

La rotación voluntaria de personal en la empresa Adient: Análisis y propuestas de mejora.

José Ramón Marín Varela

jrmv0001@uoc.edu

17/06/2019

Director: Fernando José Pons Verdú

Trabajo final de máster

Curso 2018-2019, semestre 2

Índice

Resumen	04
Abstract	05
Introducción	06
1. Marco teórico	07
1.1. Definiciones.....	07
1.2. Tipos de rotación.....	07
1.3. Causas de la rotación.....	08
1.4. Métodos usados para medir la rotación.....	09
1.5. Impacto de la rotación de personal.....	11
1.6. Posibles soluciones.....	12
2. Metodología	12
3. Trabajo empírico	13
3.1. Descripción de la empresa.....	13
3.2. Análisis DAFO y estrategias CAME.....	14
3.3. Análisis PESTEL.....	17
3.4. Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	19
3.5. Entrevista con personal de RR.HH.	21
3.6. Cuestionario realizado al personal de Adient	23
3.6.1 Análisis de correlación.....	25
3.6.2 Prueba T de Student para diferentes rangos de edades.....	27
3.6.3 Prueba T de Student para diferentes posiciones.....	28
Conclusiones	31
Referencias bibliográficas	35

Anexos39

Índice de tablas

Tabla 1: Análisis DAFO.....14

Tabla 2: Entorno político de la empresa Adient en Eslovaquia.....18

Tabla 3: Entorno económico de la empresa Adient en Eslovaquia..... 18

Tabla 4: Entorno social de la empresa Adient en Eslovaquia..... 18

Tabla 5: Entorno tecnológico de la empresa Adient en Eslovaquia.....19

Tabla 6: Entorno legal de la empresa Adient en Eslovaquia.....19

Tabla 7: Resumen de las correlaciones estudiadas.....26

Índice de figuras

Figura 1: Índice de rotación de personal para el planteamiento de RR.HH..... 10

Figura 2: IRP para analizar las pérdidas de personal y sus causas.....10

Figura 3: IRP para analizar las pérdidas de personal por iniciativa de los empleados.....10

Figura 4: IRP para evaluar la rotación del personal por departamento.....11

Figura 5: Fórmulas utilizadas por Adient para medir la rotación de personal.....22

Figura 6: Porcentaje de encuestados por edad.....24

Figura 7: Número de empleados encuestados según su posición.....24

Figura 8: Número de encuestados según el tiempo que llevan en la empresa.....25

Figura 9: Fórmula para calcular el coeficiente de Pearson.....25

Resumen

La rotación voluntaria de personal se define como la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. Está causada por diversos factores, como la situación del mercado laboral, el estilo de supervisión, la insatisfacción laboral, etc. Existen diferentes fórmulas para el cálculo del índice de rotación personal según el objetivo. La rotación voluntaria de personal impacta en una organización causando gastos de reclutamiento, decrementos en la productividad, gastos en formación de nuevo personal y olvido organizacional entre otros problemas. Para prevenir o reducir la rotación voluntaria hay que identificar las causas, se pueden usar procedimientos de selección validados, llevar a cabo prácticas de integración o prestar atención a la trayectoria actitudinal entre otras prácticas.

Este trabajo presenta a la empresa Adient mediante una introducción de la misma, los análisis DAFO y PESTEL y el estudio de las cinco fuerzas competitivas de Porter. El trabajo empírico cuenta con una entrevista realizada a un especialista de RR.HH. de esta organización que afirma que el principal motivo por el que los empleados abandonan esta organización es el cambio a una mejor posición. También se realizó un cuestionario a los empleados para medir diferentes constructos. El resultado de un análisis de correlación muestra que la satisfacción laboral y el clima organizacional tienen una leve correlación negativa con la intención de salida mientras que el agotamiento y el cinismo tienen una correlación positiva más fuerte con la intención de salida. La realización de la prueba T de Student concluye que el agotamiento en los managers es significativamente más alto que en los contables y el cinismo está más presente en los trabajadores de entre 25 30 años que en los que tienen entre 30 y 35, pero la intención de salida no varía de acuerdo a las edades o las posiciones estudiadas.

Palabras clave: Rotación, satisfacción, clima y Burnout.

Abstract

Voluntary turnover can be defined as the exchange between a firm and its environment. It is caused by various factors, such as the current situation of the labor market, the style of supervisión, labor dissatisfaction, etc. There are different formulas for the calculation of the voluntary turnover index according to the objective to achieve. Voluntary turnover has an impact in organizations causing recruitment expenses, decrease in production, training for new employees expenses and organizational oblivion among other issues. In order to prevent or reduce voluntary turnover it is necessary to identify causes, being posible to use validated recruitment procedures, to carry out integration policies or to pay attention to the attitude trajectory among other practices.

This paper introduces the company Adient by the presentation of general information, SWOT and PESTEL Analysis and the study of Porter's five forces. The empirical part counts with an interview with a HR specialist who states that the main reason why employees leave Adient is the change for a better position. Furthermore, a questionnaire was filled in by employees in order to measure different constructs. The outcome of a performed correlation analysis shows that work satisfaction and work environment have a mild negative correlation with the turnover intention while exhaustion and cynism have a stronger positive correlation with voluntary turnover. The performance of a Student's T test shows that exhaustion in managers is significatively higher tan in accountants while cynism is more present in employees who are between 25 and 30 years old than in employees who are between 30 and 35. Nevertheless, the turnover intention does not vary according to the ages nor the positions under study.

Key words: Turnover, satisfaction, environment and Burnout.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, existen numerosos estudios que demuestran la importancia que tienen los recursos humanos en la empresa. Cada día las empresas invierten más en políticas de bienestar y formación para que sus trabajadores sean más productivos. La retención del personal cualificado es un factor muy importante para el éxito de las empresas ya que estos aportan conocimiento, desempeño o liderazgo entre otras cualidades. Sin embargo, no siempre es fácil o posible retener este talento dentro de la empresa, dándose así el fenómeno que conocemos como “rotación voluntaria”. Cuando una persona cualificada abandona la empresa, esta pierde un recurso importante, pierde sus conocimientos y su productividad, además de toda la inversión que ha realizado en formación y bienestar de esta persona que ha podido ser o no amortizada durante el tiempo que esta persona ha permanecido en la empresa pero ya no se podrá obtener un futuro rendimiento de ella.

Teniendo en cuenta estos motivos, mediante el estudio de la literatura existente, el presente trabajo pretende analizar los tipos de rotación que existen, las causas, los métodos que se pueden usar para medirla y las acciones que se pueden llevar a cabo para reducir la rotación al mínimo posible.

Justificación

La necesidad de elaborar este Trabajo de Final de Máster surgió de mi experiencia laboral en la empresa Adient, en la que actualmente trabajo.

Cuando empecé, en mi equipo había 18 personas, de las cuales 13 contaban con más de 2 años de experiencia en la posición y hablaban al menos tres idiomas. Al poco tiempo fueron abandonando la empresa por puestos mejores en otras firmas y esto ocasionó que en el actual equipo haya solo 9 personas, teniendo la mayoría de ellas menos de un año de experiencia. El hecho de que estas personas rotaran ha causado un gran decremento de la productividad de mi equipo ya que los nuevos miembros disponen de menos conocimientos. También hay que tener en cuenta que el hecho de que estas personas abandonaran la organización ha causado una reducción de personal en el equipo ya que la empresa está teniendo dificultades para encontrar candidatos que se ajusten a la necesidad del puesto. Esto ha ocasionado que los actuales miembros del equipo tengan que realizar un mayor número de tareas e incluso realizar horas extras obligatorias, lo que conlleva un descenso de la satisfacción laboral, situaciones de estrés, etc. que a su vez puede desembocar en más personal abandonando la empresa. Por estos motivos considero necesario que las empresas conozcan mejor este fenómeno y las posibles medidas que se pueden llevar a cabo para reducirlo o evitarlo.

Con la realización de este Trabajo de Final de Máster (TFM) se pretende demostrar que la rotación voluntaria de personal cualificado tiene repercusiones negativas en las organizaciones a través del estudio de los tipos de rotación, las causas, y el impacto de la misma así como aportar soluciones para prevenir o reducir este fenómeno.

Objetivos y alcance

- Definir el concepto de rotación laboral
- Definir los tipos de rotación que existen
- Encontrar las causas que provocan la rotación
- Enunciar métodos existentes para medir la rotación
- Definir el impacto de la rotación
- Encontrar posibles soluciones

- Llevar a cabo un análisis DAFO y de estrategias CAME sobre la empresa Adient
- Llevar a cabo un análisis PESTEL de la empresa Adient.
- Analizar las cinco fuerzas competitivas de Porter para la empresa Adient.
- Encontrar la relación entre los factores satisfacción laboral, clima organizacional y *burnout* y la intención de rotación voluntaria en la empresa Adient.
- Encontrar las diferencias que existen entre la puntuación obtenida en los mencionados constructos entre diferentes edades y diferentes posiciones en la empresa.
- Encontrar soluciones para prevenir o reducir la rotación en esta empresa

1 MARCO TEÓRICO

1.1 Definiciones

Mobley (1982) definió la rotación de personal como la suspensión individual del personal afiliado a una organización que recibe una compensación monetaria por parte de la compañía.

Tett & Meyer (1993) opinan que la rotación del personal es el deseo consciente y deliberado de abandonar una organización.

Rodríguez (1998), define la rotación de personal como “el derecho a buscar nuevas oportunidades y nuevos alicientes económicos y profesionales para mejorar el status personal y profesional”. Además añade que este cambio es positivo para el empleado ya que le permite adquirir nuevos conocimientos, habilidades y potencial profesional y así como mejorar su nivel retributivo.

Según Chiavenato (1999) la rotación de personal es “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente... se define por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización”.

Abassi y Hollman (2000) definen la rotación del personal como el movimiento de trabajadores en torno al mercado laboral, entre firmas, trabajos, posiciones y entre estados de empleo y desempleo.

1.2 Tipos de rotación

Para varios autores, la rotación de personal se puede clasificar como voluntaria (no deseada) e involuntaria (deseada):

- Rotación voluntaria: Shaw et al. (1998) indican que la rotación voluntaria refleja la decisión del empleado de abandonar su empresa. De acuerdo a Hausknecht y Holwerda (2013) y Trevor, G. y Boudreau (1997) cuando los empleados que deciden abandonar su posición voluntariamente tienen un gran rendimiento, un conocimiento que no es fácilmente reemplazable o son futuros líderes, la necesidad de encontrar una explicación a estas rotaciones es crítica. Para Hausknecht y Trevor (2011) y Shaw, G y Delery (2005) entender la rotación voluntaria es particularmente importante para el trabajo en equipo en general cuando la salida de un trabajador puede impedir que se logren los objetivos de diferentes equipos y esto puede afectar negativamente al rendimiento de la organización.
- Rotación involuntaria: Shaw et al. (1998) la definen como la decisión de la empresa o el empleador de terminar la relación con el empleado.

Según Chiavenato (1999), existen dos tipos de rotación:

- Rotación de personal interna: Es la circulación de empleados dentro de las organizaciones.
- Rotación de personal externa: Es la circulación de empleados que entran y salen de la organización.

Este mismo autor además también clasifica la rotación en:

- Real: Es la salida consumada del trabajador que ya no se puede evitar.
- Potencial: Está relacionada con el deseo que tiene el trabajador de marcharse pero que por diversos posibles motivos todavía no se ha hecho efectivo.

Según Mathieu et al. (2015), diferentes meta-análisis han reportado que la intención de abandonar la empresa (rotación potencial) es el mejor predictor que existe de la rotación real.

1.3 Causas de la rotación

Existen causas de rotación forzosas (muerte, jubilación, enfermedad o despido) y causas de rotación voluntarias en las que se centra este trabajo.

Según Chiavenato (1999), existen fenómenos internos y externos causantes de la rotación voluntaria de personal. Entre los fenómenos externos encontramos la situación de oferta y demanda de recursos humanos, la situación económica, las oportunidades de empleo, etc. Entre los factores internos podemos enumerar la política salarial y de beneficios sociales de la organización, el tipo de supervisión, etc.

