIA**

Eva Vázquez Santiago

Mi tesis la dedico con todo mi cariño y amor a Dios y a mi amada familia, padres y hermanos, por su sacrificio y esfuerzo, por darme una carrera para nuestro futuro y por creer en mi capacidad, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre han estado brindándome su comprensión, cariño y amor.

A mi ángel en el cielo por ser fuente de inspiración y motivación para poder superarme cada día más, y quien además con sus palabras de aliento no me dejaba caer para que siguiera adelante y siempre ser perseverante y cumplir con mis ideales.

A mi amiga Elizabeth quien con ánimo decidió acompañarme en esta aventura y quien sin esperar nada a cambio, compartió y aun lo sigue haciendo, su conocimiento, alegrías y tristezas, y que durante estos seis años pese a todas las dificultades, no me ha dejado sola y ha permanecido a mi lado apoyándome y logrando que este sueño se haga realidad.

De igual manera a nuestra asesora la Dra. Verónica Loera Suárez por creer en este proyecto y en nosotras, y por todo el tiempo que nos dedicó y el constante animo a continuar con el trabajo a pesar de las dificultades por los tiempos de pandemia en el cual nos encontramos, gracias por todo.

“FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN  
DE PERSONAL EN AEROMEXICO (CSC)”

# ÍNDICE

RESUMEN.....	8
INTRODUCCIÓN.....	10
I. ANTECEDENTES DE LA TEMÁTICA.....	12
II. IMPORTANCIA DEL PROBLEMA.....	15
III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
IV. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
4.1. Objetivo general.....	19
4.2. Objetivos específicos.....	19
V. MARCO CONCEPTUAL.....	20
5.1. Administración.....	20
5.1.1. Concepto.....	20
5.1.2. Importancia.....	21
5.1.3. Proceso administrativo.....	22
5.2. Administración de recursos humanos.....	30
5.2.1. Concepto.....	32
5.2.2. Importancia.....	33
5.2.3. Objetivos.....	34
5.2.4. Funciones.....	35
5.3. Rotación de personal.....	41
5.3.1. Concepto.....	41
5.3.2. Clasificación.....	43
5.3.3. Implicaciones.....	44
5.3.4. Índice de rotación de personal.....	45
5.4. Teorías motivacionales.....	46
5.4.1. Concepto.....	46
5.4.2. Teorías de motivación.....	47
5.4.3. Teoría de Herzberg.....	48
VI. MARCO CONTEXTUAL.....	51
6.1. Empresa “Aeroméxico”.....	51
6.1.1. Historia.....	53
6.1.2. Misión.....	54
6.1.3. Visión.....	54
6.1.4. Valores.....	54
6.1.5. Comportamientos.....	54
6.1.6 Organigrama.....	57
VII. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN EMPLEADAS.....	58
VIII. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	61
IX. CONCLUSIONES.....	97
X. SUGERENCIAS.....	99
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	102
ANEXOS.....	106

## ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICAS

Figura 1 Etapas del proceso administrativo.....	24
Figura 2 Organización del departamento de personal.....	36
Cuadro 1 Aspectos que debe abarcar un programa de inducción.....	37
Figura 3 Teoría de Motivación Higiene.....	50
Gráfica 1 Género.....	61
Gráfica 2 Edad.....	62
Gráfica 3 Escolaridad.....	62
Gráfica 4 Antigüedad en la empresa.....	63
Gráfica 5 Nivel jerárquico.....	64
Gráfica 6 Rotación.....	64
Gráfica 7 ¿Su vida le permite desarrollar sus objetivos personales?.....	65
Gráfica 8 ¿Si se presenta una mejor oportunidad cambiaría de trabajo?.....	66
Gráfica 9 ¿Permanece en su trabajo porque le gusta lo que realiza?.....	67
Gráfica 10 ¿Se siente orgulloso (a) de trabajar en la empresa? .....	67
Gráfica 11 ¿Su trabajo le brinda la oportunidad de lograr éxitos profesionales?.....	68
Gráfica 12 ¿Cuando termino mi trabajo, y los resultados son positivos obtengo reconocimiento por parte de las autoridades?.....	69
Gráfica 13 ¿Existen suficientes oportunidades de aprendizaje en la institución para mejorar sus habilidades?.....	70
Gráfica 14 ¿Su institución apoya el aprendizaje y desarrollo de los empleados?.....	71
Gráfica 15 ¿Tiene la libertad de hacer las cosas a su manera concediéndole responsabilidad en la toma de decisiones?.....	72
Gráfica 16 ¿Considera importante que su jefe inmediato le delegue responsabilidades mayores a las que actualmente tiene?.....	73
Gráfica 17 ¿Cuándo realiza una mejora en su trabajo se le reconoce?.....	74
Gráfica 18 ¿Obtiene reconocimiento por parte de su jefe cuando está bien hecho?.....	75
Gráfica 19 Mis compañeros de trabajo siempre me consultan cuando hay problemas.....	76
Gráfica 20 ¿El respeto que adquiere es por su trabajo?.....	77
Gráfica 21 ¿Hay un buen clima laboral en su empresa.....	78
Gráfica 22 ¿La comunicación es la adecuada?.....	78
Gráfica 23 ¿El compañerismo es una característica de su lugar de trabajo.....	79
Gráfica 24 ¿Su jefe inmediato actúa con favoritismo?.....	80
Gráfica 25 ¿Considera que la relación con su jefe es inadecuada?.....	81
Gráfica 26 ¿Sus compañeros respetan sus ideas, aunque difieren en las suyas?.....	82

Gráfica 27 ¿Para resolver un problema sus compañeros toman sus sugerencias?.....	82
Gráfica 28 ¿Su jefe le apoya en el desarrollo de sus funciones?.....	83
Gráfica 29 ¿Se siente conforme con la forma en que su jefe planifica, organiza, dirige y controla el trabajo?.....	84
Gráfica 30 ¿Se siente seguro (a) y estable en su trabajo?.....	85
Gráfica 31 ¿Los jefes toman medidas apropiadas para ofrecer estabilidad en el trabajo?.....	86
Gráfica 32 ¿Su puesto de trabajo es cómodo y le facilita ejercer sus funciones?.....	87
Gráfica 33 ¿Cuenta con todos los recursos materiales para realizar sus trabajos?.....	87
Gráfica 34 ¿La remuneración mensual que percibe satisface sus necesidades y las de su familia?.....	88
Gráfica 35 ¿El trabajo que realiza esta acorde con la remuneración mensual unificada que recibe?.....	89
Gráfica 36 ¿Las prestaciones que recibe son de acuerdo con la ley?.....	90
Gráfica 37 ¿Las prestaciones que recibe son superiores a lo establecido por la ley?.....	90
Gráfica 38 ¿Si se le ofrece un trabajo similar en el que gane más, usted renunciaría.....	91
Gráfica 39 ¿Cuál sería el principal motivo para tomar la decisión de cambiar de trabajo?.....	91

## RESUMEN

El factor humano es un elemento fundamental en cualquier institución; las personas deben alcanzar niveles óptimos dentro de la organización, en el aspecto físico, social y emocional, así como lograr una estabilidad económica que les permita conseguir sus objetivos personales, y, por lo tanto, obtener mejores resultados. Uno de los problemas a los que se enfrentan las instituciones con respecto al personal, es la ausencia y abandono de los trabajadores a su puesto de trabajo, dicho fenómeno se denomina rotación de personal, el cual se observa cuando existe una baja del personal (despido, renuncia del trabajador o cambio realizado por la organización) y el alta (ingreso o contratación y cambio de puesto, departamento o adscripción) en un periodo determinado.

El eje central de la presente investigación es analizar desde la perspectiva de la teoría de Herzberg, los factores que influyen en la rotación de personal en la empresa Aeroméxico, con la finalidad de establecer recomendaciones que sirvan a la organización para mejorar los elementos identificados y eliminar o disminuir, aquellas actividades que estén provocando la rotación de personal en la empresa.

La investigación realizada es mixta, toda vez que parte del análisis de la literatura de temas relacionados con el área funcional de recursos humanos y posteriormente se realizó investigación de campo, aplicando una encuesta a algunos trabajadores de la organización. El trabajo tiene un enfoque cuantitativo.

La encuesta aplicada estuvo basada en los factores motivacionales de Herzberg, que contempla dos factores: motivacionales e higiénicos; el primero, compuesto por cinco dimensiones, y el segundo por ocho, las cuales se

midieron, utilizando la escala de Likert. El instrumento se aplicó a 126 empleados. Para el análisis de los datos se utilizó estadística descriptiva, obteniendo frecuencias y porcentajes, presentando los resultados en gráficas.

Es importante considerar que los factores que se identificaron en el estudio no se deben generalizar a toda la empresa, ya que el estudio se aplicó a un área específica que fue el área de conciliación de cuentas, donde el clima laboral, las relaciones con compañeros y jefes directos puede cambiar, así como la percepción del sueldo y las oportunidades de crecimiento, si bien este estudio se realizó en un área específica, puede ser que este fenómeno este pasando con las demás subsidiarias, y se espera que con esta investigación se dé pauta para revisar las demás áreas.

## INTRODUCCIÓN

En el ámbito organizacional existe un problema recurrente que afecta a todas las empresas e instituciones públicas y privadas, en todos sus tamaños (micro, pequeña, mediana y grande), así como de todos los giros (comercial, industrial y de servicios), el cual se denomina “rotación de personal”, tema del cual desde el punto de vista teórico, existe una gran cantidad de información, misma que fue de gran utilidad como base para realizar la presente investigación, la cual tiene como objetivo analizar los factores que influyen en la rotación de personal en la empresa Aeroméxico, con la finalidad de establecer recomendaciones que ayuden a la organización a fortalecer los elementos identificados y eliminar aquellas prácticas que impacten en la rotación.

La rotación de personal es parte de los retos, problemas y obstáculos que enfrentan las organizaciones durante sus operaciones, dicho fenómeno es originado por diferentes factores, situación que puede variar de una empresa a otra; si los índices de rotación son altos, se puede convertir en un problema grave, porque eleva los costos de reclutamiento, selección, capacitación, retrabajos, toma de decisiones y reestructuración de actividades (*González, 2006*).

De acuerdo con *Mendoza (2003)*, cuando el índice de rotación de personal es alto, no sólo representa un costo importante para la empresa, sino que también tiene impacto significativo en la rentabilidad porque no garantiza una calidad uniforme, ni permite entregar el servicio o el producto a tiempo y ser competitivo en costos.

La investigación se aborda desde la perspectiva de la teoría de Herzberg, quien logro establecer, según *Manso (2002)*, uno de los principios más importante en el campo de la motivación laboral, donde se establece que “la satisfacción y la

insatisfacción son conceptos distintos e independientes, en donde, los factores de higiene no producen ninguna satisfacción pero si pueden generar insatisfacción; mientras que los factores motivacionales dan origen a satisfacciones y, en el peor de los casos, pueden crear insatisfacción.

Para alcanzar los objetivos planteados, este trabajo está dividido en nueve apartados. La primera parte contiene las investigaciones de los últimos años, para conocer los antecedentes del tema y a partir de ellos se orientó la dinámica de trabajo en la presente investigación, se hizo un análisis de la metodología y los resultados obtenidos, para poder conocer la problemática actual del objeto de estudio. En el segundo apartado se plasma la importancia del tema, que relevancia tiene y cuáles son las ventajas a nivel personal y profesional.

El planteamiento del problema y los objetivos de la investigación se abordan en el apartado tres y cuatro respectivamente. En el apartado cinco se plasman los conceptos clave del trabajo de investigación, en el cual se abordan los siguientes significados: administración, proceso administrativo, administración de recursos humanos, rotación de personal y teorías motivacionales.

El marco contextual, el cual integra la historia de la empresa, así como la misión, visión, valores y organigrama, se integran en el apartado seis del documento. El diseño metodológico se aborda en la sección siete, donde se muestran los métodos y herramientas utilizadas para la recolección e interpretación de datos, donde se utilizó como instrumento un cuestionario, basado en la teoría de Herzberg. Por último, la presentación y análisis de resultados se presentan en la sección ocho y las conclusiones y sugerencias se integran en la sección nueve y diez respectivamente.

## I. ANTECEDENTES DE LA TEMÁTICA

La información que se presenta es parte de la revisión sistemática que se realizó en diferentes bases de datos, bajo las siguientes palabras claves: rotación de personal, rotación de recursos humanos, capital humano; con el objetivo de conocer y clasificar el estado actual de la producción teórica y metodológica, en los últimos cinco años, de las investigaciones generadas en torno a los factores que influyen en la rotación de personal. La información se clasificó en dos rubros: investigaciones a nivel internacional y a nivel nacional.

A nivel internacional, *Domínguez (2015)* hace un análisis de las causas que inciden en la rotación de personal, dentro de la empresa del grupo Holcim, Holcrest S.A.S. Realizó un estudio cuantitativo de tipo descriptivo, para obtener los datos, se apoyó de información proporcionada por la empresa y a partir de una encuesta que se aplicó a los empleados activos. Como resultado de la investigación se identificó que los factores que influyen en la rotación de personal son: el salario, oportunidades de carrera, reconocimiento, cooperación entre áreas e innovación.

Por otro lado, *Condo y Turpo (2019)* realizaron una investigación descriptiva, no experimental, que tenía por objetivo identificar los factores laborales de la rotación de personal, en la empresa Tablón Food Center E.I.R.L, con la finalidad de disminuir la fuga del talento humano. Entre los hallazgos de la investigación, se identificó que el 97% de los trabajadores considera que la motivación, la compensación, las condiciones laborales y el reclutamiento y selección de personal son factores laborales que impactan directamente en la rotación de personal. Es importante mencionar que la mayoría de los trabajadores se encuentran desmotivados, debido a que no reciben algún tipo de reconocimiento cuando realizan un buen trabajo; por otra parte, consideran que la empresa no les brinda un crecimiento laboral y que la remuneración no es significativa.

*Herrera (2019)*, realizó un trabajo de investigación sobre psicología industrial, enfocada a la rotación de personal; el objetivo de la investigación era determinar los factores que generan la rotación de personal, en una empresa del ramo farmacéutico. Para el abordaje de este problema, se realizó un trabajo descriptivo, donde se aplicó un cuestionario para evaluar las razones a considerar, por los colaboradores, para desvincularse de la empresa y una entrevista semiestructurada para conocer las razones por las cuales los colaboradores abandonaron la organización. Como resultado de la investigación se determinó que la comunicación, la relación con los jefes, la carga de trabajo, el salario y el clima laboral son algunos factores que generan rotación de personal.

Por último, *Orbe (2019)* realizó una investigación cuantitativa para conocer los factores motivacionales que inciden en la rotación de personal, para tal efecto, diseñó un cuestionario sobre elementos motivacionales, basado en la teoría de Herzberg. Con los resultados de la investigación se pudo determinar que el factor motivacional que influye en la rotación de personal es el “trabajo en sí” el cual está relacionado con: un trabajo monótono, con muchos retos y sin desarrollo profesional.

En México, se localizaron tres investigaciones relevantes; en primer lugar, se identificó el trabajo de *Portillo, Morales e Ibarvo (2016)* quienes realizaron un estudio sobre el impacto que tiene el clima laboral sobre la rotación de personal. Se llevó a cabo un estudio cuantitativo, no experimental y transversal, aplicando un cuestionario a los trabajadores que se encontraban en el nivel operativo de la empresa. Como resultado de la investigación, descubrieron que las medidas positivas del clima laboral reflejan porcentajes más bajos de rotación de personal, mientras que las medidas por debajo del rango reflejan porcentajes más altos de rotación; es decir, el clima laboral influye de manera directa en el fenómeno rotación.

Otro de los trabajos identificados fue el de *Arce (2017)*, quien, a través de un estudio exploratorio y de campo, utilizando como herramienta el cuestionario y la entrevista, identificó los principales factores que generan la rotación de personal en una tienda

de autoservicio. Entre los hallazgos, se identificó que el salario, la capacitación, la motivación, las actividades recreativas, las relaciones con su superior y los horarios extensos de trabajo son los principales factores que generan la rotación de personal en la organización.

En último lugar, se localizó el trabajo de *Hernández, Cruz, Meza y Cruz (2017)*, quienes realizaron su estudio en una empresa de servicios de transporte de personal, el objetivo era conocer las causas principales que originan alta rotación de personal, específicamente en los choferes. Para poder recopilar la información se implementó, en un periodo de cuatro meses, una encuesta de salida para conocer las impresiones de los empleados que dejaban sus funciones, clasificando la información en causas principales y secundarias; además, se aplicó una entrevista para obtener el nivel de satisfacción de los empleados en su área de trabajo. Las causas a las que se atribuye la rotación de personal son: área de trabajo, situaciones personales, motivación laboral, puesto de trabajo y ambiente laboral.

La información que se presenta permite identificar la forma en que ha sido abordado el objeto de estudio, así como los principales resultados. En resumen, las investigaciones se han realizado en el sector privado, bajo los lineamientos de la metodología cuantitativa y cualitativa, los estudios en su mayoría son descriptivos, no experimentales, utilizando herramientas como el cuestionario y la entrevista para recolectar la información. Con respecto a los resultados, los factores que más se repiten son aquellos que se relacionan con la remuneración económica, el clima laboral y la motivación que recibe el personal.

## II. IMPORTANCIA DEL PROBLEMA

De acuerdo con la literatura, el objeto de estudio se ha abordado en diferentes dimensiones, la mayoría de las investigaciones han llegado a resultados similares que dan un panorama completo acerca de los elementos que influyen en la rotación de personal, los cuales podrían ser considerados por la empresa para tomar algunas decisiones con respecto al problema; sin embargo, es obligatorio aplicar una metodología adecuada, ya que las características y el contexto de la organización son diferentes, de ahí la importancia de realizar la investigación.

Por otra parte, al realizar este proyecto, posiblemente se identifiquen elementos que no han sido contemplados por la empresa, situación que puede favorecer al departamento encargado del personal, para que tenga un conocimiento más a fondo de la problemática, de tal manera que pueda desarrollar estrategias encaminadas a mejorar los procesos relacionados con la administración del capital humano.

Así mismo, a través del proyecto, se busca que la organización reconozca la importancia que tiene el retener al talento humano, para que logre visualizar los beneficios que se pueden obtener a mediano y largo plazo, con respecto al tiempo y dinero que se invierten durante el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Por último, con la investigación, se identificarán aquellos elementos motivacionales que puedan contribuir a disminuir el índice de rotación de personal; si bien, la remuneración económica es un elemento fundamental, a través de la motivación del personal, se pueden incorporar otros factores que contribuyan a mejorar la relación empresa-empleado.

El campo laboral del licenciado en contaduría, contempla la participación de este tipo de profesionistas en organizaciones públicas y privadas y toda vez que el tema de la investigación es la rotación de personal y se requiere de factor humano en todo tipo de organizaciones, el análisis y resultados de la presente investigación, permite que

se cuente con información de los factores que inciden en la rotación de personal y el impacto negativo que esta tiene cuando los índices son grandes, lo que a nivel profesional, contribuirá a mejorar el proceso de toma de decisiones en las organizaciones en las que se colabore.

### III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas, sin importar su tamaño, giro económico y contexto, deben cumplir con tres objetivos fundamentales. En primer lugar, el satisfacer las necesidades de la población, a través de la venta de sus productos o la prestación de sus servicios. En segundo lugar, el generar ganancias, por medio de las transacciones que realizan y la administración de sus recursos. Por último, el reconocimiento social, que les permite ocupar una posición importante con relación a sus competidores.

En definitiva, es necesario que las organizaciones logren una coordinación de los elementos que intervienen en el proceso y una optimización de los recursos para alcanzar los objetivos antes mencionados; sin embargo, es una situación compleja dado que en la organización intervienen factores internos relacionados con el personal, la comunicación, la estructura, el ambiente organizacional y los accionistas, así como factores externos, que incluye el entorno político, económico, social, además de los competidores, proveedores y clientes, los cuales pueden generar un impacto positivo o negativo en la misma.

La interacción entre estos elementos es la causa principal de retos, problemas u obstáculos que enfrentan las empresas, durante sus operaciones o procesos. La rotación de personal es parte de estos problemas, la cual se origina por diferentes factores y, por lo tanto, las causas serán diferentes de una empresa a otra. De acuerdo con *González (2006)* es un problema grave porque eleva los costos de reclutamiento, selección, capacitación desperdicios, mermas, retrabajos, toma de decisiones inadecuadas y reestructuración de actividades.

*Mendoza (2003)* menciona que cuando el índice de rotación de personal es alto, no sólo representa un costo importante para la empresa, sino que también tiene impacto significativo en la rentabilidad porque no garantiza una calidad uniforme, ni permite entregar el servicio o el producto a tiempo y ser competitivo en costos.

La empresa Aeroméxico no es ajena a esta situación, en los últimos años, de acuerdo con las cifras de la empresa, se ha elevado el índice de rotación de personal, impactando en la operación de las diferentes áreas de la organización.

### **Preguntas de investigación**

- ¿Qué factores son los que influyen en la rotación de personal en la empresa Aeroméxico?
- ¿Cuáles son las implicaciones de la rotación de personal en la empresa?
- ¿En dónde es mayor el impacto de la rotación, al interior de la organización o hacia afuera?

## **IV. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1. Objetivo general**

Analizar los factores que influyen en la rotación de personal en la empresa Aeroméxico, con la finalidad de hacer una propuesta que contribuya a mejorar la situación de la organización.

### **4.2. Objetivos específicos**

- Identificar los factores que inciden en la rotación de personal de la empresa, a través de la aplicación de un cuestionario, para determinar cuáles son los más recurrentes.
- Describir los factores más recurrentes en la rotación de personal, para establecer una propuesta de mejora.
- Analizar el impacto interno y externo de la rotación de personal y establecer una propuesta de mejora para reducir los índices de rotación.

## V. MARCO CONCEPTUAL

### 5.1. Administración

Para el desarrollo de la presente investigación es necesario partir del análisis de algunos elementos teóricos. La administración es un proceso inherente a cualquier agrupación social, organización, asociación o empresa, es necesario conocer sus características y elementos para poder entender sus fines y métodos.

#### 5.1.1. Concepto

De acuerdo con *Koontz y Weihrich (1998)*, la administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.

Para *Robbins y De Cenzo (2009)* el término administración se refiere al “proceso de conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas”.

De acuerdo a *Chiavetano (2002)* la administración es un proceso de poder tomar decisiones sobre alguna situación u objetivos principales como son: la planeación, organización, liderazgo, dirección y control.

*Bateman y Snell (2009)*, definen a la administración como “el proceso de trabajar con las personas y con los recursos para cumplir con los objetivos organizacionales”

Por otro lado, *Kast y Ropsenzweig (citado en Münch, 2017)* mencionan que la administración “comprende la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de ciertos objetivos”. A su vez, *Münch (2017)* señala que la administración es “el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible”.

Para fines de este trabajo, se entiende a la administración como el esfuerzo coordinado de la empresa para mantener un entorno adecuado, en donde las personas, a través del aprovechamiento de los recursos materiales y financieros, logren alcanzar los objetivos establecidos con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible.

### **5.1.2. Importancia**

La administración es una disciplina que se aplica a cualquier actividad que busque alcanzar un objetivo, lograr ciertos resultados u obtener un beneficio en común; es decir, es un proceso inherente a cualquier actividad que realice el ser humano, ya sea de manera individual o de forma colectiva, en donde el nivel de complejidad y responsabilidad dependerá del ámbito en donde se aplique.

Es así como, la administración está presente en el ámbito público y en el ámbito privado; en el primero, es ejercida por los representantes de los tres niveles de gobierno que conforman al Estado; mientras que, en el segundo, la disciplina es ejecutada por los encargados, administradores o gerentes de cada empresa, según el giro o tamaño de esta.

