

318302

7
24



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION Y CONTADURIA

INCORPORADA A LA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION EN
LA ROTACION DE PERSONAL DENTRO
DE LAS EMPRESAS**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
JUAN JOSE HERNANDEZ LLANAS**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

MEXICO, D. F.

1987



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

INTRODUCCION

CAPITULO 1

1. -	Breve Historia de las Relaciones de Trabajo	1
1.1	El Esclavismo	4
1.2	El Feudalismo	6
1.3	El Gremio	8
1.4	El Liberalismo Económico	13
1.5	El Capitalismo	19
1.5.1	Características del Capitalismo	24
1.6	El Socialismo	27

CAPITULO 2

2. -	La Importancia del Proceso Administrativo dentro de la Rotación de Personal	33
2.1	Fase Mecánica	34
2.1.1	Previsión	35
2.1.2	Planeación	37
2.1.3	Organización	40

II

2.2 Fase Dinámica	42
2.2.1 Integración	42
2.2.2 Dirección	46
2.2.3 Control	49

CAPITULO 3

3.- Diferentes clases de Cambios de Personal	51
3.1 Movilidad Interna	51
3.2 Movilidad Externa (o Rotación)	51
3.3 Movilidad Horizontal	51
3.4 Promociones	56
3.5 Ascensos	56
3.5.1 Ventajas del Ascenso por Capacidad	57
3.6 Transferencias	57
3.7 Causas que originan los cambios o Rotación de Personal de manera Interna o Externa	57
3.7.1 Clasificación de las causas de cambios o Rotación de Personal	58
3.7.2 Moralidad de los empleados y Rotación de Personal	62

II

3.7.2.1	Factores que afectan la Moral de Grupo	64
3.7.2.2	Métodos Psicológicos de Motivación	69
3.8	La Comunicación dentro del Trabajo y la Rotación de Personal	79
3.9	La Importancia del Papel del Supervisor y su Influencia en la Rotación de Personal	83
3.9.1	Supervisor Autócrata	84
3.9.2	Supervisor Paternalista	85
3.9.3	Supervisor El Indiferente	85
3.10	Exposición de Modelos para Determinar la Rotación de Personal	86
3.10.1	Fórmulas para obtener porcentajes de la Rotación de Personal	89
3.11	Costo sobre la Rotación de Personal	90

CAPITULO 4

4. -	Importancia de la Administración en las Diferentes Áreas de Personal y su Influencia en la Rotación de Personal	94
4.1	Reclutamiento y Rotación de Personal	95
4.2	Inducción y Rotación de Personal	97
4.3	Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo de Personal e Influencia en la Rotación.	98

II

4.4 Higiene y Seguridad dentro de la Empresa y la Rotación de Personal	101.
---	------

CAPITULO 5

5.- Caso Práctico	103
5.1 Guía de Entrevista	112
5.1.1 Saludo	112
5.1.2 Pequeña Plática	113
5.1.3 Guía de Introdutoria	113
5.1.4 Apertura y Seguimiento de las Preguntas	115
5.1.5 Cerrando la Entrevista	117
5.2 Conclusiones del Caso Práctico	118

CONCLUSIONES	121
--------------	-----

BIBLIOGRAFIA	125
--------------	-----

INTRODUCCIÓN

En nuestro país, actualmente la Rotación de Personal es un tema difícil y complejo, ya que no se le ha dado la importancia debida para despertar gran interés dentro de toda Empresa.

Por lo antes expuesto, me permito establecer algunas de las causas que influyen dentro de la Rotación de Personal, las cuales beneficiarán ampliamente a todos los empleados o personas encargadas del manejo de personal.

Asimismo, debemos pensar que la Rotación de Personal es consecuencia de múltiples factores que se derivan de situaciones personales; sin embargo, también existen muchas causas que se encuentran dentro de la esfera del control directivo. Así que las diferencias entre trabajador y patrón pueden ser evitadas siempre y cuando se tenga un conocimiento básico de lo que es la Rotación de Personal.

III

Haciendo un análisis profundo de las causas de Rotación de Personal, se pueden detectar los sistemas defectuosos que prevalecen y que afectan directamente en un elevado índice de separación sobre la Rotación de Personal, requiriéndose para ésto un remedio en el cual se observe el esfuerzo creador de los factores que puedan influir directamente en dicha Rotación

Bajo tales circunstancias dentro de esta situación en lo referente a la Rotación de Personal, fué posible llevar a cabo la presente investigación, la cual es con la finalidad de despertar interés en todas las empresas sobre la influencia de esta problemática a través de la importancia de sus causas principales y así, contar con una mejor comprensión e integración de todos los elementos requeridos para lograr que se reduzca en gran proporción los problemas de personal de cualquier empresa.

Para una mejor comprensión sobre dichas causas, doy a conocer una síntesis del contenido de cada uno de los capítulos del presente trabajo.

III

En el primer capítulo, trato sobre los antecedentes históricos de las relaciones de trabajo, las cuales han sido el resultado del sistema social vigente.

En el segundo capítulo, se hace referencia sobre la importancia del Proceso Administrativo dentro de la Rotación de Personal, en el cual explico en forma breve cada una de las fases del proceso.

El tercer capítulo, habla sobre las diferentes clases de Rotación de Personal, en donde podemos distinguir los conceptos utilizados para este fin, permitiéndonos a su vez entender las diferencias que se encuentran entre sí.

Como referencia al capítulo cuarto, se puede decir que es el que trata las áreas de Administración de Personal y su influencia en la Rotación de Personal; es decir, que da a conocer la importancia y la influencia de la Rotación.

III

Por último, el capítulo quinto es el Caso Práctico, en el cual presento un ejemplo del procedimiento que se puede seguir en la -- identificación del problema de la Rotación de Personal dentro de una empresa.

CAPITULO 1

BREVE HISTORIA DE LAS RELACIONES DE TRABAJO

A través de los diferentes períodos por los que ha pasado la humanidad, las relaciones de trabajo han sido el resultado del sistema social vigente. En los grupos primitivos las relaciones de trabajo cuentan con una función escasa o nula, en ellos las personas hacían lo que debían hacer para vivir y los resultados de su trabajo les pertenecían. Vivían en las casas que ellos mismos construían, comían los alimentos que producían y cazaban con arcos y flechas. Con frecuencia colaboraban con otros miembros de la tribu para llevar a cabo una labor, participando directamente en el producto que se derivaba; en dichos grupos la persona gozaba de una posición hasta cierto punto segura y digna.

Su vida dependía solamente de su trabajo, ya que el tiempo, las cosechas, la caza y muchos otros factores ejercían una influencia sobre su bienestar. Al progresar la sociedad, se fué descubriendo que los productos excedentes conseguidos por medio del

trabajo individual se podían intercambiar por otros artículos necesarios, los cuales a su vez harían más agradable su vida, éste motivó a que los hombres se especializaron en determinados artículos para efectuar el intercambio.

Con el transcurso del tiempo se vió la necesidad de producir más y más eficientemente, Se buscó encontrar sistemas para inducir a grupos cada vez más numerosos de personas para producir artículos y éstos destinados al intercambio, de manera que cada uno pudiera cubrir sus necesidades particulares.

Como consecuencia de lo anterior se presentó la interrogante de cómo conseguir hombres que trabajaran, y una vez conseguidos transformarlos en trabajadores productivos, La solución a esto se halla condicionada por los conceptos de autoridad que se han dado a través de los siglos y que han contribuído a la manera de cómo debía tratarse a los hombres en el ámbito del trabajo.

Muy frecuentemente se ha dicho que el trabajo libera al hombre

y es cierto. En su existencia primitiva el hombre estaba sujeto a la naturaleza, viviendo en junglas, lo cual hacía que fueran sedentarios y en donde su lucha giraba por la sobrevivencia.

El trabajo nos hace libres, porque crea un mundo realmente humano, sin embargo, el mismo trabajo que nos hace libres, restringe nuestra libertad. Aunque es cierto que en la actualidad, la necesidad del esfuerzo físico ha disminuído gracias a las herramientas y equipos modernos. Por ello, se nos impone un ritmo de vida tan vertiginoso que tiene a aumentar nuestro nerviosismo. Este ritmo nos es impuesto por el mundo del trabajo y nos encontramos sometidos a él.

Esta es una verdadera contradicción, el trabajo nos hace libres y el trabajo limita nuestra libertad.

En la antigüedad pensaban que el trabajo era digno del hombre y ésta libertad era el privilegio de un grupo pequeño de hombres,

además de que tuvo que sostenerse sobre la esclavitud de muchos otros. Basado en un fundamento anti-social; de hecho, en la actualidad no se acepta una libertad basada en la esclavitud de grandes grupos humanos y por ello es que estamos todos comprometidos en el trabajo. De acuerdo a los planteamientos de carácter general, que hemos hecho, describiremos a continuación las relaciones de trabajo que se han dado a lo largo de la historia hasta nuestros días, visualizándolos a través del tema que nos ocupa que es la Rotación del Personal.

1.1 El Esclavismo

Las primeras relaciones de trabajo en la historia que se presentan son las de amo-esclavo.

El sistema más simplista de las relaciones de trabajo en la historia del hombre lo constituyen la esclavitud. El esclavo forma parte de las propiedades del amo, tiene enormes obligaciones y carece de toda clase de derechos.

Los escritores más antiguos de que se dispone, facilitan

detalles respecto al vigilante de aquellas épocas, como un hombre tosco y brutal con un látigo en la mano. Los esclavos ante él, se acobardaban y se esforzaban llevando a cabo agotadores trabajos. El vigilante hacía cumplir sus órdenes a latigazos y cualquier signo de insubordinación traía como resultado la muerte. Los medios para la supervisión era el miedo, la fuerza bruta y la muerte. Estos son precisamente la clase de incentivos que hacían mantener buenas relaciones de trabajo.

El trabajo se desarrollaba bajo una cruel vigilancia, como medio para lograr el máximo rendimiento .

Afortunadamente la esclavitud ha desaparecido por ser un sistema ineficaz que coartaba la libertad, no solo física - sino mental del hombre; situación que dió como resultado la indiferencia y el repudio al trabajo por parte del esclavo.

La influencia de ideas y sucesos como la "Revolución Francesa", con su filosofía de igualdad y libertad fueron determi

nantes para destruir el principio fundamental de éste sistema.

1.2 El Feudalismo

Este fué un sistema que prevaleció durante diez siglos. -

Es una variante de la esclavitud, en lugar de esclavo encontramos al siervo que no es propiedad del amo, pero que sin embargo se encuentra fuertemente ligado a la tierra. Si la tierra cambiaba de dueño, el siervo cambiaba de año; consistía en un sistema de semi-libertad en el cual el siervo no era totalmente libre, ni tampoco del todo esclavo. Quedaba ligado a las tierras que cultivaba, pero para permanecer en ellas, tenía que entregar a su año parte de lo que obtenía de las mismas.

En las relaciones de trabajo establecidas, la dirección o vigilancia dependía del poder necesario para aplicar castigos físicos, que servían para obligar a cumplir lo ordenado. El señor feudal podía aplicar torturas, hacer padecer hambre

y condenar incluso a muerte si esa medida consideraba necesaria para hacer valer su autoridad sobre los siervos.

A pesar de que los siervos contaban con una serie de derechos superiores a los que tenían los esclavos (como contraer matrimonio y hasta tener una especie de propiedad), carecían del derecho fundamental que es la libertad e independencia, además de que en la relación entre señor y siervo existía muy poca confianza, lo que despertaba inseguridad.

La opinión que respecto al trabajo se tuvo, consistía en afirmar que el trabajo (la despreciable arte mecánica) era ocupación de esclavos y siervos. Este bajo concepto del trabajo deriva del pensamiento de los antiguos griegos, quienes consideraban que la meditación y el desarrollo del pensamiento era la más digna actividad a la que podía dedicarse un hombre.

Estaba considerado como una actividad de muy escasa dignidad. Sin embargo en nuestros días existe la plena seguri-

dad de que la actividad más idónea para el hombre es el trabajo e incluso quienes están dedicados al desarrollo intelectual, lo estiman más si perciben una remuneración por ello y pueden calificarlo como trabajo.

1.3 El Gremio

La base para la formación de este tipo de sistema, fue lo que se conoce como la "Revolución Municipal" o sea, la organización de los vasallos para defenderse de los señores feudales, surgiendo así de la unión de personas que pertenecían a la misma profesión, oficio o especialidad que buscaban a través de su unión la defensa de intereses comunes, - siendo costumbre adoptar a un santo como patrono de la agrupación.

Los gremios cobraron una enorme importancia proliferando rápidamente y fue en sus talleres donde vio por primera vez una clara división del concepto patrón-trabajador.

Estas corporaciones gozaban de privilegios para ejercer -

exclusivamente determinada profesión de acuerdo con los reglamentos que imponía la autoridad pública. Eran empresas que tenían por objeto monopolizar el ejercicio de determinada profesión o industria, para que nadie fuera - del gremio pudiera dedicarse a ella. Se trataba de corporaciones industriales, porque no actuaban en el ramo de la agricultura.

Su actividad no se limitaba solamente a producir artículos de su especialidad, sino también a venderlos para obtener ganancias. Tenían un carácter cooperativo porque las utilidades que obtenían las distribuían entre todos los miembros del gremio.

A los miembros del gremio, les tocaba vigilar que los demás trabajadores laboraran adecuadamente; cuidando la calidad de la producción y el prestigio.