Para March y Simon (1958) y Joseph et al. (2007) en un nivel macroeconómico, la facilidad de encontrar una nueva posición tiene una asociación positiva con la rotación voluntaria.

En el ámbito psicológico, Griffeth et al. (2000) y Liu, M. et al (2012) opinan que la satisfacción laboral tiene una relación negativa con la rotación voluntaria. Otros estudios del ámbito psicológico apuntan a otros predictores de la rotación voluntaria tales como el compromiso organizacional; Lum, K. et al. (1998), McCaul, H., y McCaul, K. (1995) y Meyer y Allen (1991); la supervisión; Payne y Huffman (2005); las prácticas de dirección y gestión de Recursos Humanos; (Heavey, H., y Hausknecht (2013) y Trevor y Nyberg (2008) y por último el rendimiento personal; Shaw et al. (2005); Trevor et al. (1997); Williams, C. y Livingstone, L. (1994).

Desde un punto de vista relacional Krackhardt y Porter (1985, 1986) descubrieron que la salida de uno o varios amigos está asociada a la probabilidad de que un individuo abandone la organización.

La teoría de inserción laboral (*job embeddedness* en inglés) que apoyan Mitchell y Lee (2001) y Jiang et al (2012) propone que el grado en el que los individuos están conectados en una red social constituyendo vínculos sociales en el lugar de trabajo puede predecir la intención de salida. Las personas que están más fuertemente conectadas entre sí tienden a ser más resistentes a cambios que podrían llevar a otros a salir de la empresa.

Para Pitts et al. (2011) existen tres dimensiones: factores demográficos, factores de satisfacción y factores organizacionales y relacionales. Los factores demográficos son la edad del trabajador y el tiempo que ha permanecido en la empresa. Así, por ejemplo, los trabajadores jóvenes rotan más debido a que cambian más sus caminos laborales, tienen una mayor disposición a la movilidad y menos cargas familiares. Estos autores también consideran que la lealtad a la empresa crece mientras mayor sea el tiempo que un empleado ha trabajado en la misma empresa y mientras mayor sea este, menor será su disposición a abandonar la empresa. Los factores de satisfacción están relacionados con la satisfacción con el salario, los beneficios y las

oportunidades para crecer dentro de la organización. Estos tienen una relación negativa con la rotación voluntaria. Los factores organizacionales y relacionales estudian la relación entre el empleado y sus superiores y sus compañeros.

Según Chafetz, B. y Robin, A. (2010) la tasa de rotación voluntaria disminuye cuando la economía se encuentra en recesión mientras que crece cuando la economía se ha recuperado o se encuentra en recuperación.

Werther (2000), opina que generalmente dentro de una organización en la que se genere una excesiva rotación de personal puede estar oculto motivos como la desmotivación, descontento, insatisfacción laboral, lo cual está vinculado con la gestión que realiza el Recursos Humanos.

Un método para analizar las causas por las cuales los empleados abandonan la empresa es realizar una entrevista de salida. La información obtenida puede servir para determinar los cambios necesarios y plantear nuevas estrategias que permitan disminuir el grado de rotación de personal y sus efectos. Según Chiavenato (1999), entre la información que puede aportar la realización de una entrevista de salida se puede encontrar:

1. Motivo de la separación (por iniciativa de la empresa o del empleado).
2. Opinión del empleado sobre la empresa.
3. Opinión del empleado sobre el puesto que ocupaba en la organización.
4. Opinión del empleado sobre su jefe inmediato.
5. Opinión del empleado sobre su horario de trabajo.
6. Opinión del empleado sobre las condiciones físicas ambientales.
7. Opinión del empleado sobre las prestaciones sociales que proporciona la organización.
8. Opinión del empleado sobre su salario.
9. Opinión del empleado sobre las relaciones humanas que existen en su división.
10. Opinión del empleado sobre las oportunidades de desarrollo que encontró en la organización.
11. Opinión del empleado sobre la moral y actitudes de sus compañeros de trabajo.
12. Opinión del empleado sobre las oportunidades que encontró en el mercado de trabajo.

1.4 Métodos usados para medir la rotación

De acuerdo a Chiavenato (1999), existen las siguientes maneras de calcular el índice de rotación de personal:

- Medición del índice de rotación del personal para efectos del planteamiento de recursos humanos:

Fig. 1: Índice de rotación de personal (IRP) para el planteamiento de RR.HH.

$$\text{Índice de rotación del personal} = \frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{PE}$$

A: admisión de personal
 D: desvinculación de personal
 PE: promedio efectivo

Fuente: Chiavenato (1999).

Expresa el valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al número promedio de invitados.

- Para analizar las pérdidas de personal y sus causas:

Fig. 2: IRP para analizar las pérdidas de personal y sus causas.

$$\frac{D \times 100}{PE}$$

Fuente: Chiavenato (1999).

- Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal solo se tienen en cuenta la salida por iniciativa de los empleados:

Fig. 3: IRP para analizar las pérdidas de personal por iniciativa de los empleados.

$$\frac{D \times 100}{\left(\frac{N1+N2+N3+\dots+Nn}{a} \right)}$$

a= número de meses del período

N1 + N2 + ...+Nn= sumatoria de los números de empleados al comienzo de cada mes.

Fuente: Chiavenato (1999).

- Para evaluar la rotación del personal por departamento:

Fig. 4: IRP para evaluar la rotación del personal por departamento.

$$\frac{A+D+R+T}{PE} \times 100$$

R= recepción de personal por transferencia a otros subsistemas
T= transferencia de personal hacia otro subsistema

Fuente: Chiavenato (1999).

1.5 Impacto de la rotación del personal

Según Chiavenato (1999), en una empresa que reduce sus gastos en salarios, puede sufrir un coste superior al ahorro ocasionado por la rotación del personal. De acuerdo a este autor, cada organización debe evaluar el nivel de rotación que está dispuesta a soportar sin verse muy afectada por la misma según sus propios intereses.

Los costes causados por la rotación pueden ser:

- **Primarios:** Directamente relacionados con la salida de cada empleado y su reemplazo por otro. Por ejemplo, los costes de reclutamiento y selección (gastos del departamento encargado, gastos en anuncios sobre la posición, etc.), los costes de registro y documentación, costes de integración (tiempo empleado en supervisión y capacitación) y costes de separación (gastos en registros y anotaciones, gasto en entrevistas de salida y finiquito).
- **Secundarios:** Se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación y son difíciles de evaluar cuantitativamente o relativamente intangibles. Aquí encontramos las repercusiones en la producción, las repercusiones en la actitud del personal, los costes laborales extraordinarios (gastos en horas extra, tiempo adicional de producción, etc.) y los costes operativos extra (mayor uso de electricidad entre otros debido a la menor productividad).
- **Terciarios:** Efectos colaterales de la rotación que se manifiestan a mediano y largo plazo. Por ejemplo, pérdidas en los negocios o costes de inversión adicionales.

Hansen (1997) estima que el coste de contratar y formar a un nuevo empleado equivale a entre un 150% y un 175 % de su paga anual.

David y Tanguy (2011) definen el olvido organizacional como el conocimiento específico de una determinada organización que se pierde cuando un empleado abandona la empresa, lo cual supone un coste importante para la organización.

Para Ongori (2007), una alta tasa de rotación puede significar malas políticas de personal, malas políticas de reclutamiento, malas prácticas de supervisión y falta de motivación. La rotación de personal puede causar una bajada de productividad debida al tiempo que se emplea en reclutar y formar nuevos trabajadores y esto puede desembocar en una pérdida de clientes a favor de la competencia.

Barre (2014) afirma que:

El exceso de rotación de personas se considera negativo, si las salidas son voluntarias, puede significar que el clima laboral en la empresa sea malo, que su sistema de remuneraciones esté bajo, que el sistema de ejercicio de la autoridad no es adecuado, que no exista un sistema eficaz

de incentivos. Por eso que la rotación de personal debe responder todas las necesidades que exija el entorno (p.33).

Como contraste, Meier y Hicklin (2008) consideran que la rotación laboral puede beneficiar a la organización y que un nuevo empleado puede ser más productivo que el anterior. Así, el coste de reemplazo y formación puede ser rápidamente compensado por el mayor rendimiento del nuevo trabajador. En su opinión, reemplazar a los trabajadores con un pobre desempeño puede servir para motivar a los demás para que sean más productivos y proporcionar una nueva fuente de ideas innovadoras.

1.6 Posibles soluciones

De acuerdo a Hom et al. (2017), los empleadores pueden usar procedimientos de selección validados (biografía, personalidad, ajuste entre persona y organización) para identificar candidatos que podrían abandonar la empresa en el futuro. Según estos mismos autores, las empresas también deberían prestar una atención especial a las prácticas de integración de los trabajadores ya que está demostrado que la mayoría de rotaciones voluntarias ocurren cuando los nuevos empleados afrontan dificultades para ajustarse a su nuevo puesto de trabajo.

Según Liu et al. (2012) las organizaciones deberían monitorear las causas prominentes de rotación tales como la trayectoria actitudinal para predecir la rotación o aprender qué condiciones laborales deben mejorarse para aminorar la potencial rotación.

Call et al. (2015) opinan que las empresas podrían también registrar las trayectorias en la tasa de rotación para proyectar inminentes reducciones en la productividad así como evaluar los costes de la rotación y coleccionar datos sobre quiénes dejan la empresa y hacia dónde van (empresas competidoras por ejemplo e identificar cuáles). Para Hom et al. (2017) es importante también identificar a aquellos que permanecen en la empresa pero no se encuentran cómodos (mala supervisión, desajuste con el puesto que emplean, falta de oportunidades, etc.) así como identificar a aquellos que abandonan la empresa pero desearían quedarse (dificultad para conciliar vida laboral y personal entre otros). Identificando estos casos podrían llevarse a cabo medidas para paliar la rotación voluntaria.

Para Chafetz, B. (2010) existen cinco pasos a tener en cuenta para disminuir o evitar la rotación voluntaria o no deseada de empleados:

- “No olvides que los trabajadores con un gran rendimiento pueden obtener trabajos en otros lugares”.
- “No des beneficios a los líderes y recortes los de los empleados”.
- “No olvides que retener a los trabajadores talentosos es parte del trabajo de un líder.
- “No asumas que los trabajadores que permanecen en la empresa pueden realizar el trabajo de los que se han ido”.
- “No tomes pequeñas medidas para evitar la cobertura de la prensa y el impacto de grandes despidos” ya que esto puede crear altos grados de ansiedad internamente y aumentar las intenciones de rotación.

2 METODOLOGÍA

Tras revisar en el marco teórico la literatura existente relevante sobre la rotación de empleados, a continuación se llevará a cabo el trabajo empírico que está centrado en la empresa productora de asientos para coches Adient. En un principio se describirá la empresa y sus beneficios. Posteriormente, se realizará un análisis DAFO para encontrar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de esta empresa. A continuación se realizará un análisis PESTEL

para conocer el entorno político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal de la empresa. También se analizarán las cinco fuerzas competitivas de Porter. Más tarde, se entrevistará a un especialista del departamento de RR.HH. para conocer la opinión, datos y políticas de la empresa. La entrevista ha sido pensada para mostrar en la práctica elementos comentados en el marco teórico como las causas de rotación en esta empresa, el impacto de la misma, las formas de medirla y las acciones que Adient lleva a cabo para prevenir o reducir la rotación de personal. Como último elementos de análisis se realizará un cuestionario a los empleados vía correo electrónico midiendo los constructos Clima Organizacional, Satisfacción Laboral y *Burnout*. Finalmente, tras el análisis de los datos obtenidos, se enunciarán unas conclusiones.

3 TRABAJO EMPÍRICO

3.1 Descripción de la empresa

Adient es la empresa líder en producción de asientos para coches y complementos para asientos y genera empleo para más de 80 mil trabajadores. Aunque su sede central se encuentra en Estados Unidos, los centros de negocios se encuentran en China, Brasil y en Eslovaquia, en Bratislava. Este estudio se centrará en esta última localización. Dentro de la empresa podemos encontrar el departamento de contabilidad y finanzas, recursos humanos y compras que realizan operaciones para todas las plantas que existen a lo largo de Norte América, Europa, Oriente Medio y África.