*Münch (2010)*, menciona que la administración es una actividad indispensable en cualquier empresa, considera que es la herramienta más poderosa para la permanencia y competitividad de cualquier organización, ya que se obtienen las siguientes ventajas:

- A través de sus técnicas y procesos se logra mayor rapidez, efectividad y simplificación en el trabajo con los consecuentes ahorros de tiempo y costo.
- De acuerdo con lo anterior, incide en la productividad, eficiencia, calidad y competitividad de cualquier organización.

- Propicia la obtención de los máximos rendimientos y la permanencia en el mercado.

A su vez, *Arteaga, Intriago y Mendoza (2016)* describen algunas características que fundamentan la importancia de la disciplina:

- Es universal: Con la universalidad de la administración se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social.
- Simplifica el trabajo: Al establecer principios, métodos y procedimientos, se logra una mayor rapidez y efectividad.
- Busca el bien común: Se contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, mejorar las relaciones humanas y generar empleos.

Por último, *Méndez, Cruz y Méndez (2018)* plantean que la administración es en la actualidad una disciplina indispensable en las organizaciones; en primer lugar, por su contribución al mejoramiento de estas; y, porque a través de su aplicación, la institución puede lograr ventajas competitivas en un entorno que cada vez resulta más complejo por el acelerado proceso de cambios y transformaciones económicas, sociales y políticas que se presentan a nivel global.

En conclusión, la administración es un proceso universal e indispensable en cualquier organización social, su importancia recae en que, a través de los procesos, métodos y conocimientos de la disciplina, el individuo puede influir en su entorno y contribuir al desarrollo económico, social y cultural de una nación.

### **5.1.3. Proceso administrativo**

Para Chiavetano (2002) el proceso administrativo comprende varias funciones que están relacionadas entre sí, como es la de planear, organizar, dirigir y controlar para alcanzar un objetivo en común.

La administración comprende una serie de fases cuyo conocimiento resulta esencial para aplicar el método, los principios y las técnicas de la disciplina correctamente, las cuales se desarrollan en dos etapas: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos; y la otra operacional, en la que se ejecutan todas las actividades para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración (*Münch, 2010*).

Urwick (citado en *Münch, 2010*) denomina a estas dos etapas como la fase mecánica y dinámica de la administración; en la primera, se desarrolla el diseño y arquitectura de la administración en la que se establece lo que debe hacerse; mientras que, en la fase dinámica se ejecuta lo que se estableció en la primera, en pocas palabras se refiere a la operación de la empresa. Al conjunto de estas fases se le conoce como proceso administrativo.

*Münch* (citada en Bueno, Ramos y *Berrelleza, 2018*), menciona que:

El proceso administrativo es una metodología que permite al administrador, gerente, ejecutivo o empresario manejar eficazmente una organización, y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas. Cada etapa responde a seis preguntas fundamentales: ¿Qué? ¿Para qué? ¿Cómo? ¿Con quién? ¿Cuándo? y ¿Dónde?; interrogantes que siempre deben plantearse durante el ejercicio de la administración, y que son conocidas como las preguntas clave de esta disciplina.

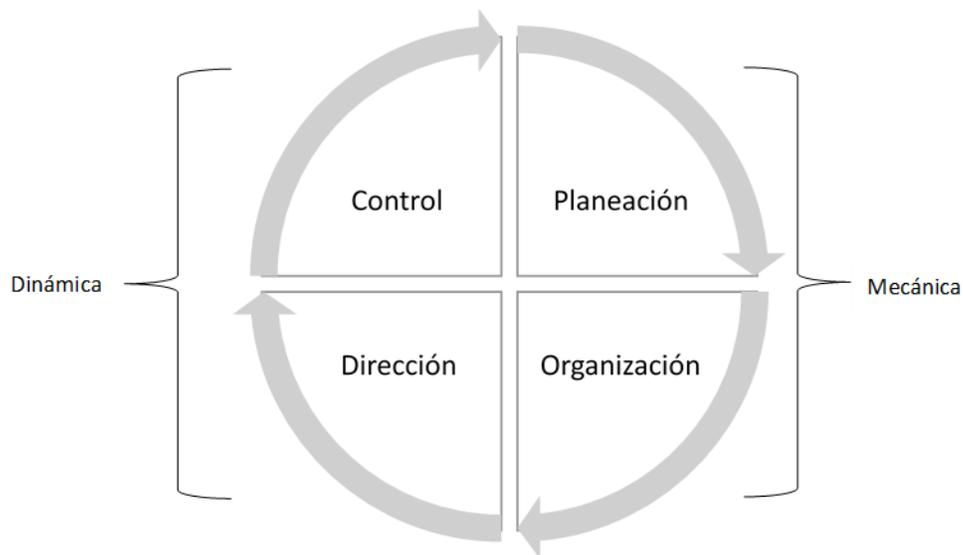
A través de los años han existido diferentes criterios con relación a las etapas del proceso administrativo. *Bueno, Ramos y Berrelleza (2018)* mencionan las más importantes:

- 1886. Henry Fayol propuso que el proceso administrativo consiste en planear, organizar, mandar, coordinar y controlar.

- 1935. Harry Arthur Hopf redujo a cuatro las etapas del proceso: planeación, organización, coordinación y control.
- 1955. Koontz y O'Donnell nos indican que el proceso se lleva a cabo en cinco etapas que son: planeación, organización, integración, dirección y control.
- 1956. George R. Terry señala que dicho proceso consiste en: planear, organizar, ejecutar y controlar.
- 1967. J. Antonio Fernández señala que la planeación, implementación y el control conforman las etapas del proceso administrativo.
- 1974. Leonard Kazmier propone que el proceso se integra por la planeación, organización, dirección y control.

Si bien, existen diversos enfoques sobre las etapas que constituyen al proceso administrativo, las acciones que se realizan en cada una de estas se orientan al mismo fin, por lo tanto, para efectos del trabajo serán consideradas solo cuatro etapas: planeación, organización, dirección y control (figura 1).

**Figura 1:** Etapas del proceso administrativo



Fuente: Elaboración propia de acuerdo al autor *Münch (2010)*

La planeación, como primera etapa del proceso administrativo, guía, orienta, ofrece las coordenadas del rumbo que se propone seguir la institución, permitiendo que ella

misma se diagnostique y prescriba las mejores opciones administrativas para alcanzar una realización sostenible y rentable en el tiempo (*Louffat, 2010*). Para tal efecto, se deben considerar los factores externos, es decir aprovechar las oportunidades que se presenten, basándose en las fortalezas y debilidades de la empresa.

*Chiavetano (2002)* infiere que la planeación es la guía para alcanzar los objetivos, basada en procedimientos para tomar de manera correcta la mejor decisión

Es así como, a través de la planeación se define el rumbo hacia donde se dirige la organización, por lo tanto, implica tomar decisiones sobre escenarios futuros, donde existen riesgos e incertidumbre; en definitiva, gran parte del éxito de cualquier empresa depende de la planeación. *Münch (2010)*, menciona algunas ventajas de esta etapa:

- Define el rumbo de la organización de tal forma que todos los esfuerzos y recursos se dirijan hacia su consecución.
- Establece alternativas para hacer frente a las contingencias que se pueden presentar en el futuro.
- Reduce al mínimo las amenazas, se aprovechan las oportunidades del entorno y las debilidades se convierten en fortalezas.
- Establece la base para efectuar el control.

Los elementos básicos de la planeación, de acuerdo con *Louffat (2015)* son los siguientes:

- Misión: es la piedra angular de la empresa, mediante la cual se conoce su razón de ser, a quiénes benefician sus actividades y qué ofrece como factores de ventaja competitiva.
- Visión: es la proyección de la misión en los mismos términos, pero a un futuro mediano.

- **Objetivos:** son las proyecciones de las metas que se espera lograr al final de periodos o plazos predeterminados, pero además que contribuyan y concuerden con la realización de la misión y la visión previamente establecidas.
- **Estrategias:** permiten a la institución proponer caminos que la conduzcan al cumplimiento de sus objetivos con base en un análisis del entorno externo e interno.
- **Políticas:** guías o directrices que contextualizan y sirven de marco para tomar decisiones.
- **Cronogramas:** instrumentos de planeación que permiten calendarizar las actividades necesarias para implementar y ejecutar las opciones estratégicas seleccionadas.
- **Presupuestos:** se cuantifican los egresos e ingresos que se tendrán que administrar para poder operacionalizar las estrategias.

La segunda etapa del proceso administrativo es la organización, la cual tiene como propósito crear una estructura estable, en donde se definan las jerarquías y puestos de trabajo, el tipo de autoridad y el nivel de responsabilidad, además de los canales de comunicación y la competencia de cada puesto de referencia para una mejor toma de decisiones (*Cardona y González, 2011*).

Para *Chiavetano (2002)*, la organización comprende un proceso estructurado donde un conjunto de personas se comprometen alcanzar un objetivo en común

Para *Münch (2010)*, el propósito de la organización es simplificar el trabajo, pero también coordinar y optimizar funciones y recursos, es decir, lograr que el funcionamiento de la empresa resulte sencillo y que los procesos sean fluidos para quienes trabajan en ella, así como para la atención y satisfacción del cliente; la autora considera las siguientes ventajas:

- Reduce los costos e incrementa la productividad
- Reduce o elimina la duplicidad

- Establece la arquitectura de la empresa
- Simplifica el trabajo

*Louffat (2015)*, señala que a través de la organización se diseña el ordenamiento interno de la institución, el cual debe ser compatible con la planeación; el autor menciona que es necesario definir cuatro elementos importantes:

- Modelo organizacional: consiste en definir la estructura de ordenamiento interno más adecuada y compatible con las estrategias que haya considerado la institución.
- Organigrama: consiste en un gráfico cuya misión es representar la estructura organizacional basada en el modelo organizacional previamente seleccionado por la institución.
- Manuales organizacionales: consiste en una serie de documentos que sirven de complemento para una mejor información, entendimiento y comprensión del diseño organizacional; a través de estos manuales se definen las funciones, procesos, puestos, procedimientos, políticas e instrucciones de cada nivel jerárquico.
- Condiciones y componentes organizacionales: las condiciones son la estrategia, el ambiente, la tecnología y la cultura organizacional; mientras que en los componentes se analizan los factores de departamentalización, formalización, unidades de línea y de apoyo, cadena jerárquica, niveles de centralización y/o descentralización, comunicación y decisiones.

La dirección, es la tercera etapa del proceso administrativo, está se enfoca en la ejecución o implementación de los planes, con base en la organización ya diseñada; se caracteriza por ser la única fase del proceso que tiene que ver única y directamente con el personal de la empresa, por esta razón el administrador necesita poner en práctica sus habilidades de relaciones humanas con sus subordinados (*Bueno, Ramos y Berrelleza, 2018*).

Para *Chiavenato (2006)*, la dirección consiste en poner en marcha las actividades y ejecutarlas, es decir, poner en acción y dinamizar la empresa; dirigir no es más que la acción de guiar, motivar y encaminar a cierto grupo de trabajadores para realizar la tarea asignada.

De acuerdo con *Münch (2010)* para una correcta dirección se deben tomar en cuenta los siguientes elementos:

- Toma de decisiones: consiste en elegir la alternativa óptima para lograr los objetivos de la organización; es de gran importancia porque tiene repercusiones internas en la empresa en cuanto a las utilidades, el producto, el personal, y externas ya que influye en proveedores, clientes, entorno, economía, etc.
- Comunicación: consiste en transmitir y recibir información necesaria para ejecutar las decisiones, planes y actividades. Comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complejos.
- Motivación: a través de ésta, se logra que los empleados ejecuten el trabajo con responsabilidad y agrado, de acuerdo con los estándares establecidos, además de que es posible obtener el compromiso y la lealtad del factor humano.
- Liderazgo: capacidad que posee una persona para influir y guiar a sus seguidores hacia la consecución de una visión, incluye el poder, la autoridad, la supervisión, la delegación y el mando.

La última etapa del proceso administrativo es el control, éste consiste en la evaluación y rendimiento de cada una de las actividades realizadas para cumplir las metas planeadas, es decir, evaluar que las actividades que se realizan coincidan con las actividades planificadas, y de no ser así en corregir errores y retroalimentar para garantizar que lo planeado se ponga en práctica (Bueno, Ramos y Berrelleza, 2018).

*Cardona y González (2011)*, mencionan que existe una premisa administrativa que señala:

“solo lo que se mide se puede mejorar”. Sin control no se puede asegurar y mantener un sistema de calidad, tanto en los productos y servicios de las empresas, como en los procesos que utilizan para producirlos.

Por otro lado, Chiavenato (citado en *Bueno, Ramos y Berrelleza, 2018*) plantea que el control busca atender dos finalidades principales, la primera consiste en corregir fallas o errores existentes, aplicando las medidas correctivas adecuadas; y la segunda, prevenir nuevas fallas o errores, aprovechando los aprendizajes para minimizar o eliminar fallas en el futuro.

A su vez, *Münch (2010)* establece cuatro elementos importantes que se deben de desarrollar en el proceso de control:

- Establecimiento de estándares e indicadores: son unidades de medida que sirve como patrón para efectuar el control.
- Medición y detección de desviaciones: consiste en medir la ejecución y los resultados mediante la aplicación de unidades de medida, definidas de acuerdo con los estándares establecidos, una desviación es la diferencia entre el desempeño y el estándar.
- Corrección: es la acción y aplicación de medidas para eliminar las desviaciones con relación a los estándares o indicadores.
- Retroalimentación: se informa de los resultados y las medidas correctivas que se aplicaron.

Cada una de las fases que constituyen el llamado proceso administrativo, se hallan presentes en cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel o área de actividad de la empresa. En definitiva, el director, el gerente, el jefe, el supervisor, el capataz o el encargado (según el nivel organizacional) desempeñan actividades de

planeación, organización, dirección y control, denominadas actividades administrativas fundamentales (*Chiavenato, 2006*).

## **5.2. Administración de recursos humanos**

De acuerdo a *Dessler y Varela (2011)*, infieren que la administración de recursos humanos es una práctica que se necesita para manejar todo lo que tiene que ver con las relaciones personales dentro de una función gerencial, como son el reclutamiento, capacitación, evaluación, remuneración, así como asegurar un ambiente seguro para los empleados de la organización, un ejemplo más claro de esto es el siguiente:

- . Preparar un análisis detallado de los puestos
- Analizar las necesidades que hay de personal para reclutar el candidato idóneo
- Elegir los candidatos para cada puesto
- Emplear los programas de inducción y capacitación
- Validar el desempeño
- Comparar los sueldos y salarios
- Apoyar con incentivos y prestaciones

Para *Dessler (2000)* en la administración de personal existen funciones específicas que se pueden incluir en cada función como las siguientes:

- Planificar: elaborar planes, pronósticos, metas y normas para preveer una situación futura.
- Organizar: delegar a cada empleado una tarea específica, estableciendo calanes de autoridad y comunicación.
- Proveer de personal: decidir qué tipo de personal se contratará y llevar todo el proceso desde la capacitación hasta su desarrollo.
- Dirigir: se basa principalmente en que los empleados cumplan con sus actividades a través de la motivación.

- Controlar: establecer estándares comparando el desempeño.

La empresa, desde el punto de vista gramatical, significa acción de emprender; si atendemos el aspecto económico, una empresa es una unidad económica de producción de bienes y servicios; también se puede entender como aquella organización capaz de dar una plena respuesta a sus clientes, a sus colaboradores, a sus inversionistas y como consecuencia a la sociedad (*Lechuga, 2007*).

Sin importar el tamaño, giro y organización de la empresa, estas realizan cinco funciones básicas: elaborar el producto o servicio, venderlo, invertir y manejar el dinero para producirlo, así como controlar las ganancias que obtiene, y manejar la información y la tecnología, además de contratar y coordinar al personal para que desarrolle las actividades encaminadas al logro de los objetivos organizacionales. Estas funciones se conocen como áreas funcionales o departamentos de la empresa; las cuales se clasifican en: producción, mercadotecnia, finanzas, sistemas y recursos humanos; la magnitud de estas áreas, sus nombres, así como el número de personas que las integran, varían de acuerdo con la complejidad, el tamaño y las características específicas de la empresa (*Münch, 2010*).

Recordemos que la administración constituye la manera de hacer que las cosas se hagan de la mejor forma posible, es decir coordinar a las personas y los recursos materiales para lograr los objetivos; su tarea consiste en integrar y coordinar los recursos organizacionales, muchas veces cooperativos, otras veces en conflicto, tales como personas, materiales, dinero, tiempo o espacio para el logro de los objetivos de manera eficiente y eficaz (*Chiavenato, 2007*).

De acuerdo con lo anterior, la administración del factor humano es una de las funciones básicas de cualquier organización, ya que las personas son el activo más valioso de las empresas; esta función, también ha sido denominada administración de recursos humanos, administración del capital humano, administración del personal o del factor humano, de hecho, los términos son sinónimos; sin embargo, se ha cuestionado la utilización del vocablo recursos humanos debido a que diversos

autores opinan que el personal no puede ser considerado como un “recurso” de la organización ya que no es un objeto (*Münch, 2005*).

### **5.2.1. Concepto**

Según *Chiavenato (2007)*, el factor humano son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, las cuales aportan habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, etc.; según el nivel jerárquico o las tareas que realizan; por otro lado, son considerados como un elemento vivo y dinámico de la empresa, además son los que deciden como manipular los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos.

Si bien existe similitud entre los términos de administración de recursos humanos y administración de capital humano, su diferencia radica en que la gestión de capital humano es uno de los enfoques más actuales de la administración siendo una de sus aportaciones más importantes el considerar al capital humano como un rubro de los estados financieros (*Münch, 2005*).

Cardona (citado en *Hernández, 2017*), señala que en la década de los 50’s, Robert Solow, comienza a considerar otra forma de inversión diferentes al crecimiento de capital y trabajo, inicia una nueva estructura teórica que da relevancia al ser humano como componente fundamental en el desarrollo productivo de la industria.

En este modelo de Capital Humano, se coloca el desarrollo de las personas como el principal producto de las organizaciones, donde el conocimiento se convierte en el factor fundamental de creación de riqueza; el trabajador debe ser tratado como cliente interno, el cual tienen necesidades y expectativas legítimas (*Hernández, 2017*).

Para tal efecto, *Münch (2005)* define a la administración del capital humano como:

El proceso cuya finalidad es lograr un mejor desempeño, aprovechamiento, acrecentamiento, y mejora de las capacidades, habilidades, experiencias, conocimientos y competencias del personal, con la finalidad de establecer un clima organizacional óptimo que mejore la productividad y calidad, y consecuentemente el desarrollo de la organización y de los hombres que la integran.

### **5.2.2. Importancia**

El factor humano es uno de los elementos más dinámicos y vulnerables al interior de la empresa; los constantes cambios a nivel mundial hacen más complejo para las organizaciones, el sostener un manejo eficiente de su personal, lo cual puede ocasionar crisis en los procesos directamente relacionados con la integración y permanencia de los trabajadores (*Bueno, Ramos y Berrelleza, 2018*).

En esta área, se realizan las actividades tendientes a coordinar y optimizar las habilidades, los conocimientos, experiencias y competencias de las personas que trabajan en la empresa con el fin de lograr su máxima eficiencia, ya que al contar con una planta con personal estable y motivado se alcanza mayor productividad (*Münch, 2010*).

Para que las empresas puedan hacer frente a un mundo de negocios caracterizado por la explotación de la innovación tecnológica, por la globalización de los mercados, por la fuerte competencia entre las organizaciones, por la gradual e intensa desregulación de los negocios y por los cambios demográficos, políticos y culturales; es necesario que estas instituciones sean rápidas y eficaces en costos, por lo tanto es importante un departamento de personal que ayude a crear una mejor organización, más rápida, proactiva y competitiva (*Chiavenato, 2007*).

En conclusión, de acuerdo con *Münch (2005)*, a través de una correcta administración del capital humano se obtienen los siguientes beneficios:

- Incrementa la eficiencia, la eficacia y la calidad.
- Incide en la optimización de los recursos tecnológicos, materiales y financieros.
- Promueve un clima organizacional adecuado
- Mejora la calidad de vida de los integrantes de la organización
- Incrementa la motivación y consecuentemente la productividad y calidad.

Es así como, a través de la administración de capital humano, como medio para alcanzar la competitividad, se busca establecer condiciones favorables para que los individuos alcancen sus objetivos personales a través del cumplimiento de los objetivos de la empresa.

### **5.2.3. Objetivos**

Los objetivos de la administración de personal no solo reflejan los propósitos e intenciones del departamento, sino también deben tener en cuenta los desafíos que surgen de la organización, del mismo departamento y de las personas que participan en el proceso; por lo tanto, se clasifican en cuatro objetivos principales:

- **Objetivos corporativos:** debe contribuir al éxito de la empresa, debe incidir en la estrategia corporativa, impulsar el uso óptimo del talento, contribuir a los resultados financieros, los valores organizacionales y la cultura de la empresa.
- **Objetivos funcionales:** se debe mantener la contribución del departamento en un nivel apropiado a las necesidades de la organización.
- **Objetivos sociales:** debe ser el responsable, a nivel ético y social, de los desafíos que presenta la sociedad en general, y reducir al máximo las

tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.

- Objetivos personales: el departamento necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas (*Werther y Davis, 2008*).

A su vez, *Münch (2005)* describe los objetivos generales de la administración de personal, a través de los cuales se busca:

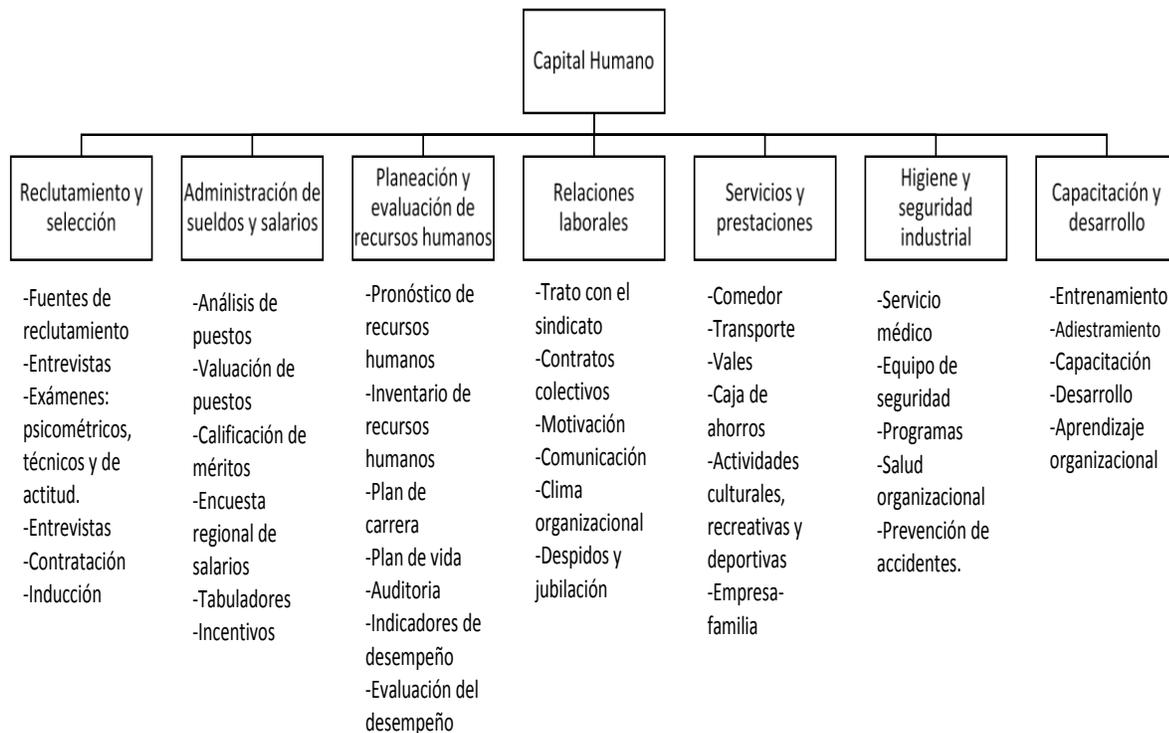
- Lograr una planta estable de trabajo
- Desarrollar al máximo las potencialidades, habilidades y capacidades del personal que integra la empresa
- Mejorar la calidad de vida en el trabajo
- Mejorar el clima y comunicación organizacional
- Desarrollar personal altamente motivado, satisfecho y comprometido con la organización.

