

VI Congreso Virtual Internacional Transformación e Innovación en las Organizaciones
(noviembre 2018)

**LOS DESAFÍOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS, ANTE EL
IMPACTO DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS
FAMILIARES DE LA REGIÓN CENTRO DE COAHUILA.**

Dr. Gabriel Aguilera Mancilla¹
Docente Titular Universidad Autónoma de Coahuila, México
gabo76mancilla@hotmail.com

M.A. Laura Leticia Gaona Tamez²
Docente Titular Universidad Autónoma de Coahuila, México
lauragaonatamez@hotmail.com

Dra. Rosa Hilda Hernández Sandoval³
Docente Titular Universidad Autónoma de Coahuila, México
rosahildahdz@prodigy.net.mx

Orlando Dariel Badillo Morales
Alumnos de la Universidad Autónoma de Coahuila
Daro.mrls@hotmail.com

¹ Docente titular de la Universidad Autónoma de Coahuila, Maestro en Administración, Doctorado en Administración y Alta Dirección.

² Docente titular de la Universidad Autónoma de Coahuila, Maestro en Administración. Candidata a Doctor en Administración y Alta Dirección.

³ Docente titular de la Universidad Autónoma de Coahuila, Maestro en Administración, Doctora en Ciencias de lo Fiscal.

Resumen:

En el presente trabajo investigativo tiene como finalidad conocer los factores que originan la rotación de personal en las empresas familiares en la Región Centro del Estado de Coahuila. Las mediciones se realizarán con dos instrumentos; para las mediciones de las prácticas se utiliza un cuestionario bajo la escala Likert que se maneja medir: trabajo en equipo, contratación, formación, planes de carrera, diseños de puestos de trabajo, remuneración, y evaluación de desempeño. Para evidenciar los desencadenantes de la rotación se miden los niveles de motivación, y se utiliza una prueba psicotécnica denominada Motivación personal (MPS) que se puede obtener información acerca de la motivación, las expectativas, la satisfacción, la ejecución y los incentivos. La muestra que se verifica como conveniencia. La interpretación de la información se refiere a la práctica de la gestión humana, los niveles de motivación, la identificación de los factores que pueden generar la rotación de personal dentro de la organización.

Palabras clave: empresa familiar, rotación, motivación, comportamiento organizacional ausentismo.

Abstract:

The purpose of this research work is to know the factors that cause staff turnover in family businesses in the Central Region of the State of Coahuila. The measurements will be made with two instruments; for the measurements of the practices a questionnaire is used under the Likert scale that is managed to measure: team work, hiring, training, career plans, job designs, compensation, and performance evaluation. To demonstrate the triggers of the rotation, the levels of motivation are measured, and a psycho-technical test called Personal Motivation (MPS) is used to obtain information about motivation, expectations, satisfaction, execution and incentives. The sample that is verified as convenience. The interpretation of the information refers to the practice of human management, the levels of motivation, the identification of the factors that can generate turnover of personnel within the organization.

Keywords: Family business, rotation, motivation, organizational behavior absenteeism.

1- Introducción

En la actualidad uno de los mayores retos que presenta la dirección y gestión de los Recursos Humanos es el crear herramientas útiles mediante las cuales el personal logre comprometerse e integrarse a la organización para mediante esto obtener ventajas competitivas y duraderas en el tiempo. De esta manera cuando se logra que los empleados se encuentren identificados y comprometidos con la organización en la que trabajan, aumentarán las posibilidades de que permanezcan en la misma (Milkovich y Boudreau, 1994).

Según los estudios realizados por estos ambos autores, llegan a la conclusión de que en las empresas generalmente existen problemas de rotación de personal; entendida como: los flujos inesperados de entrada y salida de los recursos humanos en una organización, distinguiéndose entre voluntaria e involuntaria, las involuntarias se producen como consecuencias de salidas no decididas por las personas como: La jubilación, la enfermedad, la muerte o la decisión unilateral de la empresa por el no cumplimiento de objetivos, las voluntarias son originadas como consecuencia de decisiones individuales. Sin embargo, dicha rotación se puede presentar de manera más acentuada en algunas organizaciones, lo cual es un problema importante para muchas empresas; ya que provoca la generación de grandes costos, particularmente en empleos que requieren altos niveles de educación y entrenamiento. Debido a que la fuga o salida del talento humano afecta de manera directa a las organizaciones, y más cuando el personal que abandona la empresa aporta especialmente de manera positiva.