La empresa cuenta con un presidente y siete vicepresidentes divididos en cuanto a la región de la que se ocupan y su área de conocimiento. De esta manera podemos encontrar a continuación directores de áreas cada vez más pequeñas. En Bratislava, la organización solía tener un director general pero este abandonó la empresa recientemente y sus responsabilidades fueron adquiridas por su superior directo que se encuentra en Estados Unidos. Le siguen los directores de cada departamento en Bratislava y a continuación encontramos unos *mánagers*, que son líderes de varios líderes de equipo y finalmente llegamos a los escalones más bajos, en los que encontramos a contables, personal de recursos humanos, compras, etc.

Los beneficios que ofrece Adient a sus empleados son los siguientes:

- Contrato de un año que pasa a ser indefinido después del primer año.
- Flexibilidad de horarios (Solo para los trabajadores con turno de mañana).
- Teletrabajo.
- Un masaje al mes
- Bonos de 4€ por día trabajado para comida (8€ para los empleados del turno de tarde)
- 500 € anuales para gastar en academias de idiomas.
- Cursos de formación internos y externos (Foundation In Accountancy es el más reconocido) gratuitos.
- Un salario extra al año.
- Descuentos en diferentes comercios (restaurantes, farmacias, teatros, etc.).
- Descuentos importantes en algunas marcas de coche.
- Seguro médico privado.
- Plan de pensiones.
- Café y té gratuito.
- Cinco días de vacaciones extra para los mayores de 33 años.

- Una paga extra por recomendar a un conocido y que pase el periodo de prueba (la cantidad depende de la posición ocupada).
- Sala de juegos, biblioteca y sala de relajación en el edificio.
- Cheques médicos gratuitos en el edificio y un día de vacaciones por donar sangre cada cuatro meses.

3.2 Análisis DAFO y estrategias CAME

Según Porter 2008, el análisis DAFO conlleva la categorización de los hechos observados en cuatro cuadrantes. Este análisis estudia las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una organización. El análisis DAFO se suele realizar en una tabla como la siguiente:

Tabla 1: Análisis DAFO

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
Debilidades	Amenazas
Fortalezas	Oportunidades

Fuente: Porter (2008).

Una vez realizado el análisis DAFO se definirán las estrategias CAME, que consisten en corregir las debilidades, afrontar las amenazas, conservar los puntos fuertes y explorar/explotar las oportunidades.

Dado al amplio contenido de cada cuadrante, el análisis DAFO se hará a continuación. La siguiente información ha sido obtenida del artículo Adient plc SWOT Analysis / Matrix y de mi propia experiencia.

Debilidades

El ratio de rentabilidad y la contribución neta de esta empresa están por debajo del promedio de la industria.

La empresa necesita invertir en nuevas tecnologías. Dada la escala de expansión que la compañía planea, Adient necesita invertir más dinero en tecnología. De momento, la inversión en tecnología no está a la par con la visión de la compañía.

Éxito limitado fuera del núcleo de su negocio. Adient es la empresa líder en la producción de asientos automovilísticos, pero ha afrontado dificultades moviéndose a otros segmentos de productos.

La adquisición de algunas compañías ha planteado problemas a Adient cuando estas empresas tienen una cultura de trabajo diferente a las de esta empresa.

Los inventarios de esta empresa son altos comparados con los de los competidores.

La entrada de nuevos competidores en el mercado presenta algunas dificultades a la compañía.

Baja capacidad para predecir la demanda de productos de sus clientes lo que lleva a la empresa a perder oportunidades en comparación con sus competidores.

Estrategias CAME (corregir):

- Adient debe buscar estrategias de reducción de costes y maximización de beneficios para afrontar su baja rentabilidad.
- Adient debería realizar estudios sobre cómo nuevas tecnologías podrían ayudar a conseguir una mayor producción con unos menores costes unitarios y así aumentar sus beneficios.
- Esta empresa debería estudiar por qué la realización de otros productos diferentes a su producción principal no es beneficiosa y cambiar su estrategia o abandonar estos segmentos.
- Antes de adquirir otras empresas, Adient debería analizar la forma de trabajar de estas y comprobar si son adaptables a la forma de trabajar de Adient o quizás Adient podría adaptarse a estas empresas. También debe valorar el impacto de un cambio en las mismas. Por ejemplo, una empresa familiar pequeña adquirida por Adient podría tener problemas para adaptarse a Adient y esto suponer una baja producción u otros inconvenientes.
- Adient debe buscar acercarse al modelo JIT (*just in time*) en sus plantas de producción lo máximo posible para reducir sus inventarios.
- Además de sus competidores actuales, Adient debe prestar atención al hecho de que entren en el mercado nuevos competidores y crear barreras de entrada que permitan a la empresa mantenerse competitiva.
- Adient debe invertir en estudios de mercado para observar las nuevas tendencias y poder anticiparse a la demanda de sus clientes.

Amenazas

El déficit de empleados cualificados en ciertos mercados globales representa una amenaza al continuo crecimiento de Adient en esos mercados.

La creciente fuerza de los distribuidores locales representa una amenaza en algunos mercados ya que la competencia paga unos márgenes más altos a estos distribuidores.

Las nuevas regulaciones medioambientales podrían suponer una oportunidad pero también una amenaza para ciertas categorías de productos existentes.

Las leyes de responsabilidad en cada país son diferentes y Adient podría verse expuesto a varias reclamaciones si esto no se tiene en cuenta así como los cambios que puedan haber en estas leyes.

Los beneficios estables de este mercado podrían desembocar en un mayor número de competidores.

La demanda de productos altamente rentables es estacional por naturaleza y cualquier evento podría impactar los beneficios de la empresa en el corto y medio plazo.

Estrategias CAME (afrontar):

- Adient debe invertir más en formación en aquellos mercados donde es más débil. Para ello puede ofrecer cursos impartidos por agentes externos o incluso por los empleados mejor formados.
- Dado que los distribuidores en algunos mercados tienen una gran fuerza, Adient podría integrarse verticalmente hacia atrás con el objetivo de no ser tan dependiente.
- Adient debe invertir en el desarrollo de nuevos materiales y procesos que cumplan con las leyes medioambientales.

- Es importante que Adient cuente con un buen equipo legal para no verse afectada por posibles problemas legales.
- Adient debe estudiar y poner barreras de entrada a los nuevos competidores.
- Adient debe desarrollar diversos productos altamente rentables para no verse afectada gravemente si la demanda de uno de estos productos se ve afectada negativamente.

Fortalezas

Adient ha construido una cultura de calidad entre sus distribuidores, promocionando estos sus productos.

Los proveedores de materias primas de esta empresa son muy confiables lo que permite a la empresa a sobreponerse a los cuellos de botella.

El personal de Adient tiene grandes cualificaciones. La empresa invierte una gran cantidad de recursos en formación de sus empleados lo cual ayuda a la empresa a conseguir mejores resultados y mantiene a los empleados motivados para conseguir más.

Fuerte flujo de efectivo que permite a la empresa expandirse hacia nuevos proyectos.

Gran rendimiento en nuevos mercados. Esta empresa tiene una gran experiencia en la entrada en nuevos mercados y alcanzar el éxito en ellos. Su expansión ha ayudado a la compañía a construir nuevas fuentes de ganancias y diversificar sus riesgos económicos.

Un gran desempeño a la hora de producir o innovar con nuevos productos.

Un registro exitoso a la hora de integrar otras compañías a través de adquisiciones y fusiones. De esta manera esta empresa adquirió CRH, Keiper, Recaro, recientemente Futuris y formó alianzas con grandes empresas como Boeing o Yanfeng para crear importantes joint-ventures.

Estrategias CAME (mantener):

- Dado que los proveedores y los clientes son de vital importancia para Adient, esta empresa debe formar a sus empleados en lo relativo al servicio al cliente/proveedor para proporcionar el mejor servicio posible y así poder mantener las buenas relaciones.
- La empresa Adient podría formar alianzas con universidades, academias u otras entidades orientadas a la educación para seguir formando a sus empleados en distintas áreas.
- Para conservar el fuerte flujo de efectivo, Adient podría ofrecer descuentos a sus clientes por pronto pago.
- Adient podría aumentar su inversión en desarrollo e investigación con el objetivo de desarrollar nuevos productos y entrar en nuevos mercados.
- Adient debe seguir identificando compañías similares o con intereses en común para aumentar su cuota de mercado mediante acuerdos o nuevas adquisiciones.

Oportunidades

El desarrollo de nuevas tecnologías proporciona a Adient una oportunidad para practicar una estrategia de precios diferenciados en nuevos mercados. Esto permitiría a la empresa mantener clientes fieles con buenos servicios y atraer nuevos clientes con otras proposiciones orientadas al valor.

Las nuevas tendencias en el comportamiento de los consumidores pueden abrir nuevos mercados para Adient. Esto puede constituir una oportunidad para que esta compañía consiga nuevas fuentes de beneficio así como diversificar sus productos.

La adopción de nuevos estándares de tecnología y el acuerdo gubernamental de mercado libre proporcionan a Adient una oportunidad para entrar en nuevos mercados emergentes.

Las nuevas tendencias medioambientales podrían proporcionar a Adient una ventaja para conseguir más cuota de mercado.

Nuevas políticas de impuestos pueden impactar a la manera de hacer negocios y constituir nuevas oportunidades para las empresas consolidadas.

Las competencias clave de Adient pueden suponer un éxito similar en otros productos.

Estrategias CAME (explorar/explotar):

- Gracias a las nuevas tecnologías, Adient podría mejorar el producto y servicio ofrecido a sus clientes para resultar más competitivo, por ejemplo unos mejores acabados, unas entregas más rápidas, etc.
- Adient podría crear nuevas alianzas para realizar nuevos productos y darlos a conocer entre sus clientes mediante publicidad de los mismos o la contratación de comerciales.
- Adient podría ser la primera empresa de su sector o la más importante en mercados emergentes, lo cual podría conllevar grandes beneficios para esta firma.
- Adient necesita contar con un buen equipo fiscal para que estos identifiquen las mejores oportunidades y tomen acción lo antes posible ya que esto puede ahorrar a la compañía una gran cantidad de dinero.

Limitaciones del análisis DAFO

Algunos factores pueden ser tanto una fortaleza como una debilidad.

La matriz DAFO no muestra cómo conseguir una ventaja competitiva. No se debe tomar como un fin en sí misma. Este análisis es el punto de partida para discutir cómo algunas estrategias pueden ser implementadas.

DAFO hace una evaluación estática. Dado que las circunstancias, capacidades, amenazas y estrategias pueden cambiar, las dinámicas de un entorno cambiante podrían no ser reveladas en esta matriz.

El análisis DAFO puede conducir a la firma a enfocarse demasiado en un solo factor interno o externo a la hora de formular estrategias.

3.3 Análisis PESTEL

Según Yuksel (2012), el análisis PESTEL (sigla en inglés para Político Económico Social Tecnológico, Ambiental y Legal) tiene dos funciones básicas para una compañía. La primera es permitir la identificación del ambiente en el que la empresa opera. El segundo es proporcionar información que permitirá a la empresa situaciones y circunstancias a las que podrían enfrentarse en el futuro. Los siguientes indicadores han sido obtenidos del artículo Adient plc PESTEL & Environment Analysis.

Político

Tabla 2: Entorno político de la empresa Adient en Eslovaquia

Estabilidad política	Eslovaquia es un país demócrata con estabilidad política
Riesgo de invasión militar	Muy bajo o nulo
Nivel de corrupción	De acuerdo a Corruption Perception Index 2018 Eslovaquia está en el puesto 57 sobre 180 en el ranking siendo el número uno el menos corrupto. Según este índice obtiene 50 puntos sobre 100 (siendo 0 el máximo de corrupción y 100 el mínimo).
Impuestos	Acordes a la media en los países de la Unión Europea

Fuente: Elaboración propia.

Económico

Tabla 3: Entorno económico de la empresa Adient en Eslovaquia.