#### **5.2.4. Funciones**

Para que el departamento logre los objetivos antes mencionados debe desarrollar una serie de actividades enfocadas al ingreso, permanencia y productividad del personal. Dependiendo del tamaño de la empresa, se organizará el departamento de recursos humanos; por ejemplo, en una empresa grande se establecerá una dirección integrada por varios departamentos que lleven a cabo cada una de las funciones; mientras que, en las empresas con menos recursos, el área de personal será más pequeña. Es importante mencionar que, para lograr una planta de trabajo estable, motivada y productiva, se deberán realizar las siguientes funciones (figura 2): reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, administración de sueldos y salarios, relaciones laborales, servicios y prestaciones, higiene y seguridad, así como planeación y control de recursos humanos (*Münch, 2005*).

El proceso que debe seguir la administración de personal se compone de cinco principales fases: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas. El proceso de integración se relaciona con el suministro de personas a la organización, se busca abastecer a la organización del talento humano necesario para su funcionamiento, representa la puerta de entrada de los individuos al sistema organizacional; básicamente comprende las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales (Chiavenato, 2007).

**Figura 2: Organización del departamento de personal**



Fuente: Münch, L. (2005). Administración de Capital Humano

A través del reclutamiento y selección del personal se logra que todos los puestos sean ocupados por personal idóneo, de acuerdo con las necesidades de la organización. En este proceso, la empresa divulga y ofrece sus requerimientos de personal en el mercado de trabajo, el objetivo es atraer a un grupo de candidatos suficientes para garantizar la selección del personal idóneo, es decir, atraer personal debidamente calificado para ocupar puestos dentro de la organización, este puede

ser interno, externo y mixto (*Münch, 2010*). Con respecto al proceso de selección, este consiste en una serie de etapas y técnicas mediante las cuales se realiza una evaluación de las características y aptitudes de los candidatos para determinar cuál cumple con los requisitos y elegir al personal idóneo (*Münch, 2005*).

Una vez que se ha seleccionado a la persona que cumple con las competencias requeridas por la organización, damos paso al proceso de organización, el cual incluye la integración de los nuevos miembros a la organización, es decir, organizar el trabajo de las personas dentro de la empresa; esto significa que, al ser reclutadas y seleccionadas, hay que integrarlas a la organización, colocarlas en sus puestos y evaluar su desempeño, se deben cubrir tres aspectos importantes: inducción, análisis de puestos y evaluación del desempeño. (*Chiavenato, 2007*).

El proceso de inducción, de acuerdo con *Münch (2005)*, consiste en preparar al empleado antes de asumir la responsabilidad de un puesto, es decir, se debe preparar un conjunto de actividades (cuadro 1), con el objeto de guiar, orientar e integrar a los empleados en el ambiente de trabajo y en el puesto.

#### **Cuadro 1. Aspectos que debe abarcar un programa de inducción**

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Bienvenida a la empresa. Curso de inducción acerca de los valores, filosofía de la organización, reforzado con información como, manuales, reglamentos e instructivos, videos que expliquen la historia de la empresa, antecedentes, giro, prestaciones, misión, productos, clientes, etc. Se pueden utilizar medios audiovisuales.</li><li>• Recorrido por la empresa, sus instalaciones y el lugar de trabajo.</li><li>• Una presentación con más detalle, mediante folletos o reglamentos de las políticas, servicios y prestaciones.</li><li>• Manual de puestos</li><li>• Curso de capacitación en el puesto</li><li>• Bienvenida y presentación con los compañeros de trabajo y jefe inmediato.</li></ul> |
|---|

Fuente: *Münch, L. (2005)*. Administración de Capital Humano

Por otro lado, el análisis de puesto es la descripción detallada del conjunto de actividades y requerimientos para desempeñar una unidad de trabajo específica e impersonal; los elementos que debe contemplar son: identificación del puesto, descripción genérica, descripción específica y requisitos del puesto o especificación del puesto (*Münch, 2005*).

Por último, la evaluación del desempeño es el proceso a través del cual se valora el desarrollo del personal en su trabajo, es una base para otorgar ascensos, premios y también sirve para capacitación y desarrollo, mejora y motivación. Es una herramienta muy importante, ya que al utilizarse de manera adecuada se puede aumentar la productividad y el compromiso por parte de los trabajadores y disminuir la rotación de personal (*Münch, 2005*).

La tercera fase del proceso de administración de personal es la retención del talento humano, desde el punto de vista de la administración, la organización viable es aquella que no sólo capta y emplea al personal idóneo, sino también tiene la capacidad de retenerlo; para tal efecto, se requiere de una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales y de higiene y seguridad en el trabajo, la idea es lograr que los participantes se encuentren motivados y generen un sentido de pertenencia, factor indispensable para reducir la rotación de personal (*Chiavenato, 2007*).

A través de la administración de sueldos y salarios, también denominada administración de retribuciones o de compensaciones se busca establecer una serie de planes de remuneración que beneficien al trabajador, pero sin perjudicar al patrón; es decir, se deben satisfacer las necesidades básicas del personal, con el objetivo de lograr un mayor compromiso, una mayor estabilidad y mejorar la calidad de vida de los trabajadores. La valuación de puestos, las encuestas salariales, el análisis de puestos y la evaluación del desempeño son principios y técnicas que permiten determinar una correcta remuneración, de acuerdo con las competencias requeridas en el puesto (*Münch, 2010*).

Por otra parte, el objetivo de las prestaciones y servicios es brindar beneficios sociales adicionales para satisfacer la diversidad de necesidades de los miembros de la organización, las cuales funcionan como un medio de motivación, el cual es utilizado comúnmente por las grandes empresas para repercutir en la productividad, debido a que influyen de manera positiva en el mejoramiento del clima organizacional. Las prestaciones y servicios más comunes son: el servicio de comedor, transporte, caja de ahorro, convivencias y préstamos para la adquisición de casa y automóvil, entre otros (*Münch, 2005*).

La salud organizacional es otro de los elementos clave en la fase de retención de personal, a través de la higiene y seguridad en el trabajo se busca reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, físicos o psicológicos, que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud, con la finalidad de reducir, controlar y evitar accidentes en el trabajo, y preservar la salud y el bienestar personal. Estas normas y principios son de vital importancia para evitar riesgos en la vida de los trabajadores y en los bienes de la empresa (*Münch, 2010*).

El desarrollo, como penúltima fase del proceso de administración de personal, incluye las actividades de capacitación y desarrollo del personal, y desarrollo organizacional. En las empresas, las personas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de desarrollo; las personas tienen una enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones, elementos que generan un valor único e inigualable (*Chiavenato, 2007*).

Como primer punto tenemos a la capacitación, *Münch (2005)* menciona al respecto:

Un error común en algunas empresas es considerar a la capacitación como un “mal necesario” ya que en ocasiones la legislación laboral impone la obligación de impartir un número de horas-hombre anual de capacitación y ésta se realiza sin

ninguna planeación, por lo que frecuentemente las organizaciones no perciben los beneficios de esta. Esta posición, por demás equivocada, origina pérdidas de recursos y tiempo, la capacitación debe fundamentarse en un proceso racional que integre todos los esfuerzos de la administración de capital humano.

La capacitación, de acuerdo con *Chiavenato (2007)* es:

El proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos, es decir, la capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

*Münch (2005)*, menciona que la capacitación tiene como finalidad:

- Promover la eficiencia, productividad y calidad del elemento humano en la organización.
- Incrementar el capital intelectual de la empresa.
- Preparar y desarrollar al personal para el desempeño de los puestos y el logro de los objetivos.
- Formar y desarrollar cuadros administrativos y directivos para futuras oportunidades.
- Lograr la excelencia organizacional.

A su vez, el desarrollo organizacional es el esfuerzo integrado que busca realizar un cambio planeado, el cual abarca la organización en su conjunto, es decir, constituye un programa educativo de largo plazo, orientado a mejorar los procesos de resolución de problemas y de renovación de una organización, por medio de una administración más efectiva de la cultura de esa institución, con la colaboración y ayuda de un agente de cambio o catalizador, aunado al empleo de la teoría y la tecnología de la ciencia del comportamiento organizacional (*Chiavenato, 2007*).

La última fase del proceso de administración de personal es el control del recurso humano, también denominado auditoría de recursos humanos cuyo objetivo es asegurar que las distintas unidades de la organización trabajen de acuerdo con lo previsto (*Chiavenato, 2007*).

*Münch (2005)*, plantea que la auditoría de personal consiste en la evaluación de los programas y prácticas de personal y su repercusión en la productividad, su propósito es evaluar la efectividad de los programas de personal y detectar beneficios y fallas para implantar medidas correctivas. Las técnicas para efectuar la auditoría de personal son:

- Encuesta de clima organizacional
- Análisis de los informes de resultados de cada función de recursos humanos.
- Análisis de estadísticas
- Análisis de resultados de entrevista de salidas
- Criterios de evaluación y adecuación permanentes de las políticas y los procedimientos de los recursos humanos (pg. 135).

Si bien, todas las áreas funcionales tienen su grado de importancia para el logro de los objetivos organizacionales, la administración de personal sobresale en este proceso, debido a que las actividades se enfocan y relacionan con el factor humano, quien debe estar de manera óptima tanto física, social y emocionalmente, así como alcanzar una estabilidad económica que le permita conseguir los mejores resultados en la organización.

### **5.3. Rotación de personal**

Como ya se había mencionado, uno de los desafíos a los que se enfrenta el departamento de personal y que repercute de manera general en la empresa, es la rotación de personal. *Hernández et al. (2017)*, mencionan que la rotación de personal en una empresa conlleva costos y tiempos de contratación y capacitación.

### 5.3.1. Concepto

Para Chiavenato (2007), la expresión rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, es decir, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización.

Paredes (citado en Condo y Turpo, 2019) plantea que la rotación de personal consiste en la renovación constante de personas en una empresa, esto debido a las bajas (retiro) y altas (ingreso) que haya durante un periodo específico de tiempo.

A su vez, Riquelme (citado en López, 2019) menciona que el término rotación de personal se utiliza para conceptualizar el cambio de empleados dentro de una organización, esto es, el personal rota cuando un trabajador se desvincula ya sea por renuncia o despido, siendo reemplazado por otro empleado que cubrirá su puesto y funciones que desempeñaba.

González (2006) define a la rotación de personal como:

Al número de trabajadores que salen y vuelven a entrar en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto, de esta misma definición se deduce que no se debe de considerar como parte de la rotación, al número de trabajadores que salen y que no son substituidos por otros, pues en este caso puede tratarse de reajuste o contratación de la empresa.

Por último, Orozco (citado en Macario, 2018) explica que:

La rotación de personal es la proporción de personas que salen de una organización, sin tomar en cuenta los que lo realizan de una forma inevitable tales como jubilados y fallecidos, sobre el total del número de personas promedio de

una compañía en un determinado período de tiempo siendo lo común de forma anual.

Haciendo un ejercicio ecléctico de estas definiciones, para fines de este trabajo, la rotación de personal se observa cuando el trabajador se desvincula de forma voluntaria o involuntaria de la empresa, es decir, existe una baja del personal (despido o renuncia del trabajador) y alta (ingreso, contratación) al mismo puesto en un periodo determinado.

### **5.3.2. Clasificación**

Robbins (citado en *Macario, 2018*) menciona que:

Existen dos tipos de rotación de personal. La interna se produce al haber una transferencia de puesto o departamento. Y la rotación externa surge por cambios organizacionales o discrepancias laborales con la organización por lo tanto el cese de labores.

Así mismo Torres (citado en *Herrera, 2019*) señala que existen dos tipos de rotación:

- Rotación interna. La cual se presenta cuando un trabajador es movido a un nuevo puesto de trabajo o nuevo departamento, siempre dentro de la misma organización ya sea por promociones o un cambio de puesto.
- Rotación externa. La cual se da cuando el trabajador rompe el vínculo con la organización y se sale de la empresa para buscar nuevas ofertas laborales.

El trabajo de investigación se centra en la rotación externa, que se da cuando el trabajador se desvincula de la empresa. *Chiavenato (2009)* describe dos tipos de separación:

- Separación por iniciativa del empleado (renuncia). Se presenta cuando un empleado decide, por razones personales o profesionales, terminar la relación de trabajo con el empleador. La decisión de separarse depende de dos percepciones. La primera es el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo. La segunda es el número de alternativas atractivas que éste encuentra fuera de la organización, en el mercado de trabajo.
- Separación por iniciativa de la organización (despido). Ocurre cuando la organización decide separar a los empleados, sea para sustituirlos por otros más adecuados con base en sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza de trabajo.

### **5.3.3. Implicaciones**

Reyes (citado en *Arce, 2017*) considera que la rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios. Los primarios se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro, como: costos de reclutamiento y selección, costos de registro y documentación, costo de ingreso y costo de desvinculación. Los costos secundarios abarcan aspectos intangibles difíciles de evaluar en forma numérica, están relacionados de manera directa con el retiro y el consiguiente reemplazo del trabajador, como: efectos en la producción, en la actitud del personal, costo extralaboral y extra operacional. Por último, los costos terciarios se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, como: costo de inversión extra (seguros, aumento de salarios, etc.).

*Pigors y Meyers* (citado en *González, 2006*) señalan como elementos de costo los siguientes puntos:

- a) Costo del departamento de empleo, tiempo y facilidades usadas para entrevistar al solicitante, preparar los registros necesarios, hacer los exámenes médicos, etc.

- b) Costos de entrenamiento, tiempo del supervisor, del entrenador o de otro empleado que explique el trabajo al nuevo trabajador.
- c) Roturas, desperdicios e inutilización de materiales al principio del periodo de aprendizaje o entrenamiento.
- d) Costos posibles por concepto de accidentes al propio trabajador o a los demás, en tanto adquiere la habilidad necesaria.
- e) Costo del tiempo extra de trabajo necesario para mantener la producción a su nivel , hasta que el nuevo trabajador pueda rendir su producción normal
- f) Pérdida de producción en el intervalo comprendido entre la separación del empleado anterior, y la fecha en que aquél que le reemplaza, se haya enteramente preparado.

#### 5.3.4. Índice de rotación de personal

De acuerdo con *Chiavenato (2007)* la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización, en el transcurso de cierto tiempo, esto es:

1. Cuando se trata de medir el índice de rotación de personal, el cual expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización en relación con el número promedio de empleados.

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

Donde:

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

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

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

2. Cuando se trata de analizar las pérdidas de personas y sus causas, aquí solo se consideran las separaciones, ya sean por iniciativa de la organización o de los empleados.

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

Donde:

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

PE= Personal empleado promedio en el periodo considerado.

3. Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal para verificar los motivos, aquí el índice solo cubre las separaciones debidas a la iniciativa de los empleados, lo cual permite que se puedan analizar las salidas que son consecuencia únicamente de las actitudes y conducta del personal.

## 5.4. Teorías motivacionales

De acuerdo con la literatura, los factores que influyen en la rotación de personal son aquellos que se relacionan directa e indirectamente con la motivación que recibe el personal dentro de la institución, esto es, la remuneración económica, el clima laboral, oportunidades de carrera, reconocimiento, capacitación, entre otros; por lo tanto, el trabajo de investigación se realizó desde esta perspectiva.

### 5.4.1. Concepto

Según *Chiavenato (2000)* la motivación es uno de los factores que requiere mayor atención, la cual es entendida como:

Aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este

impulso para actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo.

Para *Münch (2005)*, la motivación es uno de los factores que requiere mayor atención para llevar a un buen término las relaciones laborales; la autora la define como “el conjunto de factores que influyen en el individuo y que estimulan y dirigen sus acciones y su conducta”.

*Lechuga (2007)*, plantea que la motivación es el acto de “mover, jalar, influenciar o inspirar en los colaboradores, es decir, poder introducirse en su mente, y desde allí, lograr que quieran hacer lo que debe hacerse, lograr que quieran dirigir todo su potencial en una dirección determinada”.

De manera que, la motivación es el conjunto de elementos que va a influir en los individuos, según el contexto, pero también las necesidades y deseos, de tal forma que se pueda modificar su conducta y acciones, para lograr un beneficio en la organización y en sus colaboradores.

#### **5.4.2. Teorías de motivación**

*Münch (2005)*, señala que existen dos enfoques básicos acerca de la motivación.

- Teorías de contenido. Llamadas así porque describen los factores internos de los individuos que orientan y estimulan su actuación, entre éstas destaca las siguientes teorías:
  - Maslow, jerarquía de necesidades
  - McClelland, teoría del logro (poder y afiliación)
  - Herzberg, la teoría de motivación e higiene

- Teorías de proceso. Explican y analizan cómo se estimula, orienta y mantiene la conducta, también conocidas como conductistas, entre estas destacan:
  - Vroom, teoría de expectativas
  - Skinner, teoría del refuerzo del aprendizaje
  - Locke, teoría de fijación de objetivos.

Para el desarrollo de la investigación, se eligió la teoría de los dos factores o motivación e higiene, propuesta por Herzberg, la cual se centra en la satisfacción e insatisfacción del empleado; el primero, se determina en función de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo; mientras que el segundo, depende del ambiente, de los sueldos y del contexto en general.

### **5.4.3. Teoría de Herzberg**

En 1959, Frederick Herzberg publicó *Motivation at Work*, un informe de sus propias investigaciones y la de sus colaboradores acerca de la salud mental en la industria y en el cual expuso formalmente su conocida Teoría de Motivación-Higiene. La teoría se originó en la investigación que Herzberg y sus colaboradores realizaron en un grupo de ingenieros y contadores; el análisis de las respuestas obtenidas permitió a Herzberg concluir que la motivación en los ambientes laborales se deriva de dos conjuntos de factores independientes y específicos, denominados factores de higiene y factores motivadores (*Manso, 2002*).

De acuerdo con *Manso (2002)*, los factores higiénicos los asocia con los sentimientos negativos o de insatisfacción que los empleados aseguraban experimentar en sus trabajos y que atribuían al contexto de sus puestos de trabajo, es decir, actuaban de manera análoga a los principios de la higiene médica: eliminando o previniendo los peligros a la salud; el segundo conjunto de factores, denominados motivacionales, los asocia con las experiencias satisfactorias que los empleados experimentaban y que tendían a atribuir al contenido de sus puestos de trabajo.

*Hernández et al. (2017)*, plantea que los factores higiénicos son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, es decir, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, el tipo de supervisión recibida y clima laboral, entre directivos y empleados. Herzberg (citado en *Manso, 2002*) señala:

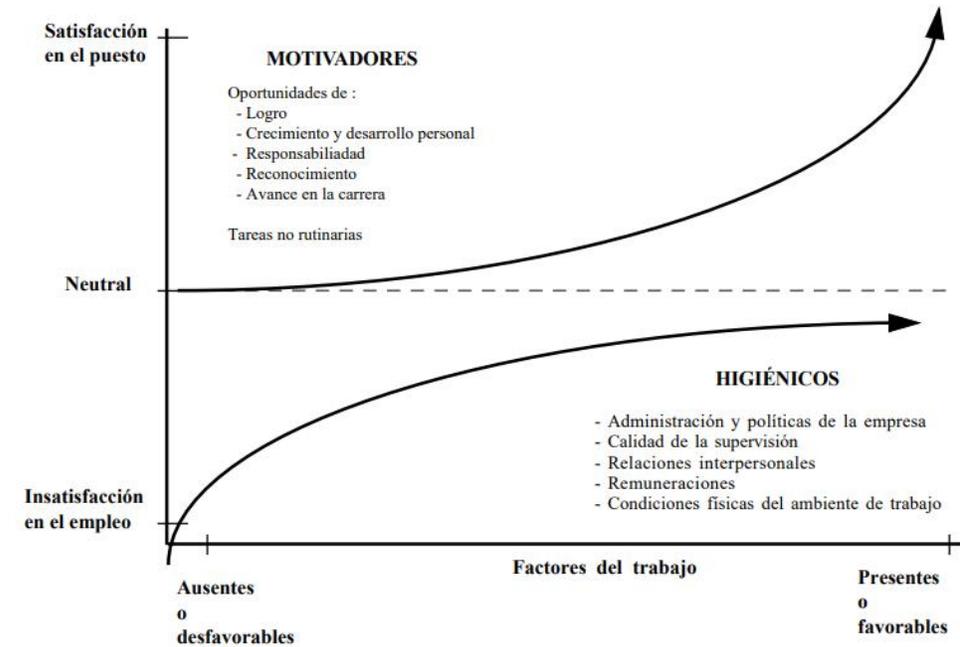
Cuando dichos factores no están presentes o se aplican incorrectamente no permiten que el empleado logre satisfacción; sin embargo, cuando están presentes no originan en los empleados una fuerte motivación, sino que sólo contribuyen a disminuir o a eliminar la insatisfacción.

Con respecto a los factores motivacionales, estos se relacionan con el contenido del puesto de trabajo, las tareas y los deberes relacionados con su cargo, como: delegación de responsabilidad, reconocimiento al desempeño, oportunidades de avance profesional y de crecimiento personal, libertad de decidir cómo realizar su trabajo y utilización plena de las habilidades personales. Estos factores producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad, es decir, cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción (*Hernández et al., 2017*).

Al respecto *Herzberg* (citado en *Manso, 2002*) reconoce que, si estos factores están presentes en el puesto de trabajo, contribuyen a provocar en el empleado un elevado nivel de motivación, estimulando así un desempeño superior.

Bajo estas premisas, Herzberg logro establecer uno de los principios más importante en el campo de la motivación laboral, donde se establece que (figura 3): “la satisfacción y la insatisfacción son conceptos distintos e independientes, en donde, los factores de higiene no producen ninguna satisfacción y pueden generar insatisfacción; mientras que los factores motivacionales dan origen a satisfacciones y, en el peor de los casos, no crean insatisfacción (*Manso, 2002*)

**Figura 3: Teoría de la Motivación-Higiene**



Fuente: Manso, J. (2002).

## VI. MARCO CONTEXTUAL

### 6.1. Empresa “Aeroméxico”

Aeroméxico surge cuando Antonio Díaz Lombardo, un hombre de negocios en transporte terrestre conoció el puerto de Acapulco y se percató que era muy agotador viajar por carretera más de dos días, como resultado, observo que había un gran potencial turístico en la zona, por lo tanto, era necesario buscar un transporte que fuera más rápido, llegando a la conclusión que el transporte aéreo era la mejor opción.

Fue así como en el año de 1934, Aeroméxico comienza su trayecto, el primer vuelo fue el 14 de septiembre de 1934 en el Stinson Reliant SR-5A con la matrícula XB-AJI, a cargo del piloto Julio Zinzer, de la Ciudad de México (antes Distrito Federal) a Acapulco, desde entonces han volado los cielos de la República Mexicana y de todo el mundo con el objetivo de acortar distancias entre las ciudades.

Gracias a la visión de Díaz Lombardo, la aerolínea ha desempeñado un papel fundamental en la historia del transporte aéreo y el turismo en la República Mexicana; cabe destacar que, en 1957 se inauguró el primer vuelo internacional (México-Nueva York), siendo este el comienzo para llegar a más destinos a lo largo de estos años.