Los hombres tenían que trabajar juntos y compartir sus conocimientos entre sí, además transmitirlos a las generacio

nes sucesivas. Sin embargo, existía una clara separación y definida jerarquía entre el maestro, el oficial y el aprendiz, se imponía la necesidad de presentar exámenes; por ejemplo, el llamado de la "Obra Maestra" para la obtención del grado de maestro, puede observarse en este sistema una marcada lentitud en la rotación y en las promociones, ya - que como se anotó anteriormente tenían que transcurrir de ocho a diez años para aspirar a un ascenso.

A través de los gremios, de algún modo el trabajador se destligó del yugo de la servidumbre y se convirtió en obrero independiente, capaz de vender sus servicios o los artículos que producían.

Aún cuando a estos gremios se les puede considerar como los precursores de los sindicatos modernos, existen ciertamente marcados paralelismos entre ambos tipos de organizaciones.

La relación entre maestros y aprendiz resulta de gran interés, dado que en ella observamos que no existía una posi-

ción rígida e inmutable. El esclavo no podía convertirse en amo por muy hábil y capaz que llegara a ser, mientras que el aprendiz sabía que con habilidad y destreza en su la bor podía llegar a ser maestro algún día. Aún cuando el aprendiz trabajaba firmemente para asimilar el oficio, era bien tratado de acuerdo con las normas de la época, podrían vivir en la casa del maestro, comer en la misma mesa y - después de ocho o diez años llegar a convertirse en oficial y posteriormente en maestro con todos los derechos propios del gremio al que pertenecía.

Sin embargo, a pesar del gran auge que tuvieron este tipo de organizaciones, tiempo después se inició su decadencia, como ocurre normalmente en los casos en que una institución no responde a las necesidades de su época. Dichas cau sas fueron de naturaleza interna y externa. Entre las prime ras encontramos una fuerte tendencia por parte de los maes tros a monopolizar en favor de sus hijos o de sus yernos, el derecho a la maestría con lo cual provocaban un profundo

descontento entre todos los demás miembros del gremio. Por otra parte, se registró dentro de la agrupación un apego notorio a la rutina provocando con ello una baja en calidad de los productos que elaboraba. Se perdió el sentido de solidaridad y se iniciaron luchas internas e inter-gremiales, que marcaron la estabilidad de estas agrupaciones.

La principal causa externa fue el hecho de que si en un principio los monarcas se apoyaron en los gremios para luchar en contra de los señores feudales, aquellos al consolidarse les arrebataron todas las prerrogativas que les habían concedido.

Lo anterior dió origen a que surgiera el primer movimiento sindical "Las Asociaciones de Compañeros" en Francia, - Alemania y España.

El término de esta etapa lo marcó en Francia, la ley de - Chapelier en 1791, como consecuencia de la Revolución Fran

cesa que prohíbe expresamente este tipo de asociaciones.

1.4 El Liberalismo Económico

La aparición del Liberalismo Económico, representa una respuesta a la excesiva intervención del Estado en los asuntos económicos.

Si antes de la aparición del liberalismo se afirma la necesaria intervención del Estado, con esta corriente se tiene como indispensable su abstención, excepto en aquellas actividades en las que fuera necesaria.

El liberalismo se apoya en el principio básico de la libertad económica y política. Según esta corriente "si los pueblos gozan de libertad política, tendrán libertad económica y en las mismas condiciones igualatorias podrán concurrir en la vida económica". *

* Herrerías, Armando. Historia del Pensamiento Económico. Editorial Limusa, México 1983. Pág. 111.

El liberalismo dió lugar al principio de la libre competencia, según el cual, en el mercado deben concurrir multitud de oferentes y demandantes, lo que daría lugar a que el precio de las mercancías se estableciera tomando como base la ley de la oferta y la demanda.

Los liberales afirmaban que la vida económica esta regida por las leyes naturales y espontáneas, cuyo cumplimiento no debe ser obstaculizado por el Estado.

Uno de sus principales representantes es Adam Smith, cuya aportación se puede sintetizar diciendo que "es el enfoque individualista de la economía el que suple al estatista", que había sido el dominante durante muchos siglos.

Smith ocupa un sitio de honor en el desarrollo de la ciencia económica, sentó las bases sobre las cuales se había de fincar la escuela del liberalismo.

En su obra máxima "La Riqueza de las Naciones", trata sobre las causas que originan que la capacidad productiva del

trabajador crezca y sobre la forma en que se distribuye la riqueza entre la población. Además, señala las ventajas ya que permite que cada trabajador produzca más riquezas; y no que uno solo interviniera en todas las etapas de la producción, pues en la división del trabajo, los operarios son más hábiles, se economiza tiempo y se permite que éstos aprovechen sus capacidades de invención para crear nuevos instrumentos que faciliten el trabajo.

Por otra parte, habló de la moneda la que considera que es una parte del capital, no así el patrimonio de la sociedad a la que pertenece.

Investiga los dos sistemas generales de la economía que se basan en la agricultura y en el comercio. La economía política tiene dos objetivos distintos: el primero habilitar a las personas y ponerlas en condiciones de lograr sus ingresos o subsistencias; el segundo, proveer al Estado de rentas suficientes para los servicios públicos. En resumen, enriquecer tanto al soberano como al pueblo, también estudia el

impuesto y las **reglas** fundamentales del sistema impositivo.*

Para Smith, al igual modo que existe un orden natural, también debe existir un orden económico, ambos están íntimamente ligados con la naturaleza humana y responden al afán de satisfacer sus necesidades y a la ley del menos esfuerzo con el máximo rendimiento.

Al hablar de la división del trabajo, afirma que la producción aumenta si cada uno de los trabajadores intervienen en diferentes pasos de la misma, sin embargo advierte también que la labor podría hacerse tanto monótona como peligrosa. El hecho de que un trabajador se vaya convirtiendo experto en determinado punto de la producción de una mercancía, le permite ser más diestro en la labor específica, a la vez que ahorra tiempo el cual será utilizado en la producción de más mercancías.

Sin embargo, la división del trabajo, en la actualidad, ha representado el riesgo de limitar las alternativas profesiona-

* Herrerías, ob, cit., pág. 112

tes del trabajador, además de que convierte en algunos casos, el trabajo en una tarea aburrida y sin atractivo. Pero quizá lo más peligroso de una exagerada especialización es nuestra manera de ver, el que un trabajador u obrero después de dedicarse a una misma actividad, no podrá o le será muy difícil iniciarse en otro trabajo diferente al que hacía.

La división del trabajo, puede contribuir en algunos casos a incrementar la rotación en las empresas, como consecuencia de la monotonía y el aburrimiento provocados por un trabajo exageradamente especializado.

Smith cree que el progreso era la regla de las relaciones humanas, basaba su pensamiento en el egoísmo innato del hombre, en sacar el mejor provecho de su capital y en la armonía natural de todos los intereses humanos, pues el hombre al tratar de obtener para sí el mayor beneficio, contribuye sin duda alguna al beneficio de la sociedad.

Es el máximo representante del "dejar hacer, dejar pasar"

significa, entre otras cosas, libertad de empresa, libertad de pueblo, libertad del comercio internacional, libertad de producción, libertad individual y libertad de consumo.

La teoría del valor, según Smith, se basa en que el trabajo es la única fuente de valor y la cantidad incorporada en cada objeto, la medida del mismo. Para él, el valor no depende de los metales preciosos, sino por el contrario, "las cosas valen por el trabajo necesario para hacerlas". El trabajo es la medida real del valor en cambio de todo objeto, pues es la cualidad que tienen las cosas para compararse y apreciarse unas de otras. Si en un principio, en las sociedades primitivas todo el trabajo correspondía al trabajador y el trabajo era el criterio que permitía adquirir al trabajo incorporado en otra cosa, al surgir el capital el producto del trabajo tuvo que ser dividido entre el trabajador (salario) y lo que correspondía al dueño del capital (ganancia).

Sin embargo, Smith no se ciega por sus propios postulados y él mismo admite que es difícil precisar la relación propor

cional que se da entre las diversas formas y clases de trabajo: la fatiga, el ingenio, el esfuerzo, hacen difícil su evaluación; pero admite que con mucha frecuencia, el ingenio por ejemplo, ha costado mucho tiempo y esfuerzo para adquirirse y que por lo tanto, al medirse el valor de un objeto aunque haya concurrido el ingenio, se tendrá que ponderar en el trabajo contenido.

Para Smith, el salario es la parte del producto que le corresponde al trabajador por haber trabajado "el operario desea sacar lo más posible y los patrones dar lo menos que se pueda".

El liberalismo no ha desaparecido del ámbito de la organización económica, sino que tan solo se ha inclinado por nuevas tendencias neoliberales que se distinguen entre sí por razones de énfasis, pero que siempre coinciden en convertir al individuo en el centro del mundo económico.

1.5 El Capitalismo

El descubrimiento de América y la circunnavegación de Afri

ca, ofrecieron a la burguesía en ascenso un nuevo campo de actividad. Los mercados en la India y en China, la colonización de América, el intercambio con las colonias, la multiplicación de los medios de cambio y de las mercancías en general, imprimieron al comercio, a la navegación y a la industria un impulso, hasta entonces desconocido y celebraron con ello el desarrollo de elementos revolucionarios de la sociedad feudal en descomposición.

Los mercados crecían sin cesar, la demanda iba en aumento, ya bastaba la manufactura. El vapor y la máquina revolucionaron la producción industrial; la gran industria moderna sustituyó a la manufactura; la producción vino a ser ocupada por los industriales millonarios y los burgueses modernos.

La gran industria ha creado el mercado mundial, que a su vez aceleró prodigiosamente el desarrollo del comercio, de la navegación y de los medios de transporte por tierra. Este desarrollo influye a su vez en el auge de la industria, y a

medida que se iban extendiendo las industrias, el comercio, la navegación y los ferrocarriles, la burguesía multiplicaba sus capitales relegando a segundo término a las clases heredadas por la Edad Media.

El Capitalismo, es ya de por sí fruto de un largo proceso de una serie de revoluciones, en el modo de producción. La burguesía transformó los instrumentos de producción y por consiguiente las relaciones de trabajo.

El Capitalismo, mediante la explotación del mercado mundial, ha dado un carácter cosmopolita a la producción y al consumo de todos los países, ha creado urbes inmensas, ha aumentado enormemente la población de las ciudades en comparación con la del campo, ha centralizado los medios de producción y concentrado la propiedad en manos de unos pocos.

La burguesía a lo largo de su dominio de clases, ha creado fuerzas productivas más abundantes que todas las generaciones pasadas juntas. El empleado de las máquinas, la aplica

ción de la química a la industria y a la agricultura, la navegación de vapor, el ferrocarril, el telégrafo, etc., son muestras de los adelantos logrados por el Capitalismo.

En la misma proporción en que se desarrolla la burguesía, la clase de los obreros modernos que no viven sino a condición de encontrar trabajo, y lo encuentran únicamente mientras su trabajo acrecienta el capital. Estos obreros obligados a venderse al detalle, son considerados como una mercancía como cualquier otro artículo de comercio, sujeto por tanto a las fuerzas de la oferta y la demanda.

El creciente empleo de las máquinas y la división del trabajo, le quita todo carácter propio y le hace perder atractivo para el obrero. Este se convierte en una pieza más de máquina, y solo se le exige que realice las operaciones más sencillas, más monótonas y de más fácil aprendizaje. Por lo tanto, lo que cuesta hoy en día el obrero, se reduce a una cantidad mínima que apenas le permite subsistir. Masas de obreros, son organizados en la industria, colocados

bajo la vigilancia de supervisores o capataces.

La condición esencial de la existencia burguesa, es la acumulación de la riqueza en manos de particulares, la formación y el acrecentamiento de capitales. La condición de existencia de capital es el trabajo asalariado, el que descansa, - exclusivamente sobre la competencia de los obreros entre sí.

Desde un punto de vista económico, la "Fuerza de Trabajo", dentro de una sociedad capitalista es una mercancía como cualquier otra. Esta tiene la especial virtud de ser una fuerza creadora de valor, y si se le sabe emplear, crea mayor valor que la que encierra en sí misma. La fuerza humana de trabajo, no solo produce en un día más valor del que ella misma contiene y cuenta, sino que con cada nuevo invento - técnico, crece el remanente de su producción diaria, reduciéndose por tanto, a aquella parte de la jornada de trabajo en el que tiene que regalar su tiempo y esfuerzo al capitalista, sin que éste le pague nada. Tal es el régimen sobre el que descansa la sociedad capitalista; la clase obrera es la

que produce todos los valores, pues el valor no es más que un término para expresar el trabajo, el término con que en la sociedad capitalista se designa la cantidad de trabajo socialmente necesario encerrado en una determinada mercancía; pero estos valores producidos por los obreros no les pertenecen a ellos, sino a los propietarios y empresarios que les permitan comprar la fuerza de trabajo de la clase obrera. Por lo tanto, de toda la cantidad de productos crea dos por ella, la clase obrera sólo recibe una parte, la otra la que retiene la clase capitalista, se acrecienta con cada nuevo invento y descubrimiento, mientras que la parte que corresponde a la clase obrera solo aumenta muy lentamente y en proporciones insignificantes, cuando no se estanca e in cluso disminuye como sucede en muchas ocasiones..

La división de la sociedad es una reducida clase fabulosamen te rica y una enorme clase de asalariados que no poseen nada, es lo que caracteriza al Capitalismo.

