



UADY
FACULTAD DE
PSICOLOGÍA

**ROTACIÓN DE PERSONAL: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA
PROMOVER LA PERMANENCIA EN UNA ORGANIZACIÓN DE
SEGURIDAD.**

TESIS

PARA OBTENER EL GRADO DE

**MAESTRO EN PSICOLOGÍA APLICADA EN EL ÁREA DE
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

PRESENTA

LIC. PSIC. ELMER MARTIN COCOM PERAZA

ASESOR

DRA. THELMA ELENA CETINA CANTO

MÉRIDA, YUCATÁN A JUNIO DE 2021

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, quienes me enseñaron que la persistencia es la clave del éxito.

A Ivette, por su apoyo incondicional, por ser mi compañera y guía, por impulsarme a ser mejor día a día.

A la Dra. Thelma, por su confianza, por sus consejos, por el tiempo dedicado a este trabajo que hoy concluye de forma exitosa. Por ser guía y acompañante durante todo el proceso de formación.

A todos mis profesores que fueron pilares en mi formación durante toda la maestría, en especial a: Dra. Cecilia Aguilar, Dra. Guadalupe Centeno y María Teresa Morales, por el tiempo dedicado a la revisión de este trabajo, por sus consejos y valiosos comentarios.

Agradezco el apoyo brindado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por haberme otorgado la beca No. 714943 durante el periodo de agosto 2018 a julio de 2020 para la realización de mis estudios de maestría que concluyen con esta tesis, como producto final de la Maestría en Psicología Aplicada de la Universidad Autónoma de Yucatán.

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

CONTENIDO

Resumen	1
Capítulo I. Introducción	3
1.1 Planteamiento Del Problema.....	5
1.2 Justificación.....	7
Capítulo II. Marco Teórico	9
2.1 La rotación De Personal	9
2.2 Causas y consecuencias de la rotación de personal	11
2.3 Calidad de vida y permanencia de personal	14
2.4 Modelo de Calidad de Vida Laboral (Cetina, Escamilla, Centeno y Aguilar 2018).	18
2.5 Calidad de vida laboral y Desarrollo Organizacional	26
Capítulo III. Metodología.....	28
3.1 Escenario de trabajo	29
3.2 Participantes	30
3.3 Modelo de Intervención	32
3.4 Instrumentos, técnicas y/o estrategias utilizadas.....	33
Capítulo IV. Fase de Inicio y Pre diagnóstico.....	36
4.1 Fase: Inicio	36
4.2 Fase: Pre diagnóstico.....	38

Capítulo V. Fase 3 Diagnóstico	43
5.1 Análisis de las encuestas de salida	44
5.2. Aplicación y análisis de las entrevistas de permanencia.....	52
5.3. Confrontación de resultados.....	63
5.4 Conclusiones del diagnóstico.....	66
Capítulo VI. Fase 4 Intervención	68
Eje 1: Programa de recompensas	70
Eje 2: Programa de inducción	80
Eje 3: Programa de capacitación	82
Capítulo VII. Evaluación	85
1) Revisión documental	85
2) Evaluación de las actividades.....	86
3) Evaluación por parte del sistema cliente	86
Capítulo VIII. Discusión	88
Capítulo IX. Conclusiones	91
ANEXOS	93
Referencias	102

Resumen

El entendimiento que se tiene de un fenómeno está en función de la definición conceptual que se tenga del mismo y de la forma en cómo nos acercamos para su estudio y comprensión, es por ello que en el presente trabajo se propuso estudiar la rotación considerando la perspectiva de quienes abandonan, pero también la de quienes permanecen en la organización, para poder obtener un panorama más amplio acerca del fenómeno y establecer líneas de acción viables que favorezcan a la organización y al personal que labora dentro de ella.

El escenario de trabajo fue una organización de servicios dedicada al giro de seguridad y limpieza profesional en el estado de Yucatán, con más de 12 años de experiencia en el ramo. El objetivo general de este trabajo fue realizar una propuesta de intervención bajo un enfoque de Desarrollo Organizacional para promover la permanencia en una empresa de seguridad privada.

Para lograr dicho objetivo, este trabajo utilizó como base el modelo de intervención de cambio planeado de Faria Mello (1995), identificando 5 fases: entrada, pre diagnóstico, diagnóstico, intervención y evaluación. Para mejor comprensión de la información presentada, en cada una de las fases se hace mención de los objetivos, el proceso llevado a cabo, así como los principales resultados obtenidos.

Como parte de los resultados obtenidos, se logró poner en evidencia la importancia de estudiar la rotación de personal, privilegiando la permanencia sin descuidar la perspectiva de las salidas, obteniendo mayor información acerca del fenómeno dentro de la organización estudiada.

Asimismo, dentro de las principales conclusiones a las que se llega en este estudio es que, en primera instancia, es difícil afirmar que solamente existe un único factor que influya en la rotación de personal, por el contrario, se puede decir que existen diversos factores que se ven involucrados en este fenómeno laboral, por ello, es importante prestar atención a todos los

factores involucrados, pues la importancia de cada una de estas variables estará determinada por cada individuo.

Por último, se puede concluir que el marco conceptual de calidad de vida puede ser un concepto que facilite entender y estudiar la rotación de personal; ya que no solo hace referencia a la satisfacción de necesidades y al deseo de permanecer en la organización, sino que también incluye el querer hacer bien el trabajo.

Capítulo I. Introducción

La rotación de personal es uno de los fenómenos que afectan negativamente a las organizaciones, es por ello que la mayoría trata de mantenerla en un índice bajo, pues representa la pérdida de recursos financieros y humanos que no son fácilmente recuperables, además del desperdicio de recursos técnicos e insumos (Hernández, Hernández y Mendieta, 2013), creando un ciclo interminable en los procesos de: reclutamiento, selección, capacitación, entre otros, por lo que este fenómeno debe ser atendido de manera primordial por las organizaciones.

Si bien, este fenómeno ha sido definido de diversas formas, en este trabajo se utiliza la conceptualización de Chiavenato (2017), ya que además de utilizar la fluctuación y el elemento del tiempo para su medición, también identifica tres momentos relacionados con el fenómeno: la entrada de personal, su estancia en la empresa y su salida. Sin embargo, pese a ser considerados tres momentos importantes para el estudio y comprensión de dicho fenómeno, en la revisión literaria llevada a cabo, se encontró que los estudios enfocados en la rotación de personal solamente suelen reportar datos referentes a la salida, creando con esto un panorama incompleto del fenómeno, puesto que por propia definición también se debe abordar desde la perspectiva de la permanencia de personal.

En otras palabras, se puede decir que para tener una comprensión total del fenómeno no solo se deben conocer los factores asociados con la salida de personal, sino que también se deben conocer los factores que influyen en la permanencia.

Por lo anterior, el presente trabajo tiene como uno de sus objetivos abordar la rotación, no solo desde la salida, sino también desde la permanencia de personal, identificando de esta forma factores que impactan en la salida, así como los que inciden en la permanencia, ya que la

obtención de ambos panoramas puede dar luz para crear estrategias que promuevan la permanencia del personal.

1.1 Planteamiento Del Problema

Debido al ambiente dinámico, cambiante y cada vez más competitivo, las organizaciones necesitan ser más flexibles para hacer frente a los embates y adaptarse de mejor forma a las necesidades del entorno, por lo que se requiere que cuenten con personal capacitado y comprometido que les permita aumentar su productividad, crecer y desarrollarse en su búsqueda de competitividad.

Lo anterior, se vuelve un reto para las organizaciones, sobre todo para aquellas en las que existe un alto índice de rotación de personal, ya que, al haber movilidad al interior de la organización, se genera inestabilidad y ciclos interminables de capacitación y desarrollo, impactando directamente en los objetivos organizacionales.

En el caso de las empresas de seguridad privada, este fenómeno pudiera implicar un reto todavía mayor, ya que su forma de operar es mediante la subcontratación, si bien este tipo de operación tiene ventajas como: la especialización, profesionalización y el bajo costo, también representa una gran desventaja como son la falta de identidad y compromiso del personal (Barroso, 2009), derivando en múltiples ocasiones en la salida de los colaboradores.

A pesar de que las empresas de seguridad privada se han caracterizado por su alto índice de rotación y su reducida permanencia, esta temática debe ser considerada un foco de atención, ya que de acuerdo con el tipo de giro al que se dedican, su naturaleza se basa en la prestación de servicios en donde el recurso humano es el eje central y vital para su desarrollo, por lo que se considera de suma importancia considerar al talento humano.

En la ciudad de Mérida, este tipo de organizaciones ha tenido un auge elevado en los últimos años, de acuerdo con datos obtenidos del Diario Oficial de la Federación (DOF; 2015, 2019), el registro de empresas dedicadas a estos servicios ha ido en aumento. En el año 2015

existía un registro de 65 empresas, sin embargo, en el año 2019 la cifra aumentó a 85 empresas registradas y validadas. Este incremento ha generado una competencia en los mercados, misma que ha impactado en la duración de la permanencia y ha generado movilidad de personal.

Específicamente, esta movilidad de personal ha impactado a la organización de estudio, pues de acuerdo con información proporcionada por la dirección general perciben que el proceso de reclutamiento es “interminable”, además, esta situación genera incertidumbre a futuro, ya que entre los planes de desarrollo de la organización se encuentra la expansión.

Por todo lo anterior, en este trabajo se realizó la propuesta de realizar un diagnóstico para conocer la situación actual de la organización y partir de ello, identificar líneas de acción viables que beneficien tanto a la organización como al personal que labora en ella.

1.2 Justificación

La rotación de personal es uno de los fenómenos laborales que han impactado negativamente a la productividad de las organizaciones, pues representa la pérdida de recursos financieros y humanos que no son fácilmente recuperables, ya que esto implica renovar esfuerzos de ciclos de capacitación, curvas prolongadas de aprendizaje y en ese camino, el desperdicio de recursos técnicos e insumos (Hernández, Hernández & Mendieta, 2013).

En el tema económico, los costos que trae consigo son altos, ya que implica varios procesos (reclutamiento, selección, inducción, capacitación, adaptación, etc.), impactando en la rentabilidad de las organizaciones. Adicional a lo anterior, la movilidad que genera este fenómeno crea una desestabilización al interior de la organización, que en ocasiones se traduce en poco crecimiento y desarrollo, es por ello que la mayoría de las organizaciones se enfocan en mantener un índice bajo de rotación.

La importancia de estudiar y analizar los factores que inciden en la rotación de personal, brinda un amplio panorama a las organizaciones para poder comprender de cerca el fenómeno y diseñar estrategias que permitan hacerle frente, sobre todo, para aquellas organizaciones en las que el recurso humano pudiera generar una ventaja competitiva dentro de los mercados. Asimismo, es importante que las organizaciones estén constantemente actualizadas y preparadas para enfrentar las situaciones por las que atraviesan, es decir, están obligadas a generar nuevas y mejores alternativas que les garanticen el éxito.

Específicamente, la importancia de realizar el estudio de rotación dentro de la organización dedicada al giro de seguridad y limpieza profesional en estado de Yucatán, se basa en que es una organización que ha atravesado una serie de cambios hacia la profesionalización en sus procesos: administrativos, operativos y tecnológicos, con miras hacia la expansión a corto

plazo y que está consiente que no puede seguir operando de la misma forma, pues constituye un desgaste en todos los procesos que interaccionan dentro de la empresa.

Dada esta problemática, es importante generar estrategias, no sólo para evitar el alto índice de entradas y salidas de personal, sino para propiciar un ambiente en el cual el personal desee permanecer en la organización. Por ello, es pertinente utilizar un marco teórico que permitan explicar y entender la permanencia de personal. Un concepto que permite hacer esto, es el de calidad de vida laboral (CVL) propuesto por Cetina, Escamilla, Centeno y Aguilar (2018), quienes la definen como el deseo de hacer bien el trabajo y querer permanecer en él, lo cual se deriva de la satisfacción de las necesidades que el trabajador considera importantes, además de contar con oportunidades de desarrollarse en las diferentes esferas de la vida. La calidad de vida se toma como base para el estudio de la permanencia de personal, ya que diversos autores señalan que las organizaciones que ofrecen una mejor calidad de vida laboral tienen más influencia en la contratación y la retención de su fuerza laboral (Cruz, 2018).

Capítulo II. Marco Teórico

2.1 La rotación De Personal

En la actualidad, uno de los retos de las empresas, frente a la competencia del mercado global es mantener la competitividad y aumentar los beneficios obtenidos; una manera de lograrlo puede ser mediante una serie de prácticas enfocadas en mejorar el desempeño para tenerlo como una ventaja competitiva (Flores & Madero, 2012). Sin embargo, las organizaciones se han enfrentado a un fenómeno que ha hecho más difícil la consecución estas metas: la rotación de personal.

Chiavenato (2017), define la rotación como la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, en otras palabras, se refiere a la movilidad de personal de una organización a otra en un tiempo determinado.

Asimismo, este autor identifica tres momentos relacionados con el fenómeno; la entrada de personal, su estancia en la empresa y su salida, además, considera que trae como consecuencia dos tipos de costos para la organización: los costos primarios y secundarios. Los costos primarios hacen referencia a las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal para cubrir las vacantes, y los costos secundarios es lo que destina la empresa durante el tiempo en el que queda cubierta la vacante.

Similar a la concepción de Chiavenato, Garza (2000), define la rotación de personal como una relación entre el número de empleados que ingresan y el número de empleados que dejan de trabajar en la organización, por lo que considera la tasa de rotación de personal como un indicador importante en la estabilidad del personal.

Por otro lado, autores como Robbins y Judge (2009), definen la rotación en función de las desvinculaciones del personal y de las causas que pueden originarlas: voluntarias e involuntarias.

Para estos autores, este fenómeno puede ser un problema, ya que representa un aumento en los costos de reclutamiento, de selección y de capacitación, entre otros. Además, considera que no se puede eliminar, pero se puede minimizar, sobre todo entre los empleados con un alto nivel de desempeño y de los difíciles de reemplazar.

Por su parte, López (2011), señala que “la rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal” (en Cubillos, Reyes & Londoño, 2017). En ese sentido, se puede decir, que la rotación es un síntoma de una o varias problemáticas que terminan derivando en la salida del personal en una organización.

En conclusión, de acuerdo con los autores señalados, hablar de rotación de personal es hablar de movilidad, si bien, cuando se habla del término rotación se suele pensar en aspectos negativos, no todos los cambios que trae consigo son malos para la organización, pues esta movilidad hace que la organización cuente con nuevo personal que aporte conocimientos, experiencia y nuevas perspectivas, sin embargo, todos estos movimientos suelen generar una desestabilidad al interior de la organización, pero sobre todo, impactan de manera negativa en los costos de las organizaciones, es por ello que las empresas se interesan en mantenerla en un porcentaje bajo.

2.2 Causas y consecuencias de la rotación de personal

Estudiar la rotación de personal y atenderla es de suma importancia para las organizaciones, sobre todo para aquellas en las que el factor humano constituye el eje principal que genera una ventaja competitiva dentro los mercados, por lo cual, una de las acciones prioritarias que se deben realizar dentro de las organizaciones es conocer e identificar sus principales causas y con esto obtener una perspectiva más amplia acerca del fenómeno para atenderlas, en la medida de lo posible.

Existen múltiples factores que pueden llevar al personal de una organización a tomar la decisión de desvincularse de ella, algunos de estos se relacionan con la baja motivación, falta de identidad con la organización, falta de compromiso y sobre todo una baja satisfacción, provocando con esto no sólo un alto costo económico en procesos de reclutamiento, selección y capacitación del nuevo personal, sino que también genera una baja productividad y en casos extremos puede generar pérdida de clientes.

Peter y Steers (1973), identifican dos principales factores asociados a la rotación de personal: los organizacionales y los personales. Los factores organizacionales son definidos como aquellos que están relacionados con el ambiente y las condiciones de trabajo, por el contrario, los factores personales se asocian con la satisfacción, las actitudes y el compromiso con la organización, además, estos últimos se señalan como elementos importantes que impactan en el deseo de querer permanecer dentro de la organización (En Vázquez, 2017).

Situándonos dentro de los factores organizacionales, se pudiera pensar que el motivo más frecuente por la que una persona deserta de su puesto de trabajo es por el sueldo, sin embargo, para las organizaciones mantener sueldos elevados puede traer consecuencias negativas como son el estancamiento o poco crecimiento de la organización. Por su parte, Vázquez (2017), señala

que las empresas no pueden mantener sueldos elevados ya que eso propiciaría elevar el costo de sus productos lo que a la larga sería comprometedor para las empresas y su competencia en el mercado.

A pesar de lo anterior, Flores (2006), señala que cuando la percepción de los empleados difiere entre el sistema de pago y el esfuerzo realizado es cuando hay una probabilidad alta de deserción en los puestos de trabajo, sobre todo en los puestos manuales o altamente monótonos. Además, este autor también señala que las bajas posibilidades de promoción y superación brindada por la empresa, así como inconformidades con los métodos y estilos de dirección se pueden considerar factores que inciden en la rotación de personal.

Por otro lado, dentro de los factores personales se pueden encontrar: la insatisfacción laboral, que tal y como señala Flores (2006), es una de las causas que puede provocar una mayor rotación dentro de las organizaciones, la cual se puede entender como la diferencia entre la cantidad de recompensas recibidas y la cantidad que ellos piensan que podrían recibir. Por el contrario, cuando los empleados encuentran trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros se puede generar satisfacción laboral, la cual es uno de los factores importantes para la permanencia del personal.

Por su parte, Werther (2004), señala que detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento y la insatisfacción laboral, aspectos que se vinculan con múltiples factores, sin embargo, la mayoría son originados por una insuficiente gestión de los recursos humanos (Navarro, 2008).

Como parte de las consecuencias que trae consigo la rotación de personal, Montagner (2016), señala que a largo plazo tiene un impacto en la efectividad de las organizaciones,

pudiendo provocar en ocasiones, no sólo una inestabilidad laboral, sino que también puede llegar a ser empresarial.