Actualmente, la empresa es considerada bandera de México y forma parte de las aerolíneas líder en todo Latinoamérica; cuenta con más de 84 años de experiencia, uniendo a México y el mundo, conecta a más de 90 destinos y transporta aproximadamente a más de 21 millones de personas al año.

También es importante mencionar que Aeroméxico cuenta con 6 subsidiarias que a continuación serán mencionadas:

- Aeroméxico Cargo: Se encarga del transporte aéreo de carga.
- Aeroméxico Connect: Se encarga de los vuelos regionales, enfocándose en el viajero de negocios.
- Aeroméxico Formación: Se encarga de ofrecer carreras aeronáuticas, cursos de capacitación y consultoría.
- Aeroméxico Servicios: Se encarga de brindar asistencia a las aeronaves en más de 40 aeropuertos.
- Club Premier: Se encarga de recompensar la lealtad de los viajeros.
- Centro de Servicios Compartidos CSC: Se encarga de la estandarización y ejecución de procesos, brindando servicio a todas las subsidiarias.

Aeroméxico cuenta con mejor flota, porque sus aviones son los más cómodos, sostenibles y con la tecnología más moderna, a continuación se mencionaran los más importantes:

- 787-9 Dreamliner: tiene capacidad para 274 pasajeros.
- 787-8 Dreamliner: tiene una reducción del 60% de menos ruido en la cabina y tiene una reducción del 25% en las emisiones de dióxido de carbono.
- Boeing 737 MAX: Tienen la mejor comodidad y espacio en los asientos y el mejor entrenamiento.
- 737-800: Tiene capacidad para 160 pasajeros los asientos cuentan con pantallas personales.
- Embraer 190: Conecta con destinos de México, ofreciendo clase premier.

Es importante mencionar el significado del logo de Aeroméxico, en el cual se adoptó la imagen del caballero águila, figura representativa de la cultura Mexicana, donde existía una elite de caballeros elegidos por su valentía y heroísmo.

### 6.1.1. Historia

A continuación, se presentan fechas relevantes sobre el trayecto histórico de la empresa Aeroméxico.

- 1934. Voluntad y pasión por la tecnología se reúnen para lograr el sueño de volar cada vez más alto, garantizando siempre la seguridad de nuestros pasajeros, impulsados, sobre todo, por la ilusión de descubrir juntos el mundo.
- 1957. Aeronaves de México inauguró las rutas México-Nueva York y Acapulco-Los Ángeles y estrenó primeras clases en los aviones Britannia.
- 1968 y 1970. Con motivo de los Juegos Olímpicos de 1968 y la Copa Mundial de Fútbol de 1970, se aprovechó para impulsar la marca más en el extranjero.
- 70's. El ilustrador Bobo Bride elaboró una serie de carteles con los atractivos característicos de varias ciudades.
- 80's. Con la renovación de la empresa en los años 80, la publicidad se enfocó en refrendar el compromiso con todos los pasajeros.
- 90's. Debido a un aumento en la competencia, Aeroméxico apostó por la puntualidad como diferenciador de la empresa.
- 1998. Aeroméxico habilitó su sitio web en el que comenzara a vender boletos dos años más tarde.
- 2014. Aeroméxico cumplió 80 años, por lo que la publicidad fue conmemorativa al emitir distintos carteles retrospectivos.
- 2016. La publicidad de Aeroméxico se enfoca en acabar con prejuicios sobre los destinos a los que vuela y la aviación.
- 2017. Firmo una alianza muy importante con la aerolínea Delta Air Line, lo cual beneficia a ambas aerolíneas, ya que podrán operar destinos entre México y Estados Unidos.
- 2020. Este fue un año muy crítico para Aeroméxico y para la economía mundial debido a la pandemia por COVID-19 la operación tuvo un descenso drástico de un 90% de los vuelos, así mismo tuvo que ingresar

voluntariamente al proceso del Capítulo 11 de la Ley de Quiebra de los Estados Unidos de América, es un proceso muy común que permite que las empresas puedan tener una reestructura financiera, sin dejar de operar mediante la supervisión de un tribunal.

- 2021. Poco a poco se está recuperando la estabilidad financiera que se tenía antes, los vuelos han ido incrementando considerablemente.

### **6.1.2. Misión**

Ser una empresa rentable, de excelencia en los servicios de transporte aéreo que satisfaga plenamente las expectativas de sus clientes con seguridad, hospitalidad y que genere valor para sus accionistas, colaboradores y la comunidad en general.

### **6.1.3. Visión**

Ser la opción #1 por brindar la mejor experiencia de vuelo personalizada con un espíritu de calidez y servicio.

### **6.1.4. Valores**

Asegurar el crecimiento sostenido brindando un servicio consistente desde el corazón y creando experiencias únicas con seguridad y disciplina

### **6.1.5. Comportamientos**

- Pon la seguridad primero

Cumple con las normas, políticas y procedimientos que garantizan la seguridad y bienestar de nuestros clientes y empleados.

- Conductas Específicas

1. Sé confiable al cumplir puntualmente, superando expectativas

2. Garantiza el cumplimiento de todas nuestras políticas y procedimientos de seguridad
3. Reporta toda irregularidad que pudiera poner en riesgo a cualquiera de nuestros empleados y clientes

### *Sirve con excelencia*

Brinda un servicio de calidad, cuidando los detalles que son importantes para tus clientes, ofreciendo así la mejor experiencia personalizada en cada momento.

- Conductas Específicas
  1. Anticípate ante las posibles necesidades de nuestros clientes durante su experiencia al volar nosotros
  2. Aduéñate de la situación y ofrece soluciones potenciales
  3. Personaliza tu trato, asegurándote de que el servicio a tus compañeros y clientes sea el que te gustaría recibir

### *Colabora como un solo equipo*

Trabaja en equipo creando sinergias e integrando diferentes perspectivas para trabajar eficientemente, liberando así el máximo potencial de Aeroméxico.

- Conductas Específicas
  1. Promueve una comunicación abierta y honesta, independientemente del nivel jerárquico
  2. Trabaja de manera eficiente tanto con compañeros como con otros equipos de todo Aeroméxico
  3. Comparte información, ideas, experiencia y mejores prácticas

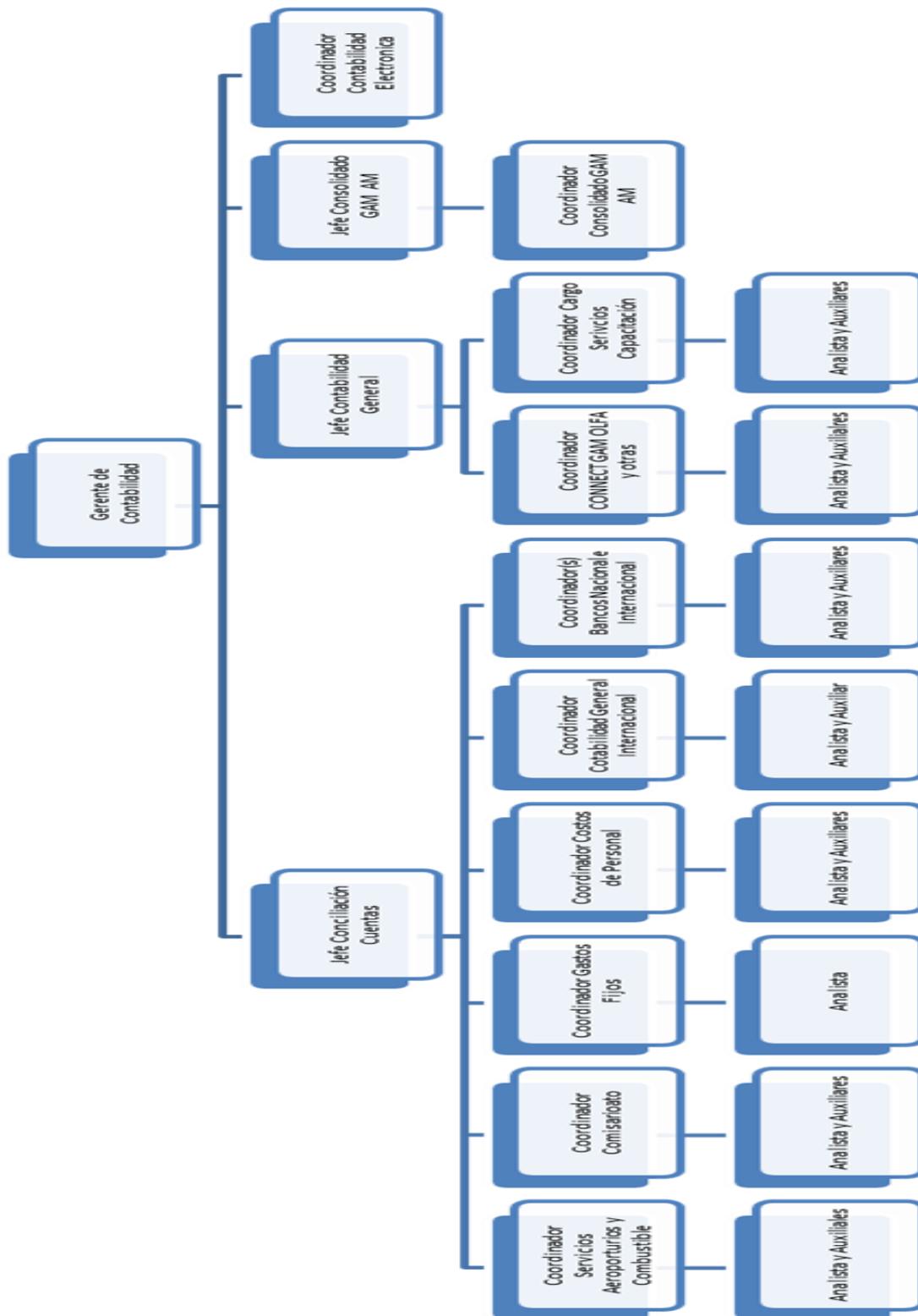
### *Vive con integridad inquebrantable*

Sé un embajador de Aeroméxico actuando con disciplina y responsabilidad en todo momento conforme a nuestros valores y código de conducta.

- Conductas Específicas

1. Toma responsabilidad ante el impacto de tus decisiones
2. Respeta a tus clientes, compañeros y lugar de trabajo
3. Crea un ambiente de confianza donde todos puedan expresarse libre y respetuosamente

## 6.1.6 Organigrama



Fuente [Aeromexico](#) (2020)

## VII. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN EMPLEADAS

### Diseño metodológico

La presente investigación se centrará en identificar y analizar los factores principales que influyen en la rotación de personal de la empresa Aeroméxico.

La investigación realizada es mixta, toda vez que parte del análisis de la literatura de temas relacionados con el área funcional de recursos humanos y posteriormente se realizó investigación de campo, aplicando una encuesta a algunos trabajadores de la organización. El trabajo tiene un enfoque cuantitativo y se considera como un estudio descriptivo.

*Hernández, Fernández y Baptista (2014)*, plantean que el enfoque cuantitativo es secuencial y probatorio, utiliza la recolección de datos para medir variables en un determinado contexto; además, se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, con el fin de establecer pautas de comportamiento y conclusiones.

Es un estudio descriptivo, porque busca detallar las propiedades y características importantes del objeto de estudio, esto es, se describe el comportamiento de un grupo o población. (*Hernández, 2014*) quien menciona que:

En los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. (*Hernández, 2010 p.102*)

Por último, el diseño de la investigación es no experimental, porque no habrá manipulación de variables, solo se observan y analizan las categorías establecidas.

## Población

La población del estudio está constituida por los empleados del área “Conciliación de cuentas” de la empresa Aeroméxico, integrado por 185 trabajadores.

## Muestra

Para calcular la muestra, se utilizó el programa de AEM (Asesoría Económica y Marketing), se consideró un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%; como resultado, se debía aplicar la encuesta a 126 empleados de Aeroméxico.

**Calculadora de Muestras**

Margen de error: 5%  
Nivel de confianza: 95%  
Tamaño de Población: 185  
Calcular

Margen: 5%  
Nivel de confianza: 95%  
Población: 185  
Tamaño de muestra: 126

**Ecuación Estadística para Proporciones poblacionales**

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 \cdot \left(1 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}\right)}$$

n= Tamaño de la muestra  
z= Nivel de confianza deseado  
p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)  
q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)  
e= Nivel de error dispuesto a cometer  
N= Tamaño de la población

Fuente: Asesoría Económica y Marketing Copyright 2009.

## Instrumento de recolección de información

Para la recolección de los datos, se adaptó el instrumento utilizado en la investigación de Orbe (2019) que lleva por título “Factores motivacionales que inciden en la rotación de personal en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria- SEPS”, el cual presentó un coeficiente de confiabilidad del 0.843 (anexo 1).

Dicho instrumento se basa en los factores motivacionales de Herzberg, el cual está integrado por dos factores denominados: motivacionales e higiénicos; el primero, integrado por cinco dimensiones; mientras que el segundo, por ocho dimensiones,

que son medidas en una escala de Likert, con cinco grados de puntuación (nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre). La herramienta se diseñó en Google forms, con la finalidad de facilitar su aplicación.

### **Análisis de la información**

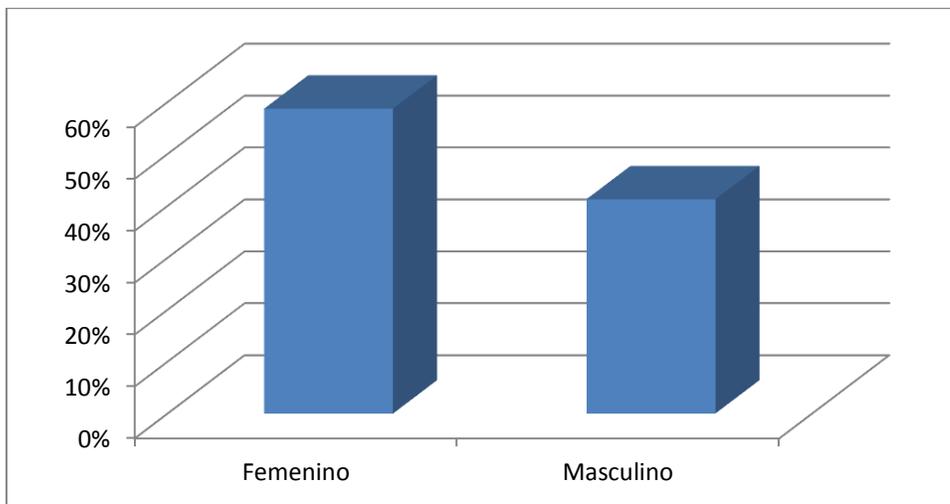
La encuesta aplicada se elaboró a través de forms, se solicitó al personal que participo en el estudio que contestaran el instrumento en línea, con la información obtenida se realizó un análisis descriptivo, obteniendo frecuencias y porcentajes, los cuales se presentan en cuadros y gráficas en la siguiente sección.

## VIII. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

### Resultados

El instrumento se aplicó a 126 empleados del área de conciliación de cuentas, a través de la herramienta “Google forms”, obteniendo la siguiente información, que se espera sea de utilidad para la empresa y así mismo pueda implementar las medidas necesarias para disminuir la rotación de personal que actualmente le afecta.

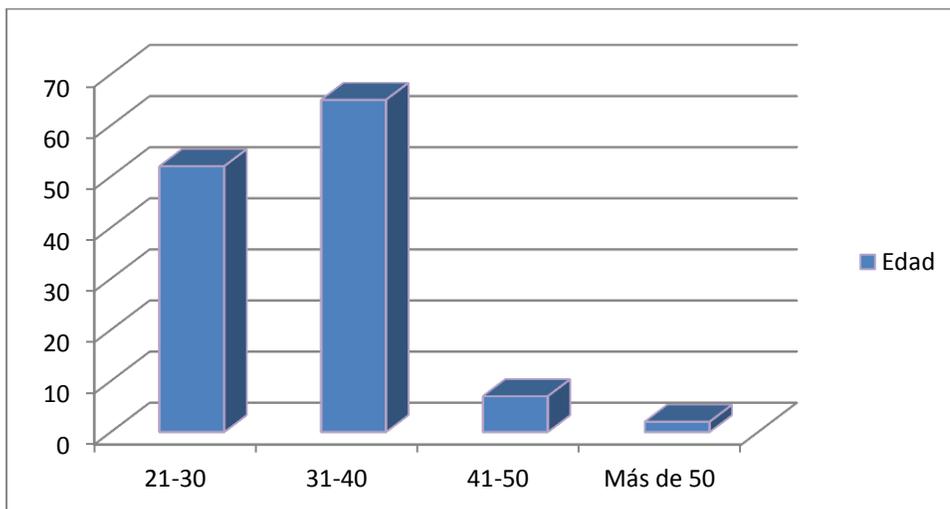
“Gráfica 1 “Género”



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta.

Del total de participantes que formaron parte de la investigación, el mayor porcentaje corresponde al sexo femenino con el 59%, mientras que el 41% pertenece al masculino.

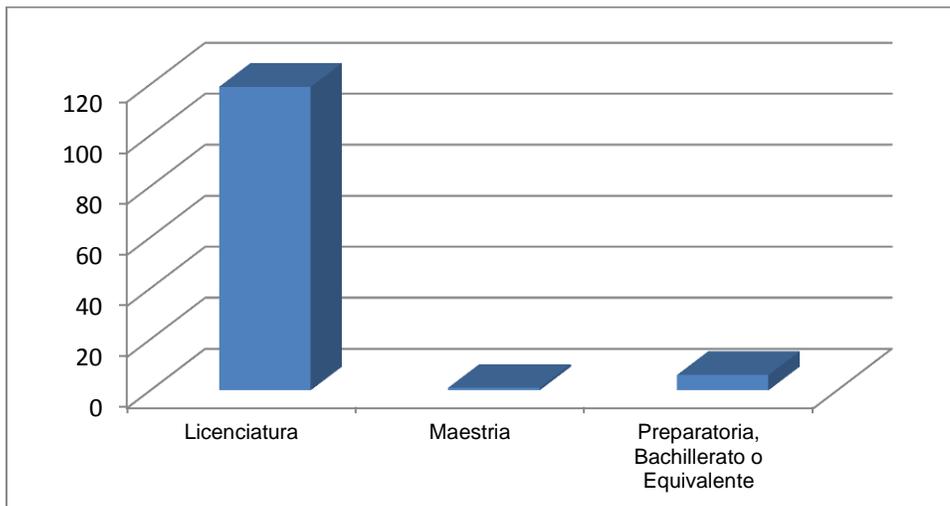
**Gráfica 2 “Edad”**



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta.

Del total de los encuestados, el 51% se encuentra en un rango de edad de 31 a 40 años, es decir, la mayoría de los participantes se encuentran en la etapa adulta; el 41% se encuentra en un rango de edad de 21 a 30 años, considerado personal joven; mientras que el 8% se encuentra en un rango de edad de más de 41 años.

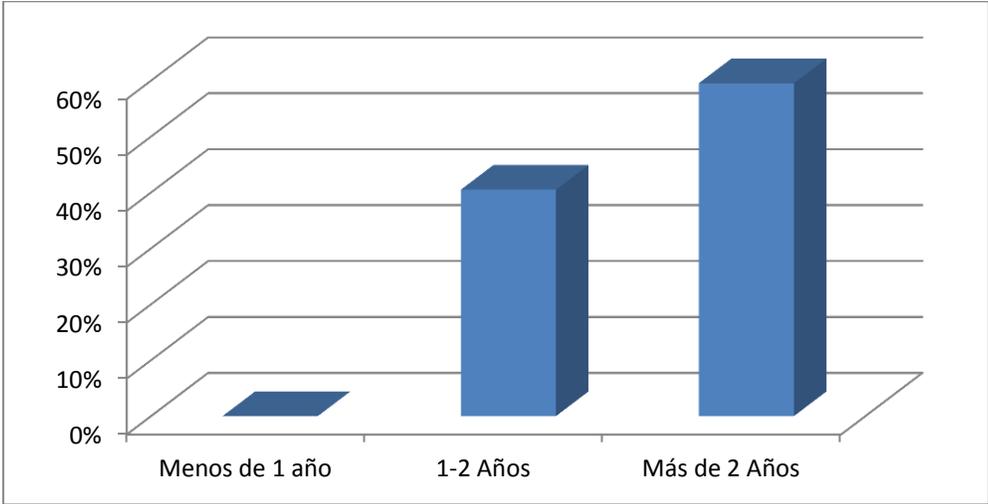
**Gráfica 3 “Escolaridad”**



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta.

La mayoría de los encuestados cuentan con estudios a nivel Licenciatura, representando el 94% del total de participantes, mientras que el 5% cuenta con posgrado y el 1% con bachillerato, lo cual deja visualizar que la institución cuenta con personal preparado académicamente para realizar cualquier trabajo que le sea asignado.

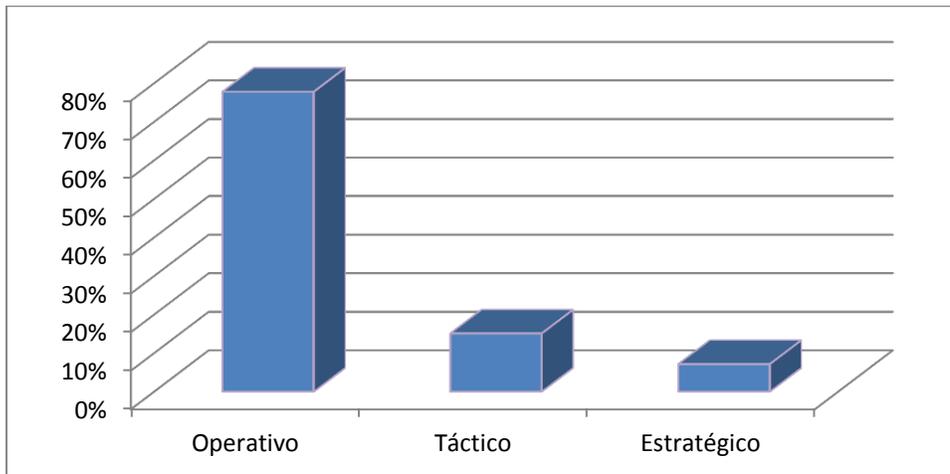
**Gráfica 4 “Antigüedad en la empresa”**



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta.

Del total de los participantes encuestados, el 60% mencionó que cuenta con más de dos años en la empresa, mientras que el 40% son empleados que tienen menos de dos años laborando en la organización.

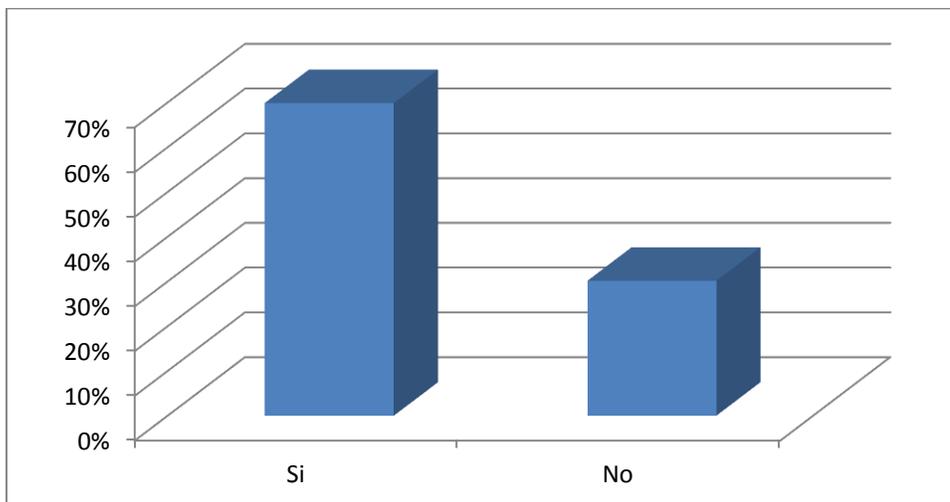
**Gráfica 5 “Nivel jerárquico”**



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta.