2. Justificación y enfoque

Con la realización de esta investigación se pretende investigar la situación laboral que tiene en la actualidad un conjunto definido de Empresas familiares del Centro del Estado de Coahuila, favoreciendo el desarrollo para el

crecimiento personal de los empleados, procurando dominar situaciones profesionales y obtener resultados esperados. Es además la búsqueda de capacidades reales, conductas observables y medibles que pueden ser modificadas y desarrolladas. Dentro de este tejido, no se puede perder de vista que tiene su origen en diversas fuentes, como la formación, el aprendizaje, la experiencia en puestos de trabajo y la experiencia de vida.

Establecer de una manera medible todas las características interrelacionadas tanto de la empresa como de su personal, para asegurar el máximo rendimiento en la ejecución de las actividades empresariales, además que redimensionar y estas características para obtener un lugar dentro del mercado laboral.

3. Objetivo General

El propósito fundamental de esta investigación será determinar de manera objetiva los principales factores que originan la rotación de personal en las Empresas familiares de la región centro de Coahuila, y el impacto que esta tienen a la vez en relación con la retención del personal con el que cuentan, para la mejora de los resultados de la organización, de una forma eficiente y eficaz en la gestión de los recursos humanos.

4. Objetivos específicos

- Generar recomendaciones útiles para la práctica empresarial, en especial, para la región centro de Coahuila que se preocupan por adaptarse a las exigencias que demandan los tiempos actuales y retener al personal clave con el que cuentan.
- Profundizar en el estudio de la rotación de empleados, identificando las mejores prácticas para el logro de un impacto en la retención de los empleados de las Empresas familiares de la región centro de Coahuila.

5. El Problema Detectado

El principal problemas que frecuentemente enfrentan algunos sectores laborales del centro del Estado de Coahuila, es la rotación de personal que causa la inestabilidad laboral, aspecto que genera consecuencias negativas para cualquier organización, el cual posteriormente se agudiza cuando resulta

extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo, sobre todo si se trata de puestos poco atractivos y con una baja remuneración que pertenecen a empresas que proyectan una mala imagen en el entorno donde se desenvuelve su actividad.

6. Sustento Teórico

6.1 Empresa Familiar

En la actualidad, en nuestro país la noción de lo que es la empresa familiar carece aún de consenso a pesar de la preferencia que los investigadores tienen para retomar el modelo de los tres círculos de que nos habla Tagiuri y Davis (1982) donde de una manera condicionan su existencia a la interconexión de tres subsistemas: la propiedad, la familia y la empresa. Croutsche y Ganidis (2008) mencionan, que su concepción puede ser tan diversa como tantos autores traten sobre ella; ya que estos reconocen que esta heterogeneidad está relacionada principalmente con la dificultad de llevar a cabo una delimitación de sus fronteras que se relacionadas con tres elementos importantes, como lo son; el lazo familiar, el nivel de control y el tiempo de posesión de la empresa. En este mismo sentido, Chua y Sharma (1999) suponen que es insuficiente definir a una empresa familiar solamente por sus componentes y reconocen que su diferencia es comportamental; así, la visión de la empresa, la unión de intenciones de sus miembros para lograr esa visión y el comportamiento encaminado a prolongar su posesión a través de distintas generaciones de una misma familia explican de una manera más detalladamente sus características distintivas en relación con las empresas no familiares.

Existen diversas definiciones sobre lo que es una empresa familiar. Por lo que, para este artículo, cuando hablemos de la empresa familiar, La definiremos como un negocio administrado y controlado por los miembros de una o varias familias (Belasusteguigoita, 2010).

La familia o familias dueñas de la empresa tienen el control legal y accionario de esta y buscan mantener su sostenibilidad para las siguientes generaciones (Navarro, 2008).