Otra de las consecuencias generadas es el alto índice de desempleo por la transición del personal de una organización a otra. De acuerdo con datos la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la tasa de desempleo mundial fue del 5,8 por ciento en 2015, lo que equivale a casi 200 millones de personas desempleadas de un número estimado de 199,400 millones (OIT, 2017). Cabe recalcar que estos datos presentados pueden variar e incrementar después del año 2020, esto debido al confinamiento a nivel mundial.

2.3 Calidad de vida y permanencia de personal

El fenómeno de la rotación de personal ha hecho que uno de los retos de los departamentos de recursos humanos sea crear un ambiente de trabajo en donde el personal se sienta identificado, comprometido y satisfecho con el trabajo y que, además, tenga deseos de permanecer dentro de la organización.

Como se ha mencionado, en el caso de las empresas de seguridad privada la permanencia de personal pudiera ser un reto todavía mayor, pues su operación al ser de tipo Outsourcing y representar una ventaja en materia de lo económico como la reducción de los costos de operación, también genera una desventaja como son la despersonalización y falta de identidad de sus colaboradores, ya que su personal al estar inserto en otra organización, los valores, creencias y actitudes cambian de manera significativa respecto a la empresa de origen.

La permanencia se puede definir de acuerdo con la Real Academia Española (RAE, 2021), como la estancia en un lugar o sitio. En apartados anteriores se ha señalado la importancia del estudio de la rotación desde la perspectiva de las personas que permanecen y no solamente desde las personas que salen, como puede estudiarse tradicionalmente.

Una forma de estudiar y entender la permanencia de personal puede ser a través de la calidad de vida laboral, pues la mayoría de los autores estudiados señalan que el personal que experimenta una buena calidad de vida laboral (CVL) tiende a permanecer por más tiempo dentro de la organización. Por lo anterior, en los siguientes apartados se habla acerca de la CVL y sus componentes como factores que inciden en la permanencia del personal.

La calidad de vida como modelo conceptual es una definición imprecisa, la mayoría de los autores e investigadores concuerdan en que no existe una teoría única que la defina y explique. Anteriormente, el término calidad de vida se asociaba al cuidado de la salud personal,

posteriormente, se centró en la preocupación por la salud e higiene pública, en la actualidad el término se asocia a los cambios humanos, laborales, así como a la capacidad de acceso a los bienes económicos y finalmente, la preocupación por la experiencia del individuo de su vida social y actividad cotidiana (Salazar & Guerrero, 2009).

La evolución conceptual que ha tenido el término ha permitido un obtener panorama más amplio acerca de la relación individuo-organización y los factores que promueven su permanencia, lo cual ha derivado en que una forma de entender la rotación de personal sea a través del estudio de la calidad de vida laboral (CVL), ya los estudios han demostrado que las organizaciones que ofrecen una mejor calidad de vida laboral tienen más influencia en la contratación y la retención de su fuerza laboral (Cruz, 2018).

Asimismo, Hallowell, Schlesinger, Zornitsky; Luna & Camps, coinciden en que una baja percepción de calidad de vida en el trabajo influye de forma negativa en la rotación y en la productividad de los empleados (En Flores & Madero, 2012). Por su parte, Soberanis (2011), indica que una buena calidad de vida laboral ofrecida por la organización y percibida como satisfactoria por los empleados, repercute positivamente en la salud física, psíquica y emocional del trabajador, impactando favorablemente en el desempeño y en los resultados organizacionales.

Pese a todo lo anterior, Barroso (2012), señala que en el mundo empresarial la CVL es un tema relativamente nuevo en su estudio, que ha cobrado importancia debido a que las empresas desean ser más competitivas en un ambiente globalizado para atender las necesidades que en ocasiones se llegan a generar por la presión a los empleados. Asimismo, este autor señala que las organizaciones se interesan en programas de calidad de vida ya que les permite retener a su fuerza laboral, y a su vez atraer a los empleados potenciales.

A pesar de ser un tema relativamente nuevo en su estudio, cada vez se realizan más investigaciones en torno al concepto de CVL, sin embargo, aún no existe una definición bien aceptada o bien desarrollada del término, ni criterios típicos de medición (Cetina et al. 2018). Por lo que sigue resultando un constructo muy amplio que puede definirse de múltiples maneras, dependiendo al énfasis que se le otorgue, pueden ser catalogadas como actitudes, procesos, filosofía, así como aspectos subjetivos y objetivos.

Por lo anterior, parece conveniente señalar algunas definiciones del término, para Guízar (2013), la CVL es el grado de carácter positivo o negativo que puede darse dentro de una organización, lo que implica que una persona experimenta calidad de vida laboral cuando presenta su deseo de estar en la organización, así como un deseo natural de realizar las cosas, además de encontrar en su trabajo facetas tan importantes como en otros aspectos de su vida. Similar a esta concepción se encuentra la definición otorgada por Cetina, et al. (2018), quien la define como experimentar deseos de querer permanecer dentro de la organización y realizar de buena forma su trabajo derivado de la satisfacción de las necesidades que el trabajador considera importantes, además de permitirle poder desarrollarse en otras esferas de la vida.

Por su parte Baitul (2012), señala que la calidad de vida laboral o calidad de vida en el trabajo se basa en una percepción que expresan los empleados de una organización sobre su grado de satisfacción o insatisfacción con respecto al medio ambiente en el que laboran, lo que resulta en una evaluación del grado de bienestar y el desarrollo que estas condiciones generan en los recursos humanos, la misma que cuando es negativa, en términos generales, impacta en el óptimo funcionar de la empresa (Cruz, 2018). En ese mismo sentido, para Guízar (2013) la CVL se refiere al carácter positivo o negativo del entorno laboral que puede darse dentro de una

organización. Esta percepción influye en la intención de permanecer en la organización y el deseo natural de realizar bien el trabajo.

Para Chiavenato (2017), la CVL es el grado en que los miembros de la organización pueden satisfacer sus necesidades personales con su actividad en la organización. Además, implica crear, mantener y mejorar el ambiente laboral, ya sean condiciones físicas, psicológicas o sociales; es decir, mejora sustancialmente la calidad de vida de las personas dentro de la organización y también fuera de ellas. En otras palabras, de acuerdo con Duro (2013), la CVL vendría siendo entonces, un valor a perseguir y conservar en el trabajo por parte del trabajador y de la organización.

Como se ha podido observar, la CVL ha sido abordada y definida de diferentes maneras por diversos autores, los cuales han concretado una variedad de elementos, componentes o dimensiones para marcar los límites conceptuales y teóricos del término. Pese a ello, en la mayoría de los casos se coincide en que la CVL se relaciona con el deseo o intención de permanecer en las organizaciones, derivada de la satisfacción de necesidades.

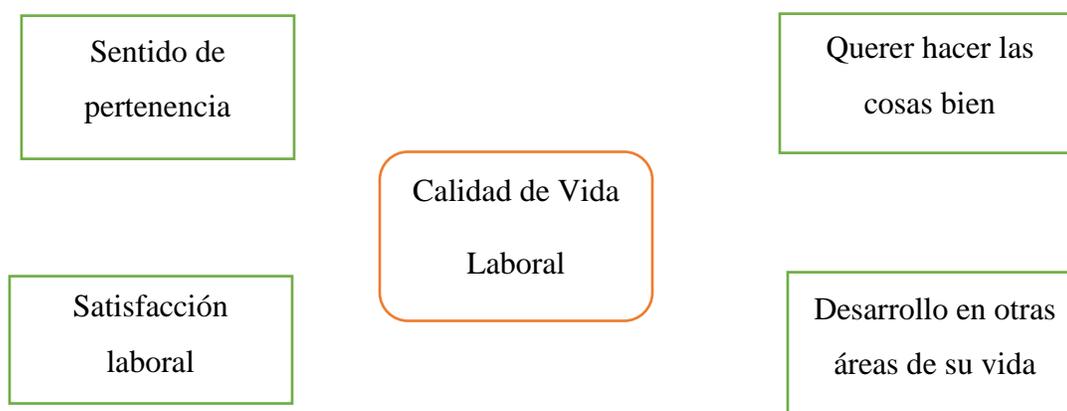
Por lo anterior, en el presente estudio se tomará la conceptualización propuesta por Cetina et al (2018), pues este modelo hace referencia y contempla ambas variables, las cuales funcionan como directrices del presente trabajo.

2.4 Modelo de Calidad de Vida Laboral (Cetina, Escamilla, Centeno y Aguilar 2018).

Cetina et al. (2018), señalan que existen 4 elementos que conforman la calidad de vida laboral y que deben estudiarse para comprender este concepto, (Ver Figura 1). Asimismo, estas autoras los agrupan en dos dimensiones para una mejor comprensión y organización de los mismos.

Figura 1.

Elementos de la calidad de vida



Fuente. Cetina et al. (2018).

- 1. Expectativas hacia el trabajo: esta dimensión consiste en identificar el valor que cada trabajador le concede a cada una de sus necesidades laborales, así como conocer el nivel de satisfacción experimenta en cada una de ellas.
- 2. Actitudes hacia el trabajo: esta dimensión incluye deseo de permanecer en la organización o sentido de pertenencia, así como deseos de realizar su trabajo de buena forma. Asimismo, dentro de estas actitudes se encuentra la oportunidad que brinda la organización al trabajador para desarrollarse en otras esferas de la vida.

2.4.1 Expectativas hacia el trabajo: satisfacción laboral.

Para Singhapakdi, Lee, Sirgy y Senasu, (2015), Sirgy, Efraty, Siegel y Lee (2001), la calidad de vida laboral se define como la satisfacción de las necesidades de los empleados a través de recursos y actividades (En Cruz, 2018). A pesar de eso, Espinosa (2013), menciona que existen diversas opiniones acerca de cuáles son las necesidades que deben satisfacerse, sin embargo, algunos autores coinciden en que éstas deben ser las que son consideradas importantes por los trabajadores, ya que dependen del nivel de aspiración y el gusto individual.

De acuerdo con Ureña y Castro (2009), la calidad de vida y satisfacción laboral están estrechamente relacionadas, por lo que resulta esencial prestarles atención con el objeto de lograr un buen desempeño además de una atmósfera de trabajo positivo (en Rebolledo, 2015). Por su parte Rebolledo (2015), menciona que existen distintas razones por las cuales la satisfacción es una variable a la cual hay que prestarle atención, coincide en que la principal es por el derecho que tiene cada trabajador a realizar una labor que no sólo le otorgue un medio para subsistir, sino que también contribuya a que se sienta bien y promueva el desarrollo personal del mismo.

A pesar de que la satisfacción laboral ha sido considerada una variable estimadora de la CVL ha resultado difícil definirla, ya que algunos autores no solamente consideran las actividades evidentes a las que se dedica cada empleado, sino que también se consideran otro tipo de interacciones con el medio, por ejemplo, interacciones con los compañeros y jefes, el seguir estándares y las políticas de la organización, así como cumplir con las normas de rendimiento (Espinosa, 2013).

De la Cerda y Núñez (1996) mencionan que el término CVL se puede comparar con la satisfacción que los empleados experimentan con su trabajo y con el ambiente en el que se

desempeñan; es por esto que la satisfacción laboral es uno de los indicadores de la CVL (Lozano, 2009).

Por otro lado, Soberanis (2011), menciona que la satisfacción no es un término unívoco, sino que puede definirse por diversas aristas. Para Chiang y Ojeda (2013), existe una serie de definiciones que hacen referencia a la satisfacción laboral como estado emocional, sentimientos o respuestas afectivas. A continuación, se presentan una serie de definiciones del término satisfacción laboral.

Para Davis (1994), la satisfacción laboral es el conjunto de necesidades cubiertas por el trabajo (Espinosa, 2013). Para Raineri (2007), es el grado en que a una persona le gusta o disgusta su trabajo (En Rebolledo, 2015). Similar a la anterior se encuentra la ofrecida por Robbins y Judge (2009), quienes la definen como el sentimiento positivo respecto del trabajo propio, que resulta de una evaluación de sus características.

Por otra parte, Cuadra y Veloso (2007), mencionan que la satisfacción laboral se debe concebir como una actitud compuesta por tres elementos; los afectivos (emociones o sentimientos que produce el objeto actitudinal), los cognitivos (creencias acerca de las características negativas o positivas que posee el objeto actitudinal) y los conductuales (comportamientos que se relacionan con el objeto actitudinal).

Por su parte, Mobkey, Grifferth, Hand y Meglino (1979), definieron la satisfacción laboral como la respuesta afectiva resultante de la evaluación que realiza el trabajador acerca de distintos aspectos organizacionales, además recibe influencia de las características individuales del empleado, así como del mercado laboral, lo cual puede provocar el acercamiento, la evasión o el abandono del trabajo (Tamayo, Sánchez & Guevara, 2016).

En conclusión, la evolución que ha tenido el concepto de satisfacción pasó de hacer énfasis en las emociones a concebir a la satisfacción laboral como una variable con una fuerte incidencia en las conductas laborales, de ahí que se la empezó a concebir como una actitud generalizada ante el trabajo (Peiró y Prieto 1996; En Rebolledo, 2015). De acuerdo con Ruiz (2011), la satisfacción laboral es considerada como un aporte para alcanzar los objetivos de la organización además de estar vinculada con la forma en que las personas pueden alcanzar la autorrealización (Rebolledo, 2015).

Como se ha podido observar a lo largo del texto, se han realizado múltiples definiciones sobre lo que es satisfacción laboral, sin embargo, se puede concluir que la mayoría de los autores hacen énfasis a una evaluación del trabajador de la atención de sus necesidades consideradas como importantes, lo que se traduce en una serie de actitudes hacia su trabajo.

2.4.2 Actitud hacia el trabajo: Deseos de permanecer, querer hacer bien el trabajo y desarrollo profesional.

Al igual que la satisfacción de las necesidades que el empleado considera importantes para él, las actitudes que genera también forman parte de los elementos esenciales para estudiar la CVL, es por ello que en este apartado se hablará de ellas.

Antes de definir cada una de ellas es preciso definir el término actitudes, Myers (1995), las define como “afirmaciones evaluativas que hacemos hacia las personas, hechos u objetos que se manifiestan en creencias, sentimientos y conductas”, a lo cual, Gordon (1997), especifica que los elementos cognoscitivos incluyen las creencias, que se tienen respecto a las personas, hechos u objetos; el elemento afectivo se refiere a los sentimientos de las personas que se derivan de sus formas de pensar respecto a alguien o algo, asimismo, afirma que este componente adquiere fuerza conforme la persona tiene experiencias más frecuentes y directas con el objeto, la persona o la situación que se trate; el elemento conductual hace referencia al comportamiento que observa la persona, el cual puede surgir como consecuencia de su sentir hacia la persona, objeto o situación dados (Soberanis, 2011).

Por su parte, Salazar y Guerrero (2009), definen las actitudes como la postura del ser humano a reaccionar ante determinadas situaciones. Para estos autores, la actitud tiene que ver con la forma de pensar y de sentir del sujeto, es una postura intelectual, emocional y física con la cual se perciben los estímulos y se reacciona ante ellos.

En el presente trabajo las actitudes que se han considerado como parte de la CVL son: deseo de permanecer en el trabajo, significado y deseo de hacer bien el trabajo, así como el desarrollo personal.

Respecto al deseo de permanecer en el trabajo, Tamayo, Sánchez y Guevara (2016), indican que las actitudes negativas que el empleado experimenta hacia el trabajo tienen influencia en su decisión de retirarse de la organización, aunque, cuando son muy fuertes las influencias externas, pueden inducirlo a permanecer en la organización a pesar a la insatisfacción vinculada a sus actitudes negativas, la razón de esto es porque el trabajador está a la espera de que la situación actual de su trabajo cambie, ofreciéndole nuevas alternativas que lo satisfagan en el futuro. Sin embargo, el empleado insatisfecho o con pocas expectativas respecto a las alternativas internas quizá abandone su trabajo, debido a que percibe como atractivos los trabajos externos. Similar a lo anterior, Marta, Singhapakdi, Lee, Sirgy, Koonmee y Virakul (2013), indican que los empleados que tienen una vida laboral de alta calidad tienden a reportar altos niveles de identificación con sus organizaciones y menor intención de rotación (En Cruz, 2018).

En ese mismo sentido, Singh y Kumar (2010), señalan que el nivel de calidad de la vida laboral es el factor decisivo para quienes migran a diferentes puestos de trabajo y en el que en un ambiente tan cambiante como el actual, la lealtad ya no puede exigirse a los empleados y, por tanto, es vital saber cuánto es probable que el sentido de pertenencia de estos hacia las organizaciones prediga su intención de rotación (Cruz, 2018).

Por su parte, Sallan, Simo, Fernández y Enache (2010), mencionan que una persona experimenta deseos de querer permanecer en la organización debido a la existencia de un vínculo de carácter afectivo hacia ella, lo que denomina compromiso afectivo, un compromiso afectivo elevado en el trabajador, no sólo hace que desee permanecer dentro de la organización, sino que además se sienta identificado con ella. En pocas palabras, una persona con un fuerte compromiso afectivo, experimenta fuertes sentimientos de identificación e implicación con la empresa. Thatcher, Stepina y Boyle (2002), consideraron que el compromiso organizacional afecta la

intención de abandonar la organización, debido a que los empleados altamente comprometidos con la organización son menos susceptibles de abandonar su trabajo en comparación con los menos comprometidos (En Tamayo, Sanchez & Guevara, 2016).

Asimismo, la identificación con el trabajo también juega un papel importante en la satisfacción laboral, March y Simon (1958), observaron que existe una relación significativa entre la conformidad con el trabajo, relaciones laborales e identificación con la tarea, por lo cual consideran importante que la organización las mantenga en equilibrio, ya que corresponden a las expectativas del trabajador para promover la satisfacción laboral; por el contrario, cuando no hay un equilibrio entre estas variables, aumenta la intención del trabajador de abandonar la organización (En Tamayo, Sanchez & Guevara, 2016).

Por otro lado, Guízar (2013), identifica el deseo de estar y permanecer dentro de la organización, así como el deseo de realizar bien las cosas, además de encontrar en el trabajo facetas tan importantes como en otros aspectos de la vida como uno de los elementos centrales de la CVL.

Una de las investigaciones en torno a los deseos de querer permanecer dentro de la organización es la realizada por Flores y Madero (2012), en donde encontró que existen algunas variables, por ejemplo, la equidad salarial interna, la satisfacción con el trabajo, el sentido de pertenencia, la influencia del trabajo en la familia y el ambiente de trabajo como las más significativas en la predicción de la intención de permanencia en el empleo.

En relación con el significado y deseo de hacer bien el trabajo es una actitud que, de acuerdo con Cetina (2004), implica el reconocimiento, sentirse responsable, además de ver la trascendencia del trabajo (en Espinosa, 2013).

2.5 Calidad de vida laboral y Desarrollo Organizacional

El DO es una disciplina cuyo objetivo principal es contribuir en las organizaciones para su adaptación al cambio, enfocándose en el aspecto humano. Chiavenato (2011), lo define como un esfuerzo coordinado de los individuos y de la organización que tiene como objetivo conocer e intervenir en actitudes, comportamientos, procedimientos, políticas y estructuras con el objetivo generar acciones de mejora para las organizaciones, así como una mejor adaptación al futuro. En ese sentido, resulta interesante propiciar ambientes de trabajo en los cuales las personas deseen permanecer, al respecto, existen múltiples estudios que señalan la importancia de la calidad de vida como medio para incidir sobre la permanencia de personal, a continuación, se señalan algunos de ellos, así como las conclusiones a las que han llegado los diferentes autores.

A nivel local, Barroso (2012) realizó un estudio en 103 empresas yucatecas en donde encontró que el incremento en los esfuerzos de CVL se asocia significativamente con menor rotación, mayor productividad y menor ausentismo, por lo que se recomienda a las empresas diseñar e implementar programas que mejoren la CVL, lo cual confirma que la calidad de vida en el trabajo puede impactar en el tiempo de permanencia del personal en las organizaciones, así como generar mayor productividad.

De igual manera, Espinosa (2013), realizó un estudio de CVL en una organización dedicada a la producción y comercialización de material de construcción en donde encontró que lo que genera satisfacción en los participantes se relaciona con las condiciones mismas del trabajo que con los contenidos del puesto; también el sueldo y las prestaciones son los elementos que más les convienen a los participantes. Por otro lado, se encontró que la posibilidad de crecimiento y el logro representan para los sujetos de la muestra son los componentes más importantes para desear permanecer y querer hacer bien su trabajo.

Otras de las investigaciones realizadas a nivel local, fue la de Soberanis (2011), en donde se encontró que, el personal de una empresa porcícola de clase mundial tiene una imagen y experiencias positivas del contexto donde laboran. De igual manera, los datos indican que el 76.3% de los trabajadores puntuaron en un nivel alto de CVL, obteniendo con esto un resultado positivo, ya que, de acuerdo con la teoría utilizada, la CVL es el grado en que las necesidades laborales consideradas como importantes se satisfacen a través del trabajo, lo cual hace que se experimente ganas de hacerlo bien, permanecer en él y desarrollarse en otros aspectos de la vida (Cetina, 2004).

Ante la información presentada anteriormente, queda claro que la CVL impacta sobre los deseos de permanecer dentro de una organización y por ende, en la rotación. Es por ello, que parece preciso utilizar este enfoque teórico como medio para entender la rotación de personal a través de la permanencia del personal.

Capítulo III. Metodología

En este capítulo se explica la metodología utilizada en la presente intervención, la cual se basa en el modelo mixto de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), ya que se utilizaron técnicas cualitativas y cuantitativas, permitiendo con esto contrastar la información y la obtención de un panorama más amplio de las áreas de oportunidad de la organización.

Objetivo General

Realizar una propuesta de intervención bajo un enfoque de desarrollo organizacional para promover la permanencia en una empresa de seguridad privada.

Con el fin de tener mayor impacto y claridad en el proceso de intervención, se tomó como base el modelo de cambio planeado de Faria Mello (1995), quedando dividido en 5 fases; inicio, pre diagnóstico, diagnóstico, intervención y evaluación de los resultados obtenidos. Asimismo, cada etapa del proceso de intervención constó de un objetivo general los cuales se señalan a continuación:

1. Fase Inicio: Realizar una propuesta de consultoría guiada bajo el enfoque de desarrollo organizacional que atienda alguna de las necesidades sentidas de la organización.

2. Pre diagnóstico: Contextualizar y dimensionar el fenómeno de la rotación de personal para conocer su grado de impacto en la organización

3. Diagnóstico: Identificar los principales motivos de rotación y permanencia del personal para establecer líneas de acción.

4. Intervención: Realizar una propuesta de intervención de acuerdo a las líneas de acción identificadas para promover el tiempo de permanencia del personal de seguridad.

5. Evaluación: Realizar una propuesta para medir la eficacia del proceso de intervención, a través de los indicadores obtenidos pre y post del proceso de intervención.

3.1 Escenario de trabajo

El escenario de trabajo en donde se llevó a cabo la intervención fue una empresa del sector privado dedicada al giro de servicios de seguridad y limpieza profesional en el estado, fundada en el año 2008 en la ciudad de Mérida, Yucatán. Por cuestiones de confidencialidad se le denominará la organización “X”.

A lo largo de los años, esta empresa se ha caracterizado por brindar sus servicios al público en general, al sector privado (empresas, escuelas, residencias, etc) y a partir del año 2015 a dependencias gubernamentales. Al momento del estudio, la empresa contaba con una plantilla de 165 empleados, distribuidos entre personal operativo y administrativo. En total, 145 empleados conformaban la parte operativa, de los cuales 95 (57.57%) eran guardias de seguridad y 50 eran oficiales de limpieza (30.30%). La parte administrativa estaba conformada por 20 empleados (12.12%).

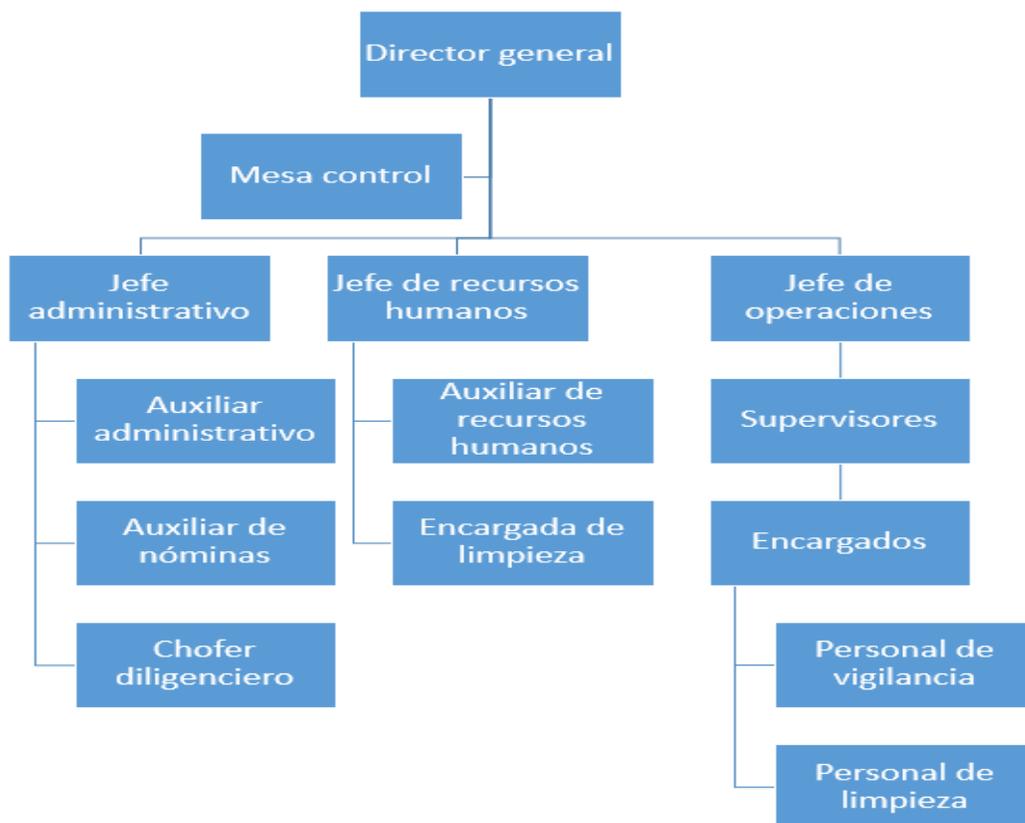
Cabe señalar, que esta empresa cuenta con una sola sucursal, cuyas oficinas se encuentran ubicadas en la zona norte de la ciudad. Sin embargo, dentro de sus objetivos a mediano plazo se encuentra la apertura de otra sucursal en el sureste mexicano.

Como dato importante para tener en consideración, es que, al mismo tiempo que inició el proceso de intervención la empresa atravesaba por una etapa de transición hacia la profesionalización y estandarización de los procesos, lo cual trajo consigo, una serie de cambios a nivel estructural, cultural y de procesos.

Para un mejor entendimiento de la estructura de la organización se presenta un organigrama de la empresa (ver Figura 3.1.1).

Figura 3.1.1

Organigrama de la empresa.



3.2 Participantes

Para la finalidad del presente trabajo, la intervención se llevó a cabo solamente con una muestra del personal operativo, las muestras tomadas fueron no probabilísticas, basándose en el muestreo por conveniencia.

Específicamente, se trabajó con el personal de seguridad, quienes tenían diversos turnos de labores (diurno, nocturno) y personal cuya jornada de trabajo es de 24 horas de trabajo por 24 horas de descanso (24 x 24). Asimismo, la muestra utilizada para este trabajo estuvo compuesta por personal que labora para servicios privados (empresas, residencias, escuelas, etc.) y servicios públicos (dependencias gubernamentales). Por lo anterior, en cada una de las fases se contó con la participación de diversos actores:

Fase 1 y 2: Inicio y pre diagnóstico

En estas primeras dos fases se contó con la participación del director general de la organización, con el jefe de recursos humanos y el consultor, éste último al momento de realizar el proceso de consultoría formaba parte del equipo de trabajo del departamento de Recursos Humanos.

Fase 3: Diagnóstico

En la fase de diagnóstico, se utilizaron dos instrumentos: encuestas de salida y entrevistas de permanencia, para realizar lo anterior se contó con la participación de 42 empleados de seguridad, 21 empleados para las encuestas de salidas y 21 empleados para las entrevistas de permanencia, los criterios de selección de los participantes se señalan en la descripción de los procedimientos de pre diagnóstico y diagnóstico, respectivamente.

Por último, es importante señalar que, al inicio de la intervención, la organización contaba con una plantilla aproximada de 165 colaboradores, sin embargo, a mediados proceso de intervención tuvo un crecimiento, esto derivado del otorgamiento de una serie de contratos bajo el esquema de licitaciones, por lo que la organización pasó de 165 colaboradores a 450

aproximadamente. Por lo que en las fases de pre diagnóstico y diagnóstico se trabajó con la base de la plantilla inicial.

Fase 4. Intervención

En esta fase se contó con la participación del jefe de recursos humanos y el director general de la organización pues ellos fueron los encargados de trabajar con el consultor, el establecimiento de los alcances de las propuestas de intervención realizadas.

3.3 Modelo de Intervención

Así como existen tipos de intervenciones para abordar una problemática en Desarrollo Organizacional, también existen modelos que se encargan de guiar al consultor para alcanzar sus objetivos. Este trabajo se realiza con el enfoque de desarrollo organizacional, pues se privilegia la participación de los actores principales y la confrontación respetuosa como herramientas elementales en el proceso de cambio realizado.

El modelo de intervención tomó como base el modelo de cambio planeado de Faria Mello (1995), ya que contiene las fases que son comunes al momento de intervenir en Desarrollo Organizacional, sin embargo, se le agregó la fase de pre diagnóstico para tener un mejor alcance y mayor claridad en el proceso de consultoría (ver Figura 3.3.2).

Figura 3.3.2.

Modelo de intervención



Nota: El modelo de intervención tiene como base el Modelo de cambio planeado de Faria Mello (1995).

Debido a la contingencia generada por el COVID-19, la fase de intervención quedó inconclusa, por lo que no se pudieron abordar en su totalidad todas las áreas a intervenir, sin embargo, se elaboraron propuestas de acción para llevar a cabo a cabo su conclusión, así como para evaluar la efectividad de la misma.

Para un mejor entendimiento del proceso llevado a cabo, en los capítulos IV y V se hace mención de cada una de las fases; de sus objetivos, del procedimiento y de los resultados obtenidos, así como la conclusión de la fase de diagnóstico. Por último, en el capítulo VI se hace una descripción de la intervención realizada, así como una propuesta para continuar con este proceso, de manera que se atiendan en gran parte las necesidades detectadas en el diagnóstico.

3.4 Instrumentos, técnicas y/o estrategias utilizadas

Fase 1. Inicio

En esta fase se realizó una reunión de trabajo con el director general y el jefe de recursos humanos de la organización, con el objetivo de escuchar sus requerimientos e identificar figuras clave que facilitarían el proceso de consultoría, dentro de la reunión se utilizaron dos técnicas: la primera fue la entrevista semiestructurada, la cual de acuerdo con Hernández et al. 2010, se define como *“una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)”*. En este caso, la entrevista realizada fue semiestructurada, es decir, se basó en una guía de preguntas, en donde el

entrevistador tuvo la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos y obtener mayor información sobre las expectativas, demandas y necesidades de la organización.

La segunda técnica utilizada, fue la observación que de acuerdo (Hernández et al. 2010), consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos y situaciones observables, a través de un conjunto de categorías y subcategorías. esto se realizó con el fin de identificar las figuras clave que facilitarían el proceso de consultoría.

Fase 2. Pre diagnóstico

Para la fase 2, con el objetivo de dimensionar la problemática de la rotación de personal se llevó a cabo una revisión documental, pues de acuerdo con Hernández et al. 2010, esto nos ayuda a entender el fenómeno central de estudio, en este caso sirvió para conocer de manera detallada los índices de rotación, el tiempo de permanencia y los índices de absentismo del personal de la organización.

Fase 3. Diagnóstico

En la fase 3 se utilizaron 4 técnicas: la primera técnica que se administró fue la encuesta, la cual, de acuerdo con Münch (2011), consiste en obtener información acerca de una parte de la población o muestra, dicha información es obtenida mediante preguntas que miden diversos indicadores que se han determinado en la operacionalización de los términos del problema o de las variables de las hipótesis. En este caso la encuesta aplicada fue la encuesta de salida, el objetivo fue conocer las principales razones por las cuales la gente deserta de sus puestos de trabajo.

La segunda técnica utilizada fue la entrevista semiestructurada, la cual se definió con anterioridad. Las entrevistas contemplaron 5 preguntas, con la finalidad de conocer desde la propia perspectiva de los colaboradores las razones principales por las cuales la gente abandona su trabajo, al igual, sirvió para indagar los principales motivos por los cuales ellos habían permanecido. Posteriormente, se procedió a realizar un análisis de contenido de la información obtenida en las entrevistas, esta técnica puede definirse de acuerdo con López (2002), como una forma de análisis de documentos en la que se pretende analizar las ideas expresadas en él, en la que se intentan cuantificar el significado de las palabras, temas o frases.

Por último, la forma de analizar la información recaba fue a través de la categorización, pues de acuerdo con Martínez (2006), consiste en clasificar las partes en un todo y asignar categorías o clases significativas, de manera que permitiera un mejor entendimiento e interpretación de las respuestas obtenidas.

Una vez explicada la metodología general que siguió el presente trabajo, en los siguientes capítulos se describirán detalladamente cada una de las 5 fases del proceso intervención llevado a cabo.

Capítulo IV. Fase de Inicio y Pre diagnóstico

En este capítulo se realizará una descripción de las dos primeras fases del modelo de intervención; sus objetivos, el proceso llevado a cabo, así como los principales resultados obtenidos en cada una de las fases.

4.1 Fase: Inicio

Objetivo general:

Realizar una propuesta de consultoría guiada bajo el enfoque de desarrollo organizacional que atienda a las necesidades sentidas de la organización.

Objetivos específicos:

- * Conocer las expectativas y demandas del cliente para identificar sus necesidades
- * Identificar figuras clave que faciliten el proceso de consultoría

Procedimiento:

Algo a destacar de esta fase es que el consultor se encontraba laborando dentro de la organización y formaba parte del equipo de trabajo del área de recursos humanos, por ende, esta primera fase fue concisa, pues el consultor conocía de manera detallada el funcionamiento general de la organización, por lo que no requirió una inducción a la misma.

En esta fase, se realizó una reunión donde se contó con la participación del director general, jefe de recursos humanos y consultor, en dicha reunión el consultor realizó la propuesta de iniciar un proceso de consultoría que permitiera atender alguna de las necesidades sentidas

por los miembros de la organización. Asimismo, se realizó la presentación de las fases a seguir, así como los beneficios que se obtienen al realizar un proceso de consultoría basado en el desarrollo organizacional. Ambos miembros de la organización se mostraron interesados en participar, pues a su criterio existían varias áreas de oportunidad para abordar dentro de la organización.

Debido a que la organización estaba consciente que existían varias áreas de oportunidad y necesidades sentidas por sus miembros, y siendo el tema de rotación una de las problemáticas que salió a relucir durante la reunión, ya que el impacto que tenía en ese momento al interior de la organización era amplio, se realizó la sugerencia de abordar esta temática, ya que desde la perspectiva del área de recursos humanos, del director general y propio consultor, ésta es una de las problemáticas más importantes por la que atravesaba la organización, además representaba un impacto negativo en la consecución de los objetivos de la empresa, pues el giro al que se dedica se basa en la prestación de servicios donde el recurso humanos es fundamental.

Por otro lado, el representante del área de recursos humanos señaló que esta temática ya se había planteado trabajarla con anterioridad por la importancia que representa para ellos identificar las raíces del fenómeno, debido a todo lo anterior, se planteó una propuesta para su estudio, pero siendo abordada desde la permanencia del personal y no solo enfocada en las salidas como se realiza en la mayoría de los casos.

Resultados:

Como resultado de la fase inicial se logró identificar a las figuras clave que facilitarían el proceso de consultoría, conocer sus demandas, expectativas y a su vez, establecer compromisos y acuerdos, entre los que destaca el compromiso de trabajo mutuo entre organización (jefe de

recursos humanos y dirección general) y consultor, para la implementación del proceso de consultoría.

Por último, se acordó una fecha para iniciar la fase de pre diagnóstico, asimismo, se solicitó el acceso a las bases de datos de la empresa, para obtener información que permitiera cuantificar y dimensionar la problemática de la rotación y con esto tener un panorama más claro acerca del fenómeno a trabajar.

4.2 Fase: Pre diagnóstico

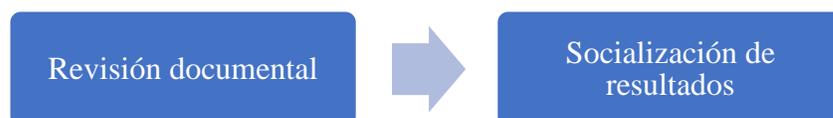
Objetivo general:

Contextualizar y dimensionar el fenómeno de la rotación de personal para conocer su grado de impacto en la organización

Objetivos específicos:

- Conocer la magnitud del fenómeno de rotación de personal, a través de una revisión documental de los índices de rotación, del tiempo de permanencia y absentismo.
- Socializar los resultados encontrados en el pre diagnóstico para sensibilizar a las figuras clave acerca del fenómeno de rotación dentro de la organización.

Acciones Realizadas



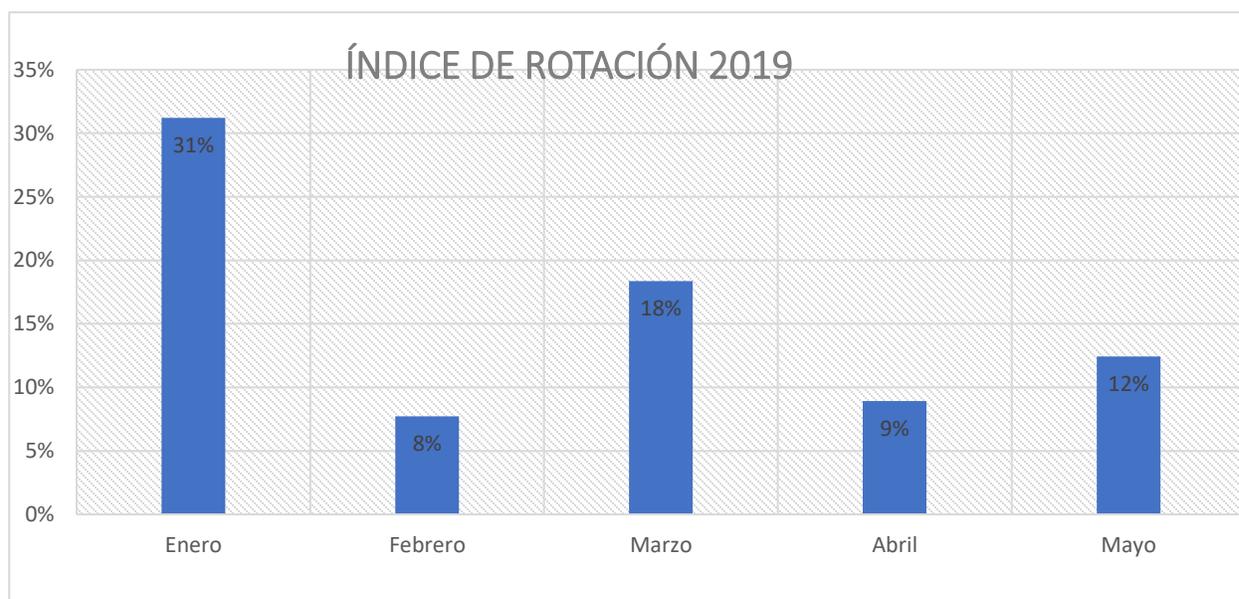
4.2.1 Revisión documental

Procedimiento:

Una vez obtenida la situación a trabajar, se solicitó a la organización el acceso a información en donde se pudieran encontrar datos relacionados con el número de contrataciones, tiempo promedio de permanencia de los empleados, índices de rotación, índices de absentismo, entre otros datos, que ayudaran a precisar y dimensionar el fenómeno, la mayoría de la información revisada fue de tipo digital, sin embargo, también se recurrió a la revisión de archivos físicos para llevar a cabo la recolecta de información para su posterior análisis.

Resultados:

Como resultado de la revisión documental se encontró que el índice de rotación del periodo enero- mayo 2019, osciló entre 8% y 31%, siendo el mes de enero el que mayor índice de rotación tuvo (31%), seguido del mes de marzo (18%) y mayo (12%) (Figura 4.2.1.1). Cabe señalar, que en esos primeros 5 meses del año, el promedio mensual de rotación fue de un 15.6%, por lo que sólo en los meses de enero y marzo se estuvo por arriba del promedio. Como dato adicional, no se pudo llevar a cabo una comparación en el mismo periodo con años anteriores, ya que el departamento de recursos humanos señaló carecer de esta información.

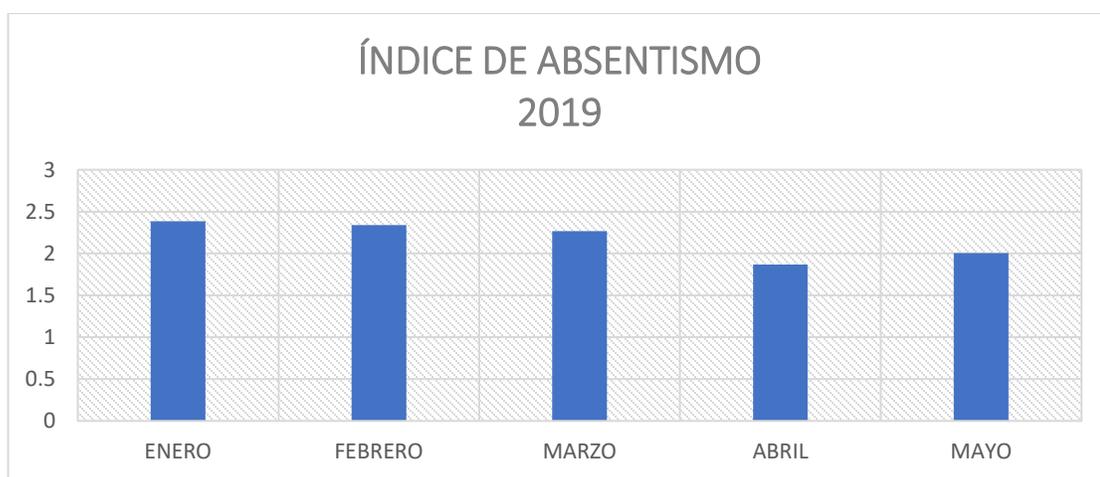
Figura 4.2.1.1.*Índice de rotación.*

Asimismo, dentro de la revisión documental se encontró que en un periodo de 6 meses (octubre 2018- marzo 2019), se contrató a un total de 126 personas de las cuales sólo 62 permanecieron por más de tres meses dentro de la organización (49.2%). Tomando en cuenta lo anterior, la situación se agrava si consideramos que sólo 40 (24%) personas de un total de 165, tenían una antigüedad mayor a 1 año, lo anterior llevó a suponer que esta tendencia pudiera ir en aumento considerando que el personal de recursos humanos solo se enfocaba al reclutamiento y selección, por lo que sería conveniente analizar con detenimiento la importancia de darle seguimiento a los motivos de salida del personal.

Referente al absentismo se encontró que durante los meses enero- mayo 2019, el índice promedio fue de 2.17%, siendo enero el mes de con más ausentismo (2.38%), seguido del mes de febrero con 2.33%. Asimismo, el mes con menor ausentismo fue mayo con 2%, algo a destacar en este análisis es que, los índices de absentismo son estables y no presentan altibajos como es común (ver Figura 4.2.1.2)

Figura 4.2.1.2.

Índice de absentismo.



4.2.2. Socialización de resultados

Procedimiento:

Posterior a la revisión documental llevada a cabo, se agendó una reunión con el director general y el jefe de recursos humanos para presentar los resultados del pre diagnóstico. La reunión se realizó en las instalaciones de la empresa y tuvo una duración aproximada de 45 minutos.

Los resultados del pre diagnóstico fueron presentados por apartados, primero se procedió a presentar el número promedio de contrataciones, seguido del índice de rotación y de absentismo. Para hacer más participativa la sesión, antes de presentar los resultados se le preguntó a cada uno, cuáles eran sus expectativas, es decir, ¿Qué resultado esperaban?, ¿Cuál creía que iba a ser el resultado del rubro presentado? Posteriormente, se les preguntó si ese resultado difería con su percepción inicial, ambos participantes señalaron que el aspecto de tiempo de permanencia fue algo que les llamó la atención, pues tenían en “mente” otros números, sin embargo, al ver plasmado el análisis realizado fue cuando se “dieron cuenta” de la realidad en la que estaba la organización.

Resultados:

Como resultado de la sesión, se logró sensibilizar a la alta dirección acerca de la magnitud del fenómeno dentro de la organización, esto se logró mediante evidencia cuantitativa, pues los resultados fueron presentados en gráficas, utilizando promedios y porcentajes. A partir de la sensibilización realizada, se consiguió establecer un mayor compromiso y apertura por parte de la dirección general para implementar la fase de diagnóstico.

Capítulo V. Fase 3 Diagnóstico

En este capítulo se realizará una descripción de la fase de diagnóstico del modelo de intervención; sus objetivos, el proceso llevado a cabo, los principales resultados obtenidos, así como a la conclusión llegada.

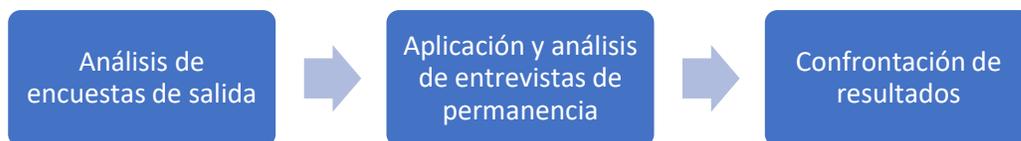
Objetivo General:

Identificar los principales motivos de rotación y permanencia del personal y con esto establecer líneas de acción.

Objetivos específicos:

- Conocer los principales motivos por los cuales los empleados desertan de sus puestos de trabajo.
- Conocer las razones principales por las que el personal permanece en la organización.
- Socializar y confrontar los resultados encontrados en el diagnóstico.

Acciones Realizadas



Para tener un mayor alcance en la consecución de los objetivos del diagnóstico, éste se dividió en tres momentos: análisis de las encuestas de salida, aplicación y análisis de entrevistas de permanencia y confrontación de resultados, a continuación, se detalla el proceso llevado a cabo, así como los resultados encontrados en cada uno de los tres momentos.

5.1 Análisis de las encuestas de salida

Inicialmente, uno de los inconvenientes encontrados fue que la empresa no contaba con información respecto a los motivos de salida de su personal, a pesar de contar con un formato de encuesta de salida, no se había aplicado a los empleados, ya que el personal de recursos humanos había dejado este proceso en segundo plano, centrándose solamente en los procesos de reclutamiento y selección del personal.

Debido a estas circunstancias, la dirección general solicitó apoyo para modificar el formato de encuesta de salida, por lo cual se concretó una cita con el jefe de recursos humanos para realizar esta tarea y a partir de lo anterior, se comenzaron a administrar las encuestas, por lo tanto, el periodo analizado fue de mayo a agosto 2019.

Procedimiento:

Durante el periodo mayo-agosto 2019, el departamento de recursos humanos estuvo administrando encuestas de salida al personal que se desvinculó de la organización. En total se realizaron 21 encuestas, sin embargo, esto sólo reflejó el 14.68% de las personas que terminaron la relación laboral en ese periodo, ya que en total se contó con 143 desvinculaciones.

De acuerdo con la información proporcionada por el área de recursos humanos esto es algo característico del giro, ya que la mayoría los empleados no informan de su salida, siendo muy pocas las personas que regresan para terminar la relación laboral de manera formal.

Las encuestas de salida aplicadas estuvieron compuestas por 4 apartados (ver anexo 1):

1. Datos generales
2. Motivos de salida
3. Aspectos relativos a la empresa
4. Sugerencias o comentarios

Resultados:

Para la obtención de resultados se realizó un análisis de la información obtenida, en donde se encontró que del 100% de las encuestas, el 61.90 % pertenecía al personal de seguridad que brindó sus servicios en el sector privado de la empresa, el otro 38.10% pertenecía al personal que laboró dentro de la empresa para dependencias del sector público (ver Tabla 5.1.1).

Tabla 5.1.1.

Distribución de las encuestas de salida

Tipo de servicio	Número de encuestas aplicadas
Privado	13
Público	8
Total de encuestas	21

Asimismo, dentro del análisis realizado se encontró que el 90.47% de estas salidas se debieron a renuncia voluntaria por parte del personal y solamente el 9.52% fue por rescisión de contrato. También, se encontró que el 33.33% del personal que terminó la relación laboral en el

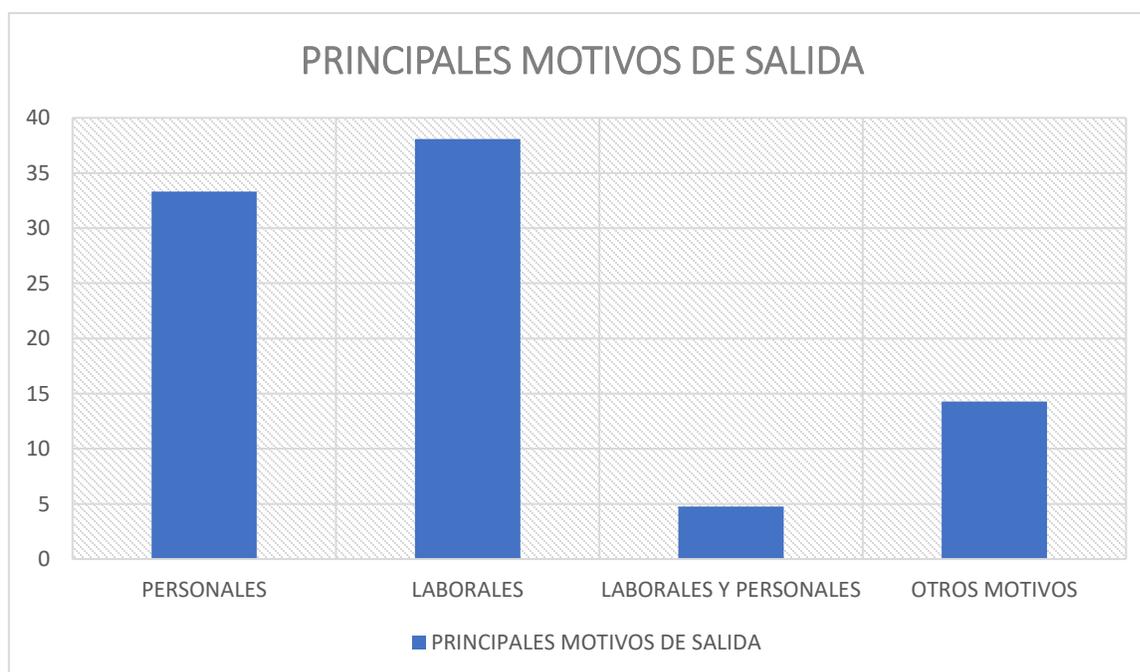
periodo mayo-agosto 2019 atribuyeron su separación a motivos de carácter personal, entre los que destacan “*accidente*” (*no laboral*), “*viaje imprevisto*”, así como “*la muerte de un familiar*”, por mencionar algunos.

Por otra parte, se encontró que el 38.09% las salidas se debieron a factores asociados a aspectos laborales entre las que se encontraron “*inconformidades con las normas del servicio*”, “*roses con compañeros*”, “*servicio lejano*”, “*mejores sueldos*”, “*mejores condiciones de trabajo: mejor horario y más cercano*”, “*falta de capacitación*”, entre otros.

Por su parte, el 4.76% mencionó que su salida se debió a aspectos tanto de índole personal como laboral, el 14.28% restante asoció su salida a “*otros motivos*”, de los cuales ninguno fue explicado. Para una mejor comprensión de todo lo mencionado con anterioridad se presenta la Figura 5.1.1.

Figura 5.1.1.

Principales motivos de salida



Asimismo, se encontró que el 9.52% de los empleados que terminaron la relación laboral en ese periodo se fueron a otra empresa del mismo giro, por lo cual, valdría la pena revisar detenidamente cuáles fueron las razones que motivaron a este cambio.

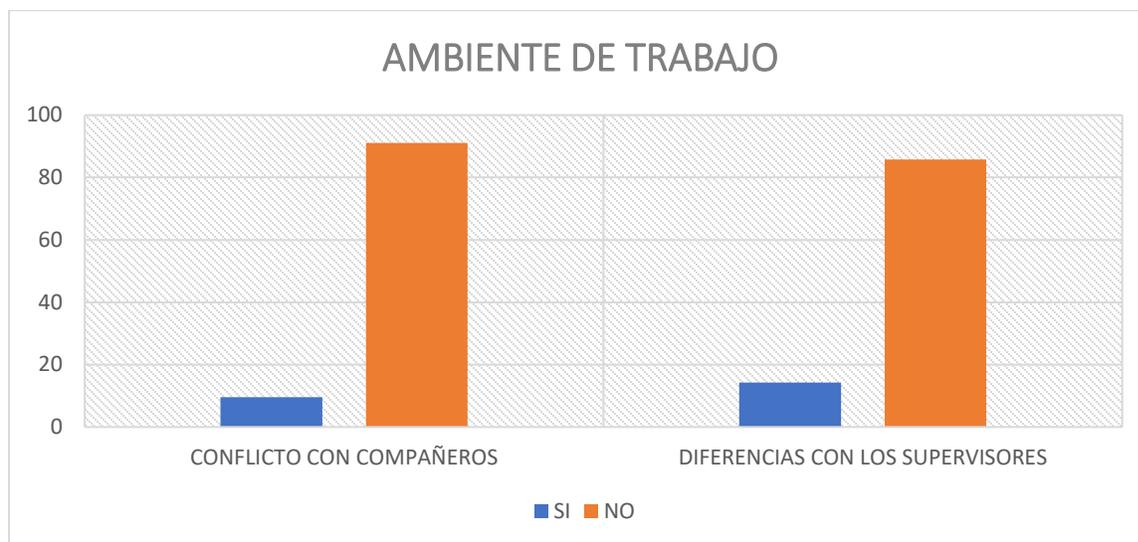
Por otro lado, dentro de las encuestas de salida también se hicieron preguntas relativas al *ambiente de trabajo* (relación con jefes y compañeros), *relativas a la remuneración económica* y la percepción del empleado del *trato brindado por la empresa*. Los resultados encontrados fueron los siguientes:

1.- Ambiente de trabajo

Para conocer el ambiente de trabajo en el cual estaban inmersos los empleados se realizaron y analizaron dos preguntas:

- 1. ¿Tuviste algún conflicto con tus compañeros?*
- 2. ¿Llegaste a tener diferencias con tu supervisor?*

En la pregunta *¿Tuviste algún conflicto con tus compañeros?* el 85.71% mencionó que durante el tiempo que prestó sus servicios no tuvo algún conflicto con sus compañeros de trabajo, sin embargo, el 14.28% mencionó que, si llegó a tener algún tipo de diferencia con sus compañeros de trabajo, al menos una ocasión. Por su parte, para la pregunta *¿Llegaste a tener diferencias con los supervisores?* El 91.07% indicó que durante la prestación de sus servicios no presentó alguna diferencia con ellos, sin embargo, el 9.52% mencionó que en al menos una ocasión llegó a tener algún tipo de diferencia con sus supervisores (ver Figura 5.1.2).

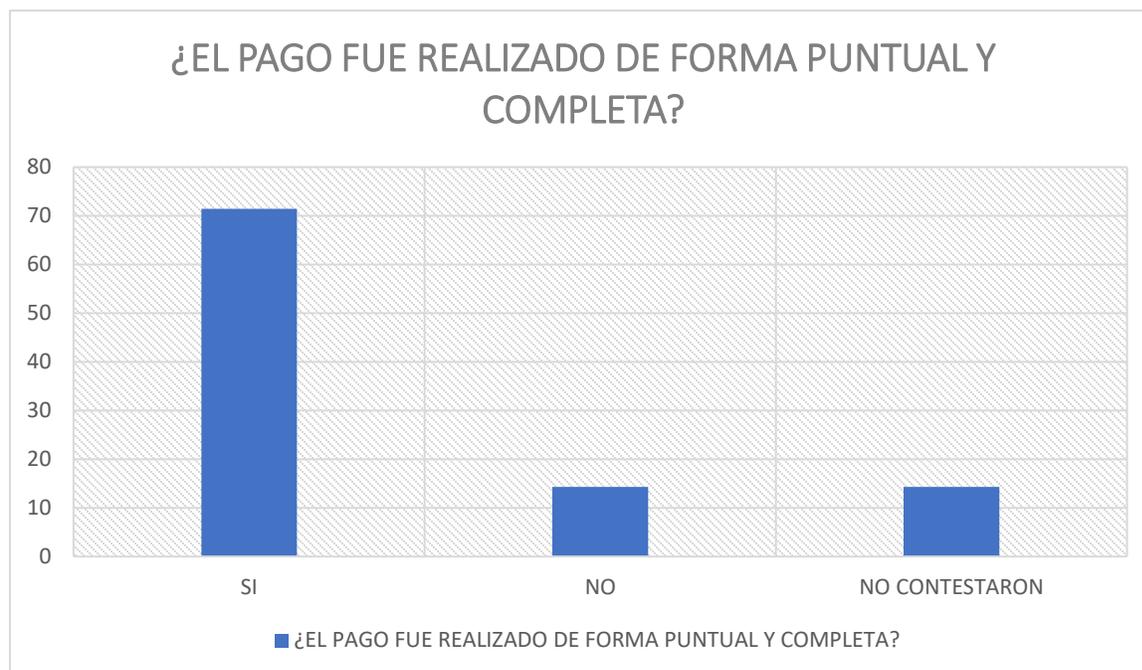
Figura 5.1.2.*Ambiente de trabajo*

2.- Remuneración económica

Para conocer la percepción y experiencia del personal acerca del sistema de remuneraciones que ofrece la organización se realizó la siguiente pregunta:

¿El pago fue efectuado de forma puntual y correcta?

Los resultados que se obtuvieron revelan que el 71.42% de los encuestados si recibió su pago de forma oportuna, mientras que el 14.28% no lo hizo, el 14.28% restante omitió su respuesta en este apartado (ver Figura 5.1.3).

Figura 5.1.3.*Remuneración económica**3. - Trato por parte de la empresa*

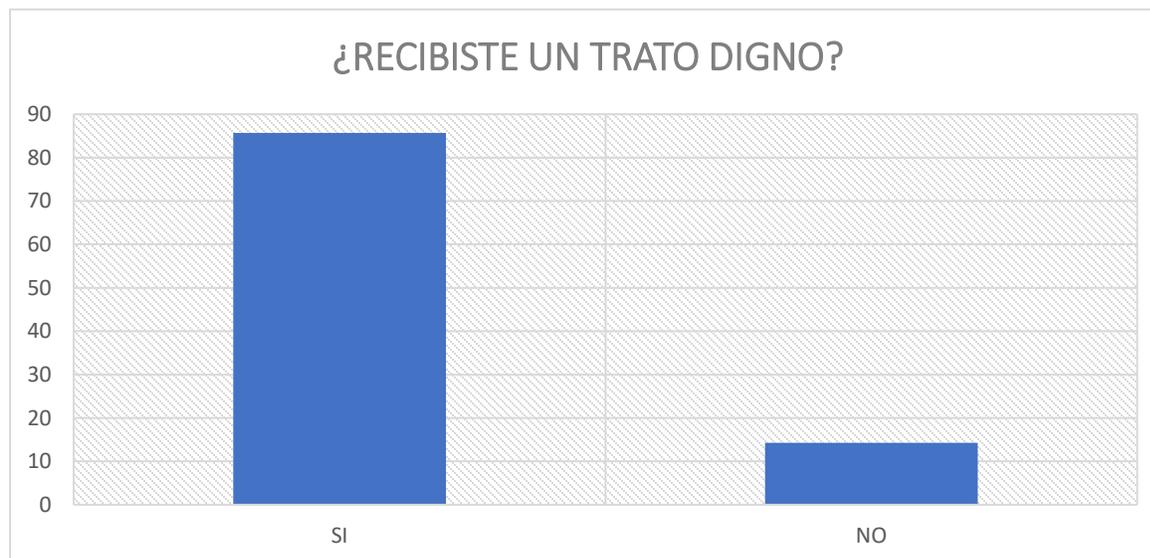
Otros de los aspectos analizados dentro de la encuesta de salida fue el trato percibido por parte de los empleados durante el tiempo que prestaron sus servicios, para ello se planteó la siguiente pregunta:

¿Recibiste un trato digno?

Los resultados obtenidos señalan que el 85.71% percibió que recibió un buen trato, sin embargo, el 14.28% opinó que el trato no fue el adecuado o como ellos esperaban (ver Figura 5.1.4).

Figura 5.1.4.

Percepción del trato brindado



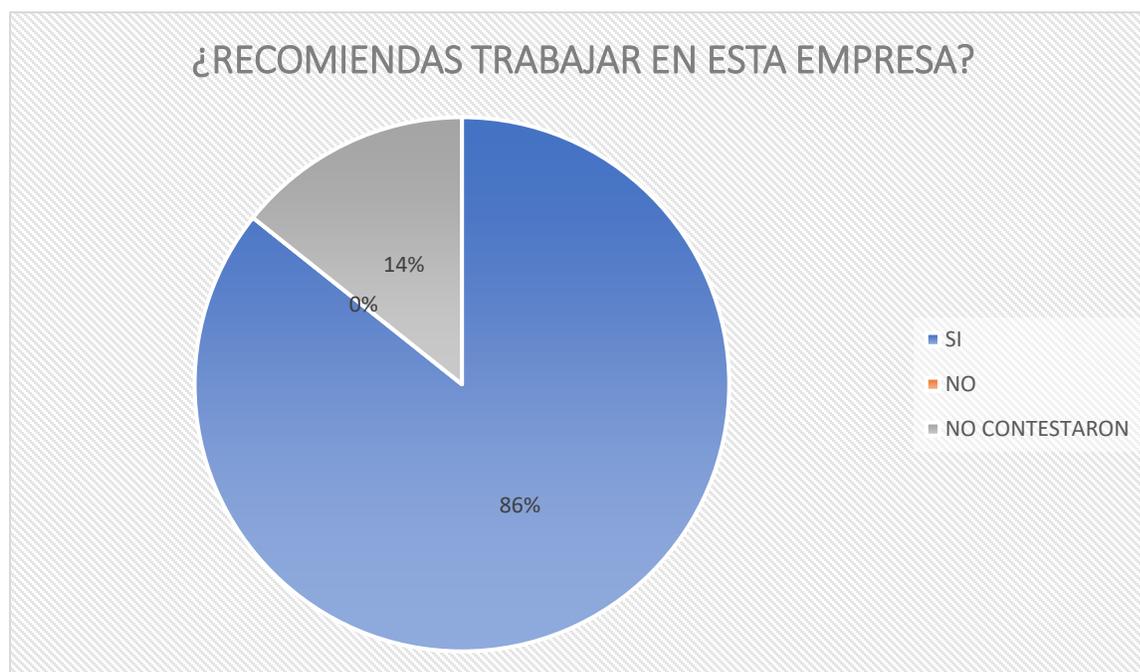
Asimismo, dentro del análisis se encontró que el 86% de los empleados recomendaría trabajar en la empresa, mientras que 14% de los encuestados omitieron su respuesta, sin embargo, algo que destaca es que ninguno de los encuestados señaló que no recomendaría a la empresa, lo cual es algo que puede tomarse como una fortaleza detectada (ver Figura 5.1.5). Asimismo, existieron varios motivos por los cuales los empleados mencionaron recomendar la empresa, entre los que destacan los siguientes:

1. Es buena empresa.
2. Es una empresa correcta.
3. Es una empresa sólida.
4. Es una empresa seria.
5. Sus pagos son puntuales y justos.
6. Buen ambiente de trabajo.

7. Es una empresa que cumple al trabajador.
8. Son puntuales en sus pagos.

Figura 5.1.5.

Recomendación de la empresa



5. 2. Aplicación y análisis de las entrevistas de permanencia

Procedimiento:

Como parte del diagnóstico, también se realizaron entrevistas semi estructuradas a 20 trabajadores de seguridad (ver Anexo 2), esto se realizó con el objetivo de entender, desde la propia experiencia de los empleados, cuáles son los principales motivos de salida que los empleados indican al momento de desvincularse de la empresa. Asimismo, para contrastar esta información, se indagó acerca de los motivos por los que ellos han permanecido a lo largo de este tiempo en la empresa.

Para una mejor comprensión del fenómeno, se seleccionó a los participantes mediante un muestreo por conveniencia, en el cual se incluyeron dos criterios principales:

- 1) personal con más un año o más laborando dentro de la organización.
- 2) personal con menos de 4 meses laborando dentro de la organización.

Adicional a esto, se consideró dentro de la muestra una distribución equitativa del personal de los tres turnos, quedando de la siguiente manera: 7 participantes del turno diurno, 7 del turno nocturno y 6 participantes del turno de 24 x 24 (ver Tabla 5.2.1).

Tabla 5.2.1.

Distribución de las entrevistas

Turno	Número de participantes
Diurno	7
Nocturno	7
24 x 24	6

Para el análisis de las entrevistas se realizó un análisis de contenido de todos los comentarios realizados por el personal, asignándoles categorías semánticas y etiquetas para clasificarlas, utilizando la técnica de las categorizaciones, buscando con esto conceptualizar las ideas proporcionadas por los empleados mediante un término o expresión clara y breve.

A continuación, se presentan categorías utilizadas, las cuales se formaron tomando en cuenta los aspectos abordados en las entrevistas:

- * Principales causas de deserción.
- * Principales razones de permanencia.
- * Fortalezas de la organización.
- * Áreas de oportunidad de la organización.

Resultados:

Motivos de salida

A continuación, se presentan los principales motivos de salida expresados por los participantes, para ello se clasificaron en dos factores: extrínsecos e intrínsecos. Los factores extrínsecos se definirán como aquellos propios del ambiente, es decir, que no dependen en sí de las particularidades del empleado.

Dentro de los factores extrínsecos se encontraron 5 categorías: relacionadas con el trabajo o actividad, con el sistema de recompensas, ubicación física, condiciones externas y de relaciones.

Tabla 5.2.2.*Motivo de salida: Actividad*

Aspectos propios de la actividad
* Es difícil
* Interacción con las personas
* Ritmo de trabajo
* Desagrado
* Es aburrido
* Trabajo pesado
* Largas jornadas de trabajo (12, 24 horas y turnos extras)

Como se puede observar en la Tabla 3.2.2, dentro de los principales motivos del personal se encuentran algunos relacionados directamente con la actividad que realizan, para el 17.04% de los empleados realizar las funciones que demanda el puesto puede llegar a ser algo difícil o complicado, asimismo, algunas personas señalaron que estar en contacto con otras personas es algo que no les agrada del todo. Para otras personas, estar laborando 12 o 24 horas suele ser, aparte de cansado, algo sumamente aburrido, sobre todo cuando sólo tienen que realizar funciones en momentos determinados del día.

De igual manera, dentro de los factores extrínsecos se encontraron, como posibles causas de deserción, aquellos relacionados con el sistema de remuneraciones, para algunos empleados, el sueldo que ofrece la organización es bajo comparado con la competencia, adicional a eso, mencionan que algo que nos les agrada mucho, es que los turnos extra tardan en pagarse, en ocasiones hasta un mes, lo cual les genera cierta inconformidad, ya que, como mencionan, “a

veces trabajamos extra porque necesitamos el dinero, pero luego se tardan mucho, ni ganas dan de trabajar otra vez”. El 38.09% menciona que no tienen inconveniente en trabajar sus descansos o turnos extras, pero que ahora ya no les pagan sus comidas, algo que si hacía la empresa con anterioridad (ver Tabla 5.2.3).

Tabla 5.2.3.

Motivo de salida: Sistema de remuneraciones

Sistema de remuneraciones
* Sueldo bajo
* No hay pago de comidas
* Pago de extras tardado

Otras de las causas de salida, se relacionan con la ubicación física en donde los empleados prestan sus servicios. El 16.3% de los colaboradores mencionaron que en ocasiones se tienen que trasladar hasta con dos horas de anticipación para llegar al punto de trabajo, lo cual llega a ser algo cansado, sobre todo si le sumamos el tiempo que laboran. Las condiciones físicas en las cuales se desenvuelven también son un foco de atención, ya que algunos de ellos mencionaron estar expuestos a condiciones ambientales como el polvo, el sol, la lluvia, etc. Adicional a esto, algunos señalaron que los servicios en los que laboran están alejados de la ciudad, lo cual les dificulta tener acceso a alimentos. Por otro lado, algunos refieren que algo que no les gusta es estar moviéndose de un servicio a otro, sobre todo por los traslados que tienen realizar de su domicilio al punto de trabajo (ver Tabla 5.2.4).

Tabla 5.2.4.*Motivo de salida Ubicación física*

Ubicación física
* Rotar de un lugar a otro
* Lejanía de los servicios
* Condiciones del servicio (ventilación, sol, falta de higiene, etc.)

Por otro lado, las condiciones laborales del mercado actual también juegan papel importante en la contratación y retención de la fuerza laboral. El 28.57% reporta que existen empleos mejor pagados y con horarios más cortos, por lo cual algunos deciden renunciar de la empresa. Cabe recalcar, que algo que mencionaron los empleados con frecuencia es que existen muchos corporativos de seguridad en la ciudad, en donde se “paga más”, por lo que muchos son “tentados” para cambiarse de empresa (ver Tabla 5.2.5).

Tabla 5.2.5.*Motivo de salida: Demandas del mercado laboral*

Demandas del mercado laboral
* Empleos mejor pagados
* Horarios más cortos
* Mejores condiciones de trabajo (físicas)
* Variedad de empresas de seguridad en Mérida

Por otro lado, dentro de los principales motivos de salida también se encontraron otros factores, aparte de los extrínsecos: los intrínsecos, que se definirán como aquellos que forman parte de los trabajadores y que dependen de ellos poder modificarlos o cambiarlos; dentro de estos factores se encontraron los factores personales. Desde la perspectiva de los propios empleados, muchos de ellos deciden abandonar su trabajo debido a factores personales como son: inmadurez, “algunos son muy jóvenes, no tienen responsabilidades”, otros son considerados como flojos. Por otra parte, algunas de las personas que renuncian se deben a que, por la edad, ya no pueden seguir prestando sus servicios, “son personas mayores, ya están cansadas” (ver Tabla 5.2.6).

Tabla 5.2.6.

Motivo de salida: Aspectos personales

Personales
*Inmadurez
* Flojera
* Personas mayores
* Poca preparación académica
* Poca capacitación
* Jóvenes sin responsabilidad

Motivos de permanencia

Como se mencionó al inicio, para obtener una perspectiva más amplia acerca del fenómeno de rotación de personal, también se realizaron preguntas en torno a los principales motivos por los cuales el personal ha permanecido a lo largo de estos años.

Como se puede observar en la Tabla 5.2.7, los motivos de permanencia relacionados a la actividad en sí, son pocos en comparación con los señalados dentro de los motivos de deserción. Por el contrario, para algunos empleados algo que les gusta dentro de las actividades que realizan es estar en contacto con otras personas; para otros empleados, el simple hecho de realizar sus actividades es satisfactorio para querer permanecer en la Organización.

Tabla 5.2.7.

Motivos de permanencia: Actividad

Aspectos propios de la actividad
* Interacción con las personas
* Gusto por la actividad

Dentro de las razones de permanencia también se encontraron algunas asociadas con el sistema de recompensas que utiliza la empresa. El 47.61% de los empleados perciben que el sueldo que reciben es justo. Otros indican que algo que ha favorecido su permanencia son las prestaciones sociales que brinda la empresa (IMSS, INFONAVIT, FONACOT, vacaciones, aguinaldo, etc.). De igual manera, algo que destaca es el pago puntual y completo cada quince días.

Por otro lado, algunos empleados mencionan que es de las pocas empresas de seguridad que aún pagan las “utilidades”, lo cual les beneficia mucho, ya que es un ingreso adicional que reciben al año (ver Tabla 5.2.8).

Tabla 5.2.8.*Motivos de permanencia: Sistema de remuneraciones*

Sistema de remuneraciones
* Sueldo justo
* Prestaciones de ley
* Pago puntual
* Pago completo
* Pago de utilidades

Otro de los factores que impactan en permanencia del personal es la ubicación física donde el personal de seguridad presta sus servicios, para algunos eso es un punto importante a considerar, sobre todo si es tranquila y está cercana a su domicilio (ver Tabla 5.2.9).

Tabla 5.2.9.*Motivos de permanencia: Ubicación física*

Ubicación física
* Lugar tranquilo (sin mucha actividad)
* Cercana al domicilio

De igual manera, otros de los motivos por los que los empleados manifiestan haber permanecido dentro de la empresa se vinculan con las prácticas organizacionales, es decir, ellos consideran que la empresa está pendiente de sus necesidades y que brinda un trato digno y con

respeto, además, de percibir apoyo por parte de los directivos, lo que hace que ante sus ojos se perciban como una empresa seria.

Sin embargo, se encontró que no todos los empleados mencionaron aspectos positivos por los que han permanecido, algunos indicaron que su contratación fue muy sencilla y que casi no les pidieron documentación al momento de ingresar a la empresa, sino que les dieron facilidades para presentarla mientras trabajaban (ver Tabla 5.2.10). Asimismo, dentro de los factores asociado a empresa, también se encontraron aspectos relacionados con la supervisión del personal, en donde destacan el buen trato, el compañerismo y la amistad con los supervisores como puntos fuertes para la permanencia del personal.

Tabla 5.2.10.

Motivos de permanencia: Prácticas de la empresa

Prácticas de la empresa
* Pendiente de sus trabajadores
* Buen trato
* Gusto por la empresa
* Respeto
* Buenos servicios
* Empresa seria
* Apoyo de los jefes (directivos)
* Facilidad de contratación

Por último, así como dentro de los motivos de deserción se encontraron aspectos ligados a factores intrínsecos, dentro de los motivos de permanencia se encontraron los siguientes: la familia, el gusto por el trabajo individual, la superación y el deseo por tener una estabilidad laboral (ver Tabla 5.2.11).

Tabla 5.2.11.

Motivos de permanencia: Aspectos individuales

Aspectos Individuales
* La familia
* Trabajo individual
* Superación
* Estabilidad laboral

Para finalizar, también se realizaron preguntas referentes a la organización, el objetivo fue obtener un panorama general acerca de sus fortalezas y áreas de oportunidad (ver Tabla 5.2.12). Dentro de las fortalezas se encontraron las siguientes: solución de problemas, buen trato de los supervisores, pago puntual y real, prestaciones de ley, entre otras. Dentro de las áreas de oportunidad se encontró que perciben que el salario está por debajo de la competencia, de igual manera, se encontró que el tiempo de pago de los turnos extras es algo que pudiera mejorarse. A pesar de que el personal menciona tener un buen trato por parte de los supervisores, señalan que es muy poca la supervisión que reciben, ya que en ocasiones solo los ven una o dos veces a la quincena.

Tabla 5.2.12.*Fortalezas y áreas de oportunidad de la empresa*

Fortalezas	Áreas de oportunidad
* Solución de problemas	* Sueldos más competitivos
* Buen trato de los supervisores	* Tiempo de pago de los extras
* Pago puntual y real	* Ofrecer centros de trabajo fijos
* Prestaciones de ley	* Mejorar la comunicación entre los supervisores
* Empresa seria y cumplida	* Mayor supervisión
* Pago completo	* Uniformes (pocos e incómodos)
* Flexibilidad de los supervisores	* Falta de personal
* Días de descanso fijo	* Capacitación
* Oportunidad de generar extras	* Inducción (no se les explica con detalle sus funciones)
* Apoyo de la empresa	* Apoyo de la empresa

5. 3. Confrontación de resultados

Procedimiento:

En esta etapa se realizó una reunión con los integrantes de la organización para dar a conocer los resultados del diagnóstico del fenómeno estudiado. Para ello, se llevaron a cabo dos reuniones; en la primera sesión se contó con la participación del director general de la empresa, la sesión tuvo una duración aproximada de una hora y fue realizada en las instalaciones de la organización.

A petición del director general, se programó una segunda reunión, se contó con la participación del personal de las áreas de recursos humanos, administración, al igual que del propio director general. La reunión fue de carácter participativa con el fin de involucrarlos en el proceso de consultoría. Asimismo, se buscó concientizar a la organización acerca del fenómeno, y a su vez, contrastar y confrontar con los resultados obtenidos, la percepción que tiene el personal de la organización acerca del fenómeno estudiado.

En esta sesión se brindó información concisa, basada en evidencia cuantitativa y cualitativa, la mayor parte de la información presentada coincidió con la perspectiva general de la organización, lo cual ayudó a sensibilizar y a concretar las acciones a realizar, ya que varios de los datos presentados “ya habían sido escuchados por ellos” o era algo que “ellos creían”, sin embargo, no habían destinado el tiempo para poder analizar detenidamente esta problemática.

Resultados:

Como resultado de ambas sesiones se obtuvieron propuestas de acción, existieron cuestiones que la empresa descartó abordar, como, por ejemplo, la modificación de las horas de trabajo, la razón fue que por cuestiones de operación y/o administración es algo complicado por

los costos que implican. Otras de las cuestiones que se descartaron modificar fue el pago atrasado de las incidencias (vacaciones, turnos extras, faltas, incapacidades, etc.), este tema se descartó al menos en primera instancia, ya que no se cuenta con la estructura administrativa para poder sobrellevarlo, sin embargo, no se descarta la idea del pago de quincena corrida en un futuro próximo.

Dentro de las líneas de mejora se establecieron varios temas, entre ellos el tema el sistema de remuneraciones, pues esta temática fue una de las más significativas, ya que la mayoría del personal comenta no estar conforme al 100% con el sueldo que percibe, contrario a lo que se pudiera pensar, la organización está muy consciente de esta necesidad, por lo que está abierta a mejorar su sistema de compensaciones e incluso a mejorar los salarios para el personal que destaca. Dentro de esta misma temática la organización se interesó en trabajar el pago de los turnos extras que realiza personal, esto con el objetivo de tener un salario estándar, ya que el personal manifestó no estar de acuerdo con la cantidad pagada. Algunos indicaron que, en ocasiones ellos se quedan a doblar turno, sin embargo, aparte de esperar 15 días para ver reflejado el pago, desde su perspectiva el pago por esas jornadas extras “les parecía muy poco”.

Otra línea de mejora que se identificó, fue respecto a la capacitación e inducción, sobre todo para el personal de nuevo ingreso, esto debido a que uno de los motivos por los que la gente expresa desertar del puesto, es por la falta de claridad de las funciones y de la poca o nula capacitación que se les brinda para desarrollarlas de manera adecuada. Asimismo, la importancia de trabajar el tema de la inducción ayudaría en gran medida, a reducir los niveles de ansiedad que provoca en el trabajador la integración a una nueva empresa.

La tercera línea de acción identificada fue respecto al reconocimiento del personal, pues la organización pretende otorgar reconocimientos a sus empleados destacados, estas acciones

estarían encaminadas a mejorar la motivación del personal y aumentar el tiempo de permanencia del personal.

Para implementar cada uno de los temas planteados, se propuso una revisión detallada de estas temáticas, con el objetivo de analizar su viabilidad, para ello se acordó una reunión con el jefe de recursos humanos, el director general y coordinador de operaciones. Posterior a la reunión, se acordó la creación de un plan de mejora continua que abarque cada una de las necesidades detectadas en el diagnóstico, con el objetivo de aumentar el tiempo y deseos de permanencia del personal que labora dentro de la empresa, a continuación, se presentan las actividades a desarrollar como parte de la intervención (ver Tabla 5.3.1).

Tabla 5.3.1.

Acciones a desarrollar

Acciones	Acciones	Acciones	Acciones
Trabajar en la inducción del personal de nuevo ingreso	Mejorar el sistema de remuneraciones	Brindar mayor capacitación al personal	Aumentar los incentivos para que la gente permanezca

5.4 Conclusiones del diagnóstico

Como se ha podido observar a lo largo del reporte, los empleados señalaron varios motivos por los cuales tomaron la decisión de desvincularse de la Organización. Algo que llama la atención, es que la mayoría de los motivos de deserción se pueden agrupar en aspectos definidos por la organización (38.09%), algunos ejemplos señalados son: sueldos bajos, la lejanía de los servicios, rotación de un lugar a otro, las jornadas de trabajo, políticas y las condiciones de trabajo, falta de capacitación, entre otros. En el caso de las políticas, se hace mención de aquellas que no son propias de la organización estudiada, sino que son de la organización en la que están inmersos los empleados, por lo que, es conveniente darle seguimiento a este tipo de situaciones para identificar posibles causas de abandono, las cuales no dependen al 100% de la empresa que los contrata, sino de las políticas y condiciones del lugar donde el personal presta sus servicios.

Otro de los resultados encontrados dentro del estudio fue que el 9.52% de los empleados se fueron a laborar a otra empresa del mismo giro, dentro de los cuales los motivos específicos de salida fueron: lugar de trabajo más cercano al domicilio y por oferta de un puesto de mayor jerarquía, estas situaciones valdrían la pena revisarlas para incluirlas en futuras acciones, ya que estas personas no se desvincularon por un desacuerdo con la empresa, sino por otras necesidades los llevaron a tomar esta decisión.

De igual manera, algo que llama la atención es que el 86% de los empleados recomendaría trabajar dentro de la empresa, la cual describen como una empresa seria, sólida, correcta y que se preocupa por el trabajador. Ante esto, se debe seguir trabajando para aumentar la satisfacción de los empleados respecto las políticas organizacionales.

Respecto a los motivos de permanencia se encontraron varios, algunos señalaron que han permanecido debido a que encuentran satisfacción al realizar la actividad en sí, otros por su parte, señalaron aspectos relacionados con el sistema de remuneraciones, específicamente por las prestaciones de ley, el pago puntual y completo, así como el pago de las “utilidades” que les otorgan cada año.

Asimismo, también señalaron aspectos relacionados con la ubicación física y las condiciones donde brindan sus servicios, ya que para algunos su centro de trabajo se encuentra relativamente cerca de sus domicilios y representa un ahorro, tanto económico como en el tiempo de traslado.

Asimismo, es preciso señalar que se puede percibir opiniones contrarias respecto a los motivos de permanencia y salida, mientras que para algunos las condiciones del servicio, las remuneraciones y la actividad en sí, inciden en su salida, para otros inciden en su permanencia. Por último, también existieron algunos factores que se perciben solamente en la permanencia de personal, estos factores se clasificaron como prácticas organizacionales, entre los que destacan los siguientes: el respeto, trato digno, el ser una empresa seria y preocupada por su personal, así como el apoyo por parte de los directivos, por mencionar algunos.

Capítulo VI. Fase 4 Intervención

En este capítulo se realizará una descripción de la fase de intervención del modelo; sus objetivos, el proceso llevado a cabo y los principales resultados obtenidos. Cabe señalar que debido a la pandemia ocasionada por el COVID-19, solo se intervino en uno de los tres programas diseñados, por lo que los otros dos quedan como propuestas para ser aplicados por la organización.

Objetivo General:

Diseñar e implementar un plan de intervención enfocada en promover la permanencia del personal de seguridad.

Objetivos específicos:

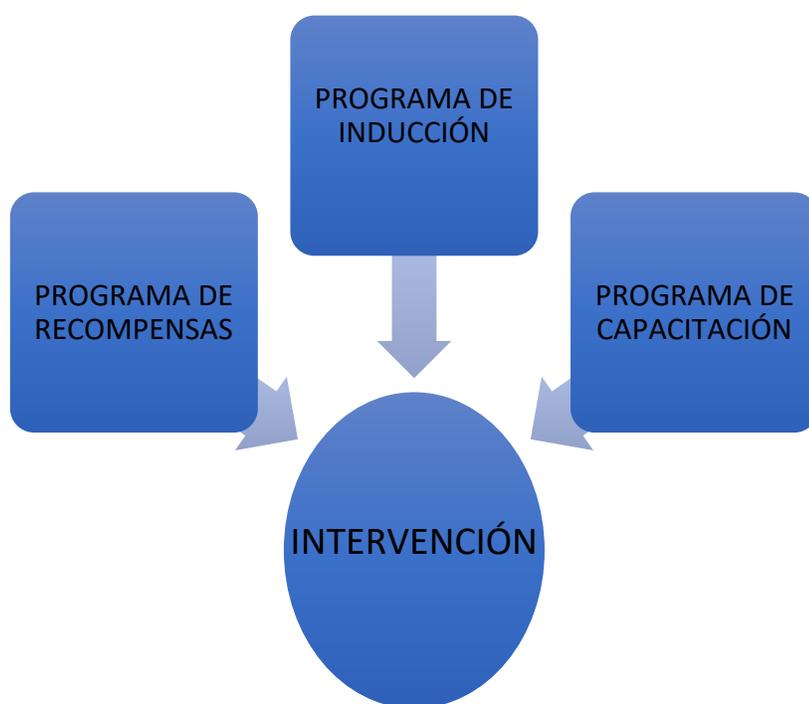
- Reconocer la labor que realiza el personal de seguridad a través de incentivos, para incidir en el tiempo de permanencia.
- Brindar información al personal de nuevo ingreso acerca de las políticas, reglamentos y consignas generales de su puesto de trabajo para lograr su integración de manera efectiva al trabajo.
- Brindar al personal de seguridad los conocimientos y técnicas necesarias para poder realizar sus funciones de manera efectiva.

Con base en las propuestas realizadas por el sistema-cliente y como respuesta a las áreas de oportunidad detectadas en el diagnóstico, la dirección tomó la decisión de elaborar un plan de acción que promoviera e incidiera en la permanencia del personal, para esto, consultor y clientes

trabajaron en conjunto en su delimitación. Dentro del diseño de este plan se incluyeron tres ejes de acción (ver Figura 6.1).

Figura 6.1.

Plan de intervención.



A continuación, se describe cada uno de los ejes: sus objetivos, las actividades a desarrollar y el proceso a seguir para poder desarrollarlo de forma efectiva.

Eje 1: Programa de recompensas

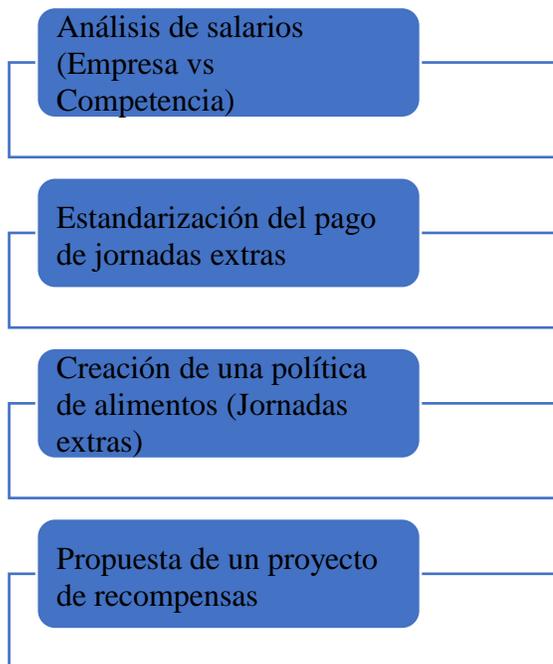
Objetivo general

Reconocer la labor que realiza el personal de seguridad a través de incentivos, para incidir en el tiempo de permanencia y en el absentismo.

Como parte de las acciones del eje 1, se contempla realizar cuatro actividades dirigidas al sistema de recompensas que ofrece la organización. A continuación, se presenta la Figura 6.1.1 en donde se hace mención de las actividades propuestas a desarrollar.

Figura 6.1.1.

Actividades enfocadas en el sistema de recompensas



1) Análisis de sueldos y salarios

Procedimiento:

Para llevar a cabo el análisis de sueldos y salarios fue preciso realizar una comparación entre diversas empresas dedicadas al giro de seguridad privada en la ciudad de Mérida, para ello se analizaron 5 empresas, por cuestiones de confidencialidad sus nombres no serán mencionados.

Para seleccionar a las 5 empresas participantes se utilizaron dos criterios generales:

- a) Contar con un registro ante la autoridad competente
- b) Prestación de servicios del mismo rubro (prevención)

Ambos criterios fueron considerados los más importantes para poder realizar una comparación entre las organizaciones, pues en la actualidad existen muchas empresas de seguridad que no cuentan con un registro ante las autoridades correspondientes, lo que hace que sean un blanco fácil de nuevos prospectos, ya que, al no cumplir con todos los requisitos y lineamientos, los sueldos que ofrecen suelen ser mayores en comparación con aquellas empresas que si están registradas y validadas.

El otro criterio utilizado fue el tipo de servicio que realizan, ya que existen varias empresas en la ciudad que ofrecen sueldos mayores a sus empleados, sin embargo, estas empresas están dedicadas al rubro de actuación y no de prevención, como es el caso de la empresa en la que se intervino.

La forma de obtener información respecto al sistema de recompensas que ofrecen las empresas estudiadas fue a través de entrevistas presenciales y no presenciales (vía telefónica), en

total se realizaron 20 entrevistas; 5 para cada empresa de seguridad, los rubros que se indagaron fueron los siguientes:

- Rango de sueldos
- Prestaciones que ofrece la empresa
- Tipo de nómina (catorcenal, quincenal, semanal)
- Requisitos de ingreso
- Prestaciones adicionales.

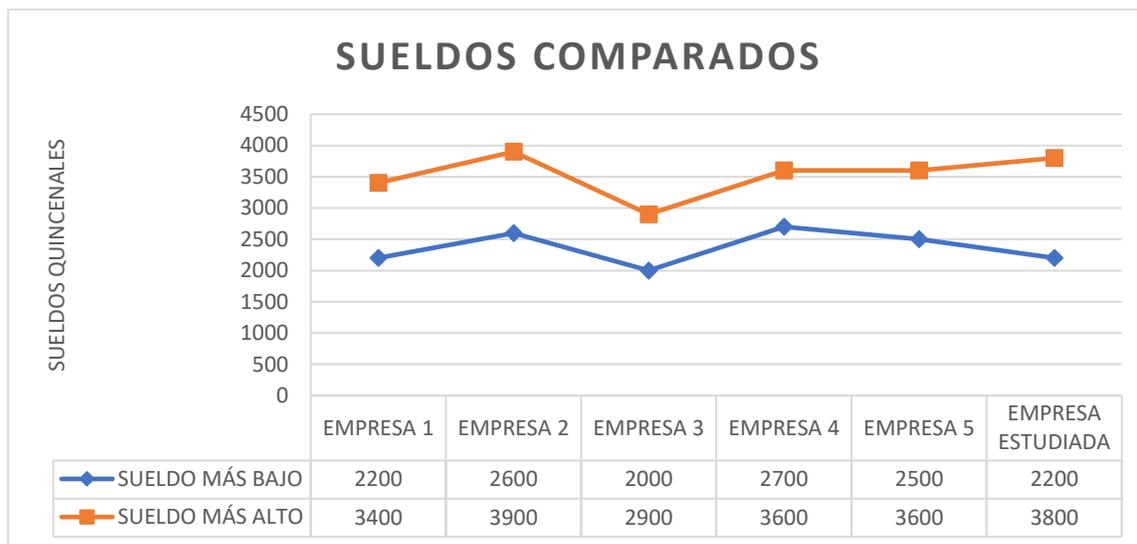
Resultados:

Los resultados obtenidos señalan que la organización estudiada se ofrece rangos de sueldos ligeramente por arriba del promedio, pues el sueldo más bajo ofertado es de \$2,000.00 pesos quincenales ofrecidos por la empresa 3, mientras que la empresa estudiada y la número 5 ofrecen un sueldo de \$2,200.00, sin embargo, las empresas 2 y 4 la retribución más baja que ofrecen es de \$2,500.00 y \$2,600.00 respectivamente.

Respecto al sueldo más elevado, se encontró que la empresa 2 y la estudiada son las que mayor sueldo ofrecen \$3,900 y \$3,800.00 respectivamente, seguidas de las empresas 4 y 5 quienes ofrecen un sueldo de \$3,500.00 quincenales. Para mejor apreciación de la información descrita con anterior ver Figura 6.1.2.

Figura 6.1.2.

Comparación de sueldos quincenales ofrecidos



Por otro lado, también se compararon y analizaron las prestaciones que ofrecen las diversas empresas, el tipo de nómina y requisitos de ingreso, así como beneficios adicionales si fuera el caso. De las 6 empresas analizadas, se encontró que 5 de ellas ofrecen prestaciones de ley a sus empleados, sin embargo, el tiempo en que son “otorgadas” varía entre 1 y 3 meses, siendo únicamente la empresa 5 y la estudiada quienes ofrecen prestaciones de ley desde el primer día de trabajo.

Respecto al tipo de nómina se encontró que existe un consenso en este rubro ya que todas las empresas estudiadas ofrecen los pagos de manera quincenal. Adicional a lo anterior; se pudo averiguar que todas éstas realizan sus pagos vía transferencia electrónica a sus empleados. Asimismo, se observa que los requisitos de ingreso que estas empresas solicitan son “básicos”, ya que la documentación requerida es la elemental (acta de nacimiento, CURP, INE, comprobante de domicilio, etc.), además el nivel de escolaridad que la mayoría solicita es el de

secundaria como mínimo, asimismo, el promedio de edad para poder ingresar en la mayoría de estas organizaciones oscila entre los 19 y 50 años, algo que llama la atención es que las empresas 2, 5 y la estudiada, solicitan algún documento en original para poder ingresar a laborar en ellas.

Por otra parte, de acuerdo con el análisis realizado se encontró que la mayoría de estas empresas brindan las prestaciones de ley (excepto la 3) y solamente las empresas 2, 3 y la estudiada, brindan prestaciones adicionales. La empresa 2 ofrece bonos por antigüedad y préstamos de dinero a sus empleados, por su parte, la empresa 3 ofrece préstamos de dinero, sin embargo, no ofrece prestaciones de ley, por último, la empresa estudiada ofrece como beneficio adicional el apoyo de alimentación para el personal que realiza jornadas extras.

Para mejor comprensión de la información mencionada véase la Tabla 6.1.1

Tabla 6.1.1.*Comparación entre las diversas empresas*

Empresas participantes	Prestaciones ofrecidas	Tipo de nómina	Requisitos de ingreso	Prestaciones adicionales
Empresa 1	De ley, después del primer mes de trabajo (Seguro social, aguinaldo, vacaciones).	Quincenal	Documentación básica (Acta de nacimiento, CURP, INE, comprobante de domicilio).	Sin prestaciones adicionales
Empresa 2	De ley, después del tercer mes de trabajo (Seguro social, aguinaldo, vacaciones).	Quincenal	Documentación básica en copias (Acta de nacimiento, CURP, INE, comprobante de domicilio). En original: Comprobante de estudios, cartilla militar y carta de antecedentes no penales.	Bonos por antigüedad Préstamos Adelantos de nómina
Empresa 3	Sin prestaciones de ley	Quincenal	Documentación básica en copias: Acta de nacimiento, CURP, INE y comprobante de domicilio.	Préstamos
Empresa 4	Después del primer mes de trabajo, ofrecen prestaciones de ley (Seguro social, aguinaldo, vacaciones).	Quincenal	Documentación básica en copias: Acta de nacimiento, CURP, INE y comprobante de domicilio y cartilla militar.	Sin prestaciones adicionales
Empresa 5	Prestaciones de ley desde el primer día de trabajo (Seguro social, aguinaldo, vacaciones).	Quincenal	Documentación básica en copias Acta de nacimiento, CURP, INE y comprobante de	Sin prestaciones adicionales

Empresa Estudiada	Prestaciones de ley desde el primer día de trabajo (Seguro social, aguinaldo, vacaciones).	Quincenal	domicilio y carta de antecedentes no penales. En original: Cartilla militar o comprobante de estudios. Documentación básica en copias: Acta de nacimiento, CURP, INE y comprobante de domicilio y carta de antecedentes no penales. En original: Cartilla militar o comprobante de estudios.	Apoyo de alimentos (en jornadas extras)
----------------------	--	-----------	---	---

2) Estandarización del pago de jornadas extras y creación de una política para el apoyo de alimentos

Procedimiento:

Para poder concretar acciones dentro de estos rubros se realizó una reunión participativa con el jefe de recursos humanos, el coordinador operativo y el director general de la organización. En esta reunión, el coordinador de operaciones planteó la importancia de establecer un salario base para el pago de los turnos extras que realiza el personal de seguridad, ya que esta temática fue una de las áreas de oportunidad señaladas por los colaboradores en el diagnóstico. El coordinador señaló que en muchas ocasiones los elementos de seguridad tienen

toda la disposición de brindar apoyo cuando hace falta personal, sin embargo, han manifestado su inconformidad por dos motivos principales: el tiempo en verse reflejado ese pago y la cantidad que perciben.

Además de lo anterior, tanto el coordinador operativo como el consultor plantearon una propuesta para establecer una política en la cual se le brinde un apoyo con alimentos al personal que labore jornadas extras. Asimismo, el coordinador operativo manifestó que esto en particular, ha sido una temática que los mismos colaboradores le han solicitado, pues por lo regular, cuando ellos realizan jornadas extras son trasladados a puntos distintos a los que fueron contratados y eso genera condiciones distintas de trabajo que suelen dificultarles el acceso a los servicios que brindan alimentación. A consideración del director general, realizar lo anterior es algo importante y que se ha estado aplicando con más frecuencia en los últimos dos años, sin embargo, también señala que existen ocasiones en las cuales no se realiza.

Resultados:

Como parte de las acciones concretadas en esta reunión, se logró el establecimiento de un salario estándar para todo aquel personal de seguridad que realice jornadas extras, esto es independientemente de que si el salario que goce sea menor.

Asimismo, se estableció una política para apoyo de alimentos para el personal que realice jornadas extras, en donde por cada jornada extra que se realice, la organización se encargará de otorgar alimentos al personal.

3) Proyecto de recompensas

Procedimiento:

Para lograr mayor proyección del programa de recompensas se propone la creación de un proyecto basado en remuneraciones anuales, con esto, se busca reconocer a los empleados por la labor realizada durante el año. Dentro de los criterios de inclusión para este programa se sugieren los siguientes:

- a) antigüedad
- b) constancia en la asistencia
- c) puntualidad
- d) manejo de situaciones (llamadas de extorsión, atención al cliente, prevención de delitos).

Con base en estos criterios, se propone que una de las formas de recompensar a los elementos de seguridad destacados sea a través de “premios” como artículos para el hogar y artículos de uso personal. Sin embargo, para mejor delimitación de las recompensas a otorgar, se plantea la realización de un sondeo a los mismos participantes, esto con el fin de que los premios a repartir sean realmente atractivos, necesarios e importantes para ellos, y con esto, lograr mayor participación de los colaboradores. Además, es importante señalar que cada empleado tendrá la libertad de elegir dentro de un listado de artículos, el premio que desee y que satisfaga sus necesidades. La manera de llevar el control y registro de todas las incidencias será en un trabajo en conjunto con el área de monitoreo, el área operativa y el área de recursos humanos, ya que el área de monitoreo es la encargada de realizar los reportes de las incidencias, el área de

operaciones es la encargada de brindar el soporte de todos los sucesos del área operativa y el área de recursos humanos es la encargada de brindar seguimiento a cada uno de los sucesos del área operativa.

Por último, el orden en que los empleados elegirán sus recompensas será determinado por el sistema-cliente, pues ellos establecerán criterios y valorarán la importancia otorgada a cada rubro de evaluación.

Para tener mayor claridad de todas propuestas que se han realizado del programa de recompensas se presenta la Tabla 6.1.2.

Tabla 6.1.2.

Programa de recompensas

Objetivo	Materiales	Acciones/Entregables	Inversión
Reconocer a través de incentivos la labor que realiza el personal de seguridad, para incidir en el tiempo de permanencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Bocinas • Proyector • Hojas de papel • Bolígrafos 	<ul style="list-style-type: none"> • Reporte de análisis de salarios • Establecimiento de una política respecto al apoyo de alimentos • Diseño del proyecto anual de recompensas 	<p>Sin costo</p> <p>Sin costo</p> <p>Sin costo (Para la fase de implementación se prevé un estimado de \$30,000.00).</p>

Eje 2: Programa de inducción

Objetivo general

Brindar información al personal de nuevo ingreso acerca de las políticas, reglamentos y consignas generales de la organización, así como de las actividades a desarrollar para lograr su integración de forma efectiva al trabajo.

Procedimiento:

Como parte de las acciones propuestas a realizar en este eje, se encuentra el establecimiento de un proceso audiovisual de inducción para el personal de nuevo ingreso, en este, se propone abordar temas como:

- Historia de la organización
- Misión
- Visión
- Valores
- Organigrama

Además de brindar información de aspectos propios de la organización, se propone enfatizar y reforzar los temas relacionados con el sistema de remuneraciones como, por ejemplo, el pago de incidencias (turnos extras, permisos con y sin goce de sueldo, incapacidades), el esquema de pago y tipo de prestaciones, así como los beneficios que ofrece la empresa.

De igual manera, dentro de este proceso de inducción, se busca hacer énfasis en las acciones preventivas básicas que el personal de seguridad necesita saber para poder desarrollar sus funciones, como, por ejemplo:

- Procesos de revisión (¿Qué es?, ¿Para qué sirve realizar un proceso de revisión? ¿Cómo se realiza un proceso de revisión efectivo?, ¿Cuáles son los elementos a considerar en una revisión? ¿Cuáles son los alcances que tiene un proceso de revisión efectivo?).
- Proceso de cateo (¿Qué es?, ¿Para qué sirve realizar un proceso de cateo? ¿Cómo se realiza un proceso de cateo?, ¿Cuáles son los elementos a considerar en un cateo? ¿Cuáles son los alcances que tiene un cateo efectivo?).
- Llenado de bitácoras (¿Qué es?, ¿Para qué sirve el llenado de bitácoras?, ¿Cuáles son los elementos básicos que debe poseer una bitácora?, ¿Cuáles son los alcances que tiene una bitácora bien realizada?).
- Prevención de delitos (¿Qué es un delito?, ¿Cuáles son los elementos principales en delito?, ¿Cómo anticiparse a un delito?, ¿Cómo reaccionar ante un delito?).

Por último, para reforzar toda la información presentada en la inducción, se propone la creación de folletos y/o trípticos donde se encuentre la información proporcionada en la inducción, los números de emergencia y los números de los distintos departamentos que integran la organización (operaciones, mesa control, recursos humanos, administración y nómina), el objetivo de todo lo anterior, es que los colaboradores puedan resolver todas las dudas que pudieran surgir en algún momento durante su estancia en la organización.

Para un mejor entendimiento de las acciones a realizar en este eje, se señala la Tabla 6.2.1

Tabla 6.2.1.*Programa de inducción al personal*

Objetivo	Materiales	Entregables	Inversión
Brindar información al personal de nuevo ingreso acerca de las políticas, reglamentos y consignas generales de la organización, así como de las actividades a desarrollar para lograr su integración de forma efectiva al trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Computadora • Bocinas • Proyector • Hojas de papel • Bolígrafos 	<ul style="list-style-type: none"> • Videoclip (inducción) • Folletos y/o Trípticos 	\$10,000.00

Eje 3: Programa de capacitación**Objetivo general**

Brindar al personal de seguridad los conocimientos y técnicas necesarias para poder realizar sus funciones de manera efectiva.

Procedimiento:

Para el eje 3, se hace la propuesta de la realización de un proyecto anual de capacitación cuyos contenidos estén alineados con las labores que realiza el personal de seguridad con el cumplimiento de los requisitos anuales que solicita la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) y la Secretaría de Seguridad Pública (SSP).

A continuación, se presenta un listado de los posibles cursos a desarrollar:

- * Manejo efectivo de las llamadas de extorsión
- * Atención al cliente
- * Prevención y combate contra incendios
- * Primeros auxilios

Los cursos de capacitación señalados en el apartado anterior, forman parte uno de los requisitos que señala la STPS y la SSP para las empresas de seguridad privada, mismos que deben contar con un registro ante la última dependencia mencionada, por lo que se sugiere crear una alianza estratégica con alguna institución que preste este tipo de servicios.

Tabla 6.3.1.

Programa de capacitación

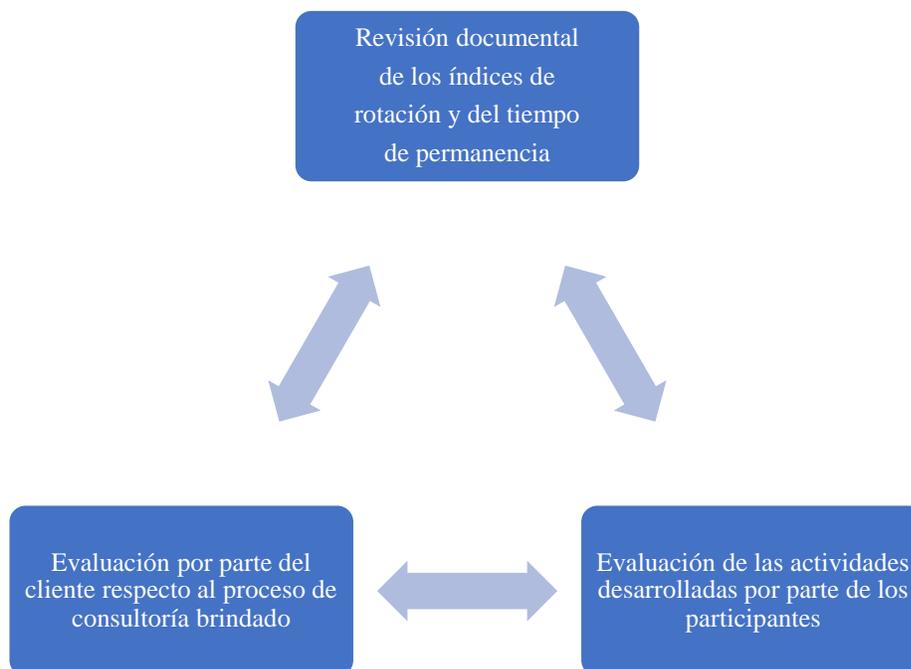
Objetivo	Materiales	Entregables	Inversión
Brindar al personal de seguridad de los conocimientos y técnicas necesarias para poder realizar sus funciones de manera efectiva	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano • Computadora • Bocinas • Proyector • Hojas de papel • Bolígrafos 	<ul style="list-style-type: none"> • Constancias de Competencias o de Habilidades Laborales (Formato DC-3 de la STPS). 	\$3,500.00 por curso

Capítulo VII. Evaluación

La forma de evaluar la efectividad del proceso de consultoría realizado será a través de indicadores, que, relacionados entre sí, brindarán la información necesaria para medir de la efectividad del proceso de consultoría realizado (Ver Figura 7.1).

Figura 7.1.

Evaluación del proceso de consultoría



1) Revisión documental

Para tener una primera aproximación respecto a la efectividad del proceso realizado se propone una revisión de los indicadores de 1) rotación de personal, 2) del tiempo de permanencia y de los 3) índices de ausentismo del personal de los últimos tres meses, el

objetivo es realizar una comparación de los indicadores antes y después de la intervención realizada.

2) Evaluación de las actividades

De igual manera, se propone la evaluación de cada una de las actividades realizadas, con esto se busca conocer la opinión de los participantes y a su vez, obtener una retroalimentación para identificar fortalezas y áreas de oportunidad con el fin de mejorar las actividades o bien, reestructurarlas para impactar de mejor forma en los objetivos planteados (ver anexos 3, 4 y 5).