El 81% de los encuestados pertenecen al nivel operativo, mientras que el 15% al táctico o mandos medios y solo el 4% al estratégico, Lo que permite reflexionar sobre la importancia que tiene el personal operativo para la consecución de los objetivos organizacionales.

**Gráfica 6 “Rotación”**



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta.

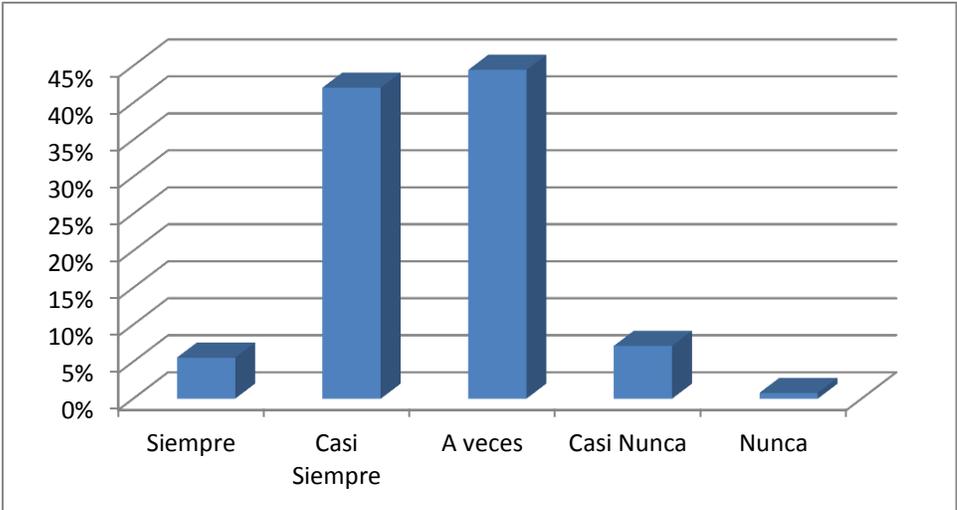
El 30% de los encuestados mencionaron que han cambiado de área de trabajo, mientras que el 70% señaló que han permanecido en su puesto de trabajo desde que ingresaron a la institución, lo cual nos permite saber que a la mayoría le gusta permanecer en una zona de confort, realizando la misma actividad, o bien también podría ser porque no se les da la oportunidad de realizar cambios. Los motivos de esta situación, también pueden ser analizados con la finalidad de identificar la relación que tendrían con la rotación de personal en el departamento de conciliación de cuentas y en la organización en general.

**Factores motivacionales**

**Dimensión 1 “El trabajo en sí”**

La dimensión 1 “El trabajo en sí” está integrada por cuatro ítems; a través de los cuales se buscó conocer la percepción de los trabajadores respecto a la forma en la que su trabajo contribuye al logro de sus objetivos personales; si les gusta su trabajo; si cambiarían de trabajo al presentarse una mejor oportunidad y por último, si se sienten orgullosos de formar parte de la empresa y del trabajo desempeñado. A continuación se presentan los resultados obtenidos en cada pregunta:

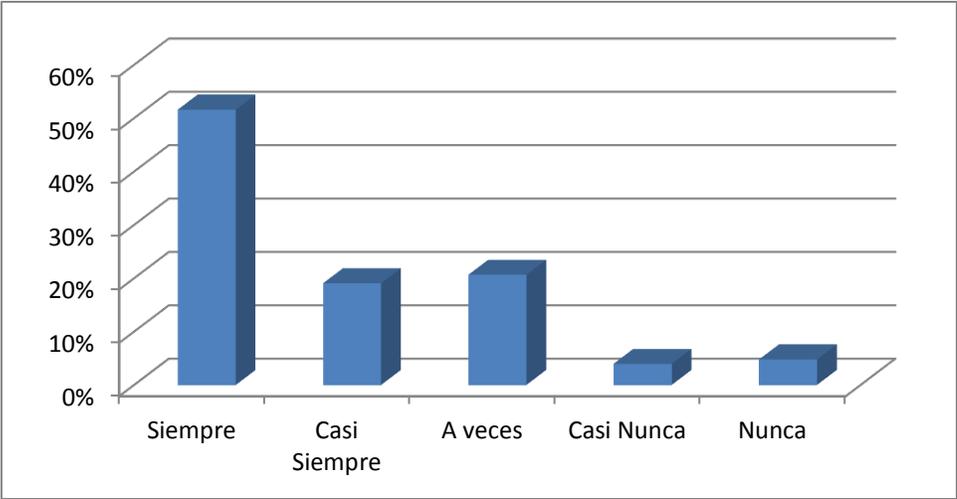
**Gráfica 7 ¿Su vida laboral le permite alcanzar sus objetivos personales?**



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta.

El 44% de los participantes indicó que solo a veces su vida laboral les permite alcanzar sus objetivos personales, mientras que el 42% mencionó que casi siempre, lo que se interpreta como que es cuestión de organizar el tiempo para poder cumplir con los objetivos de la empresa sin dejar atrás los personales, ya que el porcentaje es similar de los que contestaron que su trabajo sí les permite lograr sus objetivos personales y los que contestaron que no.

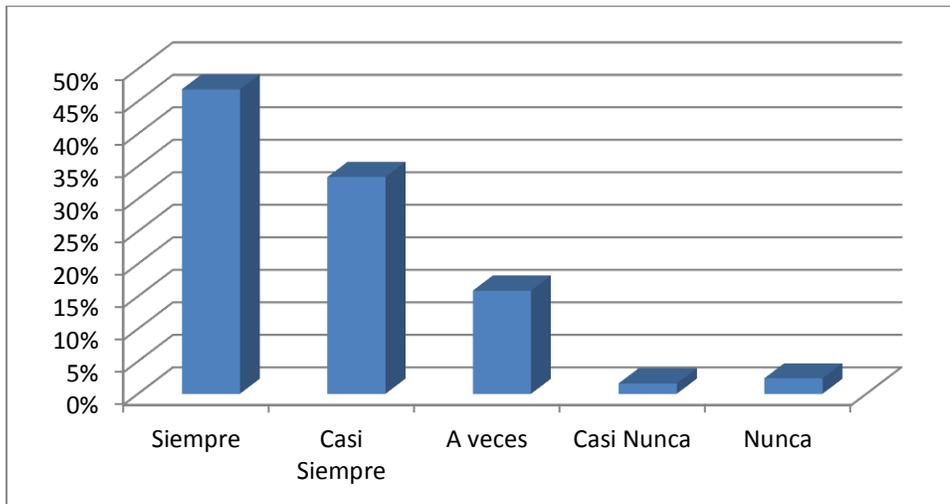
**Gráfica 8 Si se le presenta una mejor oportunidad laboral ¿cambiaría de trabajo?**



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta.

El 52% señala que si tuviera una mejor oportunidad de trabajo la tomaría, mientras el 19% respondió casi siempre, lo cual deja claro que hay una gran posibilidad de que los trabajadores renuncien para incorporarse a un nuevo empleo que les permita tener acceso a mayores beneficios que pueden ser económicos, de reconocimiento, de tiempo disponible, etc.

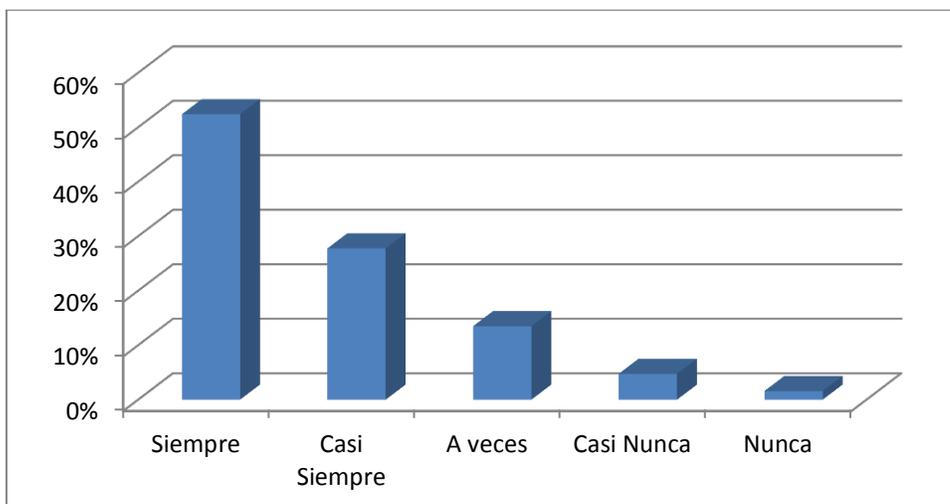
**Gráfica 9 ¿Permanece en su trabajo porque le gusta lo que realiza?**



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta.

Del total de los encuestados el 47% menciona que permanece en su trabajo porque le gustan sus actividades el 33% menciona que casi siempre se siente satisfecho o le agradan las actividades que realiza, lo que representa la mayoría del personal satisfecho al sumar el 80% y solo el 20% restante, expreso que con poca frecuencia les gusta el trabajo que realizan.

**Gráfica 10 ¿Se siente orgulloso (a) de trabajar en la empresa?**



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta.

De acuerdo a los resultados 52% de los encuestados refiere que siempre se siente orgulloso de trabajar en la empresa, mientras que el 28% mencionó que casi siempre.

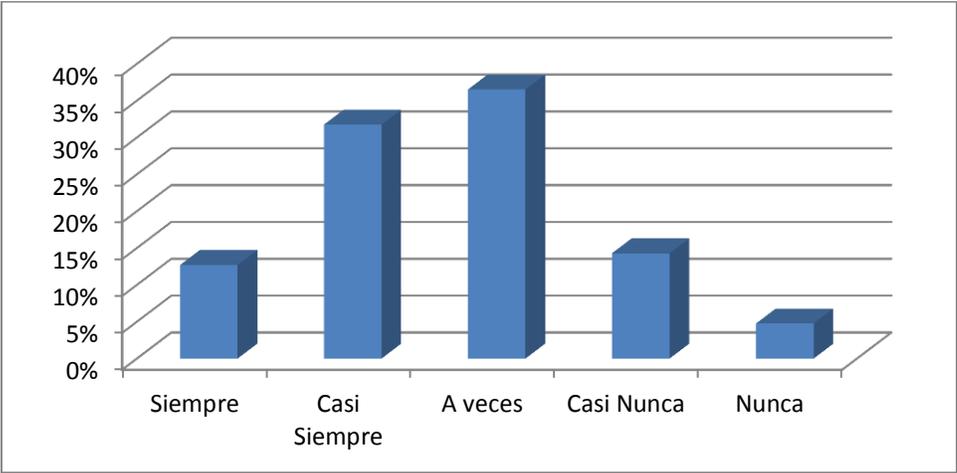
En esta dimensión se logra identificar lo siguiente, a pesar de que la mayoría de los encuestados manifestaron que les gusta el trabajo que realizan, que se sienten orgullosos de trabajar en la empresa y que su trabajo les permite desarrollar sus objetivos personales, los participantes comentan que, si se les presenta una mejor oportunidad de trabajo, la aceptarían.

**Dimensión 2 “Logro”**

Esta dimensión está integrada por dos ítems, a través de los cuales se conocerá la opinión de los trabajadores respecto a la forma en la que su trabajo contribuye al logro de éxitos profesionales y si su trabajo es reconocido.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en cada pregunta:

**Gráfica 11 ¿Su trabajo le brinda oportunidad de lograr éxitos profesionales?**

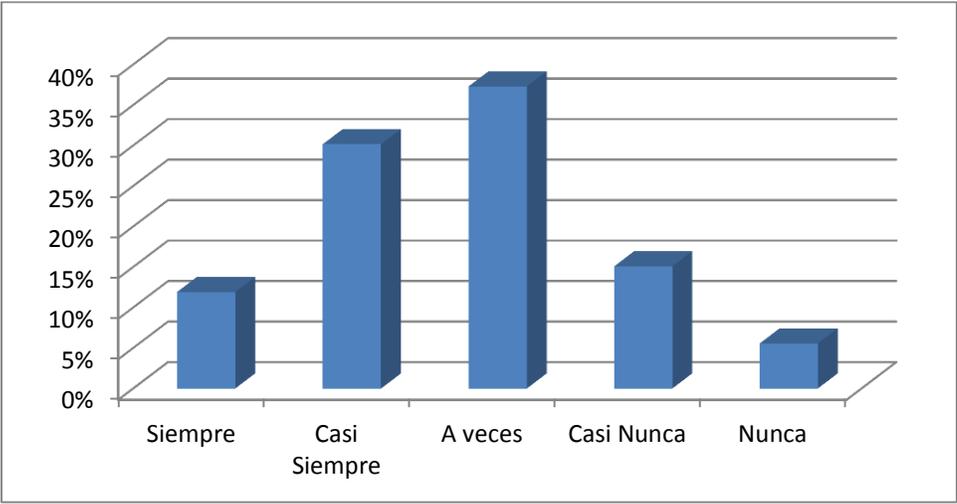


Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta.

El objetivo de esta pregunta es conocer la opinión de los trabajadores respecto a la forma en la que su trabajo les permite obtener éxitos a nivel profesional.

Como se observa en la gráfica, el 45% de los trabajadores encuestados contestaron que a veces; mientras que el 36% respondió que casi siempre y el 19% restante, tuvo respuestas que representan un área de oportunidad para que la empresa pueda analizar porque tienen esta percepción los trabajadores, de que la empresa no les permite lograr éxitos a nivel profesional.

**Gráfica 12 ¿Cuando termino mi trabajo, los resultados son positivos y obtengo reconocimiento por parte de las autoridades?**



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta.

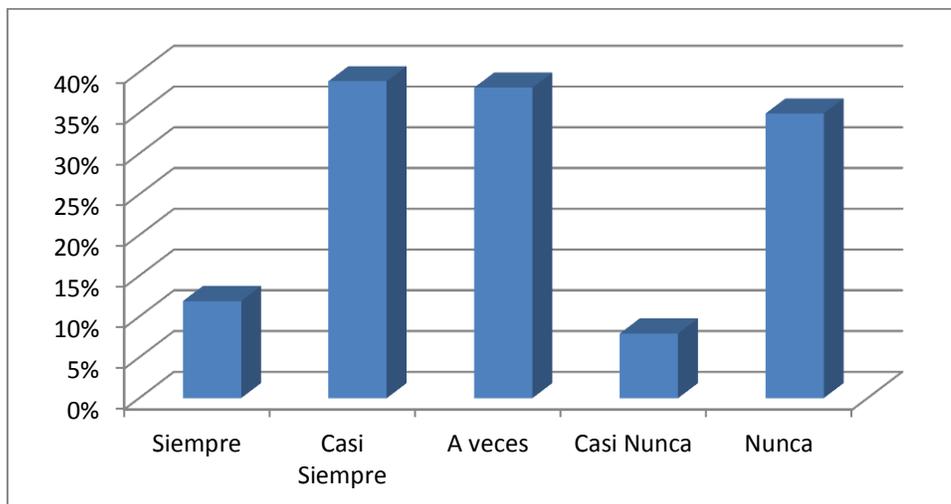
En esta dimensión se observa que, las actividades que realiza el empleado pocas veces impactan en su crecimiento profesional, situación que influye en la motivación del trabajador; además, es poco probable que reciba un reconocimiento sobre los resultados alcanzados. En consecuencia, ambas situaciones pueden contribuir a que el trabajador abandone la empresa.

### Dimensión 3 “Posibilidad de crecimiento”

La dimensión 3 “Posibilidad de crecimiento”, está integrada por dos ítems, a través de los cuales se conocerá la opinión de los trabajadores respecto a si existen suficientes oportunidades de aprendizaje en la institución para mejorar sus habilidades y también si su institución apoya el aprendizaje y desarrollo de los empleados.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en cada pregunta:

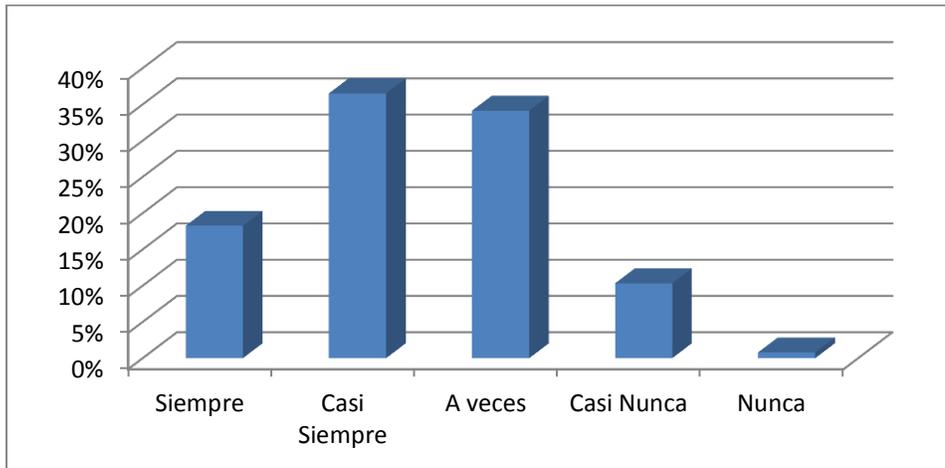
**Gráfica 13 ¿Existen suficientes oportunidades de aprendizaje en la institución para mejorar sus habilidades?**



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta.

De acuerdo a los resultados obtenidos el 39% de los encuestados mencionan que casi siempre hay suficientes oportunidades de aprendizaje mientras que el 38% refiere que solo a veces, por lo que se puede deducir que esto depende más del colaborador, si está dispuesto a invertir tiempo extra en su aprendizaje y poder mejorar sus habilidades lo que representa un beneficio personal y laboral.

### Gráfica 14 ¿Su institución apoya el aprendizaje y desarrollo de los empleados?



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta.

De acuerdo a los dos ejemplos anteriores si “su institución apoya el aprendizaje y desarrollo de los empleados”, un 37% de los participantes respondieron que casi siempre, mientras que el 34% mencionó que sólo a veces.

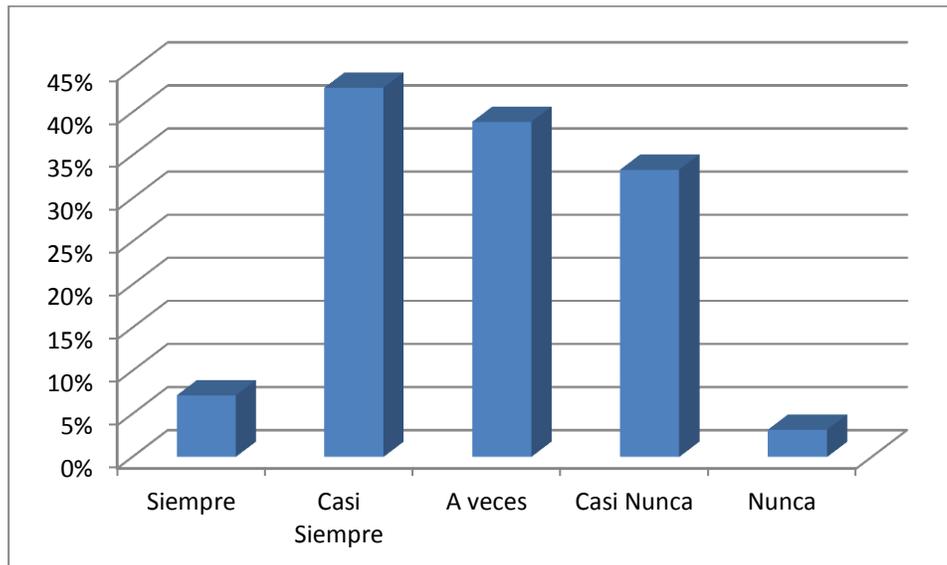
Analizando los resultados de esta dimensión se observa que si existe apoyo por parte de la empresa para que los trabajadores puedan tener un crecimiento, sin embargo también es importante mencionar que para obtener el resultado deseado el trabajador tiene que ser más dedicado e invertir tiempo extra para prepararse y poder obtener el crecimiento deseado.

### Dimensión 4 “Responsabilidad”

La dimensión 4 “Responsabilidad” está integrada por dos ítems; a través de los cuales se conocerá la opinión de los trabajadores respecto a si el trabajador “tiene la libertad de hacer las cosas a su manera, concediéndole responsabilidad en la toma de decisiones”, el segundo, se refiere a que si el trabajador “considera importante

que su jefe inmediato le delegue responsabilidades mayores a las que actualmente tiene”. A continuación se muestran los resultados obtenidos en cada pregunta:

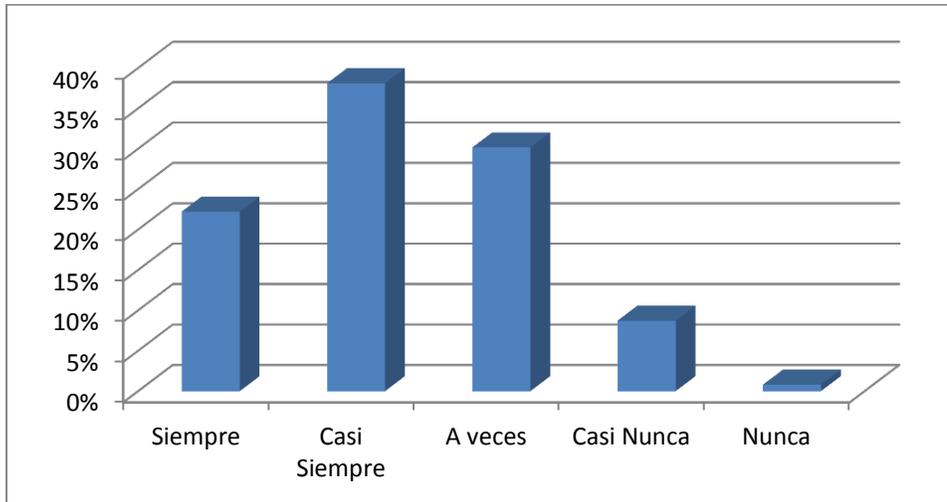
**Gráfica 15 ¿Tiene la libertad de hacer las cosas a su manera concediéndole responsabilidad en la toma de decisiones?**



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta.

En esta gráfica analizando los resultados obtenidos, el 43% de los encuestados indicaron que casi siempre, tienen la libertad de tomar decisiones mientras que el 33% consideró que solo a veces tienen esa la libertad. Aunque en un porcentaje mayor los trabajadores respondieron que si pueden tomar decisiones, es importante contemplar que el 20% de los trabajadores contestó que no, por lo que se sugiere que los jefes del área, indaguen al respecto para identificar las causas que motivaron estas respuestas y mejorar la percepción de este grupo de trabajadores.

**Gráfica 16 ¿Considera importante que su jefe inmediato le delegue responsabilidades mayores a las que actualmente tiene?**



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta.

De acuerdo con las respuestas de los trabajadores, se puede identificar que el 38% consideran que casi siempre es importante que el jefe delegue más responsabilidad de la que tienen, mientras que el 30% considero que solo a veces.