Es importante determinar de una manera precisa cuáles son las características que identifican claramente a una empresa familiar por lo que de acuerdo a lo que menciona Trevinyo-Rodríguez (2010) que para que una empresa pueda ser considerada como familiar, debe cumplir puntualmente con cada uno de los siguientes requisitos:

- Que la familia o familias posean por lo menos el 51% de las acciones.
- Que estén involucradas en la gestión y administración del negocio.
- Que exista la vocación de transmitir el negocio a las siguientes generaciones.
- Que los miembros de la siguiente generación estén interesados en continuar con la empresa.
- Que se transmita el conocimiento a las siguientes generaciones.

Rendón (2009) propone un análisis a partir del concepto de configuración organizacional en el cual agrupa a pequeñas empresas familiares en función de la organización de su trabajo y del tipo de relaciones que establecen entre los individuos que las conforman, principalmente cuando estos son miembros de la familia. De esta manera, la autora reconoce la existencia de configuraciones como la organizacional unitaria, la simple, la departamental, la domiciliaria, la múltiple, la autónoma o en red.

6.2 Definición Rotación de Personal

Las definiciones de autores sobre el tema de Rotación de Personal son variadas por la perspectiva de cada una. Para (Chiavenato, 1999) define la rotación de personal como: La fluctuación de personal entre una organización y su medio ambiente.

(Robbins, Stephen, 1999) considera que “La rotación de personal es un porcentaje de empleados que por diversas causas y efectos abandonan su trabajo permanentemente aun cuando su contrato está vigente y la organización requiere de sus servicios, esto promueve la contratación de

nuevos empleados para que desempeñen las actividades de los puestos vacantes”.

Por movimiento del personal se entiende la suma de las separaciones voluntarias e involuntarias entre los empleados y la empresa. Las personas se pueden retirar por voluntad propia, ser despedidas, jubilarse o fallecer dentro de la organización. Las acciones de retención son aquellas prácticas administrativas orientadas a “no dejar ir” a individuos ubicados en cargos claves dentro de la empresa. Lejos de convertirse en acciones que busquen “hacer sentir bien” a los empleados (Harvard, 2003), lo que está en juego es la permanencia de ese factor diferenciador que se expresa en el legado histórico de aprendizaje, materializado en el saber que las personas tienen y que configura lo que algunos denominan el nuevo recurso económico básico, “el conocimiento”

6.3 Tipos de rotación

Chiavenato (1990) dice que la rotación o fluctuación puede ser real o potencial:

- Real.- es la salida consumada ante lo cual no se puede tomar ninguna medida pues el trabajador ya se ha marchado.
- Potencial.- está relacionada con el deseo latente del trabajador de marcharse, el cual no se ha hecho efectivo por no haber encontrado un empleo que reúna los requisitos que está buscando y que corresponda con sus expectativas.

A pesar de que al hablar de rotación se considera que algún miembro de la organización abandone su puesto de trabajo; sin embargo, (Taylor, 1999) menciona que ésta se puede desarrollar de 2 maneras: la rotación de personal interna y externa.

La primera, consiste en la reubicación del empleado dentro de la misma empresa, ya sea por medio de las promociones o cambios de puesto. En cambio, la segunda se trata de la salida del empleado de la empresa donde labora, con el objetivo de buscar nuevas ofertas laborales.

No implementar estrategias de retención de personal tiene consecuencias para las organizaciones. “Toda la gestión de la empresa descansa en algún recurso

humano encargado de realizar una planeación, diseñar una solución, tomar una decisión, coordinar una ejecución, controlar un resultado u operar una acción” (Miranda, 2011). Si son las personas quienes realizan los diversos procesos dentro en las empresas, la rotación repercute fuertemente en su gestión y en sus resultados.

Tanto la rotación interna como externa, se considera tipos de desvinculación del puesto, del segundo tipo de desvinculación (externa) Taylor considera que se despliegan 3 tipos más:

- Rotación laboral voluntaria. Se produce cuando un empleado decide, por motivos personales o profesionales, finalizar la relación con la empresa. Esta decisión puede surgir porque el empleado haya encontrado un trabajo mejor, quiera cambiar de profesión o quiera tener más tiempo para su familia o para su propio ocio. La decisión puede deberse a que el empleado considera que el trabajo actual no es satisfactorio, y esto puede ser debido a las malas condiciones laborales, bajos salarios, recibe pocas prestaciones, a que tiene una mala relación con su jefe, etc.
- Rotación voluntaria inevitable. Se deben a decisiones vitales del empleado que van más allá del control del empresario. Sin embargo, los últimos estudios demuestran que aproximadamente el 80% de las rupturas laborales voluntarias se pueden evitar, y muchas se deben a errores en la contratación o a un mal ajuste entre el empleado y el puesto de trabajo.
- Rotación involuntaria se produce cuando la dirección decide acabar una relación laboral con un empleado por necesidad económica o un mal funcionamiento entre el empleado y la organización. Las rupturas laborales involuntarias suponen el resultado de decisiones muy difíciles, que tienen un profundo impacto sobre toda la organización y, sobre todo, sobre el empleado que pierde su puesto de trabajo.

La fluctuación real puede tomar para su medición los registros de personal que existen en la organización, mientras que la potencial presupone la utilización de encuestas o entrevistas para ser detectada.

Si bien es importante conocer y medir la fluctuación real es más importante el estudio de la fluctuación potencial, la cual se convierte en una salida definitiva por ello se dice que tiene un carácter preventivo. El estudio de la fluctuación potencial pone al descubierto los motivos por los cuales algunas personas desean marcharse de la organización y conociendo los mismos se puede trabajar en la búsqueda de soluciones y lograr que esos trabajadores no causen baja de la organización.

De acuerdo a este mismo autor, una de las causas más comunes que desde el punto de vista laboral han aumentado la rotación laboral en los últimos años es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios. Cuando el trabajador está insatisfecho con alguna variable tratará de buscar una solución dentro o fuera de su centro laboral. Otra de las causas que reflejan las investigaciones relacionadas con las salidas de los trabajadores son las condiciones laborales; cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que este se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación laboral. Otra causa está relacionada con el sistema de estimulación moral y material vigente en la empresa que hace que los trabajadores se desmotiven y decidan marcharse de la misma.

También ha quedado demostrado que la rotación se manifiesta de manera diferente según la edad, el sexo, territorio geográfico, nivel ocupacional y la antigüedad en la organización pues las personas jóvenes fluctúan más. En el caso de los motivos personales la mayor fluctuación está en las mujeres y cuando son motivos laborales la rotación es mayor en los hombres. Chiavenato (1999) dice que en cuanto a la antigüedad las investigaciones demuestran que las personas con más de 10 años en las empresas son más estables.

6.4 Nivel óptimo de rotación de personal

Tanto la teoría como la práctica de recursos humanos manifiesta no tener un número ideal que determina la rotación de personal, ya que muchos factores

influyen en este efecto, así por ejemplo la rotación puede darse por motivos de carácter inusual, por lo que el índice no es representativo de la rotación problemática. Existe una parte de la rotación que es positiva para la empresa dado que el desempeño de determinado personal puede ser no muy productivo. (Andrade Martínez, 2010)

6.5 Determinación de las causas de Rotación de Personal

(Lacanal, 2005) La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Es por lo tanto, una variable dependiente de aquellos fenómenos internos y externos de la organización. Dentro de los fenómenos externos podemos citar la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc.

Una de las causas de la rotación es la Satisfacción Laboral. Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las percepciones que tiene características el actuales del trabajador de lo puesto como por que las "deberían ser".

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" o lo que desea un empleado de su puesto son:

1. Las necesidades
2. Los valores
3. Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

- Las comparaciones sociales con otros empleados.
- Las características de empleos anteriores.
- Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

- Retribución.
- Condiciones de trabajo.
- Supervisión.
- Compañeros.
- Contenido del puesto.
- Seguridad en el empleo.
- Oportunidades de progreso.

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

- Satisfacción General indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.
- Satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

La satisfacción laboral también está relacionada con el clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

Modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral. De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados consideramos que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo

- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo. (Niño González & Pérez James, 2012)

6.6 Índice de rotación de personal

Son variadas las metodologías propuestas por diferentes autores para medir la rotación de personal, en función de índices; sin embargo, la mayoría se basa en una relación entre entradas, salidas y los recursos humanos disponibles en un cierto período.

El cálculo del índice de rotación de personal está basado en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con los recursos disponibles en cierta área de la organización, dentro de cierto periodo de tiempo y en términos porcentuales (Arias Galicia, 1990).

Existen varias fórmulas para el cálculo del índice de rotación (Arias Galicia, 1990) a continuación se muestran dos de las fórmulas más comunes:

$$R = \frac{B}{N} \times 100 \quad \text{o} \quad R = \frac{B-1}{N} \times 100$$

En dónde: R= índice de rotación (%)

B= Número de bajas

N= Promedio de personas en nómina, en el período considerado

1= Número inevitable de bajas (muerte, reducciones de personal)

6.7 Impacto o consecuencias de la rotación de personal

Cualquier tipo de desvinculación por parte del empleado genera una serie de costos o gastos para la organización. Por eso es indispensable que conocer hasta qué nivel de rotación de personal puede una organización soportar sin verse muy afectada, es un problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos e intereses.

(Chiavenato, 1999), menciona que la rotación de personal involucra una serie de costos primarios y secundarios, a los cuales se les debe brindar gran

atención, Ya que repercuten de manera negativa en las finanzas de la empresa (Ver tabla 1).

<u>Costos Primarios de la rotación de personal:</u>	<u>Costos Secundarios de la rotación de personal:</u>
<p><i>Costo de reclutamiento y selección:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gastos de admisión y de procesamiento de solicitud del empleado; • Gastos de mantenimiento del órgano de reclutamiento y selección (salarios del personal de reclutamiento) • Gastos en anuncios de periódicos, hojas de reclutamiento, horarios de empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etc. • Gastos de mantenimiento de la selección de servicios médicos <p><i>Costos de registro y documentación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gastos de mantenimiento del órgano de registro y documentación de personal, gastos en formularios, anotaciones, registros, etc. <p><i>Costos de integración:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gastos de selección de entrenamiento; • Costo del tiempo del supervisor aplicado en la ambientación de los empleados recién admitidos en su sección. <p><i>Costos de desvinculación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gastos del órgano de registro y documentación relativos al proceso de desvinculación del empleado; • Costo de la entrevista de desvinculación (tiempo) • Costo de las indemnizaciones por el tiempo anterior a la opción por el FGTS, (Fondo de Garantía de Tiempo de Servicios) • Costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales, salario proporcional, entre otros. 	<p><i>Reflejos en la producción:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de la producción causada por el vacío dejado por parte del empleado desvinculado, mientras no es substituido; • Producción generalmente inferior, por lo menos durante el periodo de ambientación del nuevo empleado que ha ocupado el cargo; • Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros. <p><i>Reflejos en la actitud del personal:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que se esta retirando transmite a sus compañeros ; • Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que está iniciando transmite a sus nuevos compañeros; • Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la moral y la actitud del supervisor y del jefe; • Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la actitud de los clientes y de los proveedores. <p><i>Costo extralaboral:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gastos del personal extra y de las horas extras necesarias para cubrir el vacío existente o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado. • Tiempo adicional de producción causado por la deficiencia inicial del nuevo empleado; • Tiempo adicional del supervisor que se emplea en la integración y en el entrenamiento del nuevo empleado. <p><i>Costo extra-operacional:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento de accidentes debido a una intensidad mayor en el periodo de ambientación inicial de los recién admitidos; y • Aumento de errores repeticiones y problemas de control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado. <p><i>Pérdidas en los negocios:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • La imagen y los negocios de la empresa pueden sufrir deterioro por la deficiente calidad de los productos en razón de la inexperiencia de los empleados.

Tabla 1. Costos primarios y secundarios de la rotación de personal.
Fuente:(Chiavenato, 1999).

6.8 Determinación del Costo de la Rotación de Personal

El sistema es eficiente cuando alcanza los objetivos para los cuales fue construido, es importante saber el rendimiento y la economía obtenidos en la aplicación de los recursos. El sistema que ahorra sus recursos, sin sacrificar sus objetivos y los resultados alcanzados, tiene mayores posibilidades de continuidad y de permanencia. Obviamente uno de los muchos objetivos de todo sistema es la autodefensa y supervivencia. Saber hasta qué nivel de rotación de personal una empresa puede soportar sin mayores daños, es un problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos y base de interés (Contreras, 2008).

6.9 Formas de medir la rotación de personal.

Son variadas las metodologías propuestas por diferentes autores para medir la rotación de personal, en función de índices; sin embargo, la mayoría se basa

en una relación entre entradas, salidas y los recursos humanos disponibles en un cierto período.

Las diferencias radican básicamente en lo que se desea buscar con los diversos índices.

En este sentido se establecieron índices para la medición de la rotación siendo el más utilizado el índice de separación propuesto por (Chiavenato, 1999).

6.10 Efectos de la rotación de personal

La rotación impide que la población laboral incorpore los beneficios del desarrollo económico, y provoca una mayor concentración de la renta. A su vez ocasiona la caída del salario real, lo que reduce el poder adquisitivo de los empleados. De este modo, las pequeñas y las medianas empresas ven reducir sus posibilidades de una expansión más rápida y de generación de nuevos empleos que se multiplicarían por el sector terciario, reduciendo aún más las posibilidades de crecimiento de la demanda.

Más importante aún son los efectos negativos que la rotación de personal produce sobre los efectos sociales, principalmente en lo referente a sus reflejos en la caída del salario real, más abajo del poder adquisitivo, en el compromiso de una justa distribución de la renta nacional y en los mecanismos de ahorro y de seguros sociales. Todos estos aspectos conllevan mayor dependencia social e incrementan el paternalismo estatal como medio de contener la carga asistencial exigida. La mayor intervención del Estado, por su lado, exige una mayor carga tributaria y grava a las empresas y a los individuos con mayor volumen de renta personal.

Una reflexión final en cuanto a la medición de la rotación de personal es la siguiente: "Al observar el efecto de la rotación de personal en la planeación de los Recursos Humanos y el reclutamiento, no son el único factor que se debe considerar. La calidad de los empleados que abandonan una organización, es también importante. El hecho de que se vayan los empleados mediocres (lo que los especialistas llaman "rotación de personal funcional") puede ser benéfico para la organización, ya que los costos de mantener a trabajadores

improductivos, pueden ser más altos, que los costos de reclutar y capacitar a otros más eficaces" (Bohlander, 2008).

7. Actividades Generales y Desarrollo

Para el desarrollo del presente estudio se señalan dos puntos básicos que permitan la realización de las actividades necesarias para la determinación a través de un proceso de investigación cualitativa, los cuales son:

- Detección de parámetros que existen en la realidad del fenómeno.
- Generación de hipótesis cualitativa.
- Interpretación de dichos parámetros.

La detección de parámetros para conocer la realidad de la deserción en las Empresas familiares de la región centro del Estado de Coahuila, será escogiendo una muestra representativa, aplicando un cuestionario basado en variables cualitativas con preguntas abiertas que permitirá evaluar mediante la aplicación de tablas de contingencia y análisis univariado su ocurrencia.

La interpretación de la información se realizará bajo análisis univariado, análisis variados con tablas de contingencia, con la finalidad de obtener información relevante acerca de la práctica de gestión humana, los niveles de motivación, para la identificación de factores que pueden generar la rotación de personal dentro de la organización.

8. Resultados y conclusiones

Podemos concluir, que las empresas familiares tienen una esencia muy particular, en especial porque muy pocas de ellas tienen sistemas formales de planificación y control, lo que implica que no todas las empresas familiares tienen claridad respecto de su misión y visión que pretenden alcanzar. Por lo cual esto se convierte en una dificultad importante de una planificación formalmente, así como la posibilidad de poder plantear algunas estrategias de desarrollo de corto y largo plazo.

Es por ello que es importante destacar, además, que al no existir un sistema formal de control de gestión de personal el cual permita verificar la consecución de los objetivos y orientar su acción, van a prevalecer las necesidades de la familia sobre el beneficio de la empresa y de su personal. Lo anterior conlleva a

una deficiencia al momento de definir sistemas de información que sirvan de apoyo para la toma de decisiones y el control de la gestión. Esto es así, básicamente porque existe poca claridad respecto de la jerarquía, la definición de cargos y la designación de responsabilidades, muchas veces la responsabilidad y las decisiones recaen sobre el fundador de la empresa, sin dejar que surjan ideas nuevas e innovadoras a la gestión del personal en el ambiente de la organización.