1.5.1. Características del Capitalismo:

- a.- Al sistema capitalista le incumbe la producción de artículos para la venta.
- b.- El valor de las mercancías es determinado por el tiempo de trabajo socialmente necesario invertido en su producción
- c.- El obrero no posee los medios de producción (tierras, herramientas, fábricas, etc.).
- d.- Para vivir, el obrero tiene que vender la única mercancía que posee, su fuerza de trabajo.
- e.- El valor de su fuerza de trabajo, como el de todas las mercancías, es la cantidad de tiempo necesario para producirla; en este caso, la can tidad necesaria para que el obrero viva.
- f.- Los jornales que le son pagados, serán iguales a solo lo necesario para su manutención.
- g.- Pero esta cantidad, el obrero puede producirla

con una parte de su jornada de trabajo (menos del total).

- h. - Esto significa que solo una parte del tiempo el obrero estará trabajando para sí mismo.
- i. - El resto del tiempo (de la jornada de trabajo) el obrero estará trabajando para el patrón.
- j. - La diferencia entre lo que el obrero recibe en jornales y el valor de la mercancía que produce es la plusvalía.
- k. - La plusvalía o valor excedente, es para el patrón o propietario de los medios de producción.
- l. - Es la fuente de las utilidades, intereses, rentas, las ganancias de la clase propietaria.
- m. - La plusvalía es la medida de la explotación del trabajo y del hombre en el sistema capitalista.

1.6 El Socialismo

Al contrario del Capitalismo, el modo de producción socialista se basa en el desarrollo de la personalidad individual. El fin del socialismo, es la emancipación del hombre y la emancipación del hombre es lo mismo que su autorrealización del trabajo. Así el trabajo es considerado como una actividad, no como una mercancía.

El objetivo principal del socialismo para Marx, es el reconocimiento y la realización de las verdaderas necesidades del hombre, que solo será posible cuando la producción sirva al hombre y el capital deje de crear y explotar sus necesidades falsas. El socialismo es la abolición de la enajenación en la recuperación como verdadero ser humano. Para Marx, el socialismo significa el orden social que permite la recuperación del hombre, la identificación entre sujeto y objeto, la humanización de la naturaleza; la concepción del socialismo. El socialismo no es una sociedad de individuos reglamentados, automatizados, independientemente

existe la igualdad de los ingresos e independientemente de que estén bien alimentados o vestidos. No es una sociedad en la cual el individuo este subordinado al Estado, a la máquina, a la burocracia.

El fin del socialismo es el hombre, es crear una forma de producción y una organización de la sociedad en la que el hombre pueda superar la enajenación de su producto, de su trabajo, de sus semejantes, de sí mismo y de la naturaleza. Marx esperaba que mediante esta nueva forma de sociedad, desenajenada, el hombre pudiera hacerse independiente, - pararse sobre sus propios pies y no seguir mutilándose por el modo de producción y de consumo. Sería el verdadero - dueño y creador de su propia vida y comenzaría a hacer de la vida su principal ocupación, en vez de que ésta fuera la producción de los medios de vida.

El Socialismo representa la abolición del capitalismo, implica una sociedad planificada que sería "eficiente y justa".

Bajo el capitalismo, los pocos que no trabajan viven en el

confort y el lujo debido a que tienen la propiedad común de los medios de producción, la producción de los medios de la buena vida.

Carlos Marx, quería mejorar la condición de la clase trabajadora, quería una sociedad planificada y quería que los medios de producción fueran propiedad del pueblo. Marx pensó que el socialismo vendría como resultado de esfuerzos definidos por una clase trabajadora, revolucionario y organizada.

Al igual que Engels, Marx ridiculizó las proposiciones de los socialistas utópicos, quienes consideraban que mediante la colaboración de la burguesía podría obtener el cambio social, porque el cambio a la nueva sociedad no vendría por la fuerza de las clases dirigentes, sino a través de la acción revolucionaria de la clase trabajadora, así expresan su pensamiento: "Durante casi cuarenta años, hemos insistido en que la lucha de clases es la fuerza motriz esencial de la historia y en particular la lucha entre la burguesía y el proletariado es la máxima potencia de la revolución social moder-

na, por ello, no es posible colaborar con gentes que desean desterrar el movimiento de la lucha de clases. Cuando se constituyó la Internacional, formulamos y expresamos el grito de combate; la emancipación de la clase obrera debe ser otra distinta de la clase obrera misma. No podremos colaborar con personas que dicen que los obreros son demasiado incultos para emanciparse por su cuenta y que deben ser liberados desde arriba por los burgueses y los pequeños burgueses filántropos.

A simismo, anticipan que el conflicto resultante conduciría al establecimiento de una nueva armoniosa relación en la que la propiedad y el control de los medios de producción serían transferidos de las manos de unos pocos capitalistas a las de muchos productores proletarios.

Pero ¿Cómo se efectuaría ese cambio?. Por acciones de los hombres. ¿Y quiénes serían los hombres que efectuarían el cambio?. El proletariado, ¿Por qué?. Porque es quien sufre contradicciones del capitalismo y por que no es

tá interesado en preservar un sistema basado en la propiedad privada en el que no tiene justa participación.

Hasta aquí, hemos realizado un análisis somero de las características más importantes que distinguen las diferentes épocas de la historia en las que ha vivido la humanidad a través de siglos. Es importante mencionar el hecho de que las relaciones de trabajo en dichas etapas ha ido evolucionando y volviéndose cada vez más complejas, de ahí que el problema de la Rotación de Personal se ha ido incrementando constantemente.

Hemos observado en este capítulo, que en todas las etapas han ido presentando situaciones y características que de alguna manera afectan o han afectado las relaciones de trabajo, creando inconformidades o descontentos por parte de los trabajadores, provocando siempre cambios en los sistemas de vida y sobre todo y más importante, en los propios métodos de trabajo.

Por su compleja naturaleza, las relaciones obrero-patrona

les han sufrido de constantes y duras fricciones; por un lado el empresario o patrón que busca mayor productividad y mayores utilidades; por el otro, el obrero o trabajador que lucha por mejorar su propia-condición mediante un pago justo y un trato equitativo y humano.

Es por eso mismo que, en los siguientes capítulos trataremos de analizar los tipos de movilidad existentes, así como las causas que provocan el fenómeno de la Rotación de Personal en las empresas. Se estudiarán los motivos que ocasionan insatisfacciones y descontentos en un incremento de movilidad.

CAPITULO 2

LA IMPORTANCIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DENTRO
DE LA ROTACION DE PERSONAL

Al hablar de la Rotación de Personal, es importante tomar en cuenta la organización de toda empresa, sin importar su giro, ya que el plan a seguir es la responsabilidad asignada a los trabajadores sobre sus funciones respectivas conforme les son otorgadas a cada nivel y así desempeñar éstas para el logro de sus metas.

Por lo anterior, se puede decir que el elemento organización es el arreglo de funciones necesarias para lograr su objetivo, pero no podría ser por sí solo que requiere de todos los elementos del proceso administrativo para que a través de sus técnicas mantenga una fuerza constante y eficiente.

De acuerdo con esto, la organización y los demás elementos del proceso administrativo lograrán su ejecución, definiendo en la Rotación de Personal las obligaciones y autoridad, sin dejar de establecer las relaciones entre sí, para que todos y cada uno de

los trabajadores realicen en armonía y con más efectividad sus funciones.

Por otra parte, es lógico que para el logro de una buena Rotación es contar con una buena orientación; por lo tanto la respuesta está en el proceso administrativo, ya que es el que facilitará la administración, no solo en la empresa sino que en cada una de sus áreas.

Si se lleva a cabo el proceso administrativo como se indica dentro de este capítulo y conforme a la estructura siguiente, se puede comprender más fácil la buena función de una buena organización, para hacer resaltar en una buena medida, dicha importancia del Proceso Administrativo en la Rotación de Personal.

Agustín Reyes Ponce, opina que el Proceso Administrativo se clasifica en:

2.1.1 Previsión

2.1). Fase Mecánica 2.1.2 Planeación

2.1.3 Organización

- 2.2.1 Integración
- 2.2) Fase Dinámica
 - 2.2.2 Dirección
 - 2.2.3 Control

Cada uno de estos elementos, está formado por varias etapas, mismas que se explicarán más adelante.

Por otra parte, el autor aclara que la forma en que se presenta el Proceso Administrativo, dividido en dos fases, es con el fin de facilitar su comprensión, ya que en la práctica es muy difícil poder definir cuándo termina una y en dónde se inicia la siguiente. Debido a ello, concentra en la fase mecánica los elementos por medio de los cuales se establece lo que debe ser y en la dinámica, aquellos que indican cómo son las situaciones reales en la empresa. La Fase Mecánica se integra por las siguientes etapas:

2.1.1 Previsión:

Es el elemento de la Administración, en el que con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determi

nan los principales cursos de acción que nos permitirán - realizar los objetivos de esta misma empresa.

Este elemento supone la determinación de los objetivos que persigue la empresa, así como la realización de una investigación que permita conocer más ampliamente los obstáculos y facilidades en su consecución, llegando así a determinar diversas posibilidades para alcanzarlo y conociendo previamente las situaciones que más adelante se presentarán.

Las etapas de la Previsión son las siguientes:

Objetivos: Constituyen el punto hacia el cual pretendemos llegar, mediante la realización de una serie de funciones y esfuerzos dentro de la empresa. Los objetivos deben ser claros y precisos a fin de que todos los miembros de la organización puedan comprenderlos.

Investigaciones: Una vez definido lo que se pretende alcanzar, se procede a la recopilación de datos, su

tabulación y análisis de la información a fin de determinar las situaciones que permitirán o impedirán el logro del objetivo establecido. De esta manera se pueden definir los elementos que servirán para conseguir el resultado deseado.

Cursos alternativos de Acción: Cuando ya se ha definido lo que se desea lograr y se han efectuado las investigaciones requeridas, se pueden determinar las distintas formas por medio de las cuales se puede alcanzar el resultado deseado, es decir, las diversas rutas que conduzcan al logro del objetivo fijado, obteniendo el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles en la empresa.

2.1.2 Planeación

Como segundo elemento del Proceso Administrativo, en la Planeación se determinará qué es lo que se tiene que hacer. El autor establece que la Planeación se refiere a "fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo

los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de ope
raciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y
de números necesarios para su realización.

En la Planeación, se va a elegir la alternativa más convenien
te para la empresa, entre los diversos cursos de acción es-
tablecidos en la Previsión. De esta manera se decide y de-
termina lo que se deberá hacer.

Las etapas que determina el autor en la Planeación, son las
siguientes:

Políticas: Estas constituyen un marco dentro del -
cual se podrán tomar decisiones, permitiéndolo actuar
libremente al ejecutivo dentro de dicho límite. Es -
decir, las políticas son aspectos administrativos, inhe
rentes a la empresa, que van a conducir a sus miem-
bros en su actuación, sin ser estrictamente impuestas.
Las Políticas deben ser claras, comprensibles y am-
pliamente conocidas por el personal que debe utilizar
las.

Procedimientos: Un Procedimiento señala las activi
dades secuenciales que deben realizarse para comple
tar cada función. Todo Procedimiento debe ser clara
mente definido por escrito y diagramado a través de
diagramas de flujo, integrando todo lo que exista -
dentro de un Manual de Procedimientos, con el objeto
de lograr que sean comprendidos por quienes habrán
de llevarlos a la práctica.

Programas: El Programa conjuga el objetivo y el -
procedimiento, añadiendo el tiempo requerido para
efectuar cada actividad. Para que un Programa sea
más efectivo, puede diagramarse a fin de saber cómo
esta integrado y ver su progreso paulatino.

Presupuestos: El Presupuesto contiene el cálculo de
las cantidades de recursos necesarios para efectuar
las actividades. Puede ser en volúmenes de produc-
ción, ventas, horas/hombre, horas/máquina o cuan-
tificando los recursos monetarios que se vayan a uti
lizar.

Pronósticos: El Pronóstico es una estimación de lo que probablemente se logre vender o producir en un futuro determinado, con base en el estudio de situaciones pasadas, experiencias anteriores y los posibles acontecimientos futuros.

2.1.3 Organización

El autor define la Organización como la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, - niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

La Organización indica cómo deben hacerse las cosas de acuerdo a la Previsión y Planeación, partiendo del establecimiento de las jerarquías que constituyen la estructura orgánica de la empresa, la delimitación y contenido de las funciones, así como las actividades concretas relativas a cada puesto.

En la Organización se debe dividir el trabajo en tal forma, -

que sea posible precisar las actividades a realizar en cada puesto. Además, varios subordinados deberán tener un solo jefe a quien reportar los resultados de su trabajo y és te puede decidir en cuanto a la forma de supervisar el traba jo de aquellos.

La Organización se divide en tres etapas:

Jerarquías: Son los distintos niveles jerárquicos - que integran la estructura orgánica de la empresa. En esta etapa se deben determinar la autoridad y - responsabilidad para cada uno de los niveles estable cidos, así como las relaciones formales entre los - distintos puestos de la estructura. Con el fin de que dicha estructura sea conocida y comprendida por el personal, se utilizan los organigramas, que son la representación gráfica de todos los puestos, niveles y relaciones existentes en la empresa.

Funciones: A partir del objetivo general de la empre sa, se definen las actividades principales que permitan

alcanzario, estableciéndose así las áreas funcionales necesarias para la adecuada operación de la empresa.