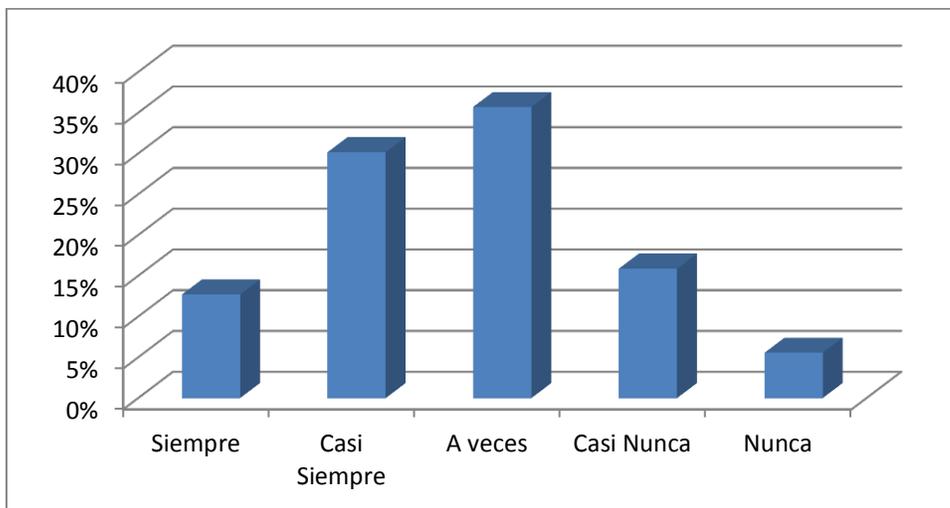
Analizando minuciosamente los resultados obtenidos en esta dimensión, la mayor parte de los participantes mencionan que existe plena libertad con respecto a la realización de actividades, teniendo la facultad de tomar algunas decisiones, además consideran de suma importancia que su jefe inmediato delegue ciertas responsabilidades, ya que con esto permite la posibilidad de que en un futuro el trabajador pueda ocupar un puesto de mayor nivel jerárquico, gracias a la experiencia que fue adquiriendo, estas oportunidades favorecen la relación empresa-trabajador.

## Dimensión 5 “Reconocimiento”

La dimensión 5 “Reconocimiento” está integrada por dos ítems; a través de los cuales se conocerá la opinión de los trabajadores respecto a si “cuando realiza una mejora en su trabajo se le reconoce”, y por otra parte que si se “obtiene reconocimiento por parte de su jefe cuando el trabajo está bien hecho”.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en cada pregunta:

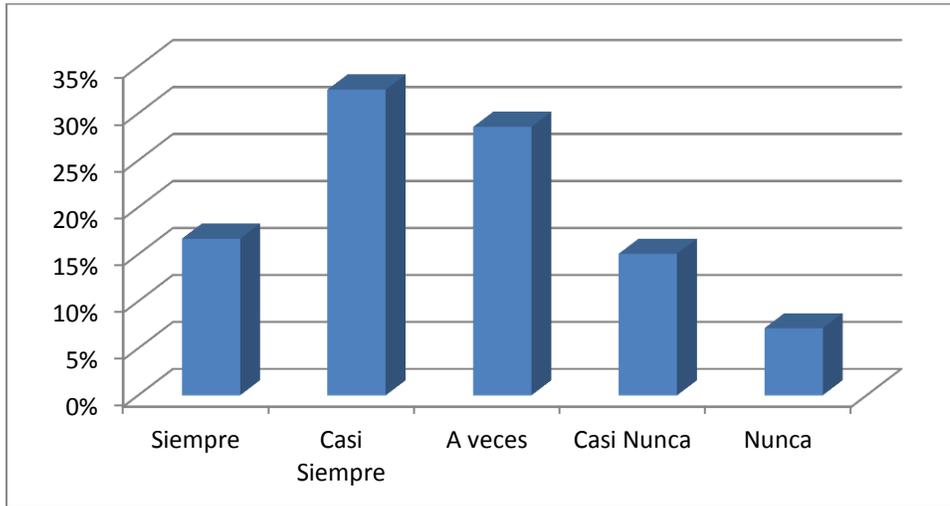
**Gráfica 17 ¿Cuándo realiza una mejora en su trabajo se le reconoce?**



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta.

De acuerdo a los resultados obtenidos el 36% de los encuestados mencionó que a veces se le reconoce su trabajo cuando realizan una mejora, mientras que el 30% opinó que casi siempre se les reconoce, lo que deja en claro que ya depende del tipo de jefe que tengan, porque algunos saben lo importante que es el reconocer el esfuerzo y hacer sentir al trabajador parte de la empresa.

**Gráfica 18 ¿Obtiene reconocimiento por parte de su jefe cuando el trabajo está bien hecho?**



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta.

Con respecto a que, si “obtiene reconocimiento por parte de su jefe cuando el trabajo está bien hecho”, el 32% considera que casi siempre se le reconoce, mientras que el 29% refiere que solo a veces.

En esta dimensión, al igual que en la dimensión de “Logro” se observa que los trabajadores encuestados opinan que el reconocimiento que reciben sobre su trabajo por parte de sus jefes inmediatos no es acorde a los resultados esperados siendo esto un factor determinante que influye en la rotación de personal.

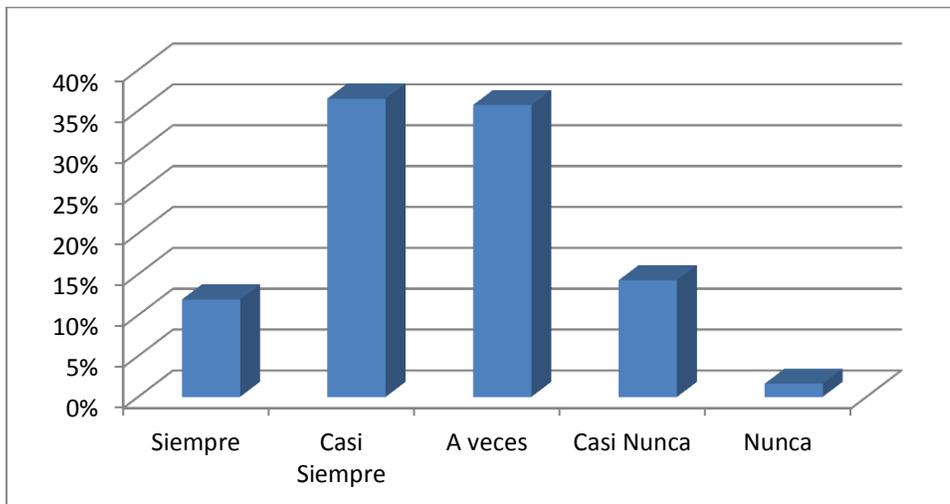
## **Factores Higiénicos**

### **Dimensión 1 “Estatus”**

La dimensión 1 “Estatus” está integrada por dos ítems; a través de los cuales se conocerá la opinión de los trabajadores respecto a si “sus compañeros de trabajo le consultan cuando hay problemas”, y en segundo lugar, si “el respeto que recibe de los compañeros es por su trabajo”.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en cada pregunta:

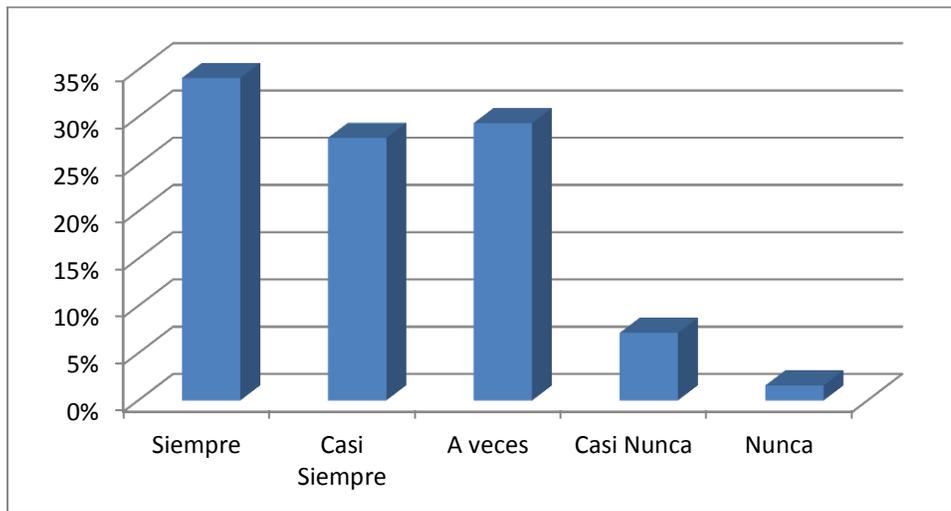
**Gráfica 19 ¿Mis compañeros de trabajo siempre me consultan cuando hay problemas?**



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta.

El 37% de los encuestados respondió que casi siempre son consultados por sus compañeros cuando hay alguna problemática, mientras que el 35% considera que solo a veces son consultados.

**Gráfica 20 ¿El respeto que adquiere es por su trabajo?**



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta.

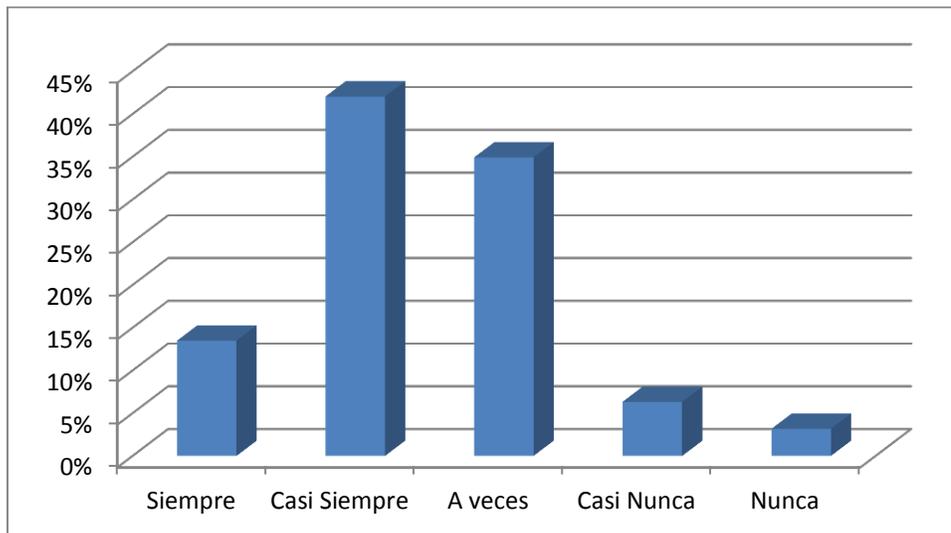
En esta pregunta el 34% refiere que siempre y el 28% mencionó que casi siempre. En esta dimensión se observa lo siguiente, si bien el trabajador considera que pocas veces sus compañeros se acercan a él para una consulta sobre algún problema en específico, el estatus o prestigio que tienen en la empresa es una consecuencia del trabajo que realizan. En esta categoría se destaca la importancia del reconocimiento y el impacto que tiene sobre los colaboradores.

### **Dimensión 2 “Clima laboral”**

La dimensión 2 “Clima laboral” está integrada por tres ítems. En el primero, se cuestiona sobre si “hay un buen clima laboral en su empresa”, en segundo lugar, se preguntó sobre si “la comunicación es la adecuada”, y por último se indagó sobre si “el compañerismo es una característica de su lugar de trabajo.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en cada pregunta:

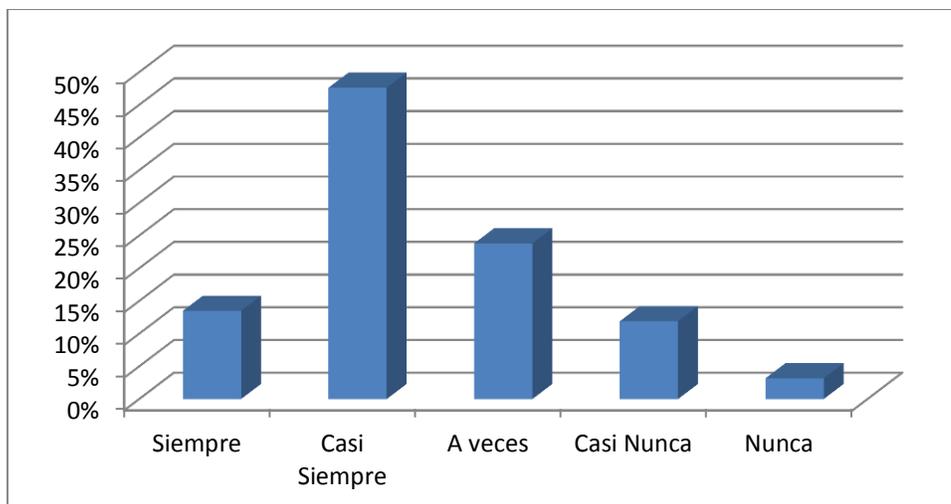
**Gráfica 21 ¿Hay un buen clima laboral en su empresa?**



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta.

El resultado de este ítem fue del 42% donde los encuestados mencionaron que casi siempre hay un buen clima laboral mientras que el 34% refiere que a veces hay un buen clima laboral.

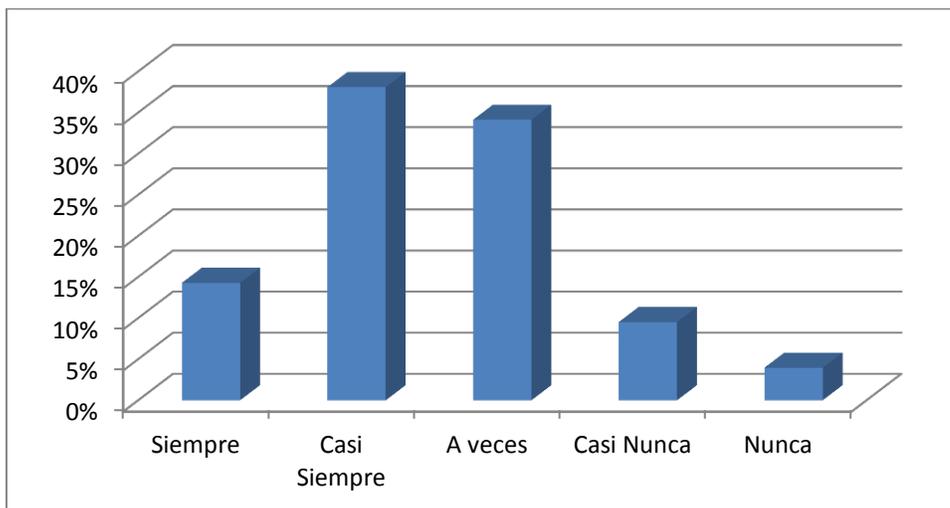
**Gráfica 22 ¿La comunicación es la adecuada?**



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta.

En segundo lugar, se preguntó sobre si “la comunicación es la adecuada”, el 48% de los encuestados indica que casi siempre mientras que el 24% menciona que a veces.

**Gráfica 23 ¿El compañerismo es una característica de su lugar de trabajo?**



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta.

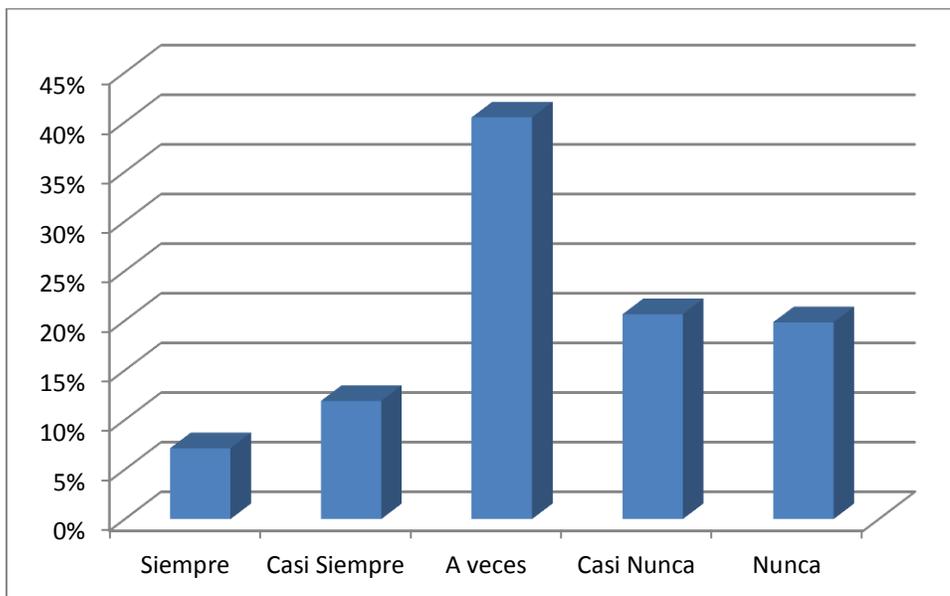
Por último, se indagó sobre si “el compañerismo es una característica de su lugar de trabajo”. El 37% señala que casi siempre y el 34% que algunas veces.

El resultado de esta dimensión según los datos obtenidos de la encuesta aplicada, se observa que el clima laboral en la empresa es el adecuado, sin embargo, el 10% de los encuestados menciona que no existe un buen clima laboral; el 15% refiere que la comunicación no es la adecuada; y el 15% de los participantes considera que no hay compañerismo dentro de la institución, cifras que aunque sean menores deben ser consideradas por la organización para darle seguimiento y saber a detalle lo que está causando ese tipo de comportamientos y ver de qué manera se le puede dar una solución, debido a que el clima laboral es un factor determinante para estar a gusto y tener una estadía en armonía dentro del espacio de trabajo.

### Dimensión 3 “Relaciones con los jefes”

La dimensión 3 “Relaciones con los jefes” está integrada por dos ítems; en el primero se cuestiona sobre si “su jefe inmediato actúa con favoritismo”, y con respecto a si “considera que la relación con su jefe es inadecuada”, a continuación se muestran los resultados obtenidos.

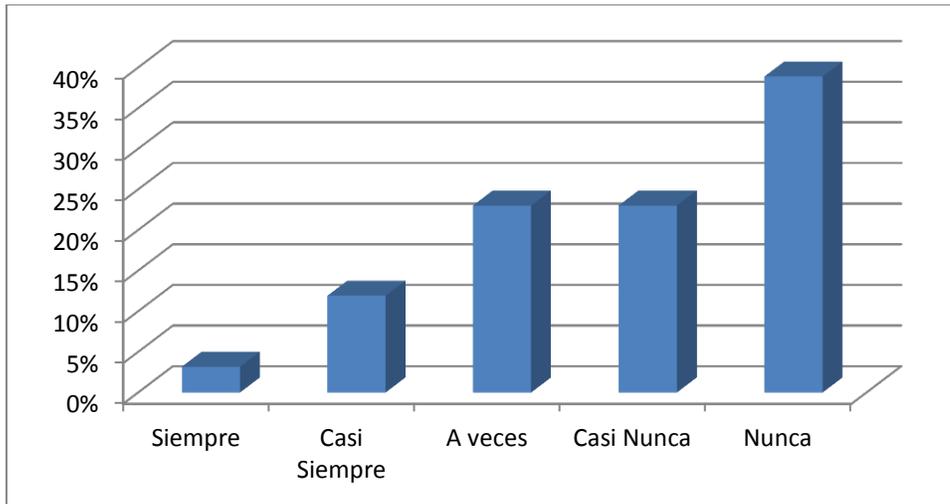
**Gráfica 24 ¿Su jefe inmediato actúa con favoritismo?**



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta.

El 40% menciona que a veces su jefe ha actuado con favoritismo mientras el 21% indica que casi nunca.

**Gráfica 25 ¿Considera que la relación con su jefe es inadecuada?**



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta.

Con respecto a si “considera que la relación con su jefe es inadecuada”, el 38% considera que nunca y el 24% casi nunca.

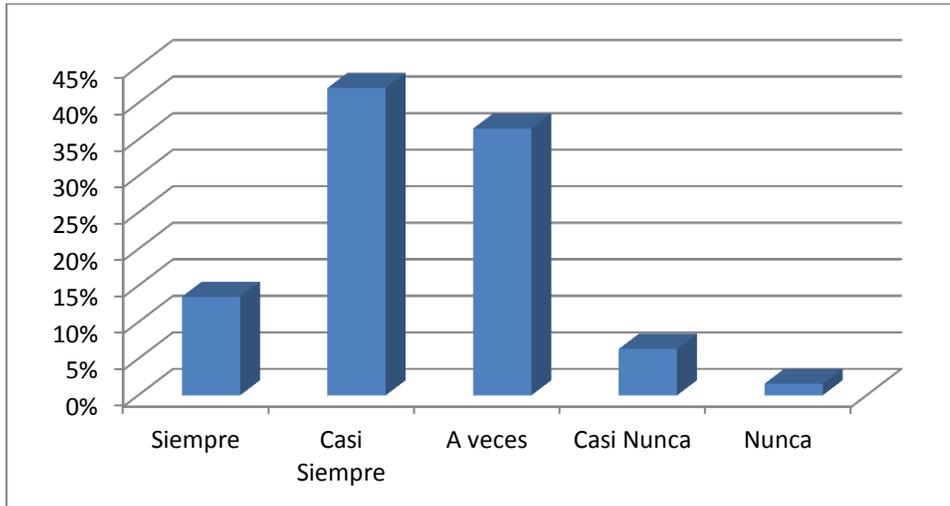
En esta dimensión se observa que a pesar de que los encuestados consideran adecuada la relación con sus jefes inmediatos, el mayor porcentaje de los entrevistados asume que hay cierto favoritismo hacia otros compañeros, lo que podría tener un impacto negativo para la realización del trabajo, porque puede causar incomodidad y al con el paso del tiempo puede ser un motivo de rotación de personal.

#### **Dimensión 4 “Relaciones con los compañeros”**

La dimensión 4 “Relaciones con los compañeros” está integrada por dos ítems. Se preguntó si “sus compañeros respetan sus ideas, aunque sean diferentes de las tuyas”, también se preguntó sobre si “para resolver un problema sus compañeros toman sus sugerencias”.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en cada pregunta:

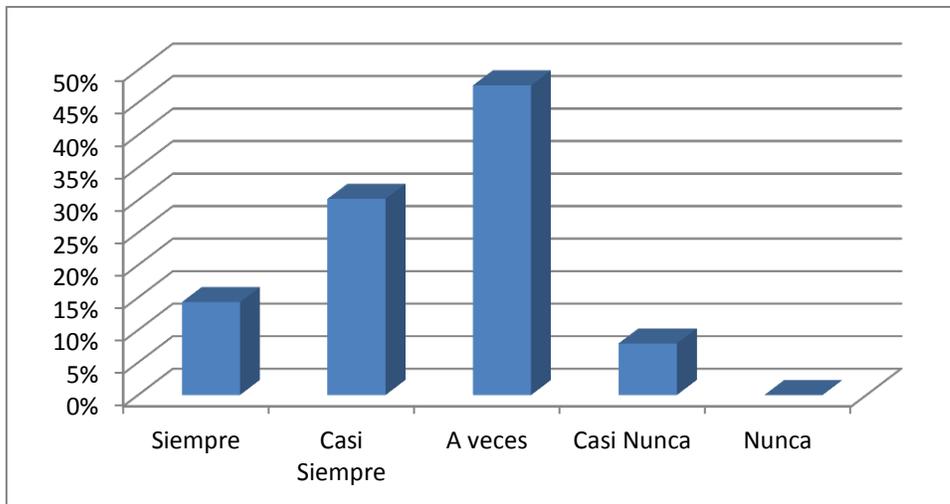
**Gráfica 26 ¿Sus compañeros respetan sus ideas, aunque sean diferentes a las suyas?**



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta.

El 42% indica que casi siempre son respetadas las ideas aunque sean diferentes a las de los demás, mientras que el 37% menciona que solo a veces.

**Gráfica 27: Para resolver un problema, sus compañeros ¿toman en cuenta sus sugerencias?**



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta.