Por lo cual tal como lo indica el objetivo general de este trabajo, es mostrar los factores que influyen en las prácticas efectivas de la gestión humana en la retención de los empleados en las empresas familiares, por lo que para el cumplimiento de este objetivo se planteó un instrumento cualitativo mediante el cual se pretende indicar dichas prácticas en las empresas familiares de la región centro del Estado de Coahuila, identificando claramente las creencias presentadas por estas empresas en el ejercicio de dichas prácticas y en la intensidad en que estas eran aplicadas para el logro de los objetivos organizacionales, a su vez la identificación de estas prácticas que permitir conocer destacando los correspondientes hallazgos.

9. Sugerencias importantes

Las prácticas de formación, plan carrera y retribución, aunque presentan altos porcentajes en su aplicabilidad en las empresas familiares, pueden presentar una gama de sugerencias importantes para la disminución de la rotación de personal, ya que existe un gran número de personas que las considera con debilidades lo que hace que estas aun no estén consolidadas y se convierta en una debilidad, la cual deben de corregir para conservar el talento más importante de la empresa: el factor humano.

Así como la realización de mediciones de motivación que podrán permitir evidenciar factores determinantes de la desmotivación y de insatisfacción, a su vez la falta de proyección de los empleados en las empresas, acompañados de un interés por parte de estos por una relación remuneración Vs. trabajo para el cumplimiento de metas.

$$I_s = \frac{D}{PE}$$

PE

D = número de desvinculaciones

PE = promedio efectivo del período considerado

Este es el índice que se utilizó en esta investigación ya que refleja una tendencia general de dejar la organización a pesar de la ocupación del empleado.

10. Referencias Bibliográficas

- Arias Galicia, Fernando. (1990) Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. p.410.
- Andrade Martínez, M. L. (2010). Análisis de la rotación del personal y elaboración de una propuesta para su optimización en la Pasamanería SA de la ciudad de Cuenca en el año 2009 (Doctoral dissertation).
- Babson, S., M. (2000). Rotación, depreciación y obsolescencia de recursos humanos y políticas de incentivos para el personal. (3era. Edición). México: Editorial Limusa. 318.
- Belausteguigoitia, R. I. (2010). Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación. 2ª Ed. México: Mc Graw Hill.
- Bohlander, G. (2008): Administración de Recursos Humanos. Gengace Learning. 11ª. Edición.
- Contreras, I. M. C. (2008). Costo de rotación de recursos humanos como instrumento de control gerencial. *Gestión y Gerencia*, 2(01), 22.
- Chiavenato, I. (1999). Rotación de personal. Administración de recursos humanos. México: Editorial Mac Graw Hill.
- Chua, J., J. Chrisman y P. Sharma (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice* 23 (4): 19-39.
- Croutsche, J-J. y B. Ganidis (2008). Diversité des entreprises familiales. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, avril (230): 93-98.
- Harvard Business Essentials (2003), Contratar y retener a los mejores empleados, Deusto, Barcelona.
- La canal, R. (2005). Diagnóstico de las posibles causas de rotación de personal (Doctoral dissertation, Tesis de grado. Guatemala: Universidad Rafael Landívar).
- Miranda, D. R. G. (2011). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45-72.

- Navarro de Granadillo K. (2008). Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales* Vol. XIV, N° 1. Recuperado de: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S131595182008000100004&nrm=iso&tlng=pt
- Niño González, K. J., & Pérez James, C. A. (2012). Análisis de los factores que inciden en los altos índices de rotación de personal en Quala SA distrito Bucaramanga (Doctoral dissertation).
- Rendón, M. (2004). Cultura y organización en la empresa familiar. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades* (55): 119-141.
- Robbins, Stephen, (1999). *Comportamiento organizacional*. México.Ed. Prentice. pp. 24-25
- Tagiuri, R. y J. Davis. (1982). Bivalent attributes of the family firm. Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, Massachusetts. [Reprinted in 1996 by *Family Business Review* IX (2): 199-208].
- Taylor, 1999. *Los Recursos Humanos en las Pymes; Análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad*.
- Treviño Rodríguez, R. (2010). *Empresas Familiares. Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México, Pearson.