3) Evaluación por parte del sistema cliente

Por último, se propone realizar una evaluación del proceso de consultoría realizado, los encargados de evaluar el proceso serán las figuras clave que acompañaron el proceso: el jefe de recursos humanos y el director general de la organización, en esta evaluación se busca contemplar lo siguiente (ver anexo 5):

- a) Formalidad del proceso
- b) Relevancia del diagnóstico
- c) Propuestas de acciones
- d) Congruencia entre las áreas a intervenir y las actividades
- e) Presupuesto utilizado
- f) Sugerencias y/o comentarios

La forma de realizar las tres evaluaciones mencionadas será a través de escalas tipo Likert, compuestas entre 6 y 8 afirmaciones y 5 niveles de respuesta.

Con estas propuestas de evaluación se busca conocer con datos certeros, la efectividad del proceso llevado a cabo (revisión documental). Asimismo, se busca conocer las perspectivas de los principales involucrados (participantes y organización), con ambas acciones se busca evaluar el proceso llevado a cabo, así como obtener una retroalimentación para identificar fortalezas y áreas de oportunidad.

Capítulo VIII. Discusión

Este trabajo tuvo como objetivo general realizar una propuesta de intervención bajo un enfoque de desarrollo organizacional para promover la permanencia en una empresa de seguridad privada. Asimismo, se pretendió conocer y analizar los factores que inciden en la rotación de personal. A continuación, se discuten los principales hallazgos del estudio realizado.

En primera, es preciso señalar que, la rotación de personal es un fenómeno laboral en el que intervienen diversos factores, cuyo grado de impacto va a depender de cada individuo. Lo anterior, pudiera explicarse desde el modelo teórico de calidad de vida laboral propuesto por Cetina et al. (2018), pues de acuerdo con estos autores, el deseo de permanecer en una organización está en función de la satisfacción de las necesidades que son importantes para cada individuo, por lo que esto termina impactando más en unas personas que en otras.

De los resultados obtenidos se pudiera interpretar que existieron algunos motivos que inciden en la rotación de personal como son el sistema de remuneraciones, la actividad que se realiza, las condiciones de los servicios y las jornadas de trabajo.

En el caso del sistema de remuneraciones se pudiera interpretar como un factor que impacta en la rotación de personal, pues cuando no se satisfacen las expectativas del trabajador, y además de existe una incongruencia entre el esfuerzo realizado y las demandas que tiene la organización, derivan en una alta probabilidad de deserción en los puestos de trabajo, sobre todo en los puestos manuales o altamente monótonos, tal y como mencionan Flores y Madero, (2012). Un ejemplo de lo anterior, es el caso de la organización estudiada, pues algunos empleados señalaron dentro de las encuestas de salida haber decidido desvincularse de la organización en busca de mayor sueldo y de mejores prestaciones en comparación con los que ofrece la organización estudiada, asimismo, también se señalaron las largas jornadas de trabajado como

razón para determinar desvincularse de la organización. Por el contrario, en el caso que el trabajador desee permanecer, es muy probable que realice sus funciones solamente para cumplir y no de la mejor manera posible como señala el modelo teórico de CVL de Cetina et al. (2018).

De igual manera, dentro del análisis realizado de las encuestas de salida y entrevistas de permanencia, se encontró que las condiciones de los servicios juegan un papel importante en la rotación de personal de la empresa estudiada, lo cual se apega al modelo teórico de CVL estudiado, el cual manifiesta que para que una persona experimente deseos de permanecer dentro de una organización debe comenzar por satisfacer sus necesidades básicas (Cetina et al. 2018), como son las condiciones en las cuales realiza sus funciones, cuando esto no sucede termina optando por desvincularse de la organización. Asimismo, dentro del factor de las condiciones de los servicios también se identificó un aspecto que se señaló importante al inicio del presente trabajo, este aspecto es la subcontratación de servicios, pues entre los motivos de salida mencionados algunos no corresponden a las condiciones generadas por la organización de origen, sino que corresponden a las condiciones de la organización que subcontrata los servicios.

Por último, otro factor encontrado que impacta en la rotación de personal es la jornada laboral, lo cual se pudiera interpretar desde el modelo teórico de CVL, ya que cuando una persona labora largas jornadas y no logra mantener un equilibrio entre las demás facetas de su vida, pudiera derivar en experimentar deseos de abandonar la organización y en casos extremos su salida (Cetina et al. 2018). Lo anterior pudiera ser la forma en la que el personal de seguridad de esta organización esté reaccionando, pues el tiempo de permanencia promedio encontrado en la revisión documental señala que el personal dura aproximadamente 6 meses dentro de la organización.

En conclusión, este trabajo pone en evidencia la importancia de estudiar la rotación de personal, privilegiando la permanencia sin descuidar la perspectiva de las salidas, de esta forma se puede obtener una comprensión más global del fenómeno estudiado. De igual manera, se puede decir que el marco conceptual de calidad de vida puede ser un concepto que facilite entender y estudiar la rotación de personal; ya que no solo hace referencia a la satisfacción de necesidades y al deseo de permanecer en la organización, sino que también incluye el querer hacer bien el trabajo.

Capítulo IX. Conclusiones

Con base en todo lo mencionado en los diversos apartados de este trabajo se puede concluir lo siguiente: en primera instancia, es difícil afirmar que solamente existe un único factor que influya en la rotación de personal, por el contrario, existen diversos factores que se ven involucrados en este fenómeno laboral, por ello, es importante prestar atención a todos los factores involucrados, pues la importancia de cada una de estas variables estará determinada por cada individuo.

De igual manera, es importante recalcar que la importancia del estudio de la rotación de personal, no solamente debe ser visto desde las personas que salen de la organización, como suele realizarse comúnmente, sino que también deben tomarse en consideración la perspectiva del personal que permanece en la organización, pues estos últimos conocen los motivos por los cuales sus ex compañeros tomaron la decisión de salir de la organización, pero también conocen cuales son los motivos por los cuales ellos han permanecido.

Asimismo, es importante mencionar que en este estudio se optó por utilizar la calidad de vida laboral como una aproximación teórica para explicar la rotación de personal, ya que contiene diversas variables como: el deseo de permanencia, la satisfacción de necesidades y el desarrollo en otras esferas de la vida, las cuales interrelacionadas pudieran aportar una explicación más precisa y detallada del fenómeno.

Por otro lado, para aquellas personas que interesen en estudiar este fenómeno bajo el enfoque de desarrollo organizacional se sugiere la utilización de técnicas participativas como metodología para la obtención de información, pues realizar lo anterior, permitirá conocer de manera más detallada y precisa todos los procesos que interaccionan alrededor del fenómeno.

Asimismo, se sugiere no dejar en segundo plano la perspectiva de la salida, pues ésta brinda información complementaria para la comprensión del fenómeno.

A la organización, se recomienda darle continuidad al proceso de intervención establecido, con la implementación de los planes de intervención, así como la medición de su efectividad (evaluación), recordando que el proceso de cambio es cíclico, por lo que valdría la pena iniciar otro proceso de intervención con enfoque de desarrollo organizacional, pues la organización al ser un sistema que está en constante interacción y por ende, en constante movimiento, el factor de cambio se vuelve necesario e importante para el desarrollo y trascendencia de una organización.

Anexo 1

Encuesta de salida

I. DATOS GENERALES

FOLIO: _____		FECHA: _____	
ÁREA: SEGURIDAD _____		LIMPIEZA _____	
NOMBRE: _____		ANTIGÜEDAD: _____	_____
TURNO: _____		SERVICIO: _____	

II. MOTIVO DE SALIDA

Marque con una "X" la razón que mejor exprese el motivo de su salida

Motivos personales		¿Cuál? _____
Motivos laborales		
Me ofrecen un puesto mejor		
Me ofrecen un mejor sueldo		
Me ofrecen un mejor horario de trabajo		
Otros motivo(s)		¿Cuál? _____

¿Te vas a otra empresa del mismo ramo?	SI/NO	¿POR QUÉ?

III. EMPRESA

Ayúdanos a mejorar contestando sinceramente esta encuesta de calidad

	SI	NO
¿Te vas por decisión propia?		

	SI	ALGUNAS VECES	NO
¿Tuviste algún conflicto con tus compañeros?			
¿Llegaste a tener diferencias con tu supervisor?			
¿Se te dio un trato digno?			
¿Tu pago fue efectuado de forma puntual y correcta?			
¿Tus inconformidades y dudas fueron resueltas por tu supervisor?			

¿RECOMENDARÍAS TRABAJAR EN LA EMPRESA?	SI/NO	¿POR QUÉ?
--	-------	-----------

IV. COMENTARIOS

SUGERENCIAS O COMENTARIOS

Anexo 2**Guía de entrevista (Permanencia)**

FOLIO:	FECHA:
ÁREA: SEGURIDAD	
SERVICIO:	
TURNO:	ANTIGÜEDAD:

1. Desde tu punto de vista, ¿Qué hace que las personas abandonen su trabajo?
2. ¿Qué ha hecho que tú permanezcas en la empresa?
3. Desde tu perspectiva, ¿Cuáles son las diferencias que tiene la empresa con la competencia?
4. ¿Qué tipo de beneficios obtienes al ser parte de la empresa?
5. ¿En qué consideras que puede mejorar la empresa? (infraestructura, supervisión, administración, recursos humanos, etc.)

Sugerencias y/o comentarios

--

Anexo 3

Evaluación de las acciones

(Programa Inducción)

A continuación, se presentan una serie de afirmaciones, favor de marcar con una “X”, según el grado de conformidad que esté con ella.

AFIRMACIONES	En total desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Conozco el contexto de la empresa en la cual estoy laborando					
Tengo conocimiento de las funciones principales para las que fui contratado					
Puedo identificar como está compuesta la empresa y sé a quién dirigirme para solucionar mis dudas					
La inducción aclaró mis dudas referentes a los pagos, funciones y beneficios que otorga la empresa					
La inducción sirvió para conocer las expectativas que tiene la organización sobre mí					
La inducción disminuyó la ansiedad que genera incorporarse a una nueva empresa					

Sugerencias:

Anexo 4

Evaluación de las acciones

(Programa de recompensas)

A continuación, se presentan una serie de afirmaciones, favor de marcar con una “X”, según el grado de conformidad que esté con ella.

AFIRMACIONES	En total desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Considero que estos premios reconocen mi trabajo realizado a lo largo del año					
Los premios otorgados fueron importantes para mí					
Me parecen claros los criterios que utilizaron para seleccionar a los “premiados”					
Recomiendo seguir realizando este tipo de reconocimientos a los empleados					
Estos premios otorgados son útiles para mí					
Este tipo de reconocimientos me motivan a realizar mejor mis funciones					
Este tipo de reconocimientos hace que yo desee permanecer dentro de la empresa					
La empresa se preocupa por mí y mi bienestar					

Sugerencias:

Anexo 5

Evaluación de las acciones

(Programa de Capacitación)

A continuación, se presenta una serie de afirmaciones, favor de marcar con una “X”, según el grado de conformidad que esté con ella.

AFIRMACIONES	En total desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
La información presentada en la capacitación me ayudará a desempeñar mejor mis actividades					
Considero importante el tema visto en la capacitación					
Recomiendo seguir realizando este tipo de capacitaciones a los empleados					
Esta capacitación recibida me ayudará en mi vida laboral y personal					
El instructor brindó la información de manera sencilla y clara					
El tiempo dedicado a esta capacitación fue adecuado					
Este tipo de capacitaciones hace que yo desee permanecer dentro de la empresa					
La empresa se preocupa por mí y mi bienestar					

Sugerencias:

Anexo 6

Evaluación de la organización (figuras clave)

A continuación, se presentan una serie de afirmaciones, favor de marcar con una “X”, según el grado de conformidad que esté con ella.

AFIRMACIONES	En total desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
El proceso de consultoría realizado se basó en un compromiso mutuo entre organización y consultor					
El diagnóstico realizado fue relevante para los objetivos de la organización					
Se cumplieron los objetivos del plan de intervención					
Las actividades realizadas fueron pertinentes con los objetivos planteados					
El presupuesto requerido fue el adecuado para el desarrollo del proceso de intervención					
El programa de intervención impactó de manera positiva a la calidad de vida de los colaboradores					
Puedo observar un cambio positivo en beneficio de la organización					
Puedo observar un cambio positivo en beneficio de los colaboradores					

Sugerencias:

Referencias

- Barroso, F. (2009). Calidad de vida laboral y equidad en empresas maquiladoras textiles yucatecas. *Panorama Administrativo*, 4(7), 73–96. Recuperado de <http://itcelaya.edu.mx/ojs/index.php/raites/article/view/8/6>
- Barroso, F. (2012). Calidad de vida laboral vs. rotación, ausentismo y productividad. Un estudio en 103 empresas de la ciudad de Mérida, Yucatán. *División de Negocios*, 12(3).
- Cuadra, A., & Veloso, C. (2007). Liderazgo, clima y satisfacción laboral en las organizaciones. *Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 2 (22), 43-58.
- Cetina, T., Escamilla, M., Centeno, G., & Aguilar, C. (2018). Calidad de vida en el trabajo en operadores de autotransporte. *Psicología Desde El Caribe*, 7485(numero especial), 80–97. doi.org/10.14482/psdc.33.2.7278
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Cruz, J. (2018). La calidad de vida laboral y el estudio del recurso humano: una reflexión sobre su relación con las variables organizacionales. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*, 0(45), 60–84. doi.org/10.14482/pege.45.10617
- Cubillos, C., Reyes, M., & Londoño, M. (2017). Análisis de las Causas de la rotación de personal en el área Comercial de una Gran Superficie. *Revista Faccea*, 7(1). Recuperado de <http://www.udla.edu.co/revistas/index.php/faccea/article/view/654/657>

- Diario Oficial de la Federación. (2015). Empresas de seguridad registradas, validadas y refrendadas. Recuperado de http://www.yucatan.gob.mx/docs/diario_oficial/diarios/2015/2015-03-25_1.pdf
- Diario Oficial de la Federación. (2019). Empresas de seguridad registradas, validadas y refrendadas. Recuperado de http://www.yucatan.gob.mx/docs/diario_oficial/diarios/2019/2019-03-15_1.pdf
- Duro, A. (2013). Psicología de la calidad de vida laboral. Trabajo, trabajador y consecuencias del trabajo sobre el trabajador. Madrid: Pirámide.
- Espinosa, M. (2013). Calidad de vida laboral en una organización dedicada a la producción y comercialización de material de construcción. Tesis de maestría no publicada. Universidad Autónoma de Yucatán, México.
- Flores, R. (2006). Factores que influyen en la rotación de personal en una organización. Congreso anual de la academia de ciencias administrativas (ACACIA). Recuperado de <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/P37T14.pdf>
- Flores, R., & Madero, S. (2012). Factores de la calidad de vida en el trabajo como predictoras de la intención de permanencia. *Acta Universitaria*, 22, 24–31. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/416/41623191004.pdf>
- Garza, J. (2000): “Administración Contemporánea”. México: Mc Graw Hill.
- Gonzales, D. (2009). Estrategias de retención del personal Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFTIT*, 45(156), 45–72. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf>
- Granados, I. (2011). Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios. *Revista IIPSI, Facultad de Psicología UNMSM*, 14(2), 271–276. doi.org/10.15381/rinvp.v14i2.2109

- Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. 5ª Ed. México: McGraw-Hill.
- Hernández, Y., Hernández, G., & Mendieta, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Ilu*, 18, 837–863. doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44369
- López, F. (2002). El análisis de contenido como método de investigación. *Revista de educación*, 4, 167-179. Recuperado de <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/1912/b15150434.pdf>
- Lozano, F. (2009). *Calidad de vida en el trabajo en una empresa de autoservicios*. Tesis de maestría no publicada. Universidad Autónoma de Yucatán, México
- Navarro, L. (2008). *Satisfacción laboral y rotación de personal en empresas de transporte público de pasajeros*, Tesis de maestría. Instituto Politécnico Nacional Recuperado de <http://tesis.bnct.ipn.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/4210/1/SATISFLABORAL.pdf>
- Noticias ONU. Programa de la OIT mejora las condiciones laborales en la industria textil. Recuperado de: <https://news.un.org/es/story/2016/09/1365431>
- Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa (síntesis conceptual). *IIPSI*, 9, 126-143. Recuperado de https://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v09_n1/pdf/a09v9n1.pdf
- Montagner, A. (2016). *Identificar los factores que impactan en la retención y permanencia del personal de una financiera : un caso de estudio*.
- Myers, D. (1995). *Psicología social*. México: McGraw-Hill
- Organización Internacional del Trabajo. (2017). *Informe mundial sobre salarios 2016-2017*. Recuperado de <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/--->

publ/documents/publication/wcms_541632.pdf

Real Academia Española Diccionario de la lengua española, 23.ª ed., [versión 23.4 en línea]. <https://dle.rae.es/permanencia> [03 de abril 2021]

Rebolledo, B. (2015). Calidad de vida y satisfacción laboral en trabajadores y trabajadoras del sector comercial de la ciudad de Chillán. Memoria de Licenciatura. Universidad del Bio Bio. Chile

Robbins, S. y Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall.

Salazar, J. & Guerrero, J. (2009). Calidad de vida del trabajador. Colombia: Universidad libre secciona Cali.

Sallan, J., Simo, P., Fernandez, V., & Enache, M. (2010). Estudio de la relación entre el compromiso organizativo y la intención de abandonar la organización: Modelo de dos componentes de compromiso de continuidad. *Cuadernos de Gestion*, 10(2), 15–28. doi.org/10.5295/cdg.090151js

Segurado, A. & Agulló, T. (2002). Calidad de vida laboral: Hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social. *Psicothema*, 14 (4), 828-836.

Soberanis, M. (2011). Calidad de vida laboral de los trabajadores del área comercial de una empresa porcícola. Tesis de maestría no publicada. Universidad Autónoma de Yucatán, México.

Tamayo, P., Sánchez, E., & Guevara. (2016). Percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación de personal. México: Pearson

Varguez, A. (2017). Ausentismo y rotación laboral: Diagnóstico y planes de acción en una empresa manufacturera. Tesis de maestría no publicada. Universidad Autónoma de Yucatán, México.