El 48% considera que sólo a veces son tomadas en cuenta sus sugerencias para resolver alguna problemática y mientras que el 30% considero que casi siempre.

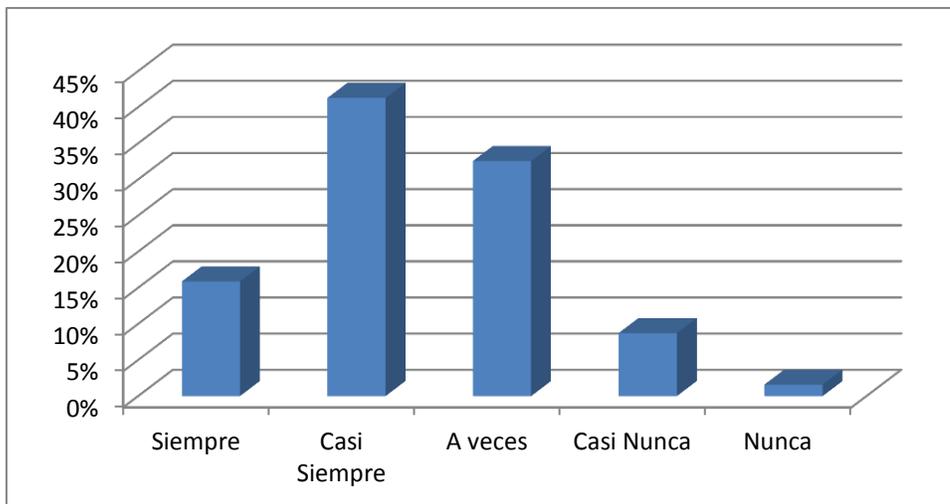
En esta dimensión se observa que la relación con los compañeros se da en un marco de respeto y tolerancia, siendo así que pueden realizar sus actividades teniendo la plena seguridad que si llegaran a necesitar la ayuda de los demás, se apoyarían para sacar el trabajo adelante.

### Dimensión 5 “Calidad de supervisión”

La dimensión 5 “Calidad de supervisión” está integrada por dos ítems; en primer lugar, se indago sobre si “su jefe le apoya en el desarrollo de sus funciones” y también se preguntó sobre si “se siente conforme con la forma en que su jefe planifica, organiza, dirige y controla el trabajo.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en cada pregunta:

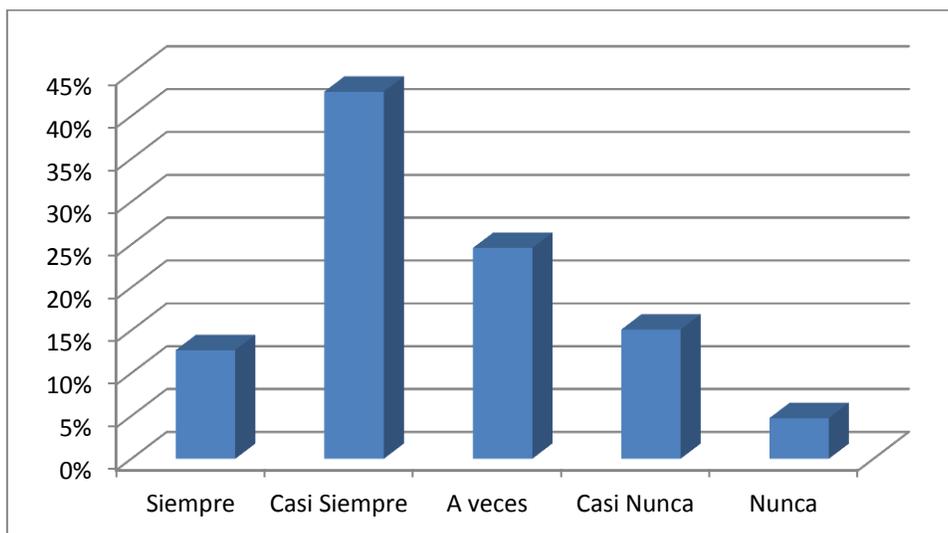
**Gráfica 28: ¿Su jefe le apoya en el desarrollo de sus funciones?**



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta.

El 41% de los encuestados está de acuerdo que casi siempre su jefe apoya en el desarrollo de sus funciones, mientras el 32% indica que a veces el jefe apoya, lo que deja claramente ver que hay que poner más atención en ver las causas que están originando este descontento por parte de los trabajadores.

**Gráfica 29: ¿Se siente conforme con la forma en que su jefe planifica, organiza, dirige y controla el trabajo?**



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta.

De acuerdo al resultado de la encuesta el 43% respondió que casi siempre, se siente conforme en como el jefe planifica el trabajo, mientras que el 24% opina que solo a veces se siente conforme.

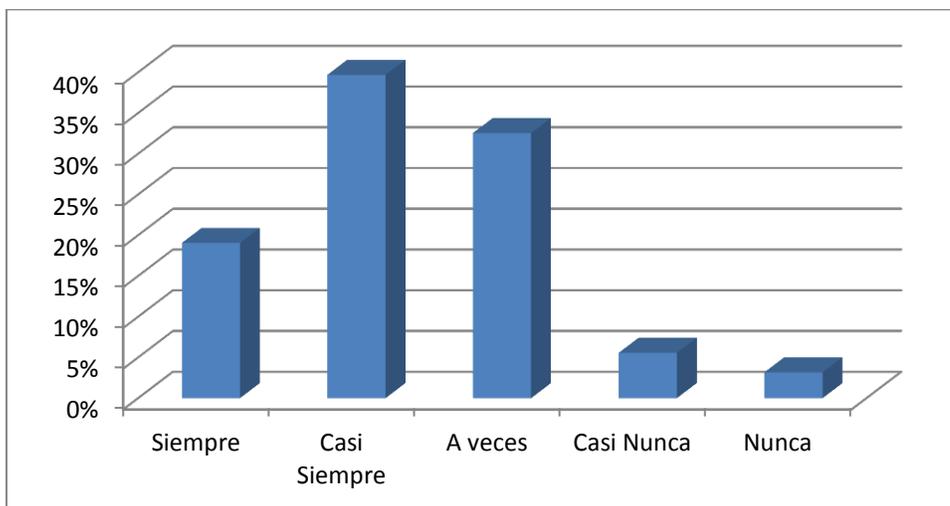
El resultado de este ítem de acuerdo a los datos recabados, los participantes consideran adecuada la manera en que sus jefes apoyan su trabajado, también mencionan que existe una buena organización en el desarrollo de las tareas, si bien un porcentaje pequeño considera lo contrario, sería importante dar un seguimiento para saber las causas que están originando este descontento y poder mejorar la situación.

## Dimensión 6 “Seguridad del empleo”

La dimensión 6 “Seguridad del empleo” está integrada por dos ítems; se preguntó sobre si “se siente seguro (a) y estable en su trabajo”, con respecto a si “los jefes toman medidas apropiadas para ofrecer estabilidad en el trabajo”.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en cada pregunta:

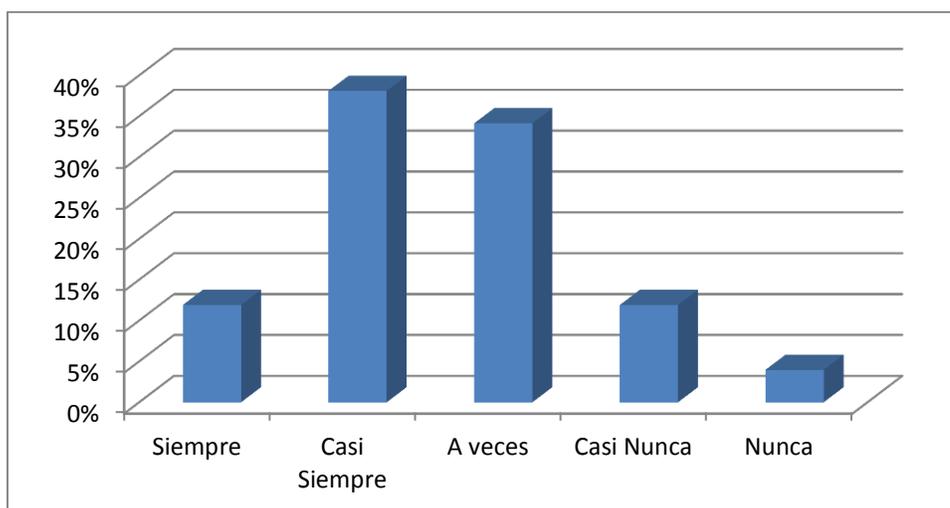
**Gráfica 30: ¿Se siente seguro (a) y estable en su trabajo?**



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta.

El resultado de este ítem fue del 40% donde los encuestados consideran que casi siempre se sienten seguros y sienten una estabilidad en el trabajo, mientras el 32% indican que solo a veces se sienten seguros.

**Gráfica 31: ¿Los jefes toman medidas apropiadas para ofrecer estabilidad en el trabajo?**



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta.

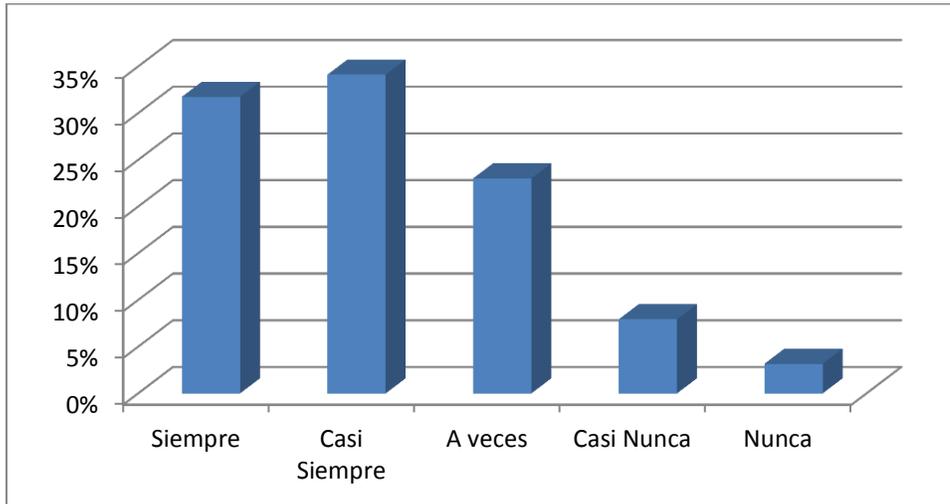
El 38% de los encuestados refiere que casi siempre hay medidas que ofrecen una estabilidad en el trabajo, mientras el 34% considera que solo a veces.

En esta dimensión se observa que a pesar de que la mayoría de los encuestados mencionan que existe cierta seguridad y estabilidad en el trabajo, existe un porcentaje significativo que no lo considera así, sería importante darle seguimiento y revisar qué factores están generando esta situación con la finalidad de mejorar la situación a corto plazo.

### **Dimensión 7 “Condiciones de trabajo”**

Está integrada por dos ítems; en esta dimensión se preguntó sobre si “su puesto de trabajo es cómodo y le facilita ejercer bien sus funciones”, por otro lado también se indago sobre si el empleado “cuenta con todos los recursos materiales para realizar su trabajo”, dando como resultado las siguientes respuestas:

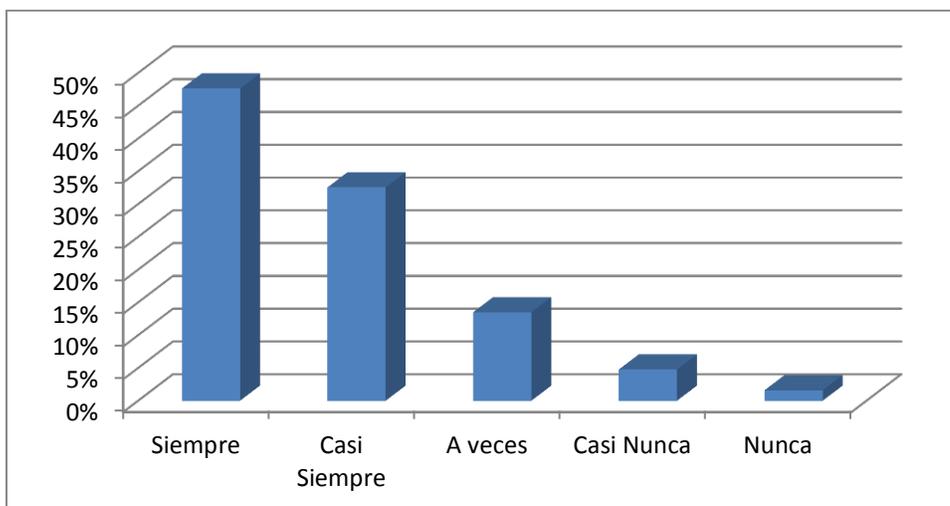
**Gráfica 32: ¿Su puesto de trabajo es cómodo y le facilita ejercer sus funciones?**



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta.

El 34% de los empelados considera que casi siempre el trabajo es cómodo y le es fácil ejercer sus funciones, mientras que el 32% de los empleados menciona que siempre.

**Gráfica 33: ¿Cuenta con todos los recursos materiales para realizar su trabajo?**



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta.

En este ítem 48% de los empleados considera que siempre se cuenta con los recursos para realizar su trabajo, mientras el 32% refieren que casi siempre.

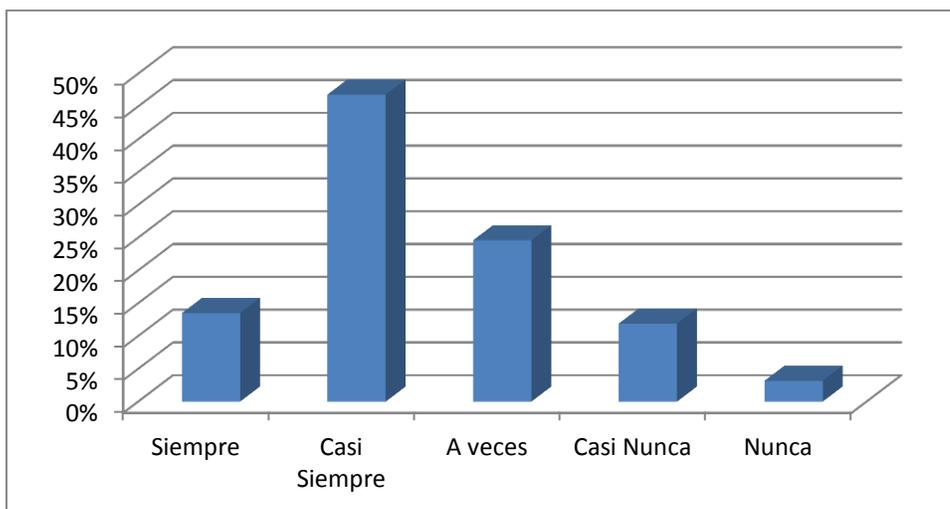
En esta dimensión se observa que la institución proporciona todas las condiciones y recursos necesarios, para que los colaboradores puedan realizar sus actividades de forma adecuada, y no tengan ninguna limitante en la realización de su trabajo.

### **Dimensión 8 “Sueldo”**

Dimensión integrada por cinco ítems. En el primero se preguntó sobre si “la remuneración mensual que perciben los trabajadores satisface sus necesidades y las de su familia”; en segundo se indaga sobre si “el trabajo que realizan es acorde con la remuneración mensual que perciben”; en el tercero se cuestionó sobre “si las prestaciones que reciben son de acuerdo con la ley; en el cuarto se preguntó sobre si “las prestaciones que reciben son superiores a lo establecido por la ley y por último, se preguntó respecto a “si les ofrecen un trabajo similar en el que ganen más, ¿renunciarían?”.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en cada pregunta:

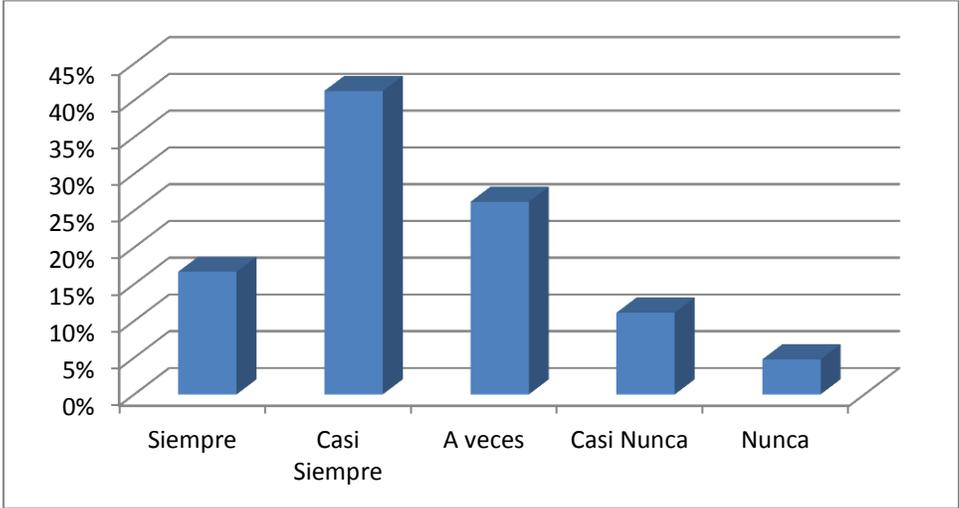
**Gráfica 34: ¿La remuneración mensual que percibe satisface sus necesidades y las de su familia?**



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta.

El 46% considera que casi siempre la remuneración que percibe satisface sus necesidades, mientras que el 25% opina que a veces.

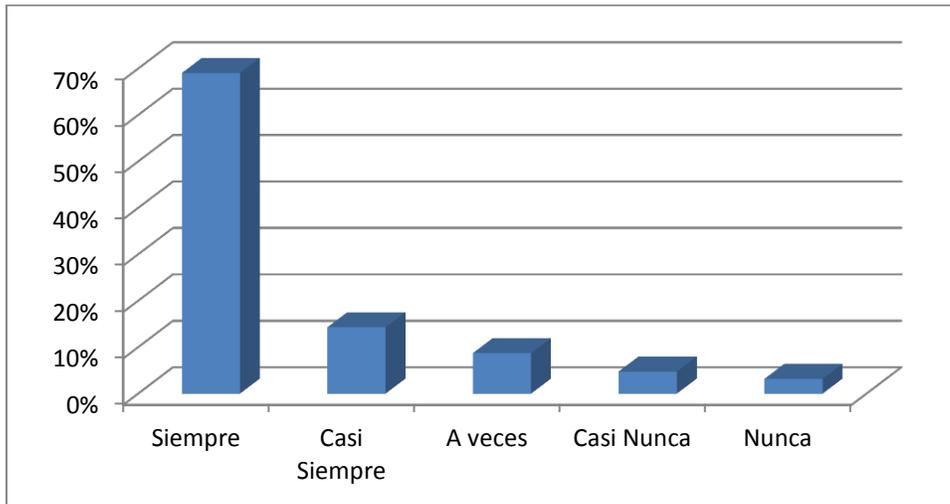
**Gráfica 35: ¿El trabajo que realiza esta acorde con la remuneración mensual que percibe?**



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta.

El 41% de los encuestados indican que casi siempre está acorde la remuneración con el trabajo, mientras que el 26% mencionan que a veces.

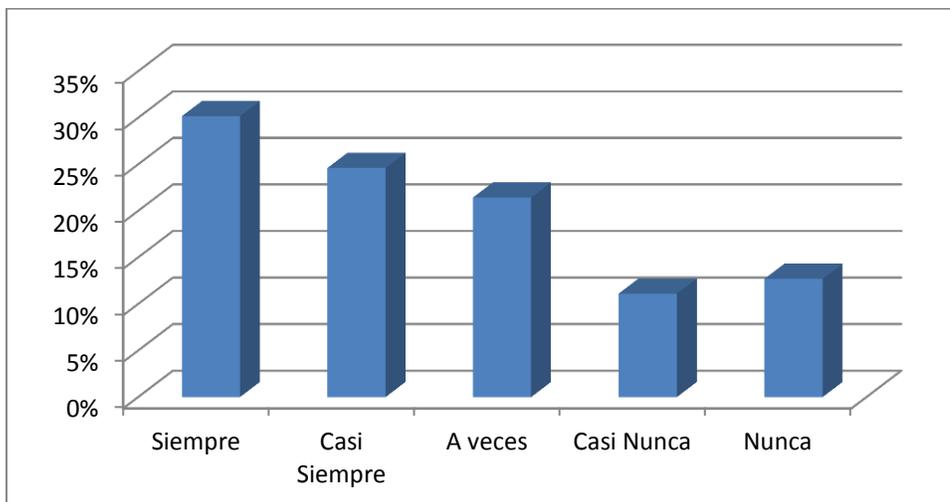
**Gráfica 36: “¿Las prestaciones que recibe son de acuerdo con la ley?”**



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta.

El 46% están de acuerdo que casi siempre recibe las prestaciones de acuerdo a lo establecido en la ley, y el 25% menciona que casi siempre.

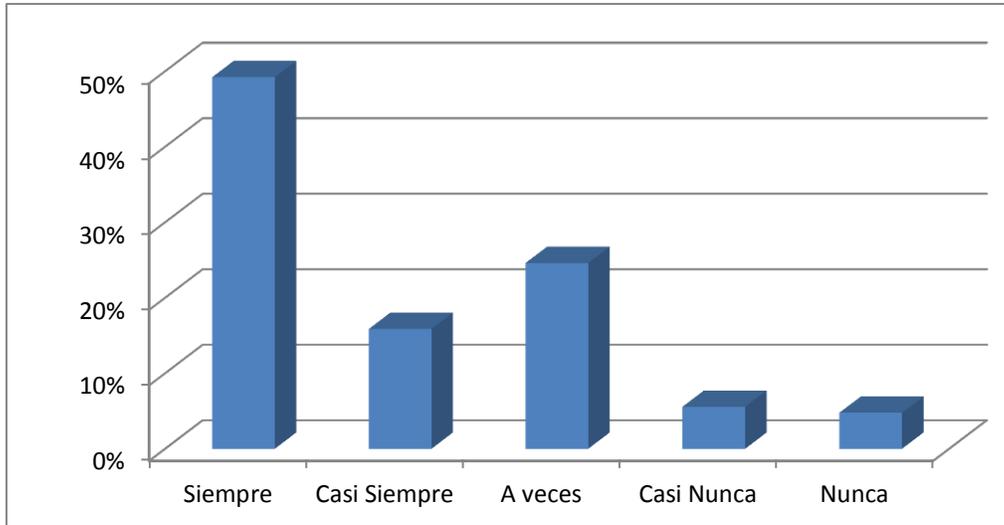
**Gráfica 37: ¿Las prestaciones que recibe son superiores a lo establecido por la ley?**



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta.

El 69% de los empleados refieren que siempre, mientras tanto el 14% opina que casi siempre.

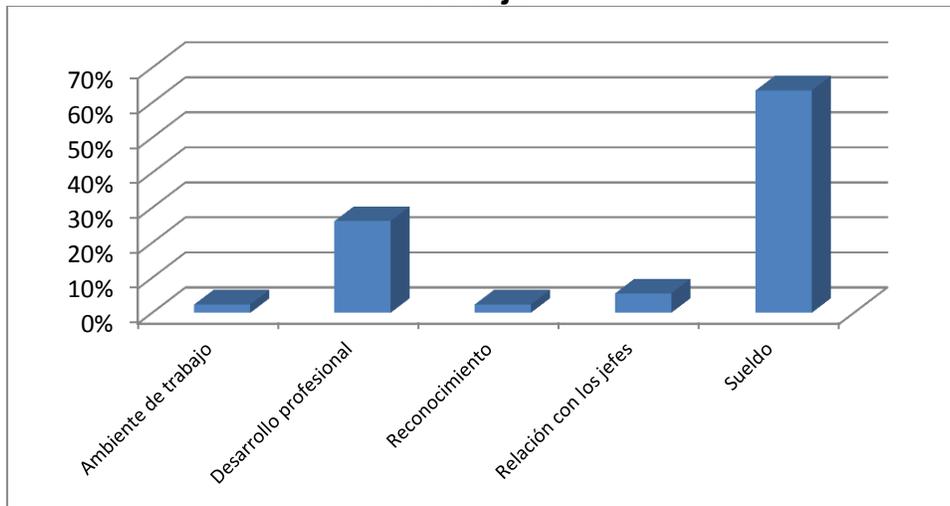
**Gráfica 38: Si le ofrecen un trabajo similar en el que gane más, ¿renunciaría?**



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta.