Siguiendo en la misma forma, cada una de dichas funciones se subdivide en todas sus partes, hasta llegar a determinar las actividades correspondientes a cada puesto o unidad de trabajo.

Obligaciones: Son los deberes que la persona que ocupe un determinado puesto, tendrá que cumplir.

El contenido de cada puesto determina, las obligaciones de quien lo desempeña.

2.2 La Fase Dinámica, se divide en las siguientes etapas:

2.2.1 Integración:

El autor sostiene que la Integración consiste en obtener y articular los elementos materiales y humanos que la Organización y la Planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

En este elemento se buscará qué o a quiénes se necesitan

para realizar lo establecido en la fase mecánica. En toda empresa se necesitan elementos materiales, técnicos y humanos para realizar las actividades, por eso la Integración se divide en integración de cosas y de personas. La Integración de personas recibe mayor atención por ser fundamental para la empresa, contar con personal adecuado a sus necesidades y se conforma en cuatro etapas, que son:

Reclutamiento: Consiste en buscar y atraer personas para convertirlos en posibles candidatos para desempeñar un puesto vacante en la empresa. Las fuentes de reclutamiento más usuales son:

Reclutamiento Externos: Son las Universidades, Bolsas de Trabajo, Periódicos, Revistas, el Radio, Propaganda, etc.

Reclutamiento Internas: Puede ser a través del propio personal que labora dentro de la empresa.

Los medios para reclutar pueden ser: Apoyarse en

las Requisiciones de Personal, Solicitud por escrito al Sindicato o Solicitud a otras empresas.

Selección: Una vez que se ha reclutado, se elegirá al candidato que mejor cumpla con los requisitos del puesto. Esto se realiza en la selección mediante un proceso integrado por los siguientes pasos:

Llenado de Solicitud: Tiene por objeto conocer en forma general a la persona y contar con un antecedente para documentación.

Entrevista: Se lleva a cabo a fin de ampliar la información acerca de la persona, sus intereses y experiencias.

Pruebas Psicotécnicas y/o Prácticas: Se efectúan para determinar las habilidades, aptitudes y capacidades del candidato.

Estudio Socioeconómico: Son necesarias para verificar la información proporcionada por el

empleado.

Examen Médico: Tiene como finalidad deter
minar las condiciones actuales y pasadas, -
relativas a la salud del candidato.

Introducción: Cuando se contrata nuevo personal, se le debe dar a conocer los objetivos, políticas, estructura orgánica, reglamentos, prestaciones, personal directivo e instalaciones físicas, a fin de que el nuevo empleado o trabajador se vaya familiarizando con la empresa a la que pertenece. Por otra parte, se le indicará específicamente el trabajo que realizará y el personal con quién se relacionará.

Desarrollo: Cada empleado o trabajador posee habilidades, aptitudes y conocimientos propios, los cuales deben ser desarrollados y ampliados a fin de obtener el mejor desempeño en su trabajo.

El autor clasifica el Desarrollo en:

Adiestramiento de Obreros: Consiste en ejercitar en la práctica una actividad para que el obrero adquiera mayor destreza y habilidad.

Capacitación de Supervisores: Consiste en preparar teóricamente a los jefes en lo que se refiera a mejores técnicas en diversos campos, a fin de mejorar su trabajo y el de sus subordinados.

Desarrollo de Ejecutivos: Consiste en que el personal administrativo realice más eficiente y eficazmente así como el obtener mejores resultados en su trabajo. El desarrollo de ejecutivos se lleva a cabo por medio de adiestramiento (Rotación de puestos, Discusión de Problemas) capacitación (cursos, seminarios, becas) y formación (de su carácter).

2.2.2 Dirección

Consiste en lograr la realización efectiva de todo lo planeado,

por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, con más frecuencia, delegando dicha autoridad, vigilando simultáneamente que se cumplan en la forma más adecuada las órdenes emitidas.

A través de la Dirección, se busca la efectividad en llevar a cabo lo establecido en la Previsión y Planeación; por medio de la estructura orgánica creada, dando órdenes e instrucciones y supervisando su correcto cumplimiento, utilizando para ello, los elementos humanos y materiales, cada uno en su papel respectivo conforme a la Integración.

Una Dirección adecuada se interesa por lograr que los miembros de la Empresa, sientan que al lograr los objetivos de la misma, éstos colaborarán en el logro de los objetivos personales.

La Dirección está constituida, según el autor, por las siguientes etapas:

Autoridad o mando: Para que una persona pueda tomar decisiones en la empresa, es necesario que en razón del puesto que ocupa dentro de la estructura orgánica, se le conceda la autoridad necesaria. Una vez que está facultada para decidir, debe ejercer esa autoridad, es decir, mandar.

Comunicación: Es un proceso que permite a una persona transmitir a otra (s) sus ideas y viceversa.

Supervisión: Consiste en asegurarse de que las órdenes e instrucciones se ejecuten correctamente. Para ello, el supervisor debe ocuparse de asignar la tarea adecuada a la persona indicada, enseñarle cómo debe hacerla y ver que la haga bien. Además debe procurar que las relaciones entre jefe y subordinado sean cordiales y las relaciones con su jefe respectivo sean aceptables, así como mantener una amplia comunicación.

2.2.3 Control

Este es el último elemento del Proceso Administrativo de Reyes Ponce y se refiere al establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

El Control está presente en los demás elementos del Proceso Administrativo, y es fundamental en toda empresa para saber si los resultados que se obtuvieron son los que se deseaba obtener, por lo que el autor a su vez lo subdivide en:

Control Automático: Este tipo de control funciona automáticamente, cuando surge alguna desviación o falta de inmediato se corrige.

Control sobre Resultados: Cuando es necesario esperar a tener los resultados, para entonces hacer la comparación, ver desviaciones y corregir errores, se trata del Control sobre Resultados.

Reyes Fonce establece como etapas del Control las siguientes:

Establecimiento de Normas o medios de Control: En esta etapa se deben fijar las bases para la comparación, o sea que se van a establecer los estándares que se deben alcanzar como resultado de la actuación.

Operación de los Controles: Consiste en poner en marcha los controles a través de la obtención y registro de datos.

Interpretación de Resultados: Se refiere al análisis de los datos y su comprensión, determinando el origen de las faltas, para efectuar las correcciones necesarias a través de la retroalimentación.

Una vez concluido el control, los resultados obtenidos, sirven de base para iniciar nuevamente el ciclo.

CAPITULO 3

DIFERENTES CLASES DE CAMBIOS DE PERSONAL

Se puede distinguir varios conceptos que se encuentran íntimamente ligados entre sí, que son:

3.1 Movilidad Interna

Se puede definir como el número de trabajadores que cambian de puesto, sin salir de la empresa en relación con el número total de los que ocupan un puesto, sección, departamento o división.

3.2 Movilidad Externa (o Rotación)

Se refiere al número de personas que entran en sustitución de otras que por diversas causas evitables o inevitables, abandonan la empresa, en relación con el número de personas que ocupan un puesto sección, departamento o división.

3.3 Movilidad Horizontal

Consiste en el desplazamiento lateral sin cambio de categoría.

Desde el punto de vista del cambio y sus consecuencias, la movilidad interna es una manifestación similar a la rotación o movilidad externa, ya que en ambos casos existe movimiento y su análisis y medición son importantes responsabilidades de la dirección.

Un informe completo sobre este campo, provee una comparación objetiva de estas dos clases de movimiento. Ambos están interrelacionados, de hecho y ésta puede ser usada para provecho de todos los interesados. El tipo de movimiento interno que es provechoso puede ayudar a prevenir la orientación externa que es desventajosa, y el tipo de rotación que es provechoso, puede servir para prevenir el tipo de movimiento interno, resultante de la frustración "cuatquier empleo sería mejor que mi empleo actual", - y puede permitir el tipo de movilidad interna (ascensos, transferencias, etc.) que es ventajosa.

Dentro de un marco adecuado y hábilmente manejadas, tanto la Rotación de Personal como la Movilidad Interna pueden beneficiar:

- **Al Trabajador o Empleado:** ya que le permite obtener mayores oportunidades de ubicación, facilitándole utilizar sus habilidades más efectivamente o lograr su estabilidad.

- **Al Empresario o Patrón:** porque le permite utilizar adecuadamente los recursos destinados a la Administración de Personal y que se reflejará en la disminución de los costos en este renglón, dando como resultado estabilidad organizacional.

- **Al Departamento de Personal:** ya que le permite contar con herramientas valiosas para llevar a cabo las políticas y procedimientos establecidos por la propia empresa u organización, además de que coadyuva a mantener el equilibrio de trabajo dentro del mismo departamento y de la propia empresa.

Cuando la movilidad se realiza por promociones desde dentro de la organización, más que de fuera de la misma, la eficiencia y la moral son elevadas, ya que el trabajador o empleado ve que

su esfuerzo y empeño son reconocidos, lo que le permitirá contar a su vez, con mayor participación. Un empleado ambicioso necesita saber que la promoción será paralela a su creciente habilidad.

Si el trabajador considera que su puesto está muy por debajo de su capacidad, inevitablemente está desperdiciando habilidad y es sujeto de presiones. De igual manera, si siente que está en un puesto arriba de sus habilidades, se sentirá inseguro e insatisfecho con su labor.

Las situaciones antes mencionadas pueden ser dañinas para la moral y el equilibrio del grupo o pueden lograr una realización más completa del individuo o de la empresa. De tal manera que la Rotación de Personal y la movilidad interna, pueden ayudar al logro de los intereses individuales, del grupo de la empresa, aumentando la satisfacción en el trabajo, la lealtad y la eficiencia, especialmente cuando tal movilidad está respaldada por la aspiración a un puesto en el cual el trabajador o empleado toma la iniciativa.

Sin embargo, no siempre la movilidad de personal se puede decir que ofrece ventajas; cuando ocurre una separación por cualquier razón, la organización y los grupos de trabajo afectados deben ajustarse a dicha pérdida. Se imponen cambios en la rutina de trabajo y el grupo puede encontrarse escaso de personal por un determinado tiempo.

En ocasiones, si el trabajador o empleado que se separa es un valioso compañero y no se dá explicación de su retiro a sus compañeros, éstos se sentirán perturbados, dando origen a un sentimiento de inseguridad hasta llevarlos a la separación voluntaria.

Cuando un nuevo trabajador o empleado es introducido a un grupo de trabajo, deben de hacerse los ajustes necesarios para adecuarlo y con ello lograr su introducción en el grupo. Una oportuna y adecuada introducción o inducción, permite disminuir las tensiones que pueden manifestarse en una deficiente actuación.

El amplio conocimiento que la Dirección de la empresa tenga sobre la importancia del manejo adecuado, tanto de la movilidad in

terna del personal, como la rotación, permitirá mantener el equilibrio entre las necesidades individuales y de grupo.

3.4 Promociones

Consiste en el cambio de un empleado o trabajador a un puesto de mayor jerarquía. Aunque a primera vista se efectúan únicamente a voluntad del patrón y que esta fundamentada en elementos meramente subjetivos, no debe quedar a su libre arbitrio, es decir el favoritismo o mala voluntad que éste sienta por el trabajador. Por el contrario, debe estar basada en elementos objetivos como el desempeño en el trabajo, los resultados obtenidos, etc.

La promoción a puestos de mando o de mayor autoridad, no debe basarse en cualidades de ejecución o de realización, sino en cualidades de mando; demostradas o reconocidas.

3.5 Ascensos

Se refiere al cambio de un trabajador o empleado a un pues-

to de mayor jerarquía y salario, siempre y cuando este cambio se ajusta al escalafón establecido en la empresa y condicionado a su antigüedad, capacidad o una combinación de ambas.

3.5.1 Ventajas del Ascenso por Capacidad:

- Proporciona a los trabajadores el ser más capaces.
- Mantiene en todos el interés por mejorar para así poder ascender.
- El trabajador sólo asciende conforme a sus aptitudes.

3.6 Transferencias

Consiste en el cambio de ubicación de una persona a otro puesto de igual categoría y mismo sueldo. La transferencia se puede presentar dentro de la misma empresa o fuera de ella, cuando ésta cuenta con más sucursales o filiales.

3.7 Causas que originan los cambios o rotación de Personal de manera Interna o Externa

Es un hecho que entre patrón y trabajador existen divergencias originadas por motivos que pueden reflejarse en una mayor rotación, sin embargo, estas diferencias pueden o no evitarse.

Cuando un trabajador con cierta antigüedad decide retirarse, el poder sustituirlo representa para la empresa un gasto no previsto, ya que en ocasiones transcurren períodos largos antes de encontrar sustituirlo por alguien adecuado. Esto trae como consecuencia el pago de sueldos, gastos por contratación, de capacitación y adiestramiento, gastos por desperdicios y destrozos cometidos durante el aprendizaje, así como accidentes por desconocimiento del nuevo puesto en algunas ocasiones.

Sin embargo para estar en posibilidades de analizar objetivamente las causas de Rotación de Personal, se deben tomar en cuenta la naturaleza de las mismas.

3.7.1 Clasificación de las causas de cambios o rotación de Personal

Son aquellas en las que la empresa se ve imposibilitada para evitarlas, las cuales pueden clasificarse en Causas Eneludibles y Eludibles.

Causas Ineludibles:

- **Defunciones:** En toda empresa, al fallecer un trabajador forzosamente existe la necesidad de sustituirlo por otra, de ahí que esta causa de rotación resulta inevitable.
- **Incapacidades Permanentes:** Cuando un trabajador queda incapacitado por sufrir un accidente, ya sea de trabajo o de otra índole que le impida prestar sus servicios. En nuestro país actualmente el índice de separaciones por este concepto representa niveles excesivamente altos.
- **Enfermedades:** Estas se refiere a enfermedades o padecimientos que no constituyen un riesgo de trabajo y que imposibilite al trabajador a continuar prestando sus servicios.
- **Jubilación:** Consiste en el retiro del trabajador de acuerdo a lo que la Ley del Instituto Mexicano del -

Seguro Social establece, considerando la edad y/o los años de servicio prestados, esto es de acuerdo con el número de cotizaciones cubiertas.

- **Cambios de Residencia:** Cuando el trabajador por motivos personales o familiares se ve obligado a cam - biar la ubicación de su domicilio y debido a esto, bus - ca otro lugar de trabajo que se ajuste a sus nuevas - necesidades. En estos casos, la empresa en muy po - cas ocasiones puede hacer algo para retenerlo.
- **Rescisión de Contrato o Despido:** El despido consti - tuye una causa inevitable de separación del trabaja - dor en la empresa. El patrón no puede dar por ter - minada una relación o contrato de trabajo, sólo en - el caso de que el trabajador incurra en falta grave. La estabilidad en el trabajo no significa permanen - cia eterna, no puede estar tutelada por el derecho y deja de existir en el momento en que el trabajador in - curre en una conducta, de acuerdo a lo estableci - do por nuestra Ley Federal del Trabajo es suficien - te para el patrón, sin ninguna responsabilidad, pue -

da rescindirle el contrato o relación de trabajo, ya que ninguna ley obliga al patrón a conservar a un trabajador que haya cometido algún otro indeseable o indebido. *

Causas Etudibles:

- **Renuncias:** Entre las causas evitables de Rotación de Personal, encontramos que las renuncias del trabajador es una de las más frecuentes, de ahí que constituye una gran preocupación para el Licenciado en Administración encargado de una adecuada administración de personal y quien a través de un análisis profundo de los motivos que llevan al trabajador a tomar la determinación de abandonar la empresa, puede lograr el por qué de su renuncia.
- **Motivos Psicológicos:** La actitud del trabajador, constituye un factor importante para determinar la manera de cómo experimenta una situación. Por consiguiente, el conocimiento de las mismas contribuye a la comprensión de las reacciones de las personas

* Mair, NRF Psicología Industrial
Editorial Riatp. México 1983 pag. 68

dentro o fuera del trabajo. De ahí que dichas actitudes representan factores básicos en las relaciones individuales por que influyen sobre el rendimiento individual y sobre el esfuerzo del grupo.

Las actitudes no se apoyan en la lógica, muchos directivos se inclinan a ser indiferentes ante ellas y las consideran ridículas y poco dignas de consideración, pero en realidad constituyen uno de los problemas más significativos para la comprensión de las Relaciones Humanas. *

3.7.2 Moralidad de los Empleados y Rotación de Personal.

Cuando se habla de moral, es necesario aclarar que

* IDEM

este término se utiliza para describir la actitud, la motivación y la adaptación de un grupo de trabajadores que forman parte de la empresa. Esto implica que las características personales no influyen en la determinación de la condición mental del grupo.

Sin embargo, dichas características afectan las relaciones del mismo.

En un grupo de trabajo, las condiciones que afectan la moral son en la mayoría de los casos:

- Que existe un objetivo.
- Que este objetivo sea considerado por los miembros del grupo como valioso.
- La facilidad que sientan para alcanzarlo.

3. 7. 2. 1 Factores que afectan la Moral de Grupo

La buena salud del trabajador, una alimentación adecuada, el descanso apropiado, el medio en el que se desarrolla su trabajo, sus rasgos de personalidad, su estabilidad emocional, etc., determinan de manera evidente, su influencia en la alta o baja moral del grupo.

- **Actitud hacia la Empresa:** El trato de la empresa hacia los trabajadores, el tipo de supervisión, las facilidades higiénicas y de seguridad, etc., determinan una atmósfera que influye sobre la moral de los trabajadores. La gran mayoría de estos factores pueden ser controlados por la misma empresa a fin de estar en posibilidades de elevar o disminuir la satisfacción en el trabajo.

- **La posición en el Grupo:** La satisfacción del trabajador se encuentra íntimamente relacionada con la situación positiva o negativa que guarde dentro de su grupo de trabajo. Los trabajadores con mayor

popularidad dentro de la empresa y de su mismo grupo se sienten más seguros, con confianza de creer que la empresa donde trabajan se preocupa por el bienestar, etc. Es evidente que su actitud no sólo depende de la clase de trabajo que desempeñe o del trabajo que se les dé; sino también de la posición que guarde con sus demás compañeros.

- **Frustraciones del Personal:** La frustración surge cuando se pretende lograr una meta u objetivo y és se encuentra bloqueado por diferentes obstáculos que le impiden llegar a él, además cuando carece de técnicas que le permitan encontrar otras soluciones que lo lleven al objetivo deseado.

La reacción adecuada ante una situación de conflicto, se caracteriza por la variabilidad tanto del pensamiento como de acción.

La variabilidad es la característica básica para resolver problemas. Así cuando la persona resulta estar bloqueada en su objetivo por algunos -

obstáculos, después de haber intentado varias conductas, encuentra una que la conduce al objetivo deseado. De igual manera, cuando una persona encuentra un obstáculo para el logro del objetivo, puede solucionar ese problema desviándose hacia otro objetivo que sustituye al primero. Cuando la urgencia para solucionar un determinado problema se encuentra obstruida la persona puede llegar a sentirse frustrada. Cuando el fracaso es persistente hace que la persona, en algunos casos, desista de alcanzar su objetivo. Una persona frustrada está sometida a una tensión emocional y esto es lo que determina su conducta. Los fracasos, las presiones y la incapacidad para solucionar un problema produce frustración; sin embargo, la presencia de ésta depende en gran medida de su resistencia y habilidad.

- Valoración de la Frustración: Los síntomas de frustración se pueden tratar realizando un diagnóstico de las causas que motivan la conducta de las

personas a fin de corregirlas. La falta de cumplimiento de las normas de seguridad, los retrasos excesivos, la baja productividad, el ausentismo, - el descontento en general, las quejas, la rotación misma, etc. , representan síntomas de la frustración *

- Motivaciones e Incentivos: Las motivaciones e incentivos se pueden definir como: "La condición o estado que induce a hacer algo". Implica necesidades que existen en toda persona y objetivos que se encuentran fuera de ella. Las necesidades constituyen impulsos o deseos de satisfacer. El objetivo representa un incentivo o fin a alcanzar y cuando - el incentivo satisface o elimina la necesidad produce que una situación se encuentre "motivada". La sed por ejemplo: Es una necesidad, el agua, es un incentivo, cuando se obtiene, satisface la necesidad de la sed".

* Idem

Para que se produzca una conducta deseada, debe existir una necesidad y un incentivo adecuado a la misma. De igual manera, la intensidad de la motivación, dependerá de las diferencias individuales, de la prolongación del período para cubrir la necesidad y del grado de ésta, etc. Si el incentivo deseado no se alcanza, se produce fracaso, si es alcanzado se experimenta éxito.

Las Clases de Motivaciones e Incentivos pueden ser:

Reales: Son aquellos que dan origen principalmente a la necesidad y que en la mayoría de los casos serán hacia los cuales se dirija la conducta

Sustitutos: Son aquellos que se utilizan para satisfacer una necesidad independientemente de que sean la causa real de la misma

En algunas ocasiones, cuando no es posible alcanzar un incentivo real, el trabajador acepta a menudo un

sustituto. Encontrar incentivos que sustituyan a los reales, evita en la mayoría de los casos un sentimiento de frustración, que pueden ser:

Positivos: Son aquellos que satisfacen las necesidades y que tienen una influencia positiva y provocan conductas deseables.

Negativos: Son aquellos que satisfacen las necesidades a través de castigos o métodos inadecuados para evitar determinadas conductas.

3.7 2.2 Métodos Psicológicos de Motivación

Para que el trabajador lleve a cabo sus funciones satisfactoriamente, es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Procurar que el trabajo sea actividad agradable.

El trabajo requiere destreza y esfuerzo que representa un gasto de energía por lo que algunos trabajadores implica algo desagradable y considera que la holgazanería es una cosa más agradable que trabajar.

- El Elogio: Es una forma de autosatisfacción, en la mayoría de los casos no se estimula a los trabajadores cuando realizan su labor, pues se considera que es obligación hacerlo bien; por el contrario cuando se produce errores en el trabajo la reprimenda es el procedimiento más común.
- Las llamadas de atención, el ridículo, el sarcasmo, etc., lesionan y producen muy malos resultados en el desempeño del trabajo
- Conocimiento de los resultados: El conocer los resultados obtenidos, es una determinada tarea, puede dar lugar a eliminar los errores, que se hayan cometido así como reafirmar los progresos realizados.

El interés que una persona demuestre en su trabajo, depende en gran parte del conocimiento de lo que está realizando; así, su rendimiento puede men

jorar cuando se le proporciona información sobre su desempeño.

Fatigas y Tediocidades: El conocimiento de la fatiga es de gran importancia, debido a la influencia que tienen en el trabajo y la producción. El costo de la fatiga innecesaria es enorme, representa una proporción máxima ideal y la producción real.

En la práctica, las empresas han realizado intentos para vencer el problema de la fatiga; sin embargo, no siempre con buenos resultados. Las empresas se han valido de lo que consideran la solución del problema, es decir, una jornada de trabajo más breve.

Durante los primeros años del siglo que vivimos, eran normales las jornadas de 14 y 16 horas, hace cien años lo habitual era la semana de 66 horas. En la actualidad la semana es de 40 horas y en algunos casos inferior.

Sin embargo, toda empresa debe conocer las causas que provocan la fatiga, con el objeto de reducir sus efectos, lo más que sea posible.

Existen varios conceptos que pueden definir la fatiga:

La fatiga es un estado de disminución de la fuerza física, resultante del trabajo o del ejercicio. Es un cambio bioquímico de los músculos y en el sistema nervioso que deja al cuerpo en peores condiciones de funcionamiento que antes de que tal estado surgiera.

La fatiga es una disminución en el trabajo o en la producción derivada de un esfuerzo. De acuerdo con esta definición cuando las estadísticas de producción descienden, es que ha hecho su aparición la fatiga.

La fatiga es una experiencia o sentimiento. Es un sentimiento de cansancio, para una descripción más precisa, debemos acudir a nuestra propia experiencia y a nuestros propios sentimientos tras una jornada de dura labor.

La diferencia entre la fatiga y el tedio o aburrimiento, es más importante de lo que a simple vista pudiera parecer ya que son factores que contribuyen a disminuir si una persona se halla aburrida o fatigada. Lo que la persona aburrida necesita para eliminar su tedio, consiste en cambiar de actividad.

-Valuaciones de Razones Psicológicas y Rotación de Personal

Uno de los aspectos fundamentales en las buenas relaciones de trabajo, lo constituye el conocimiento de los factores que influyen en la conducta humana.

Los motivos psicológicos que inducen a determina-

das actitudes por parte de los trabajadores, deberían de ser objeto de un estudio profundo análisis, ya que la satisfacción y el éxito en el trabajo dependen en gran medida de esos factores.

Por eso es que dentro de las relaciones de trabajo es muy importante cuidar aspectos tales como la moral de los diferentes grupos existentes, las opiniones que éstos guarden hacia la empresa, su actitud hacia sí mismos y hacia los demás, creando un ambiente propicio de trabajo.

Esto provoca serios conflictos que si bien fueran debidamente analizados, aumentarían la colaboración en la realización de los objetivos de la empresa.

Una motivación adecuada, el reconocimiento a los logros obtenidos, la aplicación de incentivos positivos, el establecimiento de buenas condicio-

nes de trabajo y de seguridad, etc., conducen indudablemente al mejoramiento de toda relación de trabajo.

- Motivos Económicos.

Es evidente que el sueldo es un factor económico que influye muchas veces en la decisión que toma el trabajador en permanecer o no en su empleo; - sin embargo, más importantes son el trabajo seguro, los factores relativos a las condiciones de trabajo justo, las oportunidades de ascenso, la autorrealización, el aprendizaje, todo esto sirve para valorar su decisión.

Un estudio de lo que las personas esperan de sus trabajos, puede lograr que la atención de los directivos se dirija hacia aquellas necesidades que satisfagan los deseos prioritarios de los trabajadores.

¿Por qué los trabajadores van a la huelga para lograr salarios más altos y menos horas de trabajo, cuando éstos elementos en ocasiones no son los de mayor importancia? La respuesta, en parte parece ser la de que si el trabajo es desagradable, los trabajadores exigen incentivos económicos para su perar estas condiciones y piden una reducción en el horario, de modo que puedan escapar de lo desagra dable el mayor tiempo posible.

Otra causa que contribuye a que pidan más salarios es el deseo de equidad. El trabajo hasta nuestros días ha sido considerado como cualquier otra mercan cía, se encuentra sujeto a la Ley de la Oferta y de la Demanda, pues reúne las características de bien y de escasez.

Todos los trabajadores son personas que ni se ven den, ni se compran; sin embargo, es un hecho que cada día alquilan por precio su fuerza de trabajo.

Es por esto que si se da un mercado y se ofrece un precio, se quiera o no, deben regir en su determinación leyes de la oferta y la demanda; éstas fijan los niveles de salario como tendencia; esto es, un nivel en el cual tratan espontáneamente el fijarse esos salarios; ello no implica que ningún empresario pueda pagar más.

Tomando en cuenta que el salario es el pago que se dá por un servicio prestado y que debe cumplir en estricto sentido con la justicia.

- Otros Motivos

La edad, se ha observado el deseo de encontrar un empleo satisfactorio sin duda, uno de los factores que más contribuye a la elevada Rotación es el personal joven. La juventud es poco juiciosa, tienen menos responsabilidad en general y puede expresar su insatisfacción en el trabajo abandonándolo. Los jóvenes se emplean con frecuencia, -mientras termi

nan sus estudios o esperan otro trabajo. El índice de Rotación por edad, se acentúa también en algunos casos entre los trabajadores de cierta edad en la cual las responsabilidades familiares empiezan a disminuir, porque los hijos han alcanzado una edad en la que ya pueden trabajar. El trabajador insatisfecho aprovecha esa oportunidad para cambiar de trabajo.

Cuando el trabajo alcanza una edad avanzada, a pesar de encontrarse insatisfecho y como encuentra dificultad para obtener un nuevo empleo, permanecen en el actual.

El Estado Civil, es probable que el matrimonio contribuya a la estabilidad y responsabilidad factor que en muchos casos reduce la rotación.

La inteligencia, puede influir en la insatisfacción y da como resultado sobre la rotación dos formas:

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

79.

En primer lugar un trabajo muy difícil representará un esfuerzo constante en la persona que posee inteligencia insuficiente. Si se le reprende frecuentemente por la calidad inferior de su trabajo, tiende a preocuparse y se siente inseguro como consecuencia, abandonará su trabajo si no es que antes se le despide.

En segundo lugar, puesto que la persona de inteligencia superior puede encontrar tedioso su trabajo lo abandona para buscar ocupaciones más interesantes y diversas.

3.8 La Comunicación dentro del Trabajo y la Rotación de Personal

La palabra comunicación es un término que se ha utilizado para definir los procesos, mediante los cuales el patrón y el trabajador hablan uno con el otro tanto oralmente como por escrito. El desarrollo y la complejidad cada vez mayores en la

empresa, convierten la comunicación en una necesidad real y apremiante por que es muy fácil que la relación del personal vaya esfumándose paulatinamente.

El trabajador tiene la necesidad de satisfacer su curiosidad normal y muy natural respecto a la empresa donde trabaja. Han sido muchos los descubrimientos en cuanto a que el estancamiento de la comunicación ha entorpecido el adelanto de las empresas.

La comunicación con los trabajadores es absolutamente indispensable, cuando la comunicación es completa y constante, - el empleado convencido de las buenas intenciones de la compañía se siente inclinado a aceptar como válido todo aquello que la dirección dice; está dispuesto a resistir la crítica lanzada porque, según su propia experiencia, ésta ha demostrado su sinceridad en la comunicación.

El objetivo primordial en la comunicación, es lograr que jefes y trabajadores marchen juntos hacia una misma meta, ya

que ambos se han formado una misma opinión y no encuentran el menor motivo para hacer algo distinto.

Es indiscutible que el ejecutivo en las empresas pasa el mayor tiempo comunicándose por medio de diversos medios. La comunicación es la habilidad que el jefe está llamado a ejercitar con mayor frecuencia. Es quizá, la habilidad máxima de la administración y es posible, la más descuidada.

La mayoría de las personas tienden a impacientarse ~~mientras~~ otras tienen la palabra. Si el tema no tiene un gran interés para ellas, se desvían hacia sus propios asuntos; si les interesa se concentran en lo que van a decir y tan pronto pueden, interrumpen. Todas estas ideas que se hacen la competencia obstruyen la comprensión. En la práctica se ha demostrado que la persona promedio, aún cuando está tratando de escuchar, sólo se entera de la mitad de lo que oye, porque no escucha.

Los beneficios que se pueden obtener mediante una buena comunicación son múltiples.

La práctica de celebrar con cierta frecuencia juntas de trabajo, en las cuales se comunique las modificaciones en métodos o sistemas de trabajo que en corto plazo van a entrar en vigor, puede evitar distorsiones o resistencia al cambio. También la implantación de manuales que contengan la información necesaria y completa acerca de las políticas, sistemas y procedimientos de trabajo, permiten que el trabajador conozca en forma adecuada sus funciones, responsabilidades, facultades, obligaciones, etc.

La organización de convivios periódicos en los que se someten las buenas relaciones interpersonales, pueden servir como auxiliar para eliminar asperezas, malos entendimientos y antipatías.

Lo anterior forma parte de algunos medios que existen para mejorar la comunicación dentro del ambiente de trabajo y que

puede evitar descontentos, frustraciones, inseguridades, etc., por lo tanto la Rotación de Personal.

3.9 La Importancia del Papel del Supervisor y su Influencia en la Rotación de Personal

La función del supervisor es de vital importancia dentro de toda empresa, ya que constituye un nexo esencial para los fines de la misma, es indispensable conocer el importante papel que desempeña.

La función del supervisor es dirigir y encauzar la actividad de otros. Puede describirse como una cadena de actitudes, habilidades, conocimientos y actos que ligan al supervisor - quién por su habilidad para dirigir y controlar, eleva o deja que decaiga la ejecución del trabajo de su grupo. Una gran parte del éxito de un programa de una política o de procedimientos, depende del supervisor.

El supervisor y las Relaciones Humanas, van interrelacionadas con el conocimiento técnico del trabajo que desempeñan

sus subordinados, la vocación de enseñar y encauzar las actividades de los demás y con mayor razón debe tener la preparación esencial en el difícil arte de manejar a los hombres, en el campo de las Relaciones Humanas.

El manejo adecuado de las quejas de sus subordinados por las cuales se debe de dar cuenta de las insatisfacciones de su personal, el mantenimiento de la disciplina del mismo, el elogio y el premio al buen desarrollo de su labor, las llamadas de atención hechas sin lastimar la dignidad del trabajador, el crear un espíritu de adhesión y colaboración de su personal, por medio del "trabajo de grupo", hacen de la función de supervisión algo más humano que sirve para elevar y dignificar la naturaleza del trabajo y la del trabajador.

Existen tres clases de Supervisores, que son:

3.9.1 Supervisor Autócrata

Es aquel que constantemente impone el trabajo sin tomar en cuenta o en consideración la opinión de sus subordinados. Conscientes de su puesto y de su "autoridad", apro-

vecha esta situación, provocando rebelión y resentimiento por parte de sus trabajadores.

3.9.2 Supervisor Paternalista

Es a quien le gusta el ambiente de "una familia feliz", trata de resolver todos los problemas haciéndolos suyos y provocando como consecuencia lógica los conflictos - que acarrea el disminuir la responsabilidad que deben tener sus subordinados.

3.9.3 Supervisor El Indiferente

Es el que delega por completo su responsabilidad a sus subordinados, incapaz de tomar decisiones; su tendencia es dejar que las cosas sucedan provocando que la seguridad, la moral y la productividad del grupo disminuya.

Un buen Supervisor, es aquel que trata de compartir con su grupo la responsabilidad del trabajo, desarrollando su espíritu de participación, que proporciona oportunidad de desarrollo y progreso, que anima y estimula; está fomentando las buenas -

relaciones humanas en el trabajo, mejorando e incrementando la producción, elevando la moral del grupo y ayudando a crear un adecuado ambiente de trabajo.

3.10 Exposición de Modelos para Determinar la Rotación de Personal

Se han analizado las causas que motivan la Rotación de Personal, desde el punto de vista psicológico, económico y otros motivos, ahora veremos las fórmulas que normalmente se utilizan en las empresas para calcular en porcentajes la rotación, así como la relación que guarda con otros aspectos que le dan un significado.

El resultado que se obtenga del cálculo, estará en función de la orientación que se quiera dar al análisis que sobre Rotación de Personal desee obtener. Esto significa que el dato por sí solo no tendrá valor alguno si no se compara con otros factores o situaciones que de alguna manera están relacionados con la Rotación de Personal.

El significado que se obtenga en cada empresa, depende de di
ferentes factores, ya sean internos o externos, de tipo económ
mico, social o político.

Es por eso que la importancia de obtener la Rotación de Person
al, radica en la utilización adecuada de los datos obtenidos.

Analizar las causas de las bajas de personal desde diferentes
aspectos que permitan eliminar los problemas que están oca-
sionando esas bajas.

Entre los muchos factores a analizar una vez obtenidos los por-
centajes de rotación, se encuentran las siguientes:

- Desde el punto de vista de mero movimiento de personal, la
fórmula no es útil porque tendremos de esta manera un dato
comparativo periódicamente.
- Desde el punto de vista de la calidad de las bajas, nos per-
mite evaluar a los elementos participantes en la rotación,
relacionando la eficiencia de su labor y el grado de dificult
dad de la reposición.
- Por área, la información obtenida permite conocer las áreas

problema y así poder tomar las medidas adecuadas oportunamente.

- Por nivel jerárquico, necesariamente nos lleva a revisar determinadas políticas y consecuentemente a agilitar los programas de desarrollo.
- Por causas, los índices auxiliados por la entrevista de salida, reorientan la política de la empresa y/o de relaciones Industriales.
- Por época, los datos obtenidos permiten una programación adecuada de reclutamiento, que mantenga el punto de equilibrio de la mano de obra y la producción.

El método a seguir en la obtención de los índices de rotación, ofrece una serie de variantes que se reflejan en las fórmulas que comunmente se utilizan. Estas señalan el número de bajas inevitables sobre promedio de plazas en el mes, todo multiplicado por 100. En este punto no es posible generalizar qué se entiende por bajas inevitables, ya que cada empresa puede marcar sus propias políticas variando de una a otra.

3.10.1 Fórmulas para obtener porcentajes de Rotación de Personal

Reyes Ponce: $R = \frac{1/2 \text{ del número de Entradas} + \text{Salidas}}{\text{Núm. total de trabajadores en la unidad}}$

Norma Maier: $R = \frac{S}{E} \times 100$

Donde: S Separación durante el período

E Media del número de empleados

Lic. José Figueroa:

$R = \frac{\text{Número de bajas Inevitables}}{\text{Promedio de plazas en el mes}} \times 100$

Pigors y Myers: $R = \frac{\text{Total de separaciones por mes}}{\text{Núm. de promedio en la nómina por el mes}} \times 100$

Date Yoder: $R = \frac{\text{Núm. de separaciones por mes}}{\text{Suma de trabajadores al principio y al final 2}} \times 100$

$$\text{Chruden Sherman: } 1) R = \frac{\text{Núm. de renunciaciones}}{\text{Núm. de trabajadores}} \times 100$$

$$2) R = \frac{\text{Núm. de Separaciones} - \text{Separaciones Inevit.}}{\text{Número de trabajadores}} \times 100$$

3.11 Costo sobre la Rotación de Personal

La transitoriedad de los trabajadores en las empresas es con el paso de los años, más frecuente. El hombre de hoy se - moviliza cada vez más y tal movilidad debe ser tomada en - cuenta, ya que es mucho lo que cuesta integrar a un trabaja- dor en la empresa, y mucho lo que cuesta perderlo.

Una vez que el hombre ha sido contratado y ubicado dentro de la empresa, se convierte en un costo al igual que lo que cues- ta su adaptación e integración dentro de la organización; por ejemplo, instalar una máquina nueva en la empresa, mantener un inventario, comprar materia prima, etc., sin embargo en pocas ocasiones se toma en consideración la importancia que tiene el controlar costos importantes que provienen de la acti

vidad de contratar y separar personal y que no solamente represente el desembolso por concepto de sueldos y salarios ni de las prestaciones que se pueden facilmente cuantificar, sino aquellos costos condicionales que no pueden ser ignorados.

Los gastos que ocasiona el reemplazo de un trabajador son múltiples. A continuación se señalan algunos de ellos, sin querer con ello abarcar la totalidad de los mismos:

- Gastos por anuncios.
- Comisiones a las agencias de colocación en su caso.
- Costo por concepto de entrevistas preliminares.
- Costo de exámenes (pruebas, estudio socioeconómico, médico, etc.).
- Sueldos y salarios del personal dedicado a la selección y contratación.
- Asignación de costos de papelería.
- Costos de inducción.
- Costos de adiestramiento (personal dedicado a esta función, material, etc.).

- Gastos por incapacidades.
- Gastos de separación (costo de la producción perdida mientras se le reemplazaba, sueldos del personal que interviene, indemnización, etc.).

Lo anterior es una lista de costos, que quizá en lo particular sea poco significativa, pero que en su conjunto puede representar una suma importante. Estos costos no son fijos, sino que varían de acuerdo a la mayor o menor rotación de personal.

Cuanto más acelerada sea la rotación, mayor será el desembolso que significa para la empresa.

Es evidente la enorme importancia que tiene para las empresas el tratar de lograr que se reduzca la rotación, ya que el objetivo que se persigue es crear un ahorro en el costo de contratación y en la formación del trabajador en el desempeño de su función.

Reemplazar a una persona que ha estado trabajando durante

algunos años, puede requerir de la contratación y de la formación de varias personas antes de que se encuentre otro empleado relativamente permanente. Además, los trabajadores de nuevo ingreso tienen en general, más accidentes, causan más desperfectos y pueden cometer más equivocaciones que los - trabajadores con determinada experiencia, sin que esto se - presente como regla general.

CAPITULO 4

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION EN LAS DIFERENTES
AREAS DE PERSONAL Y SU INFLUENCIA EN LA ROTACION DE
PERSONAL

Una vez estudiada las causas que pueden originar la Rotación de Personal, creo conveniente analizar por separado como en cada una de las funciones de Administración de Recursos Humanos se puede incurrir en algún error que ocasione serias consecuencias, que se verán reflejadas en la estabilidad de los trabajadores en las empresas.

La aplicación de políticas inadecuadas en el reclutamiento y selección, una mala inducción de personal, deficiente capacitación y adiestramiento, problemas ambientales y de seguridad, etc., pueden llegar a afectar las relaciones de trabajo, ocasionando fricciones y descontentos que lógicamente se verían reflejados en una mala administración de personal.

Por consiguiente, en el presente capítulo, de manera muy general indicaré cuáles son las características propias de cada función, y algunos aspectos a considerar para evitar el exceso de separaciones voluntarias de personal.

4.1 Reclutamiento y Rotación de Personal

El Reclutamiento y Selección de Personal, constituyen áreas de la Administración de Personal que ejercen una influencia directa en los índices de rotación en las empresas. De ahí, la enorme importancia que representa para el departamento de personal, el contar con un adecuado sistema que permita en un principio, adecuar los requisitos del puesto vacante con las características que reúna el candidato.

Dada la importancia que representa una adecuada selección de personal, es conveniente que los pasos que sigan estén debidamente planeados, en virtud de que un error en cualquiera de ellos puede acarrear graves problemas futuros. Por ejemplo, si la solicitud de empleo se encuentra bien estructurada y contiene los datos necesarios, va a permitir

que la persona encargada de la selección, conozca en principio algunos de los aspectos básicos relacionados con los requisitos que se necesitan cubrir. De la misma manera, la entrevista ayuda a comparar la veracidad de los datos que contiene la solicitud, además de apreciar directamente ciertas características del solicitante.

Los exámenes que se practican, permiten en un principio corroborar los conocimientos anotados en la solicitud y por otro lado, facilita hasta cierto punto penetrar en la personalidad del solicitante.

La investigación de las referencias y antecedentes, ayuda a conocer el modo de vida y costumbres del candidato, asimismo, los exámenes médicos dan a conocer el estado de salud del requisitante.

Cualquier error en alguna o algunas de las consideraciones ya citadas, influye de hecho en la permanencia o no permanencia del candidato dentro de la empresa, provocando gas-

tos innecesarios y elevando la rotación.

Cabe mencionar que siendo la función de Selección y Contratación a nivel Staff, la decisión final de contratar o no a un candidato, corresponde a la persona que lo está solicitando.

4.2 Inducción y Rotación de Personal

Quando se selecciona y contrata a un nuevo trabajador, es necesario no perder de vista el que una nueva persona va a integrarse a la empresa. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto en medio de normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él. El no conocer todo ello puede afectar negativamente su eficiencia, así como su integración.

Es por eso, que la empresa debe preocuparse por establecer programas adecuados de inducción, cuyo objetivo principal sea acelerar la integración del trabajador en el menor tiempo posible al puesto, a su jefe inmediato, a sus compañeros

y a la organización.

La mayoría de los programas de inducción en las empresas, contiene la información relativa a la organización, políticas de personal, condiciones de contratación, prestaciones, etc., datos que normalmente se encuentran incluidos dentro del manual de bienvenida que se debe integrar a cada nuevo trabajador.

La influencia positiva o negativa derivada de la inducción del nuevo trabajador afecta de hecho, a su moral, a su estabilidad, en su adaptación y en su lealtad futura para con la empresa, ya que si no recibe toda la atención necesaria, su integración será lenta y difícil, provocando en ocasiones - descontento, lo cual puede ocasionar su separación voluntaria de la empresa.

4.3 Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo de Personal e Influencia en la Rotación

Uno de los aspectos más importantes en el trabajo, es la for

mación del personal, ya que ésta depende en gran parte la eficiencia y la satisfacción del trabajador. El hombre, por su propia naturaleza, requiere constantemente de actualizar sus habilidades y sus conocimientos.

Ahora bien, ¿qué influencia tiene la capacitación, adiestramiento y desarrollo en la rotación?

Es un hecho que las personas más satisfechas en su trabajo son aquellas que utilizan al máximo sus habilidades, aptitudes y conocimientos, de tal manera que la función de capacitación y adiestramiento influye de algún modo en el desenvolvimiento integral de los propios trabajadores.

El ruido en las fábricas o en las oficinas, es generalmente desagradable, por lo que su corrección puede ayudar a elevar la moral de los trabajadores. En caso de que el exceso de ruido sea inevitable, es conveniente proveer a los trabajadores expuestos a él de protectores, lo cual es un factor importante en las reacciones y relaciones de trabajo.

Por otro lado, es conveniente mencionar que muchas personas se accidentan no sólo por falta de cuidado, sino también porque propician inconscientemente que suceda el accidente.

Por lo general, las personas que se accidentan con frecuencia tienen problemas de ajuste y adaptación personales. -

Cuando los trabajadores no se encuentran satisfechos y mantienen relaciones defectuosas con su jefe y/o compañeros, canalizan su agresión en diversas formas y una de ellas es accidentándose o propiciando que otros se accidenten.

La Higiene y la Seguridad Industrial, constituyen aspectos - importantes a considerar en la satisfacción de los trabajadores. Un ambiente inadecuado y condiciones inseguras provocan desagrado por parte del personal en las empresas. De - ahí que exista la necesidad imperiosa de tratar de proporcionarles un ambiente de trabajo sano, que influirá de algún modo, en una disminución de los índices de rotación.

Si un trabajador siente que no se le brinda la oportunidad de

mejorar o incrementar sus conocimientos y/o habilidades para lograr un desarrollo adecuado, puede ocasionar en él sentimientos de frustración e incluso de insatisfacción. Es to puede traducirse en actitudes negativas y deficientes en el trabajo.

Cabe hacer la aclaración que lo anterior no se constituye como regla general, ya que el deseo de mejoramiento y posible desarrollo dependen del interés y desempeño individual. No es posible afirmar que la satisfacción en el trabajo dependen exclusivamente de la función de capacitación, pero si creo que bien dirigida contribuye de alguna manera a motivar al personal hacia un constante desarrollo y a propiciar actitudes positivas hacia el trabajador y hacia la propia empresa.

4.4 Higiene y Seguridad dentro de la Empresa y la Rotación de Personal

Uno de los objetivos más importantes del área de Personal

es el cuidado de la vida, la salud y la seguridad de los trabajadores, de ahí la enorme influencia que representa esta actividad en los índices de separaciones.

Por lo general, los trabajadores se sienten contentos en su trabajo, cuando las condiciones del medio ambiente en donde se desempeñan sus funciones son satisfactorias. Por ejemplo, el polvo y materiales contaminantes que se encuentran en el aire, producen daños graves a la salud y provocan efectos negativos en las actitudes de los trabajadores. De igual manera, la temperatura y la humedad están directamente relacionadas con enfermedades que provienen del ambiente, esto es, que a nadie le gusta trabajar en lugares donde su salud peligra.

CAPITULO 5

CASO PRACTICO

Este trabajo tiene como objetivo, el presentar un ejemplo del procedimiento que se puede seguir en la determinación del problema tan común y costoso que es la Rotación de Personal.

Para esto, hemos seleccionado una Empresa de volumen medio, cuya actividad consiste en la fabricación y venta de artículos de plástico.

En base a los formatos que aparecen en este trabajo, fue posible hacer un análisis de la información obtenida.

A continuación presento el Instructivo, en el cual se explica paso a paso y en forma breve, la manera como la persona asignada en el Departamento de Personal, deberá requisitar mes con mes los datos de las formas "Control de Altas" y "Control de Bajas", a fin de obtener un panorama amplio sobre la Rotación de Personal.

I N S T R U C T I V O

CONTROL DE BAJAS

- a) **Período mensual que se reporta:**
Ejemplo: Del 1o. al 30 de Enero de 1986.
- b) **Número de Nómina del Empleado que causó Baja.**
- c) **Nombre del Empleado que causó Baja.**
- d) **Título del puesto que desempeñaba el empleado al causar baja.**
- e) **Fecha de Baja.** La fecha que se debe de anotar será el día siguiente al último día que prestó sus servicios el empleado.
Ejemplo: Ultimo día de servicios: 19 de Enero de 1986. La fecha de baja en el control debe ser 20 de Enero de 1986 (20-01-86).

En el caso que el empleado preste sus servicios hasta el último día del mes, su baja será reportada en el control del próximo mes.

Ejemplo: Ultimo día de servicios: 31 de enero de 1986. La fecha de baja en el control del próximo mes será --
01 de Febrero de 1986 (01-02-86).

- f) **Fecha de Ingreso.**
Ejemplo: 6 de Febrero de 1986, deberá reportarse 86-02--06.

- g) Departamento al que reportaba el empleado al causar baja.
- h) Causa de Baja: Indicar en el Control de Bajas, la causa de la terminación de la relación de trabajo.
Ejemplo: Rescisión de Contrato de Trabajo con base en la fracción XI, del Artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo.
- i) Entrevista de Salida.
- j) Sueldo: Indicar el salario mensual que percibía en empleado a la fecha de la baja.

En el caso de que el empleado recibiera comisiones, indicar sin sumar al sueldo el promedio de las mismas, de acuerdo a los estipulado en el Artículo 289 de la Ley Federal del Trabajo.

- k) Tres meses y veinte días por año, se anotará el monto de la indemnización de acuerdo al Artículo 50 de la Ley Federal de Trabajo. (No incluir prima de antigüedad).
- l) Otros Pagos: Se indicará la suma de los pagos efectuados por vacaciones pendientes de disfrutar y prima vacacional, así como premios, horas extras, comisiones, ahorros, etc., pendientes de liquidar, parte proporcional de la gratificación anual.
- m) Total de Finiquito: Es la suma de K y L.

I N S T R U C T I V O

C O N T R O L D E A L T A S

- a) **Período Mensual que reporta.**
Ejemplo: del 01 al 30 de Enero de 1986.

- b) **Número de Nómina.**

- c) **Nombre del Empleado.**

- d) **Título del Puesto.**

- e) **Fecha de Ingreso:** Se indicará el primer día en que preste sus servicios el empleado.
Ejemplo: 11 de Enero de 1985. (11-01-85).

- f) **Sueldo Mensual:** Sueldo base mensual que percibirá el empleado.

- g) **Departamento.**

- h) **Puesto Nuevo.**

- i) **Reemplazo:** Se marcará con una "A" la causa de la contratación.

- j) **Observaciones.**

ROTACION DE PERSONAL

1985 - 1986

Año	Promedio Mensual Personal	Núm. de Terminaciones	Rotación de Personal % Anual	Puntos % Mejor (peor) que año Anterior
1985	324	116	35.8	- 0 -
1986	359	148	41.2	(5.4)

TABLA COMPARATIVA DE BAJAS POR MES DE LOS AÑOS 1985 - 1986

Enero	8	Enero	12
Febrero	10	Febrero	14
Marzo	9	Marzo	16
Abril	10	Abril	6
Mayo	8	Mayo	19
Junio	8	Junio	17
Julio	9	Julio	8
Agosto	9	Agosto	10
Septiembre	8	Septiembre	18
Octubre	16	Octubre	8
Noviembre	12	Noviembre	16
Diciembre	8	Diciembre	4
T o t a l	116	T o t a l	148

TABLA COMPARATIVA DE BAJAS POR NIVEL DE LOS AÑOS 1985-86

1985	No.	%	1986	No.	%
Gerenciales	1	0.86	Gerenciales	2	1.35
Profesionistas y Supervisores	12	10.34	Profesionistas y Supervisores	20	13.51
Vendedores	25	21.55	Vendedores	24	16.22
Personal Administrativo	5	4.31	Personal Administrativo	15	10.14
Técnicos	11	9.48	Técnicos	21	14.19
Obreros	60	51.72	Obreros	59	39.86
Personal de Servicios	2	1.74	Personal de Servicios	7	4.73
Total	116	100.00	Total	148	100.00

ROTACION DE PERSONAL POR CAUSAS

	1985		1986	
	No.	Rotación	No.	Rotación
Renuncias por Parte del Trabajador				
Aceptar otro empleo	7	2.2	19	5.4
Varios: (Salud, Matrimonio, Fallecimiento, etc.).	8	2.5	7	1.9
Continuar Estudios	2	..7	5	1.4
Abandono de Empleo	29	8.9	25	6.9
Problemas con Jefe	7	2.2	32	8.9
T o t a l :	53	16.5	88	24.5
Despidos por Parte de la Empresa				
Incompetencia	6	1.8	10	2.8
Violación a la L.F.T.	15	4.6	19	5.3
Período de Prueba Insatisfactorio	42	12.9	31	8.6
T o t a l :	63	19.3	60	16.7
Gran Total:	116	35.8%	148	41.2%

ROTACION DE PERSONAL POR ANTIGUEDAD

Antigüedad	No. de Terminación		% Del Total de Terminaciones	
	1985	1986	1985	1986
Menos de 1 año	67	95	57.8	64.2
Del 1 año a 3 años	27	24	23.3	16.2
De más de 3 años	22	29	18.9	19.6
T o t a l :	116	148	100.0	100.0

5.1 Guía de Entrevista

Es un medio por el cual vamos a obtener una serie de información que nos permitirá conocer las razones por las que el empleado decide retirarse de la empresa, las cuales son factores que en un momento determinado serán la base para -- corregir y efectuar los cambios necesarios. .

Una de las ventajas que esta Guía de Entrevista representa, es el establecer un contacto personal con el empleado, en el cual debe de establecerse una apertura de confianza en el diálogo a fin de alcanzar satisfactoriamente el objetivo que se persigue a través de este documento.

A continuación señalo los puntos del cómo deberá de llevarse a cabo la aplicación de esta Guía de Entrevista.

5.1.1 Saludos

Bienvenida --- Identifíquese usted mismo, si es necesario reacciones faciales --- responde cordialmente.

5.1.2 Pequeña Plática

Introduzca algún tema de interés común, tales como: educación o tiempo libre, recolección de experiencias mutuas, eventos actuales, familia, viajes recientes y aún más del clima.

5.1.3 Guía de Introdutoria

" * ", usted probablemente sabe que a nosotros nos gusta emplear un poco de tiempo con todas las personas que salen de la compañía. Hay varias razones por las cuales hacemos esto.

Una de ellas, es que nos gustaría tener una idea, tan completa como sea posible de las razones que lo impulsaron a salir. La otra es encontrar lo que le gustó y lo que no le gustó de su trabajo y de la compañía, de tal manera que podamos saber lo que estamos haciendo bien y dónde podríamos hacer modificaciones. Ya que la obtención de sus comentarios, espontáneos, acerca de sus -

experiencias con nosotros, podría ser de gran ayuda para hacer de éste un mejor lugar de trabajo.

También usted podría encontrar algún valor personal al revisar lo que ha hecho aquí en consideración a su futuro.

" _____ * _____ ", déjeme darle alguna guía acerca de nuestra conversación de hoy. Primero, esta entrevista debe ser estrictamente voluntaria de su parte, así que obviamente apreciaremos su cooperación. Segundo, nuestra plática será totalmente confidencial. No habrá ningún reporte a la gerencia, incluyendo su jefe, acerca de los diferentes puntos que se cubran y por supuesto ninguna mención de su nombre.

Lo que tratamos de conocer son tendencias generales de como estamos haciendo las cosas y cómo las podemos hacer mejor. Así que espero sea franco y abierto con

nosotros y se sienta libre para expresar lo que usted guste.

Después de esta plática, yo o alguna otra persona (si es posible especifique quién) le proporcionaremos la información concerniente a: Seguros, Plan de Pensión, Ahorros y cualquier otra cosa que usted debiera conocer antes de su salida.

5.1.4 Apertura y Seguimiento de las Preguntas

(Pruebe: Cómo, Por qué?)

- a) "Empecemos " * ", con lo que sobresale en mi mente y quizá también en la suya, cuáles fueron algunos de los más importantes factores que influyeron en usted para que decidiera dejar la compañía?
- b) "¿Qué considera usted que deberíamos haber hecho nosotros para que permaneciera aquí?"
- c) "¿Cuáles piensa usted, por el tiempo que ha estado

con nosotros en la compañía, que son las cosas sobresalientes que han sido las más satisfactorias?

- d) Hablando de manera general, qué es lo que a sus compañeros de trabajo parece gustarles más de su trabajo aquí? (Escuche la respuesta y prueba más adelante con: Cómo siente acerca de estos semblantes?).
- e) Por otro lado qué otras quejas o lamentaciones ha escuchado más frecuentemente de otros empleados? (Escuche la respuesta y pruebe con: ¿Cuáles son sus reacciones a estas críticas?)
- f) ¿Qué clases de satisfacciones de trabajo o logros no han sido realizados o al menos no lo han sido al nivel que usted esperaba cuando entró a nuestra empresa?
- g) Dada la oportunidad ¿Qué cambios recomendaría usted en nuestra compañía o al puesto que tuvo?

- h) Si las cosas no funcionaran en su nuevo trabajo, ¿qué tan seriamente consideraría regresar aquí?

5.1.5 Cerrando la Entrevista

" Bien" * " , ha sido sumamente placentero e interesante platicar con usted y créame que aprecio la información que ha compartido conmigo. Sin embargo, quiero reiterarle, que todo lo que hemos platicado será mantenido de manera estrictamente confidencial y que será empleado principalmente para obtener una amplia imagen de como los empleados consideran nuestra empresa y el trabajar qui, y qué mejoras deben ser hechas. A sí que lo que me ha platicado podría tomar parte en hacerlo más fácil y mejor para algunos de sus amigos que trabajan con nosotros. Antes de proporcionarle la información que podría necesitar antes de salir, que otras sugerencias o recomendaciones tiene que quisiera compartir conmigo?"

* Es el nombre del entrevistado.

5.2 Conclusiones del Caso Práctico

Como resultado del caso práctico, citaré lo más sobresaliente e importante que se obtuvo de toda la información recopilada, siendo ésta la siguiente:

- 5.2.1 De acuerdo a la Tabla Comparativa de Bajas por mes, se observa que en base al promedio mensual de personal en los años de 1985 y 1986, el porcentaje de rotación resultó ser equilibrado.
- 5.2.2 En la Tabla Comparativa de Bajas por niveles de los años 1985 y 1986, se aprecia que el renglón relativo a personal obrero (51.72% y 39.86%), es el que mayor movimiento presentó, esto se debió principalmente a que en la empresa analizada no existe un procedimiento formal de Selección de Personal y más aún, se incrementa esta deficiencia en la contratación de personal obrero, ya que no se llevan a cabo exámenes que ayuden a establecer los requerimientos necesarios por el puesto.

5.2.3 Por otro lado, el renglón relativo a Vendedores, presentó en los dos años un porcentaje por demás elevado (21.55% y 16.22%). De acuerdo a los datos obtenidos llegamos a la conclusión de que los datos obtenidos e incentivos se encuentran por debajo de los ofrecidos en otras empresas de la misma rama.

5.2.4 Ratificando el punto número 2, al hacer el análisis por Causas de Bajas de Personal, se encontró que el porcentaje correspondiente al renglón "período de prueba insatisfactorio" resulto ser demasiado elevado - - (12.9% y 8.6%), por lo que se deduce que en la empresa se está contratando personal no apto para el desempeño de las labores asignadas.

La causa que le sigue en significación es "Abandono de empleo" (8.8% y 6.9%). Este renglón es difícil de analizar, ya que no contamos con la información fuente, que en este caso sería la entrevista de salida o la carta de renuncia.

5.2.5 En la Tabla de Rotación de Personal por Antigüedad, se observa que el índice es más alto en personal que tiene menos de 1 año de trabajar en la empresa - - (57.8% y 64.22%).

Esto lo consideramos en parte común, ya que las personas durante el primer año, si observan que sus objetivos no se han cumplido en función a su propio desarrollo y protección, buscan otro empleo para llevarlos a cabo.

Por otro lado, queremos mencionar que este porcentaje resulta alto, como consecuencia de las causas - analizadas en los puntos anteriores, esto es, deficiente sistema de selección, que se ve reflejado en períodos de prueba insatisfactorios y abandonos de empleo prematuros.

CONCLUSIONES

Después de analizar todos y cada uno de los puntos considerados en este Seminario de Investigación, puedo decir que:

1. Cuando la movilidad del personal se realiza por medio de promociones dentro de la Organización, la eficiencia y la moral del trabajador son elevadas, lo cual se ve reflejado en un aumento de la productividad.
2. La Rotación de Personal, cuando proviene de una separación voluntaria, ocasiona desequilibrio en el grupo de trabajo; el cual tiene que ajustarse a cambios en su rutina y si el trabajador es una persona valiosa, los demás compañeros integrantes del grupo, tendrán un sentimiento de inseguridad que puede perjudicar su buen desempeño.
3. La separación de un trabajador, representa un gasto (no previsto) que se ve reflejado en el costo por reclutar, contratar y capacitar al nuevo trabajador que lo va a sustituir.

4. Representa una gran ventaja para toda empresa, el adiestrar al personal antes y durante su estancia en la misma, pues - ello favorece, tanto a la productividad como a las buenas - relaciones humanas .

5. El vigilar el fiel cumplimiento de las medidas de Higiene que se tienen establecidas, así como el contar con un departamento o sección según el caso, encargado de actualizar las mismas, redundará en una disminución de los gastos ocasionados por accidentes de trabajo, así como los de las enfermedades profesionales . El ofrecer medidas de seguridad adecuadas, contribuyen a que el trabajador no desee cambiar el trabajo.

6. En toda empresa, el cuidado de factores tales como: la moral, la motivación, adecuado ambiente de trabajo, frustración, etc. es de suma importancia, debido a que todos ellos, de alguna - u otra manera, influyen sobre la satisfacción o insatisfacción de los trabajadores considerados individualmente o en grupo.

Dichos factores pueden contribuir al aumento o disminución de la Rotación de Personal en las empresas.

7. Uno de los puntos más importantes a considerar en la Rotación de Personal, en la actualidad, es el aspecto económico. Sin embargo, esto no es determinante, ya que en ocasiones, los trabajadores prefieren recibir un trato justo y humano a mejoras en sus salarios.
8. Una adecuada comunicación entre empresas y trabajadores, es indispensable, cuando ésta es completa y constante el trabajador se siente satisfecho y está dispuesto a aceptar todo aquello que la dirección le diga. El objetivo primordial de la comunicación, es lograr que jefes y trabajadores marchen juntos hacia una misma meta.
9. El papel del supervisor es fundamental, ya que representa el vínculo entre el empleado y la empresa. En la mayoría de los casos, el supervisor puede llegar a ser causante de la pérdida

de personal por renuncia. Si el supervisor es capaz, el trabajador estará contento con su empleo y con la empresa; si el supervisor es deficiente, el trabajador buscará otra empresa.

10. El establecimiento de programas adecuados de Inducción, tienen como objetivo primordial el acelerar la integración del trabajador a la empresa, a su jefe y a sus compañeros en el menor tiempo posible. El desconocimiento de normas, políticas, procedimientos y costumbres de la empresa, puede provocar desconcierto e inestabilidad.
11. En mi opinión, considero que si la gran mayoría de las empresas en nuestro País, tomaran en consideración los puntos señalados en el presente trabajo, se evitarían y disminuirían muchos problemas que afectan la vida de los empleados y las empresas, que influyen en la economía familiar, empresarial y nacional.

BIBLIOGRAFIA

ARIAS, Galicia Fernando: Administración de Recursos Humanos
 Edit. Trillas, México 1984

BABSON, Stantý M.: Rotación, Depreciación y Obsolescencia de Recursos Humanos y Políticas de Incentivos para el Personal.
 Edit. Limusa, México 1984

BARQUIN, Tavera Jesús: Seguridad Industrial.
 Edit. A.M.H. S.A. México 1983

BERLO, David K.: El Proceso de la Comunicación.
 Edit. Ateneo, Buenos Aires 1983

BITTEL, R. Lester: Lo que Todo Supervisor Debe Saber.
 Edit. Mc Graw - Hill, México 1984

BLANCHARD, Kennech - HERSEY Paul: La Administración y el Comportamiento Humano.
 Edit. Técnica, S.A. México 1984.

BLEICKEN, Bleick Von: Manual para el Adiestramiento de Personal.
 Edit. Herrero Hermanos Sucesores, S.A. México 1984.

CRAIG, L. Robert. Bittel R. Lester: Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal.
 Edit. Diana, México 1984

CHURDEN, Herbert V. SHERMAN Jr. Artur W.: Administración de Personal.
 Edit. Continental, S.A. México 1983

FROMM, Erich: Marx y su Concepto del Hombre.
 Fondo de Cultura Económica, México 1983.

HERRERIAS, Armando: Historia del Pensamiento Económico.
Edit. Limusa, México 1984.

HURBERMAN, Leo: Los Bienes Terrenales del Hombre.
Edit. Nuestro Tiempo, México 1984.

KWANT, Remy C.: Filosofía del Trabajo.
Edit. Carlos Lokte, Argentina 1985.

MAIER, Norman: Psicología Industrial,
Edit. Rialp, S.A. Madrid 1973.

MARX, Carlos ENGELS, Federico: Obras Escogidas.
Edit. Progreso Moscú, 1984.

MORENO, Padilla Javier: Ley del Seguro Social.
Edit. Trillas, México 1985.

PIGORS, Paul, MAYERS, Charles: Administración de Personal.
Edit. C.E.C.S.A. México 1985.

RAMIREZ, Fonseca Francisco; El Despido.
Edit. Publicaciones Administrativas y Contables, S.A. México 1979.

REYES, Ponce Agustín: Administración de Personal.
Primera Parte, Edit. Limusa, México 1985.

SILICEO, Alfonso: Capacitación y Desarrollo de Personal.
Edit. Limusa, México 1985.

STRAUSS, George, SAYLES, Leonard R.: Los Problemas Humanos
de la Dirección.
Edit. Herrero Hermanos, Sucesores, S.A. México 1975.

TERRY, Ph. D. George R.: Principios de Administración,
Edit. Continental, S.A. México 1984.

TERRY, PH. D. George R.: Administración y Control de Oficinas
Edit Diana, Mexico 1984.

TIFFIN, Joseph, Mc. CORMICK Ernest J.: Psicología Industrial.
Edit. Diana, México 1984.

TRUEBA, Urbina Alberto. Nueva Ley Federal del Trabajo.
Edit. Porrúa, S.A. México, 1985.

YODER, Dale: Manejo de Personal y Relaciones Industriales.
Edit Continental, S.A. México, 1985.