Sistema económico	Eslovaquia es un país con un Sistema capitalista desde 1993.
Estabilidad monetaria	Eslovaquia utiliza el Euro desde 2009 siendo esta una de las monedas más estables del mundo.
Salario de los empleados	Bajo comparado con otros países europeos como Austria, Alemania, Francia, Italia, Suiza, etc.
Tasa de desempleo	5,7 % en marzo de 2019 de acuerdo al artículo Labour Market in the EU. (s.f.)
Tasa de inflación	2,3 % de acuerdo a Slovakia Inflation Rate (s.f.)

Fuente: Elaboración propia.

Social

Tabla 4: Entorno social de la empresa Adient en Eslovaquia

Población	5443.120 personas a 1 de enero de 2018 de acuerdo al artículo Population Change (s.f.)
Cualificación	Elevado número de estudiantes universitarios ya que la educación es gratuita y elevado número de personas que hablan dos o más idiomas.
Sanidad	Gratuita para los residentes en el país
Cultura	Similar a otros países de la UE.
Deporte	El Hockey y el fútbol son los deportes más seguidos en este país.

Fuente: Elaboración propia

Tecnológico

Tabla 5: Entorno tecnológico de la empresa Adient en Eslovaquia.

Tecnología en la industria del automóvil	El sector del automóvil es la industria principal en Eslovaquia, donde existen plantas de producción de empresas como Volkswagen por lo que la tecnología en este sector es muy elevada.
Alta tecnología	En 2017, Un 1.3 % de los trabajos en Eslovaquia los producía la alta tecnología. 2 décimas más que la media de la UE de acuerdo a Employment in high-tech manufacturing, EU and selected countries, 2017 (% of total employment).
Acceso a internet	Según el artículo Share of households with internet access in Slovakia from 2007 to 2018 (s.f.) un 81 % de personas en Eslovaquia tienen acceso a internet en casa. De acuerdo al artículo High-speed internet for every village (2018), para finales de 2020 todos los pueblos de Eslovaquia deberían tener acceso a internet de alta velocidad.

Fuente: Elaboración propia

Legal

Tabla 6: Entorno legal de la empresa Adient en Eslovaquia

Leyes antimonopolio	La ley eslovaca recoge el derecho a la competencia en la industria.
Protección de la propiedad intelectual	Este país cuenta con leyes que protegen la propiedad intelectual
Regulación sobre horas trabajadas	40 horas a la semana

Fuente: Elaboración propia.

3.4 Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, Porter (1985) es un modelo estratégico que fue diseñado alrededor de 1979 para analizar el nivel de competencia dentro de una industria. Este modelo es aún, según Ketels y Keller (2015), uno de los modelos más fundamentales, universales y uno de los conceptos estratégicos más frecuentemente enseñados en las escuelas de negocios, así como reconocido por gestores, estrategas y profesores. Según Porter (1985), las cinco fuerzas son: Poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre competidores.

A continuación se realizará un estudio de las cinco fuerzas competitivas de Porter aplicado a la empresa Adient. La siguiente información ha sido obtenida del artículo Adient plc Porter Five Forces Analysis:

Poder de negociación de los clientes

Es del interés de los clientes comprar los mejores productos pagando el menor precio posible. Cuando el número de clientes es pequeño y poderoso, los clientes tienen un gran poder sobre la empresa proveedora. Para evitar esto, Adient construye una larga base de clientes y produce

nuevos productos para diferenciarse de sus competidores y que los clientes estén dispuestos a pagar más.

Poder de negociación de los proveedores

Las empresas proveedores con un amplio poder de negociación intentan conseguir el mayor precio posible para los productos que compran sus clientes. Para evitar esto, Adient toma las siguientes medidas:

- Construye una cadena de suministro eficiente con múltiples proveedores.
- Experimenta con el diseño de productos usando diferentes materiales para que, si el precio de un producto sube, pueda utilizar un sustitutivo.
- Construye relaciones con proveedores cuyo negocio depende de manera total o mayoritaria de Adient. De esta manera su poder de negociación es muy bajo.

Amenaza de nuevos competidores entrantes

Los nuevos competidores aportan innovación, nuevas maneras de hacer las cosas y presionan a las compañías existentes a reducir sus precios o costes. Para evitar esta problemática, Adient intenta:

- Innovar en productos y servicios que atraigan a nuevos clientes y retengan a los antiguos.
- Construir economías de escala que reduzcan los costes fijos por unidad.

Amenaza de productos sustitutos

Cuando un nuevo producto o servicio cumple las necesidades de un cliente de una forma diferente, el beneficio de la industria decrece. Por ejemplo, los servicios de almacenaje en la nube, son un sustitutivo de los discos duros convencionales. Para ser competitivo en este aspecto, Adient intenta:

- Orientarse hacia los servicios además de hacia los productos.
- Comprender la necesidad principal de sus clientes en lugar de lo que el cliente compra.
- Producir productos relacionados y complementarios de manera que el cliente no pueda sustituir uno de ellos ya que necesitaría sustituir también los demás incrementando sus costes.

Rivalidad entre competidores

Si la rivalidad entre los competidores actuales de un mercado es intensa, esto conducirá a una bajada de la rentabilidad global de la industria. Para evitar esto, Adient lleva a cabo las siguientes acciones:

- Busca una diferenciación sostenible
- Construye economías de escala para competir mejor
- Colabora con competidores para incrementar el tamaño de su mercado.

3.5 Entrevista con personal de RR.HH.

Con el objetivo de conocer mejor las políticas de RR.HH. que se llevan a cabo en Adient se ha realizado una entrevista a un especialista de este departamento que ha preferido permanecer en el anonimato. Las preguntas de este cuestionario han sido elaboradas por el autor de este TFM. A continuación, se puede encontrar en azul las preguntas (en español y traducidas por el entrevistador al inglés para realizarlas al entrevistado, ya que este no habla español) realizadas por el entrevistador y en negro las respuestas del entrevistado.

¿Cuáles son los principales motivos por los que los empleados abandonan la empresa? ¿Se pueden evitar o reducir?

What are the main reasons why Adient employees leave the company? Can they be prevented or reduced?

Las principales razones para la rotación voluntaria en Adient son la mudanza a otras ciudades, razones personales y principalmente el cambio de trabajo a una mejor posición en otra empresa.

De acuerdo al entrevistado, la rotación puede ser prevenida. A los empleados que abandonan la empresa se les hace una encuesta anónima y una entrevista personal de salida. Esto es muy importante para localizar las razones de salida de los empleados, intentar que el empleado permanezca y mejorar las condiciones en el futuro. La información obtenida de la encuesta y la entrevista personal es compartida con los líderes de equipo una vez al año con el objetivo de que se mantenga el anonimato de los trabajadores que proporcionaron dicha información. De cualquier manera, la prevención o reducción depende de diversos factores, como por ejemplo la política de la compañía. En este caso, Adient busca contratar nuevos empleados para posiciones "junior" pero destina las posiciones "senior", que requieren más experiencia, a empleados de la empresa.

¿Cómo afecta a Adient la rotación de empleados?

How does employee turnover affect Adient?

Si un amigo que trabaja contigo abandona la empresa es más probable que tú también dejes la empresa. En Adient existe un programa conocido como "referral bonus" que consiste en que los empleados puedan proponer a sus amigos, familiares o conocidos para las posiciones que están libres en la empresa. Esto quiere decir que los empleados que permanecen en la empresa pueden traer nuevos amigos a la empresa para disminuir el efecto de que un amigo abandone la compañía. Igualmente los nuevos empleados pueden traer a sus amigos y así sucesivamente. Esto hace que Adient no sufra mucho el impacto de que una persona abandone la empresa en este sentido.

En otro sentido, la pérdida de personal con unos conocimientos extensos y valiosos también puede afectar gravemente a la organización. Para evitar esto, Recursos Humanos intenta orientar a los líderes de equipo para que desarrollen las capacidades y conocimientos de todos los miembros de su equipo para que si una persona clave decide abandonar la empresa, el desempeño del equipo no se vea tan resentido. También es importante identificar a los mejores empleados del equipo y motivarlos para que permanezcan en la empresa. Por este motivo, al principio de cada año fiscal, los empleados diseñan una serie de objetivos que deben superar al final del mismo, y la superación de estos objetivos es medida por los líderes de equipo. Es deseable motivar también a los trabajadores cuyo rendimiento es más bajo para que alcancen niveles similares a los de sus compañeros.

¿Cómo mide Adient la rotación de empleados? ¿Se mide la intención de rotación? ¿Cómo?

How does Adient measure employee turnover? Is the intention to leave measured? How?

En BBC (*Bratislava Business Center*), la rotación voluntaria es medida una vez al principio de cada mes y se mide la rotación acumulada desde el principio del año fiscal. Hay periodos en los que se producen menos bajas que en otros. Por ejemplo, en abril y mayo hubo muy pocas salidas porque los empleados no quieren abandonar la organización antes del salario extra que reciben en junio. Sin embargo se espera que las bajas en septiembre y octubre sean bastante más elevadas por este mismo motivo (en Eslovaquia la ley obliga a que los empleados tengan que esperar dos meses desde que solicitan su cese hasta que este se produzca).

La rotación en Adient Bratislava se mide para todos los departamentos y también para los departamentos principales (Cuentas por pagar, cuentas por cobrar y registros e informes) aparte.

Las fórmulas originales provistas por el entrevistado que se utilizan en Adient son las siguientes:

Fig. 5: Fórmulas utilizadas por Adient para medir la rotación de personal

$\text{Annualized YTD Turnover \%} = \left(\frac{\text{Terminations Since Start Period}}{\text{Average Headcount During Period}} \right) / \text{Number of Months since FY start} * 12$
$\text{Annualized MTD Turnover \%} = \left(\frac{\text{Terminations For the Month}}{\text{End of Month Headcount}} \right) * 12$

Fuente: Especialista de RR.HH. en Adient.

¿Qué acciones toma Adient para disminuir o evitar la rotación de empleados? ¿Resultados? Datos.

What actions does Adient take in order to reduce or prevent employee turnover? Results? Data

Las entrevistas de salida previamente comentadas son críticas. Otras actividades destinadas a mejorar el ambiente y las relaciones entre los empleados como las actividades de equipo son importantes. Las medidas que se toman dependen en gran parte del perfil de los empleados en cada equipo. De esta manera, por ejemplo en un equipo donde predominan los empleados con familia, podría ser una buena idea realizar actividades familiares.

¿Cómo se implementan estas medidas la empresa? ¿Cuál es el papel de RR.HH.?

How are these policies implemented in the company? What is HR role?

Mantener una tasa de rotación baja es responsabilidad del departamento de RR.HH., por lo que este trabaja muy duro en ello. Sin embargo, RR.HH. no es responsable de los presupuestos que se asignan en la empresa. Esto quiere decir que los integrantes de este departamento han de tener una buena relación con la dirección de la empresa y reunirse periódicamente con ella para realizar propuestas y pedir los presupuestos necesarios para llevarlas a cabo. Una parte del trabajo de RR.HH. consiste en realizar análisis, observar nuevas tendencias, comprobar cómo actúa la competencia, ser creativo, calcular presupuestos y negociar con la dirección. El departamento de RR.HH. de Adient además está en contacto con departamentos de otras empresas a través de conferencias. Un ejemplo significativo de la importancia de la buena relación entre los departamentos de RR.HH. lo podemos encontrar en lo acontecido hace unas pocas semanas. Uno de los mayores competidores de Adient, decidió mover su departamento de cuentas por pagar de Bratislava a una ciudad en Polonia, por lo que muchos de sus trabajadores iban a perder sus trabajos. Con este motivo, la empresa competidora contactó a Adient para comprobar si tenía puestos libres ya que sus trabajadores cuentan con una

experiencia importante en el mismo sector. De esta manera, los departamentos de RR.HH. de empresas competidoras pueden ayudarse mutuamente para crear situaciones positivas para ambas empresas y sus trabajadores.

¿Qué nuevas políticas está considerando Adient o podría implementar en el futuro?

What new policies is Adient considering or might take in the future?

Esta pregunta no fue contestada por el entrevistado ya que las medidas y nuevas políticas se tratan como información secreta. De esta manera, por ejemplo, en el pasado se aumentaron la cantidad de veces que los trabajadores podrían realizar teletrabajo al mes o se elevaron los sueldos de todos los trabajadores para que la empresa se mantuviera competitiva respecto al mercado, aunque está información se trató confidencialmente también por parte de RR.HH. hasta su implantación.

¿Cuál es la posición de Adient en términos de rotación en comparación con empresas competidoras?

What is Adient's position in terms of employee turnover in comparison with competitors?

La tasa de rotación en Adient es bastante baja, aproximadamente un 10 % mientras que la media se suele mantener en un 15 %. Sin embargo es difícil conocer la tasa de rotación de otras empresas ya que no suelen compartir esta información a no ser que el dato sea muy positivo. Adient tampoco conoce como estas empresas calculan sus tasas de rotación, por lo que los datos podrían no ser relevantes. En Bratislava es muy difícil mantener una tasa de rotación baja ya que la tasa de desempleo en la ciudad es menor al 2 %. Es bastante común que las empresas contacten a trabajadores de sus competidoras para ofrecerles mejores posiciones, por lo que es muy importante para Adient ser competitiva en este aspecto.

3.6 Cuestionario realizado al personal de Adient

Con el objetivo de recolectar datos de los empleados de Adient, se ha realizado un cuestionario que reúne la siguiente información:

- Características personales (rango de edad, posición actual y tiempo trabajado en la empresa).
- Escala de Satisfacción Laboral (Meliá y Peiró, 1989). A mayor puntuación en esta escala, mayor es la satisfacción del empleado.
- Escala de Clima Organizacional (Mumford et al. 2002, Perry et al. 2005 y Sanduvete et al. 2013). Mientras mayor sea la puntuación en esta escala, mejor es la percepción del clima organizacional por parte del empleado.
- Escala de *Burnout* (Maslach et al. 1986). Esta escala se divide en tres subescalas: Agotamiento, cinismo y eficacia personal. Cuanto mayor es la puntuación en estas escalas, mayor es la percepción de agotamiento, de cinismo o de eficacia personal del empleado.
- Intención de salida de la empresa.

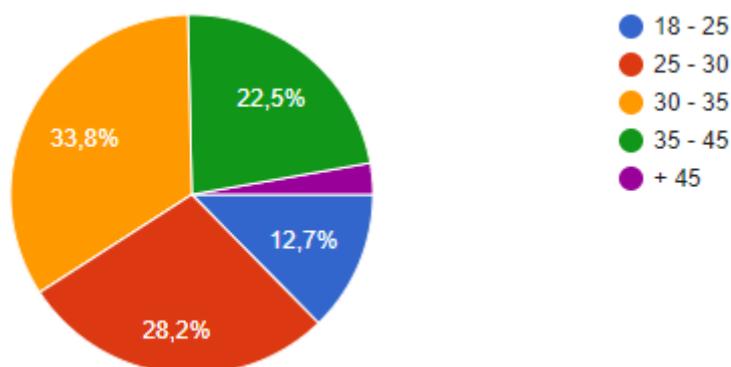
Con este cuestionario se pretende demostrar o refutar la hipótesis de que los factores clima organizacional, satisfacción laboral y *burnout* afectan a la intención de rotación de los mismos. El cuestionario realizado a los empleados se puede encontrar en el Anexo II. Se han eliminado algunas preguntas de los cuestionarios con el fin de que la respuesta de los mismos no resulte tediosa para los participantes y así aumentar la muestra. Las escalas han sido traducidas al

inglés por el autor de este TFM ya que la mayoría de empleados de la empresa Adient en Bratislava no hablan español.

El cuestionario, realizado en la plataforma *Google Forms*, fue difundido por el departamento de RR.HH. de Adient a través del correo electrónico interno y ha sido respondido por 71 empleados. A continuación se denominará “encuestados” a los empleados que respondieron el cuestionario.

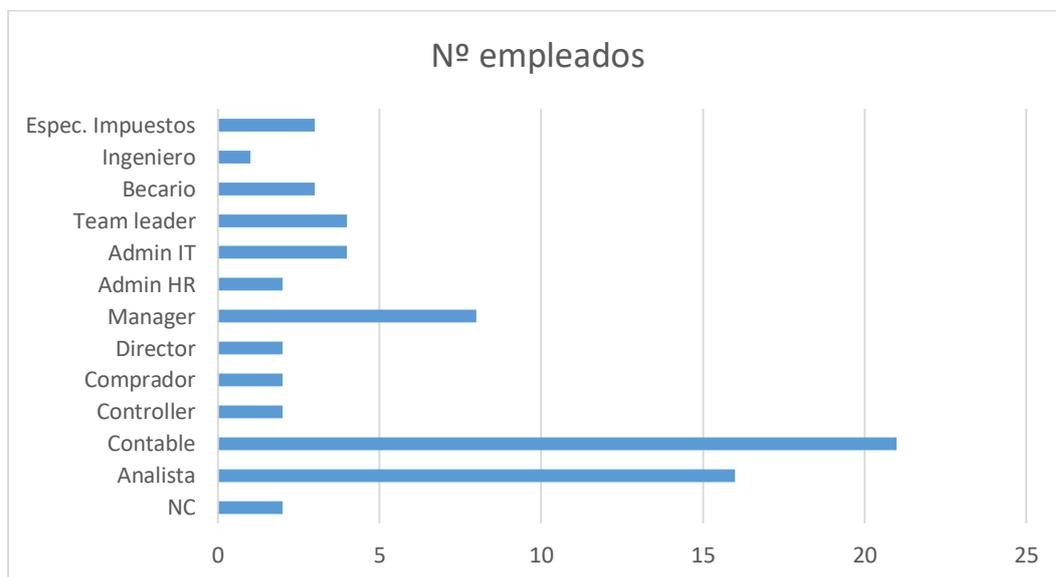
En los siguientes gráficos, se observan el porcentaje de empleados que respondió el cuestionario según su edad, las posiciones que ocupan y el tiempo que llevan en la empresa:

Fig. 6: Porcentaje de encuestados por edad.



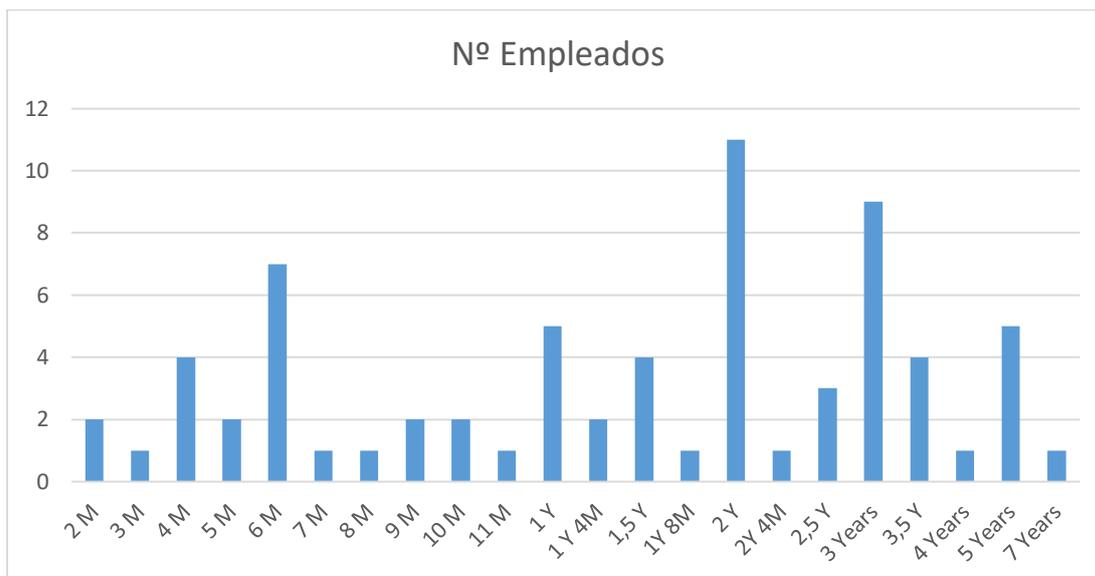
Fuente: Elaboración propia.

Fig. 7: Número de empleados encuestados según su posición.



Fuente: Elaboración propia.

Fig. 8: Número de encuestados según el tiempo que llevan en la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Para obtener las puntuaciones de cada encuestado, he analizado los datos de cada individuo por escala aplicando las siguientes fórmulas:

Puntuación escala de satisfacción laboral: Suma del valor obtenido de los 8 ítems / 56 x 100.

Puntuación escala de clima organizacional: Suma del valor obtenido de los 34 ítems / 170 x 100

Puntuación escala de burnout: Esta escala se divide en las siguientes subescalas:

- Agotamiento: (Suma del valor obtenido de los ítems 1,2,3 y 6) / 28 x 100.
- Cinismo: (Suma del valor obtenido de los ítems 8 y 14) / 14 x 100.
- Eficacia personal: (Suma del valor obtenido de los ítems 5, 7, 10, 11 y 12) / 35 x 100.

3.6.1 Análisis de correlación

A continuación he realizado un análisis de correlación entre las variables analizadas y la intención de salida mediante el cálculo del coeficiente de Pearson, utilizando la siguiente fórmula y obteniendo los siguientes resultados:

Fig. 9: Fórmula para calcular el coeficiente de Pearson.

$$r_{xy} = \frac{\sum x_i y_i - n \bar{x} \bar{y}}{(n - 1) s_x s_y} = \frac{n \sum x_i y_i - \sum x_i \sum y_i}{\sqrt{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2} \sqrt{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2}}$$

Fuente: ¿Cómo interpretar y para qué sirve el coeficiente de correlación? (2018).

Donde:

Rxy (R a continuación) = Coeficiente de Pearson

N= Número de encuestados

X = Variable que se va a comparar con la intención de rotación.

Y= Valor dado por el empleado sobre su intención de rotación.

También añadido el valor P calculado en Excel mediante la función de análisis de regresión y que debe ser menor que alfa = 0,05 para que exista correlación.

Explicación de los resultados obtenidos:

- Si $R=1$: Existe una correlación positiva perfecta, lo cual quiere decir que si una de las dos variables aumenta, la otra variable aumentará también en proporción constante.
- Si $0 < R < 1$: Existe una correlación positiva.
- Si $R=0$: No existe relación lineal entre las variables.
- Si $-1 < R < 0$: Existe una correlación negativa.
- Si $R = -1$: Existe una correlación negativa perfecta. Es decir, cuando una variable aumenta, la otra disminuye en proporción constante.

Tabla 7: Resumen de las correlaciones estudiadas

Correlación estudiada	Coefficiente de Pearson (R)
Satisfacción laboral e intención de salida	- 0,52
Clima organizacional e intención de salida	-0,52
Burnout (agotamiento) e intención de salida	0,59
Burnout (cinismo) e intención de salida	0,66
Burnout (eficacia personal) e intención de salida	-0,35

Elaboración propia.

Correlación entre satisfacción laboral e intención de salida → $R = -0,52$, $P = 0$

Existe una correlación negativa entre ambas variables. Esto quiere decir que a mayor satisfacción laboral, existe una menor intención de salida y viceversa. La incidencia de la variable satisfacción laboral en la intención de salida no es demasiado alta ya que el resultado es escasamente más cercano al valor 1 que al valor 0.

Correlación entre clima organizacional e intención de salida → $R = -0,52$, $P = 0$

Existe una correlación negativa entre ambas variables. Esto quiere decir que cuanto mejor es el clima organizacional, existe una menor intención de salida y viceversa. La incidencia de la variable clima organizacional en la intención de salida no es demasiado alta ya que el resultado es escasamente más cercano al valor 1 que al valor 0.

Correlación entre *Burnout* (agotamiento) e intención de salida → $R = 0,59$, $P = 0$

Existe una correlación positiva entre ambas variables. Esto quiere decir que cuanto mayor es el agotamiento de los empleados, estos tienen una mayor intención de salida. La incidencia de la variable agotamiento en la intención de salida no es demasiado alta ya que el resultado es escasamente más cercano al valor 1 que al valor 0, aunque es mayor que en el caso de las variables satisfacción laboral y clima organizacional.

Correlación entre *Burnout* (cinismo) e intención de salida → $R = 0,66$, $P = 0$

Existe una correlación positiva entre ambas variables. Esto quiere decir que cuanto mayor es el cinismo de los empleados, estos tienen una mayor intención de salida. La variable cinismo es, entre las estudiadas, la que mayor incidencia tiene en la intención de salida.

Correlación entre *Burnout* (eficacia personal) e intención de salida → $R = -0,35$, $P = 0,003$

Existe una correlación negativa entre ambas variables. Esto quiere decir que cuanto mayor es la eficacia personal de los empleados, estos tienen una menor intención de salida. La incidencia de la variable eficacia personal en la intención de salida es bastante baja ya que el resultado está considerablemente más cerca del valor 0 que del valor 1.

Este análisis está limitado ya que muestra como cada variable afecta a la intención de salida pero no tiene en cuenta si la combinación de varias variables tiene un efecto mayor o menos sobre la intención de salida.

3.6.2 Prueba T de Student para diferentes rangos de edades

A continuación he realizado una prueba T de Student para medias independientes con el objetivo de analizar las diferencias obtenidas entre los rangos de edades donde se concentran el mayor número de empleados. Los siguientes resultados han sido calculados mediante la función de análisis de datos, prueba T de Student para dos muestras suponiendo varianzas iguales en Excel y considerando lo siguiente:

H_0 : No hay diferencia entre medias.

H_1 : Hay diferencia entre medias.

Alfa = 0,05

Grados de libertad = 42

X_1 : Media empleados entre 25-30 años

X_2 : Media empleados entre 30-35 años

Satisfacción laboral: No se observa diferencia entre las medias.

$X_1 = 78,30$

$X_2 = 82,14$

Estadístico $T = -1,09$ $P(T \leq t)$ dos colas = 0,28 Valor crítico de t (dos colas) = 2,02

Clima organizacional: No se observa diferencia entre las medias.

$X_1 = 67,91$

$X_2 = 67,13$

Estadístico $T = 0,30$ $P(T \leq t)$ dos colas = 0,77 Valor crítico de t (dos colas) = 2,02

Burnout (agotamiento): No se observa diferencia entre las medias.

$$X_1 = 45,54$$

$$X_2 = 41,37$$

$$\text{Estadístico } T = 0,77 \quad P(T \leq t) \text{ dos colas} = 0,45 \quad \text{Valor crítico de } t \text{ (dos colas)} = 2,02$$

Burnout (cinismo): Se observa diferencia entre las medias.

$$X_1 = 48,57$$

$$X_2 = 31,85$$

$$\text{Estadístico } T = 2,53 \quad P(T \leq t) \text{ dos colas} = 0,02 \quad \text{Valor crítico de } t \text{ (dos colas)} = 2,02$$

Burnout (eficacia personal): No se observa diferencia entre las medias.

$$X_1 = 76,29$$

$$X_2 = 82,86$$

$$\text{Estadístico } T = -1,76 \quad P(T \leq t) \text{ dos colas} = 0,09 \quad \text{Valor crítico de } t \text{ (dos colas)} = 2,02$$

Intención de salida: No se observa diferencia entre las medias.

$$X_1 = 4,05$$

$$X_2 = 3,04$$

$$\text{Estadístico } T = 1,56 \quad P(T \leq t) \text{ dos colas} = 0,13 \quad \text{Valor crítico de } t \text{ (dos colas)} = 2,02$$

Aunque a priori las medias de la puntuación en cada escala obtenida por empleados entre 25-30 años es diferente a la media de la puntuación obtenida por empleados entre 30-35 años son diferentes, el resultado de la prueba T de Student nos revela que las diferencias solo son significativas en la escala de Burnout (subescala de cinismo) en la que se puede deducir que la diferencia en la puntuación entre los empleados en estos dos rangos de edades es significativa y por tanto el cinismo es mayor en los empleados entre 25-30 años, por lo que estos muestran una mayor indiferencia hacia su trabajo.

3.6.3 Prueba T de Student para diferentes posiciones

A continuación he realizado una prueba T de Student para medias independientes para observar si existen diferencias entre la posición inicial de contable y otras con un mayor grado de responsabilidad (manager y director). He agrupado como contables a las posiciones de *junior accountant*, *Accountant*, *Senior Accountant*, *SME* y *Junior Team Leader*.

Los siguientes resultados han sido calculados mediante la función de análisis de datos, prueba T de Student para dos muestras suponiendo varianzas iguales en Excel y considerando lo siguiente:

- Prueba T (contables y directores)
 H_0 : No hay diferencia entre medias.
 H_1 : Hay diferencia entre medias.

Alfa = 0,05

Grados de libertad = 21

X₁: Media contables

X₂: Media directores

Satisfacción laboral: No se observa diferencia entre las medias.

X₁: 79,85

X₂: 93,75

Estadístico T= -1,29 P(T<=t) dos colas= 0,21 Valor crítico de t (dos colas)= 2,08

Clima organizacional: No se observa diferencia entre las medias.

X₁: 67,68

X₂: 78,53

Estadístico T= -1,58 P(T<=t) dos colas= 0,13 Valor crítico de t (dos colas)= 2,08

Burnout (agotamiento): No se observa diferencia entre las medias.

X₁= 43,03

X₂= 30,36

Estadístico T= 1,10 P(T<=t) dos colas= 0,28 Valor crítico de t (dos colas)= 2,08

Burnout (cinismo): No se observa diferencia entre las medias.

X₁= 40,14

X₂= 14,29

Estadístico T= 1,49 P(T<=t) dos colas= 0,15 Valor crítico de t (dos colas)= 2,08

Burnout (eficacia personal): Se observan diferencia entre las medias.

X₁= 80,14

X₂= 95,71

Estadístico T= -3,03 P(T<=t) dos colas= 0,006 Valor crítico de t (dos colas)= 2,07

Intención de salida: No se observa diferencia entre las medias.

X₁= 3,38

X₂= 0

Estadístico T= 1,41 P(T<=t) dos colas= 0,17 Valor crítico de t (dos colas)= 2,08

Aunque a priori las medias de la puntuación en cada escala obtenida por contables y directores son muy diferentes, el resultado de la prueba T de Student nos revela que las diferencias solo son significativas en la escala de Burnout (subescala de eficacia personal) en la que se puede deducir que la diferencia en la puntuación entre contables y directores es significativa y favorable a estos últimos.

- Prueba T (contables y managers)

H₀: No hay diferencia entre medias.

H₁: Hay diferencia entre medias.

Alfa = 0,05

Grados de libertad = 26

X₁: Media contables

X₂: Media managers

Satisfacción laboral: No se observa diferencia entre las medias.

X₁: 79,85

X₂: 77,55

Estadístico T= 0,35 P(T<=t) dos colas= 0,73 Valor crítico de t (dos colas)= 2,06

Clima organizacional: No se observa diferencia entre las medias.

X₁: 67,68

X₂: 67,56

Estadístico T= 0,03 P(T<=t) dos colas= 0,98 Valor crítico de t (dos colas)= 2,06

Burnout (agotamiento): Se observa diferencia entre las medias.

X₁= 43,03

X₂= 60,20

Estadístico T= -2,48 P(T<=t) dos colas= 0,02 Valor crítico de t (dos colas)= 2,06

Burnout (cinismo): No se observa diferencia entre las medias.

X₁= 40,14

X₂= 40,82

Estadístico T= -0,07 P(T<=t) dos colas= 0,94 Valor crítico de t (dos colas)= 2,06

Burnout (eficacia personal): No se observan diferencia entre las medias.

X₁= 80,14

X₂= 80,82

Estadístico T= -0,17 P(T<=t) dos colas= 0,87 Valor crítico de t (dos colas)= 2,06

Intención de salida: No se observa diferencia entre las medias.

X₁= 3,38

X₂= 4,71

Estadístico T= -0,89 P(T<=t) dos colas= 0,38 Valor crítico de t (dos colas)= 2,06

Aunque a priori las medias de la puntuación en cada escala obtenida por contables y managers son diferentes, el resultado de la prueba T de Student nos revela que las diferencias solo son significativas en la escala de Burnout (subescala de agotamiento) en la que se puede deducir que la diferencia en la puntuación entre contables y managers es significativa y desfavorable a estos últimos, ya que su agotamiento es mayor.

CONCLUSIONES

De acuerdo a la información obtenida mediante entrevista a un especialista del departamento de RR.HH. podemos concluir que:

- Los principales motivos por los que los empleados abandonan la empresa Adient son por orden de relevancia: Cambio a una mejor posición en otra empresa, razones personales y mudanza a otras ciudades.
- La rotación puede ser prevenida. Las entrevistas de salida son una herramienta muy importante para identificar las causas e intentar encontrar una solución, mejorar las condiciones en el futuro e incluso convencer al empleado para que permanezca.
- Adient incentiva a sus trabajadores para permanecer en la empresa mediante la promoción de sus empleados a posiciones de más responsabilidad.
- La pérdida de personal cualificado puede afectar gravemente a la organización. Para evitar esto, RR.HH. intenta orientar a los líderes de equipo para que desarrollen las capacidades y conocimientos de todos los miembros de su equipo para que si una persona clave decide abandonar la empresa, el desempeño del equipo no se vea resentido. Es deseable motivar a todos los miembros del equipo para que desarrollen todas sus capacidades y alcancen una serie de objetivos fijados al comienzo del año.
- La salida de una persona con la que existe una relación de amistad con otro empleado puede crear un mayor deseo de salida en ese otro empleado. Para evitar esto, Adient cuenta con un programa que permite a los empleados recomendar a sus amigos y familiares para posiciones sin cubrir en la empresa. Esto ayuda a que los empleados tengan personas cercanas en la compañía y no decidan salir por este motivo.
- Adient mide cada mes la rotación acumulada desde principios del año fiscal, habiendo periodos en los que se esperan más bajas que en otros.
- La rotación se intenta prevenir mediante la realización de entrevistas de salida para localizar posibles problemas y mediante la realización de actividades de equipo para mejorar el ambiente laboral.
- La aplicación de nuevas políticas de RR.HH. dependen en gran parte de la financiación que se otorgue a este departamento para realizarlas. Por este motivo, los empleados de RR.HH. han de realizar análisis, observar nuevas tendencias en el ámbito de RR.HH. y reunirse periódicamente con la directiva para presentar sus ideas y reunir financiación. Por tanto, es muy importante que exista una buena relación entre RR.HH. y la directiva.

- La rotación voluntaria en Adient es de un 10 % aproximadamente. Es difícil compararla con otras organizaciones ya que estas raramente publican estos datos y en el caso de que lo hagan tampoco está claro como se ha calculado por lo que podría no ser relevante.

Por otra parte, se propuso la hipótesis de que los constructos satisfacción laboral, clima organizacional y *burnout* (con las subescalas de agotamiento, cinismo y eficacia personal) afectan a la intención de salida de los empleados. Para comprobarlo se realizó un análisis de correlación en el que se obtuvieron los siguientes resultados:

- Existe una leve correlación negativa ($R = -0,52$) entre las variables satisfacción laboral e intención de salida. Esto quiere decir que cuanto mayor es el grado de satisfacción, menor es la intención de salida de los empleados.
- El resultado para el constructo clima organizacional relacionado con la intención de salida es el mismo que el anterior ($R = -0,52$), por lo que según los datos obtenidos, ambas variables, satisfacción laboral y clima organizacional, afectan por igual a la intención de salida.
- Existe una leve correlación positiva ($R = 0,59$) entre las variables *burnout* (agotamiento) e intención de salida. Esto quiere decir que cuanto mayor es el grado de agotamiento del empleado, mayor es su intención de salida.
- La variable que mayor puntuación ($R = 0,66$) respecto a la intención de salida es *burnout* (cinismo). Esto quiere decir que cuanto mayor es la indiferencia de los empleados hacia su trabajo, mayor es la intención de salida.
- Por último encontramos que el constructo que menor puntuación ($R = -0,35$) respecto a la intención de salida es *burnout* (eficacia personal). Esto quiere decir que cuanto mayor es el grado de eficacia personal percibido, menor es la intención de salida del empleado, si bien el impacto sobre la misma es muy bajo.

A continuación, se planteó la hipótesis de que los resultados obtenidos para diferentes edades (empleados entre 25-30 y empleados entre 30-35 años) y diferentes posiciones (se comparó contables con directores y contables con *mánagers*) eran iguales. Para comprobarlo se realizó una prueba T de Student obteniendo los siguientes resultados:

- Satisfacción laboral: No se observan diferencias entre las medias. Es decir, los resultados son idénticos de acuerdo a la edad y a la posición que ocupa el empleado (entre las edades y las posiciones estudiadas).
- Clima organizacional: El resultado es el mismo, no se aprecian diferencias entre las medias por edades ni por posición.
- *Burnout* (agotamiento): No se observan diferencias entre los empleados con las diferentes edades estudiadas ni entre contables y directores, aunque sí que se aprecia una diferencia notable entre contables y *managers*, en el que estos últimos puntúan significativamente más alto.
- *Burnout* (cinismo): Se observan diferencias entre las edades, los empleados entre 25 y 30 años puntúan significativamente más alto que los empleados entre 30 y 35 años. Según la posición no hay ninguna diferencia notable.
- *Burnout* (eficacia personal): Solo se observan diferencias significativas entre los contables y los directores, donde estos últimos obtienen una puntuación mucho más alta.
- Intención de salida: No existen diferencias entre distintas edades ni entre diferentes posiciones.

Teniendo en cuenta estos resultados, el departamento de Recursos Humanos podría reducir o prevenir la rotación voluntaria de personal llevando a cabo acciones que incidan directamente sobre las variables medidas, como las siguientes:

- Reducir la carga laboral de los managers, repartiendo alguna de sus tareas entre los diferentes líderes de equipo. Ofrecer beneficios encaminados a la relajación de los managers, como un aumento de los días de vacaciones al año o la realización de actividades relajantes como yoga, spa o masajes para rebajar el agotamiento mental de estos profesionales.
- Explicar a los empleados de entre 25 y 30 años el valor de su trabajo y la repercusión del mismo en la organización así como ampliar la variedad de las tareas realizadas y aumentando su responsabilidad para reducir la indiferencia de los mismos.
- De acuerdo a la entrevista realizada, puesto que la mayoría de los empleados que abandonan la empresa lo hacen para ocupar una mejor posición en otra empresa, sería interesante monitorear la adecuación del puesto al empleado, observar sus habilidades y ofrecer alternativas de desarrollo al trabajador dentro de la empresa.
- Según la información obtenida en la entrevista, Adient sufre una rotación estacional, habiendo muchas menos rotaciones en abril o mayo que en septiembre u octubre debido a la paga de un salario extra en junio. Para reducir esta rotación estacional, Adient podría repartir este salario extra en dos pagas por ejemplo, una en junio y otra en diciembre, lo que podría ayudar a disminuir las diferencias entre diferentes periodos. Así mismo, podría crear otro programa de incentivos como por ejemplo, aumentar el número de días de vacaciones a las personas que lleven más tiempo en la empresa.

Entre los objetivos enunciados al principio, se han logrado los siguientes:

- Marco teórico: Se ha definido el concepto de rotación laboral, los tipos de rotación, las causas que la provocan, métodos para medir la rotación, el impacto de la rotación y las posibles soluciones.
- Trabajo empírico: Se ha llevado a cabo un análisis DAFO y definido las estrategias CAME, un análisis PESTEL y de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Se ha encontrado la relación entre los factores satisfacción laboral, clima organizacional y *burnout*, y la intención de salida mediante un análisis de correlación utilizando el coeficiente de Pearson. Se han encontrado las diferencias que existen entre la puntuación obtenida en los mencionados constructos entre diferentes edades y diferentes posiciones en la empresa mediante la prueba T de Student. Se han enunciado una serie de acciones a llevar a cabo por la empresa Adient para prevenir o reducir la rotación voluntaria.

El actual trabajo tiene limitaciones, ya que se ha medido la intención de salida de los empleados en base a varios constructos, pero no se han tenido en cuenta otros muchos como pueden ser el contenido del puesto del trabajo, el equilibrio esfuerzo-recompensa, la fatiga física, concentración y motivación, etc. Asimismo, el análisis de correlación solo mide la correlación entre dos variables, pero no como varias variables afectan a otra ya que aunque una variable no afecte significativamente a la intención de salida, es posible que la combinación de esta variable con otras sí que tenga un efecto. Igualmente en la prueba T de Student solo se han tenido en cuenta dos rangos de edades y tres posiciones dentro de la empresa, pero el resultado podría ser diferente para otras edades y posiciones.

Posibles líneas de investigaciones futuras podrían ser el estudio de las razones por las que los managers de la empresa Adient muestran un mayor agotamiento psicológico que otras

posiciones o por qué los empleados entre 25 y 30 años se muestran más indiferentes hacia su trabajo que los empleados de entre 30 y 35 años ya que los constructos *burnout* (agotamiento y cinismo) son los que obtienen una mayor puntuación en el análisis de correlación y por tanto afectan más a la intención de salida de los empleados de Adient. Sería interesante llevar a cabo este mismo estudio en diferentes organizaciones y comprobar si los datos obtenidos para la empresa Adient se pueden extrapolar para todas las empresas o al menos un tipo determinado de empresa. Este trabajo conforma las bases para estudios posteriores en el ámbito y podría resultar de utilidad la comparación de los nuevos estudios con el mismo para comprobar su validez o sus limitaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abassi, S.M. & Hollman, K.W. (2000), Turnover: the real bottom line, *Public Personnel Management*, vol.2, no.3, pp. 333-342
- Adient plc SWOT Analysis / Matrix, Fern Fort University. Recuperado el 14 de mayo de <http://fernfortuniversity.com/term-papers/swot/nyse/7-adient-plc.php>
- Adient plc PESTEL & Environment Analysis, Fern Fort University. Recuperado el 15 de mayo de <http://fernfortuniversity.com/term-papers/pestel/nyse4/7-adient-plc.php>
- Adient plc Porter Five Forces Analysis, Fern Fort University. Recuperado el 16 de mayo de <http://fernfortuniversity.com/term-papers/porter5/analysis/7-adient-plc.php>
- Barre Aveiga, D. J. (2014). Estudio sobre la satisfacción laboral y su relación con la rotación de personal de Auxiliares de Punto de Venta y de Servicios Generales de las Pharmacy's del Norte de la ciudad de Guayaquil, durante el periodo de Enero–Agosto 2013. FACULTAD DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS, 33.
- Call, M. L., Nyberg, A. J., Ployhart, R. E., y Weekley, J. (2015). The dynamic nature of collective turnover and unit performance: The impact of time, quality, and replacement. *Academy of Management Journal*, 58, 1208–1232. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2013.0669>
- Chafetz, Bill, y Robin Adair Erickson. (2010) "Examining the rise in voluntary turnover during economic recoveries." *Mworld*, 9.1, 46-47. Business Source Complete.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. McGraw-Hill
- ¿Cómo interpretar y para qué sirve el coeficiente de correlación? Web de Rankia. Recuperado el 02 de junio de 2019 de <https://www.rankia.cl/blog/mejores-opiniones-chile/4090045-como-interpretar-para-que-sirve-coeficiente-correlacion>
- Corruption perceptions Index 2018. Web de Transparency International. Recuperado el 18 de mayo de 2019 de <https://www.transparency.org/cpi2018>
- David, Guy, y Tanguy Brachet. 2011. "On the determinants of organizational forgetting". *American Economic Journal: Microeconomics* 3, 100-123.
- Employment in high-tech manufacturing, EU and selected countries, 2017 (% of total employment). Web de Eurostat. Recuperado el 18 de mayo de 2019 de https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=High-tech_statistics_-_employment
- Griffeth, R.W., Hom, P.W., y Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
- Hansen, Fay 1997. Currents in compensation and benefits, *Compensation & Benefits Review* 29, 6-18.
- Hausknecht, J., y Trevor C.O. (2011). Collective turnover at the group, unit and organizational levels: Evidence, issues and implications. *Journal of Management*, 37(1), 352-388.
- Heavey, A.L., Holwerda, J.A., y Hausknecht, J.P. (2013). Causes and consequences of collective turnover: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 412-453
- High-speed internet for every village. *The Slovak Spectator*. Recuperado el 18 de mayo de 2019 de <https://spectator.sme.sk/c/20755732/high-speed-internet-for-every-village.html>

- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., y Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530.
- Jiang, K., Liu, D., McKay, P.F., Lee, T.W., y Mitchell, T.R. (2012). When and how is job embeddedness predictive of turnover? A meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 1077-1096.
- Joseph, D., Ng, K.Y., Koh, C. y Ang, S. (2007). Turnover of information technology professionals: a narrative review, meta-analytic structural equation modeling, and model development. *MIS Quarterly*, 31(3), 547-577.
- Kenneth J. Meier y Alisa Hicklin (2008), Employee Turnover and Organizational Performance: Testing a Hypothesis from Classical Public Administration, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Volume 18, Issue 4, Pages 573–590
- Ketels, C. y Keller, M., 2015. Competitive Advantage of Nations: 25 on. *Competitiveness Review*, 5 (special issue), pp.458–570.
- Krackhardt, D., y Porter, L.W. (1985). When friends leave: A structural analysis of the relationship between turnover and stayer 's attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 30(2), 242-261.
- Krackhardt, D., y Porter, L.W. (1986). The snowball effect: Turnover embedded in communication networks. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 50-55.
- Labour Market in the EU. Web de Eurostat. Recuperado el 18 de mayo de 2019 de <https://ec.europa.eu/eurostat/web/lfs/visualisations#Ecotrends>
- Liu, D., Mitchell, T., Lee, T., Holtom, B., y Hinkin, T. (2012). When employees are out of step with coworkers: How job satisfaction trajectory and dispersion influence individual-and unit-level voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1360-1380.
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., y Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: Job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment? *Journal of Organizational Behavior*, 19, 305-320.
- March, J.G. y Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York, NY: Wiley
- Maslach, C., Jackson, S. E., Leiter, M. P., Schaufeli, W. B., y Schwab, R. L. (1986). Maslach burnout inventory (Vol. 21, pp. 3463-3464). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Mathieu, C., Lacoursiere, R., Fabi B. y Raymond, L (2015). The role of supervisory behavior, job satisfaction and organizational commitment on employee turnover. *Journal of Management & Organization* 22, 113-129.
- McCaul, H.S., Hinsz, V.B., y McCaul, K.D. (1995). Assessing organizational commitment: An employee's global attitude toward the organization. *Journal of Applied Behavioral Science*, 31(1), 80-90.
- Meliá, J. L., y Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5(2), 59-74.
- Meyer, J., y Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Mitchell, T.R., y Lee, T.W. (2001). The unfolding model of voluntary employee turnover and job embeddedness: Foundations for a comprehensive theory of attachment. In B.M. Staw & R.I. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 23 (pp. 189-246). Greenwich, CT: JAI Press.

- Mobley, W. H. (1982). *Employee Turnover: Causes Consequences, and Control*. Addison-Wesley Publishing, Philippines.
- Mumford, M., Scott, G. M., Gaddis, B., y Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *Leadership Quarterly*, 13, 705-720.
- Ongori, H. (2007), A review of literature on employee turnover, *African Journal of Business Management*.
- Payne, S.C., y Huffman, A.H. (2005). A longitudinal examination of the influence of mentoring on organizational commitment and turnover. *Academy of Management Journal*, 48(1), 158-168.
- Perry, C., Le May, N., Rodway, G., Tracy, A. y Galer, J. (2005). Validating a work group climate assessment tool for improving the performance of public health organizations. *Human Resources for Health*, 2, 3-10.
- Pitts, D., Marvel, J., y Fernandez, S. (2011). "So hard to say goodbye? Turnover intention among U.S. federal employees." *Public Administration Review*, 71.5, 751-760. *Human Resources Abstracts*.
- Population Change. Web de Eurostat. Recuperado el 18 de mayo de 2019 de http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=demo_gind&lang=en#
- Porter, M.E., 1985. *Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance - First Free Press Export Edition 2004*, New York, USA: Free Press.
- Porter, Michael E. "The Five Competitive Forces That Shape Strategy." Special Issue on HBS Centennial. *Harvard Business Review* 86, no. 1 (January 2008): 78–93.
- Rodríguez Fernández, A. (1998). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. Ediciones Pirámide.
- Sanduvete-Chaves, S., Lozano Lozano, J. A., Chacón Moscoso, S., y Pérez Gil, J. A. (2013). Principales componentes del clima laboral en el servicio de urgencias de una organización sanitaria: un abordaje cualitativo. *Acción psicológica*, 10(2), 101-114.
- Share of households with internet access in Slovakia from 2007 to 2018. Web de Statista. Recuperado el 18 de mayo de 2019 de <https://www.statista.com/statistics/377764/household-internet-access-in-slovakia/>
- Shaw, J.D., Delery, J.E., Jenkins, G.D., y Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of Management Journal*, 41(5), 511-525.
- Shaw, J.D., Gupta, N., y Delery, J.E. (2005). Alternative conceptualizations of the relationship between voluntary turnover and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 48(1), 50-68.
- Slovakia Inflation Rate. Web de Trading Economics. Recuperado el 18 de mayo de 2019 de <https://tradingeconomics.com/slovakia/inflation-cpi>
- Tett, R.P. y Meyer, J.P. (1993), Job satisfaction, organisation commitment, turnover intention, and turnover: Path Analyses based on meta-analytic findings, *Personnel Psychology*, vol.46, pp. 259-293.
- Trevor, C.O., Gerhart, B., y Boudreau, J.W. (1997). Voluntary turnover and job performance: Curvilinearity and the moderating influences of salary growth and promotions. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 44-61.

- Trevor, C.O., y Nyberg, A.J. (2008). Keeping your headcount when all about you are losing theirs: Downsizing, voluntary turnover rates, and the moderating role of HR practices. *Academy of Management Journal*, 51(2), 259-276
- Visión general de Eslovaquia, web oficial de la UE. Recuperado el 14 de mayo de 2019 de https://europa.eu/european-union/about-eu/countries/member-countries/slovakia_es
- Werther, W., y Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. 5ta. Edición. McGraw Hill. México.
- Williams, C.R., y Livingstone, L.P. (1994). Another look at the relationship between performance and voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 37(2), 269-298.
- Yüksel, I. (2012). Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24), 52.

ANEXOS

I. Cuestionarios realizados a los empleados de Adient

Características personales

Edad / Age

Posición actual / Current position

Tiempo trabajado en la empresa / Job tenure

Escala de Satisfacción Laboral (Meliá y Peiró, 1989)

Dissatisfied			Indifferent	Satisfied		
A lot	Very	A little		A little	Very	A lot
1	2	3	4	5	6	7

sat 3.- The physical environment and the space you have in your workplace	
sat4.- The temperature at your workplace	
sat5.- Personal relationships with your superiors	
sat7.- Proximity and frequency in your supervision	
sat8.- The The way your job is supervised	
sat9.- The extent of fairness and equality I am given at my workplace	
sat10.- Support from my supervisor	
sat11.- The extent to which your company complies with the labor laws.	

Escala de clima organizacional (Mumford et al. 2002, Perry et al. 2005 y Sanduvete et al. 2013)

1	2	3	4	5
Never	Sometimes	Usually	Very often	Always

cl1.- Employees receive a fair reward	
---------------------------------------	--

cl5.- Employees can take their own initiatives	
cl7.- It is important to meet the agreements	
cl9.- Workload and schedules are assigned fairly	
cl10.- People have opportunities to ask for resources	
cl11.- Work Environment is characterized by internal fights	
cl13.- People do not listen to each other	
cl14.- Differences between different groups cause difficulties	
cl15.- People often gossip	
cl17.- There are confrontations at the workplace	
cl18.- People have a sense of humor	
cl19.- People have fun at work	
cl21.- People discuss about opposite perspectives	
cl23.- Many different opinions are expressed	
cl24.- People make jokes at work	
cl25.- People count on the others for support	
cl27.- People are committed to achieve goals	
cl28.- Employees have autonomy to definí necessary resources	
cl31.- People have the intention to contribute to common benefit at work	
cl32.- We are proud of our job	
Cl33.- Our team is known for its quality work	
cl35.- We try to understand the needs of our clients	
cl36.- We adapt easily to new circumstances	
cl37.- We make an effort in order to achieve successful results	
Cl38.- We understand the relevance of each member of the team´s work	
Cl39.- We understand our and other´s capabilities	
Cl40.- We make an effort in order to improve our performance	

cl41.- We pay attention to how well we are working together	
cl42.- We are recognized for our individual contributions	
cl44.- We have work instructions	
cl47.- Our job is important	
cl48.- We develop our skills and our knowledge	
cl49.- It is clear to us what is expected from our work	

Escala de *Burnout* (Maslach et al. 1986)

1	2	3	4	5	6	7
Never	Hardly ever / Few times per year	Sometimes / Once per month or less	Often / Few times per month	Many times / Once per week	Almost always / Few times per week	Always / Everyday

bur1.- I am emotionally fatigued from my work	
bur2.- I feel exhausted at the end of my working day	
bur3.- I feel tired when I wake up in the morning and I have to face another day at my workplace	
Bur5.- I can solve effectively the problems I find at work	
Bur6.- I feel “burned” by my job	
Bur7.- I contribute effectively to what my organization does	
Bur8.- I have lost interest for my job since I started in this position	
Bur10.- In my opinion, I am good at my work	
bur11.- I am excited from achieving goals at my work	
bur12.- I have achieved many valuable things in this position	
bur14.- I doubt about the importance and value of my work	

Intención de salida

Valora entre 0 y 10 tu intención de abandonar la empresa / Rate between 0 and 10 your intention to leave this company

Este cuestionario se puede encontrar en el siguiente link:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd116mZngo8PQ0Qd5eMLk7liiJ31qJ2P6f3ovMlwrG1UVtIIA/viewform?usp=sf_link

II. Escalas completas

Escala de Satisfacción Laboral (Meliá y Peiró, 1989)

Insatisfecho			Indiferente	Satisfecho		
Muy	Bastante	Algo		Algo	Bastante	Muy
1	2	3	4	5	6	7

Por ejemplo, 9.- La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.
sat1.- Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.
sat2.- La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.
sat 3.- El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.
sat4.- La temperatura de su local de trabajo.
sat5.- Las relaciones personales con sus superiores.
sat6.- La supervisión que ejercen sobre usted.
sat7.- La proximidad y frecuencia con que es supervisado.
sat8.- La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.
sat9.- La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.
sat10.- El apoyo que recibe de sus superiores.
sat11.- El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.
sat12.- La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.

Escala de clima organizacional (Mumford et al. 2002, Perry et al. 2005 y Sanduvete et al. 2013)

1	2	3	4	5
Nunca	A veces	Normalmente	Bastante	Siempre

<u>Por ejemplo, c14-Las personas están satisfechas con las recompensas</u>
<u>cl1.-Las personas reciben una recompensa adecuada</u>
<u>cl2.-La distribución de las recompensas es justa</u>
<u>cl3.-El proceso de asignación de crédito (ayudas, etc.) es justo</u>
<u>cl4.-Las personas están satisfechas con las recompensas</u>
<u>cl5.-Las personas pueden tomar iniciativas personales</u>
<u>cl6.-Las recompensas se otorgan por el trabajo sobresaliente</u>
<u>cl7.- Es importante cumplir los acuerdos</u>
<u>cl8.-Hay oportunidades para solicitar recursos</u>
<u>cl9.-Los procesos equitativos determinan las asignaciones (de carga de trabajo, de horarios, etc.)</u>
<u>cl10.-Las personas tienen oportunidades para solicitar recursos</u>
<u>cl11.-El ambiente de trabajo está caracterizado por luchas internas</u>
<u>cl12.-Hay luchas territoriales y de poder</u>
<u>cl13.-Las personas no se escuchan las unas a las otras</u>
<u>cl14.-Las diferencias grupales generan dificultades</u>
<u>cl15.-Las personas a menudo cotillean</u>
<u>cl16.-Las personas discrepan respecto a la distribución de los recursos</u>
<u>cl17.-Los enfrentamientos están presentes en el puesto de trabajo</u>
<u>cl18.-Las personas tienen sentido del humor</u>
<u>cl19.-Las personas se divierten en el trabajo</u>
<u>cl20.-Se expresan una gran variedad de puntos de vista</u>
<u>cl21.-Las personas discuten perspectivas que son opuestas</u>
<u>cl22.-El debate es frecuente</u>
<u>cl23.-Se expresan muchas opiniones diferentes</u>
<u>cl24.-Las personas bromean en el trabajo</u>
<u>cl25.-Las personas cuentan con otros para tener apoyos</u>
<u>cl26.-Las personas se sienten suficientemente a gusto para presentar nuevas ideas</u>

<u>cl27.-Hay un alto grado de compromiso con los objetivos</u>
<u>cl28.-Las personas tienen autonomía para definir los recursos necesarios</u>
<u>cl29.-Se espera que las personas cumplan con los acuerdos</u>
<u>cl30.-Los roles enfatizan el compromiso organizacional</u>
<u>cl31.- Las personas tienen la intención de contribuir al bien común en el trabajo</u>
<u>cl32.- Estamos orgullosos de nuestro trabajo</u>
<u>cl33.-Nuestro grupo de trabajo es conocido por su trabajo de calidad</u>
<u>cl34.-Tenemos un propósito común</u>
<u>cl35.-Buscamos entender las necesidades de nuestros clientes</u>
<u>cl36.-Nos adaptamos fácilmente a las nuevas circunstancias</u>
<u>cl37.-Nos esforzamos por lograr resultados exitosos</u>
<u>cl38.-Comprendemos la relevancia del trabajo de cada miembro de nuestro grupo</u>
<u>cl39.-Comprendemos nuestras mutuas capacidades</u>
<u>cl40.-Nos esforzamos por mejorar nuestro rendimiento</u>
<u>cl41.-Prestamos atención a lo bien que estamos trabajando juntos</u>
<u>cl42.-Somos reconocidos por nuestras contribuciones individuales</u>
<u>cl43.-Tenemos los recursos que necesitamos para hacer bien nuestro trabajo</u>
<u>cl44.-Tenemos un plan que guía nuestras actividades</u>
<u>cl45.-Participamos en las decisiones de nuestro grupo de trabajo</u>
<u>cl46.-Nuestro grupo de trabajo es productivo</u>
<u>cl47.-Nuestro trabajo es importante</u>
<u>cl48.-Desarrollamos nuestras habilidades y nuestro conocimiento</u>
<u>cl49.-Tenemos claro lo que se espera de nuestro trabajo</u>

Escala de *Burnout* (Maslach et al. 1986)

1	2	3	4	5	6	7
Nunca / Ninguna vez	Casi nunca / Pocas veces al año	Algunas Veces / Una vez al mes o menos	Regularmente/ Pocas veces al mes	Bastantes veces/ Una vez por semana	Casi siempre/ Pocas veces por semana	Siempre/ Todos los días

Por ejemplo, 14.-Dudo de la trascendencia y valor de mi trabajo.

bur1.-Estoy emocionalmente agotado por mi trabajo.
bur2.-Estoy “consumido” al final de un día de trabajo.
bur3.-Estoy cansado cuando me levanto por la mañana y luego tengo que afrontar otro día en mi puesto de trabajo.
bur4.-Trabajar todo el día es una tensión para mí.
bur5.-Puedo resolver de manera eficaz los problemas que surgen en mi trabajo.
bur6.-Estoy “quemado” por el trabajo.
bur7.-Contribuyo efectivamente a lo que hace mi organización.
bur8.-He perdido interés por mi trabajo desde que empecé en ese puesto.
bur9.-He perdido entusiasmo por mi trabajo.
bur10.-En mi opinión soy bueno en mi puesto.
bur11.-Me estimula conseguir objetivos en mi trabajo.
bur12.-He conseguido muchas cosas valiosas en este puesto.
bur13.-Me he vuelto más cínico respecto a la utilidad de mi trabajo.
bur14.-Dudo de la trascendencia y valor de mi trabajo.
bur15.-En mi trabajo, tengo la seguridad de que soy eficaz en la finalización de las cosas.