El 49% refieren que si se les presentará la oportunidad de ganar más en otro trabajo renunciarían, mientras que el 24% menciono que a veces.

**Gráfica 39: ¿Cuál sería el principal motivo para tomar la decisión de cambiar de trabajo?**



Fuente: Elaboración propia de acuerdo con los datos obtenidos en la aplicación de la encuesta.

Por último, al final del cuestionario se planteó esta pregunta: ¿Cuál sería el principal motivo para tomar la decisión de cambiar de trabajo?, a lo que el 63% indicó que sería por el sueldo, mientras que el 26% menciona que sería por la falta de desarrollo profesional, el 8% refiere que por el ambiente de trabajo o la relación con los jefes y el 2% considera que por el reconocimiento hacia su trabajo.

En esta dimensión se identifica lo siguiente, a pesar de que los entrevistados indican que la remuneración que perciben es acorde con el trabajo que realizan y que, en algunos casos, mencionan que es superior a lo establecido por la ley; un porcentaje elevado de los encuestados, señalan que renunciarían si reciben una propuesta de trabajo con mejores prestaciones.

## ANÁLISIS DE RESULTADOS

Al analizar minuciosamente los datos de la información obtenida, se observa que la mayor parte de los encuestados se encuentran satisfechos o medianamente de acuerdo con las variables contempladas en la encuesta, como lo son, el trabajar en la empresa, el clima laboral, la comunicación con sus jefes inmediatos, además se sienten satisfechos con las actividades que realizan y se sienten conformes con la asignación de sus labores en el área de trabajo.

Si bien existen elementos que impactan con mayor fuerza en algunas personas que en otras, esto va a depender de la situación y el contexto, es importante identificar aquellas que influyen en la mayoría de los individuos; por lo tanto, los factores que pueden influir para que los colaboradores de la empresa Aeroméxico tomen la decisión de abandonar la institución, de acuerdo a la encuesta realizada son los siguientes:

En primer lugar se identificó que en la mayoría de los encuestados existe la posibilidad de abandonar la empresa, si se les presenta una mejor oportunidad de trabajo, en donde muchos de los trabajadores reconoce que sería por un mejor sueldo , esto derivado de la necesidad de obtener un mayor ingreso para cubrir los gastos personales y de su familia; el segundo factor que puede motivar la decisión de los trabajadores de dejar el empleo es el desarrollo profesional, esto derivado de la percepción que tienen algunos respecto a las oportunidades de crecimiento que tienen en la empresa.

Por lo anterior, a pesar de que la mayoría de los participantes manifestaron que les gusta el trabajo, que se sienten orgullosos de trabajar en la organización, que el trabajo les permite desarrollar sus objetivos personales en gran medida , además de que consideran que la remuneración que perciben por las actividades que realizan es acorde y en algunos casos superior a las establecidas en la ley, esto no impediría que buscaran o aceptaran otra opción de trabajo mejor.

Otro elemento importante que se puede resaltar es el reconocimiento y logro, los cuales se relacionan con el desarrollo profesional, ambos son elementos que debe considerar la organización para elevar los niveles de motivación y lograr retener a sus empleados. Poco más de la mitad de los colaboradores encuestados manifestaron que son pocas las veces que han recibido un reconocimiento por su trabajo como por ejemplo, remuneración económica o algún tipo de estímulo; aliciente o demostración oportuna de afecto o aprobación que le devuelve el entusiasmo, ocasionando un aumento en el ánimo quizás hasta llegar al punto original con que la mayoría de los colaboradores ingreso a laborar a la organización, mientras que el otro porcentaje de los trabajadores indican que son pocas las ocasiones que sus jefes han dado crédito al trabajo realizado, lo que tienen un impacto negativo en el sentido de pertinencia y compromiso mostrado por los trabajadores respecto a su trabajo.

De acuerdo a lo antes expuesto, se identifica como un área de oportunidad que los jefes deben tomar en cuenta, ya que una persona motivada se esmera por mejorar cada vez su desempeño, hasta valorar más su trabajo, lograr sentirse participe de la cultura y valores organizacionales.

El incentivar permite que los colaboradores tengan más compromiso y sentido de pertenencia hacia la organización además de influir en el cumplimiento de objetivos y su productividad, la motivación incita a distinguirse en lo que se hace y así mismo realizara las cosas con pasión, generando satisfacción personal y coadyuvando en la mejora del clima laboral, lo que disminuiría la rotación de personal.

En este caso a nivel Coordinación son quienes deberían de ocuparse en influir de manera positiva al equipo de colaboradores para que se desempeñen de manera satisfactoria ya que son quienes tienen a su cargo un mayor número de empleados.

Así mismo, la mitad de los entrevistados considera que su trabajo pocas veces le ha brindado la oportunidad de lograr éxitos profesionales, ello se relaciona con el tiempo

que se invierte en las labores o tareas de cada área, ya que pese a contar con un horario establecido, regularmente las horas invertidas son más, debido a que existe saturación de actividades, esto puede llegar a considerarse un factor determinante para la rotación de personal, ya que el trabajo no se ve retribuido a todos los miembros del equipo, como se mencionó anteriormente esto ocasiona muchos de los disgustos que pueden llegar a propiciar la salida de algún miembro del equipo.

Lo anterior, justifica lo siguiente: el nivel de rotación interna (cuando un trabajador es movido a un nuevo puesto de trabajo o departamento) es mínima, según los datos, la minoría de los participantes ha sido promovidos a una nueva área de trabajo; si bien, los encuestados mencionan que existe apoyo por parte de la empresa, para crecer profesionalmente, es importante revisar el plan de carrera implementado y analizar qué tipo de factores son los que limitan el crecimiento.

También se identificó al clima laboral como un aspecto indispensable, ya que son ocho o más horas del tiempo que pasa un colaborador en la empresa, por lo que debe ser considerado como un segundo hogar, de tal modo que si se logra obtener un buen clima laboral, mejora el estado de ánimo y mental de cada trabajador, incrementará su imaginación y creatividad y sin lugar a dudas, mejoraría la relación del empleado con el entorno que lo rodea (jefes y compañeros), favoreciendo la satisfacción personal y el trabajo en equipo.

La comunicación es otro aspecto muy importante, la cual llevándose de manera adecuada favorecería la eficiencia de la organización ya que cuanta más comunicación tengan los colaboradores, les permitirá sentirse integrados, fortaleciendo su compromiso con la misma; los trabajadores tendrías más iniciativa que permitirá una respuesta a las incidencias de forma más ágil, proporcionando confianza y cordialidad entre los colaboradores.

El compañerismo también forma parte de un equipo de trabajo integrado, ya que permite que las tareas resulten menos tediosas y más agradables.

Es importante mencionar que la comunicación y la seguridad en el empleo son los factores causantes para que se dé el fenómeno de la rotación de personal, si bien los datos no son alarmantes, es importante que la empresa se centre en dichos elementos ya que tiene un impacto muy importante y negativo porque cuando se abre un nuevo proceso de selección para alguna vacante se deberá asumir algunos costos relacionados.

A su vez, se identifica que, el favoritismo que existe por parte de los jefes puede ser un factor determinante que impacta directamente en la motivación de los empleados, y en consecuencia puede afectar el rendimiento y compromiso, al mismo tiempo podría generar altos niveles de estrés trayendo consigo bajos niveles de satisfacción laboral, y esto incrementaría las posibles intenciones de abandonar el empleo, lo que puede representar una fuga de talento y al mismo tiempo ocasionar ciertos niveles de insatisfacción y enojo, propiciando descontento en el equipo de trabajo y separando a los miembros del área.

Los resultados coinciden con las investigaciones de *Domínguez (2015)*, quien menciona que el salario y el reconocimiento son factores que influyen en la rotación de personal; de *Condo y Turpo (2019)*, quienes señalan que la falta de reconocimiento por el buen desempeño es un elemento que desmotiva al personal; y de *Herrera (2019)* y *Arce (2017)*, quienes plantean que el salario es una de las principales causas de la rotación; por último, *Portillo et al., (2016)*, que refieren que el clima laboral es uno de los factores que impactan en los trabajadores.

Es importante enfatizar que los datos recabados pertenecen a un área específica de la empresa los cuales de forma general reflejan que los colaboradores están satisfechos con su trabajo, ya que los factores que se han identificado como parte del problema son pocos, pero importantes, mismos que deben ser monitoreados por los jefes del departamento, con la finalidad de evitar que se incrementen y generen un problema grave de rotación de personal.

## **IX. CONCLUSIONES**

De acuerdo con los resultados obtenidos y retomando la teoría de Herzberg, con respecto a los factores motivacionales, los cuales dan origen a experiencias satisfactorias, se puede identificar que el reconocimiento, el logro, así como el crecimiento, desarrollo personal y los sueldos y prestaciones, son factores que la empresa debe considerar para aumentar los niveles de motivación entre sus empleados. Si bien, los trabajadores se sienten identificados con la institución, situación que fortalece y estimula la permanencia en la misma, es importante que se trabaje sobre dichos elementos y se evalúe de forma periódica que la comunicación, la asignación de funciones y la retribución, sean equitativas y de acuerdo al nivel de responsabilidad de cada colaborador.

Por otro lado, dentro de los factores higiénicos que se analizaron, los cuales no producen ningún tipo de satisfacción, pero dan origen a ciertas insatisfacciones y sentimientos negativos entre los trabajadores, se les debe poner atención, es importante que la organización proporcione los elementos necesarios para que los trabajadores realicen su trabajo y se contemplen las actividades necesarias para que el entorno interno de trabajo (instalaciones) sean adecuadas y favorezcan las actividades de los colaboradores. También es necesario evaluar la relación que los trabajadores tienen tanto con sus compañeros como con sus superiores, porque es una parte fundamental que influye de manera significativa en el clima laboral. .

Es importante considerar lo siguiente, los factores que se identificaron en el estudio no se deben generalizar a toda la empresa, ya que el estudio se aplicó a un área específica que fue conciliación de cuentas, donde el clima laboral, las relaciones con compañeros y jefes directos puede cambiar, así como la percepción del sueldo y las oportunidades de crecimiento, pero esto no quiere decir que no esté pasando la misma situación en otras áreas de la empresa.

Por último, dadas las características del estudio, las condiciones actuales por las que atraviesa la sociedad mexicana, derivadas de la pandemia por el COVID 19 y las

restricciones de la empresa para realizar el estudio, fue imposible profundizar en algunos elementos, como el índice anual de rotación de personal, los procesos de selección y reclutamiento de personal que realiza el departamento de recursos humanos, los costos relacionados con la entrada y salida del personal, además conocer si la empresa utiliza encuestas de salida de personal.

Es importante señalar que la falta de dichos elementos a los que no se pudo tener acceso no fue obstáculo para realizar esta investigación y poder tener la información lo más precisa y cercana a la realidad. Así mismo se espera que esta información sea de utilidad para la empresa y pueda minimizar en la medida de lo posible la rotación de personal.

## X. SUGERENCIAS

Una vez analizando a detalle la información de la presente investigación, se hacen las siguientes sugerencias y/o recomendaciones con la finalidad de que en la organización se diseñen e implementen estrategias que disminuyan la rotación de personal, mismas que a continuación se detallan:

1. Que la empresa implemente un registro anual sobre el índice de rotación de personal por cada área y así pueda evaluar los cambios que se han presentado, es decir, si aumenta, disminuye o es constante para tomar las medidas necesarias y así evitar que se incremente el problema.
2. Que la empresa después de haber hecho un análisis minucioso de cuál es el área que presenta más rotación de personal, verifique cuales son los motivos que existen para que se de este fenómeno, e implementar una estrategia, esto con la finalidad de reducirla en la medida de lo posible.
3. Que la empresa diseñe e implemente un plan de carrera para sus trabajadores, ya que es primordial reforzar el desarrollo, y con esto ambas partes saldrán beneficiadas, ya que esto hará que el trabajador se sienta parte de la empresa y su permanencia será más duradera.
4. Aplicar la encuesta de salida, para analizar los resultados y compararlos con los obtenidos en la investigación. En el caso de que no se cuente con tal instrumento, se debe diseñar uno, el cual debe integrar los factores motivacionales y de higiene.
5. Aplicar encuestas de satisfacción laboral de forma periódica, analizar los datos y compararlos con los obtenidos en la investigación. En el caso de que no se cuente con tal herramienta, es necesario elaborar una, siguiendo los criterios de las diferentes teorías motivacionales, y así poder medir de forma periódica la

satisfacción del personal e implementar acciones correctivas para disminuir el impacto del fenómeno rotación.

6. Diseñar un plan de capacitación acorde a las necesidades de cada tipo de puesto y analizar el impacto que tienen en el desarrollo de las actividades y en las relaciones laborales, esto con la finalidad de que sean más eficientes al momento de realizar sus actividades.
7. Fortalecer el clima organizacional y la comunicación, para reforzar los elementos positivos encontrados, como un buzón de sugerencias, encuestas de clima, periódicos murales y juntas o reuniones informativas, tanto formales como informales.
8. Reconocer de forma periódica a los trabajadores por los resultados alcanzados, a través de la calificación de méritos, un sistema de ascensos y de estímulos por productividad.
9. Dentro del proceso de reclutamiento y selección, utilizar test que permitan medir la inteligencia emocional.
10. Analizar y comparar los sueldos y salarios que se ofrecen a los colaboradores, para establecer los criterios de asignación y el tipo de remuneración que se pueda ofrecer.
11. Implementar el home office y horarios flexibles, ya que son prácticas valoradas por los trabajadores y esto incrementaría la productividad.
12. Considerar los permisos especiales para realizar actividades relacionadas con la educación de la familia.

13. Implementar el entrenamiento y desarrollo de oportunidades, con la finalidad de presentar ideas propias, dando lugar a un ascenso.
14. Considerar hacer un análisis de perfil de cada trabajador para saber que capacidades y habilidades tiene, esto con la finalidad de colocarlo en el área idónea y su desempeño sea el más óptimo.
15. Fortalecer las relaciones interpersonales con los empleados, creando canales de comunicación mediante reuniones semanales.
16. Si bien ya existen actividades recreativas para lograr un bienestar físico y mental para los empleados, es importante hacer que participen el mayor número de colaboradores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arce, M. (2017). *Principales factores que generan la rotación de personal en una tienda de autoservicios, municipio de Tejupilco, Estado de México* (Tesis de Licenciatura). UAEM. México. Recuperado de: <http://ri.uaemex.mx/handle/20.500.11799/68757>
- Arteaga, H., Intriago, D. y Mendoza, K. (2016). *La ciencia de la administración de empresas*. Dom. Cien, 2(4): 421-431. Recuperado de: <https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/265/314>
- Bateman, T. y Snell, S. (2009). *Administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo*. 8ª ed. México: McGraw-Hill.
- Bueno, R., Ramos, M. y Berrelleza, C (2018). *Elementos básicos de administración*. México: UAS/DGEP
- Cardona, D. y González, O. (2011). *El proceso administrativo: Una aproximación conceptual*. Revista Cultural Unilibre, (2): 61-69.
- Condo, A. y Turpo, L. (2019). *Factores laborales de la rotación de personal externa en la empresa el Tablón Food Center E.I.R.L. Arequipa 2018* (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Perú. Recuperado de: <http://bibliotecas.unsa.edu.pe/handle/UNSA/9621?show=full>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5° ed. Colombia: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 7° ed. México: McGraw-Hill Interamericana.

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones*. 8° ed. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. 3° ed. México: Mc Graw Hill Educación.
- Domínguez, MK. (2015). *Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S.* (Tesis de Maestría). Universidad de Medellín. Colombia. Recuperado de: [https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2263/T\\_MBA\\_43.pdf](https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/2263/T_MBA_43.pdf)
- González, M. (2006). *La rotación de personal como un elemento laboral* (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Nuevo León. México.
- Hernández, A. (2017). *Formación del Capital Humano en Salud y Representaciones Sociales: estudio de caso en hospitales de 2° nivel de la zona oriente del Estado de México*. (Tesis de Maestría). UAEM. México.
- Hernández, G., Cruz, Z., Meza, M. y Cruz, L. (2017). *Principales causas de la rotación del personal en empresa de servicios de transporte*. *Revista de Sociología Contemporánea*. 4 (11), 43-50. Recuperado de:
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, MP. (2014). *Metodología de la investigación*, 6° ed. México: Mc Graw Hill Interamericana
- Herrera, DC. (2019). *Factores que generan rotación de personal externa en una empresa de retail farmacéutico*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Central del Ecuador. Ecuador. Recuperado de: [https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Sociologia\\_Contemporanea/vol4num11/Revista\\_Sociologia\\_Contemporanea\\_V4\\_N11\\_5.pdf](https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Sociologia_Contemporanea/vol4num11/Revista_Sociologia_Contemporanea_V4_N11_5.pdf)

- Lechuga, E. (2007). *Estrategias para la Optimización de los Recursos Humanos*. México: Grupo Editorial ISEF.
- López, G. (2019). *Rotación de personal y satisfacción laboral de los trabajadores de Plaza Vea del distrito de San Miguel*. Lima, 2018. (Tesis de Licenciatura). Universidad César Vallejo. Lima, Perú.
- Louffat, E. (2015). *Administración: fundamentos del proceso administrativo*. 4ª ed. Argentina: Cengage Learning.
- Macario, F. (2018). *Rotación de personal y clima organizacional*. (Tesis de Grado). Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango, Guatemala. Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjrkd/2018/05/43/Macario-Fredy.pdf>
- Manso, J. (2002). *El legado de Frederick Irving Herzberg*. Revista Universitaria EAFIT, (12): 79-86. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/215/21512808.pdf>
- Méndez, V., Cruz, A. y Méndez, L. (2018). *La importancia de la administración en las organizaciones como forma para lograr competitividad*. Revista Caribeña de Ciencias Sociales. 1-14. Recuperado de: <http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/01/administracion-organizaciones.html>
- Mendoza, R. (2003). *¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal?* Revista Escuela de Administración de Negocios, (48), 104-109. Recuperado de: <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/revista/article/view/255>
- Münch, L. (2005). *Administración de Capital Humano: la gestión del activo más valioso de la organización*. México: Trillas.

Münch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.

Orbe, AG. (2019). *Factores motivacionales que inciden en la rotación de personal en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria-SEPS* (Tesis de Maestría). Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6645/1/T2872-MDTH-Orbe-Factores.pdf>

Portillo, M., Morales, A, y Ibarvo, V. (2016). *Clima laboral y su relación con la rotación del personal operativo de una empresa maquiladora en la ciudad de Chihuahua*. Recuperado de: <http://ru.iiec.unam.mx/3429/1/195-Portillo-Morales-Ibarvo.pdf>

Robbins, S. y De Cenzo, D. (2009). *Fundamentos de la Administración: conceptos esenciales y aplicaciones*, 6ª ed. México: Pearson Educación.

Werther, w. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las empresas*. 6° ed. México: Mc Graw Hill Interamericana

# ANEXOS

## ENCUESTA DE FACTORES MOTIVACIONALES

Instrucciones: En escala del 5 al 1, favor de marcar con una "X" el número que mejor se ajuste a su respuesta. La tabla que se muestra a continuación presenta el significado de la escala mencionada. El cuestionario tiene un carácter eminentemente académico y la información será utilizada de manera confidencial, se solicita la mayor honestidad y seguridad posible en cada respuesta.

### Datos generales

Edad: \_\_\_\_\_ años      Sexo: ( ) Hombre ( ) Mujer      Escolaridad: \_\_\_\_\_

Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_

Cargo que ocupa: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

¿Qué puestos ha ocupado dentro de la empresa?: \_\_\_\_\_

5                                  4                                  3                                  2                                  1  
 SIEMPRE                  CASI SIEMPRE                  A VECES                  CASI NUNCA                  NUNCA

No.	Factor	Dimensión	Afirmaciones	Valoración				
				5	4	3	2	1
	Factores motivacionales	El trabajo en sí	Su vida laboral le permite desarrollar sus objetivos personales					
			Si se le presenta una mejor oportunidad cambiaría de trabajo					
			Permanece en su trabajo porque le gusta lo que realiza					
			Se siente orgulloso (a) de trabajar en la empresa					
		Logro	Su trabajo le brinda oportunidad de lograr éxitos profesionales					
			Cuando termino mi trabajo, los resultados son positivos y obtengo reconocimiento por parte de las autoridades.					
		Posibilidad de crecimiento	Existen suficientes oportunidades de aprendizaje en la institución para mejorar sus habilidades.					
			Su institución apoya el aprendizaje y desarrollo de los empleados.					
		Responsabilidad	Tiene libertad de hacer las cosas a su manera conociéndole responsabilidad en la toma de decisiones					
			Considera importante que su jefe inmediato le delegue responsabilidades mayores a las que					

			actualmente tiene.						
		Reconocimiento	Cuando realiza una mejora en su trabajo se le reconoce						
			Obtiene reconocimiento por parte de su jefe cuando el trabajo es bien hecho						
	Factores higiénicos	Estatus	Mis compañeros de trabajo siempre me consultan cuando hay problemas						
				El respeto que adquiere es por su trabajo					
		Clima laboral	Hay un buen clima laboral en su empresa						
				La comunicación es la adecuada					
				El compañerismo es una característica de su lugar de trabajo					
		Relaciones con los jefes	Su jefe inmediato actúa con favoritismo						
				Considera que la relación con su jefe es inadecuada					
		Relaciones con los compañeros	Sus compañeros respetan sus ideas, aunque difieren de las suyas						
				Para resolver un problema sus compañeros toman sus sugerencias					
		Calidad de supervisión	Su jefe le apoya en el desarrollo de sus funciones						
				Se siente conforme con la forma en que su jefe planifica, organiza, dirige y controla el trabajo					
				Se siente seguro/a y estable en su trabajo					
		Seguridad del empleo	Los jefes toman medidas apropiadas para ofrecer estabilidad en el trabajo						
				Su puesto de trabajo es cómodo y le facilita ejercer bien sus funciones					
		Condiciones de trabajo	Cuenta con todos los recursos materiales para realizar sus trabajos						
				La remuneración mensual que percibe satisface sus necesidades y las de su familia					
		Sueldo	El trabajo que realiza esta acorde con la remuneración mensual unificada que recibe.						
				Las prestaciones que recibe son de acuerdo con la ley					
				Las prestaciones que recibe son superiores a lo establecido por la ley					
				Si le ofrecen un trabajo similar en el que gane más, usted renunciaría					

**Fuente:** Orbe, AG. (2019). Factores motivacionales que inciden en la rotación de personal en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria-SEPS (Tesis de Maestría). Universidad Andina Simón Bolívar. Ecuador. Recuperado de: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6645/1/T2872-MDTH-Orbe-Factores.pdf>

¿Cuál sería el principal motivo para tomar la decisión de cambiar de trabajo?


Sueldo   
Reconocimiento   
Desarrollo profesional  
Ambiente de trabajo  
Relación con los jefes  
Otro: \_\_\_\_\_

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN