

67  
2ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
IZTACALA



ROTACION DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DEL  
SECTOR PRIVADO: SUS CAUSAS Y COMO  
DISMINUIRLA

REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A N :

LOPEZ LOPEZ TERESITA DEL NIÑO JESUS  
Y

RODRIGUEZ PEREZ MARIA DEL CARMEN

LOS REYES IZTACALA 1993



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **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	1
<b>CAPITULO I. DESARROLLO DE LA PSICOLOGIA</b>	
Historia de la Psicología	5
Historia de la Psicología Industrial	9
La Psicología en México	15
<b>CAPITULO II. ROTACION DE PERSONAL</b>	
Definición	19
Causas de Rotación	23
Consecuencias	24
<b>CAPITULO III. CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA</b>	31
<b>PROCEDIMIENTO</b>	
Sujetos	37
Recursos Materiales	38
Espacio Físico	38
Rotación y Permanencia del Personal	42
<b>RESULTADOS</b>	58
<b>CONCLUSIONES</b>	73
<b>TABLAS Y GRAFICAS</b>	81
<b>ANEXOS</b>	91
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	107

## I N T R O D U C C I O N

El reporte que a continuación se presenta surgió como una acción tentativa para solucionar un problema laboral que afectaba en forma considerable a la empresa en la que prestamos nuestros servicios, en el Departamento de Reclutamiento, Selección y Capacitación de Personal (R.S. Y C.P.) y es en el desempeño de las funciones inherentes al Departamento en el que pudimos notar que el número de personas que abandonaban la empresa era muy elevado y constante. Razón por la que los trabajadores no se sentían parte de la organización ni se identificaban con la misma; ocasionando que la productividad y satisfacción en el trabajo fueran mínimas, afectando a su vez a la organización en general.

El abandono frecuente y constante de la empresa nos puede indicar que hay graves problemas en las políticas y los sistemas de la organización, de la misma manera implica un elevado costo por reclutamiento, la selección y el entrenamiento del nuevo personal. Por lo tanto, es necesario que la organización sea sensible a los problemas que puede causar la rotación, la cual probablemente nunca podrá evitarse (y tal vez tampoco fuese deseable suprimirla totalmente, pues nuevas personas pueden aportar nuevas ideas y esfuerzos), sin embargo es necesario disminuirla al mínimo y sobre todo controlarla y manejarla.

La problemática de un elevado nivel de rotación, ha sido estudiada con anterioridad bajo perspectivas contables y administrativas, en las que se evalúan los gastos que origina, dejando a un lado aspectos psicológicos como el ambiente de trabajo, la satisfacción en el desempeño de sus labores, así como un adecuado proceso de comunicación Empresa-Empleados y viceversa.

Ante esta situación el Departamento de R.S. y C.P. realizó un estudio más detallado del elevado índice de rotación, determinando las causas que lo originaban y proponiendo medidas tendientes a reducirlo.

De ahí que el objetivo del presente trabajo es:

Determinar las causas y consecuencias de la rotación de personal a través de las entrevistas de salida, de Enero de 1985 a Junio de 1986, en una empresa alimenticia del sector privado.

Implementar medidas tendientes a disminuir el índice de rotación de personal, de Julio de 1986 a Diciembre de 1986.

Los objetivos específicos son:

- a) Obtener el índice semestral de rotación para 1985 y 1986,

por medio de una fórmula estadística, en una empresa alimenticia del sector privado.

b) Determinar, por medio de la entrevista de salida, cuales son las causas más frecuentes por las que el personal se dá de baja y proponer e implementar medidas preventivas y correctivas.

c) Determinar, por medio del índice de rotación, los departamentos y puestos con mayor rotación durante los años 1985 y 1986, con el fin de conocer específicamente los factores que provocan la rotación en cada área y así implementar medidas preventivas y correctivas.

d) Evaluar la efectividad de la entrevista de salida como medio para obtener información referente a las causas de baja del personal.

Una vez desglosados los objetivos generales y particulares del trabajo, procederemos a describir brevemente las diferentes secciones o capítulos que lo integran. Iniciaremos con el desarrollo de la psicología como ciencia, hablaremos también de las diferentes aproximaciones teóricas que se han generado en su interior, de las diversas áreas de aplicación, poniendo especial atención en el área laboral ya que es aquí donde se inserta el problema que nos ocupa, y posteriormente haremos mención de la

evolución de la psicología en nuestro país.

Por otra parte, abordaremos el tema de rotación de personal, delimitaremos qué entendemos por este concepto, revisaremos las fórmulas más comúnmente usadas para medir el índice de rotación, además de sus causas y consecuencias, tanto para la empresa como para los trabajadores. Dentro de este rubro se analizará la utilidad de la entrevista de salida como un medio para obtener información.

Una vez revisados los antecedentes teóricos de la rotación de personal, examinaremos la utilidad práctica en la solución de un problema concreto en una empresa del sector alimenticio, para lo cual determinaremos las causas particulares que originan el elevado nivel de rotación en los diferentes departamentos, asimismo se propondrán e implementarán medidas tendientes a controlarlo. Finalmente se discutirán los hallazgos encontrados, sus implicaciones teórico-prácticas y se sugerirán lineamientos generales para estudios posteriores.

C A P I T U L O I  
DESARROLLO DE LA PSICOLOGIA

HISTORIA DE LA PSICOLOGIA

El campo de la Psicología es muy amplio, ya que se encarga del estudio del comportamiento humano en general y de todos los factores que influyen en dicho comportamiento, de ahí que se diga que es tan antigua como la humanidad.

Sin embargo, lo que ahora conocemos como Psicología, necesitó cerca de 1,300 años para poder diferenciarse de una masa de especulaciones acerca de los seres humanos, que ha surgido a través de las diferentes culturas, influenciada por éstas y por la tradición heredada de los descubrimientos previos (Harrsch, 1983).

Toda ciencia tiene sus raíces en las primitivas imágenes del mundo y de la tecnología primitiva, así los orígenes de la Psicología se remontan a cuatro grandes tradiciones de Investigación acerca de la naturaleza humana: Magia, Religión, Filosofía y Medicina, las cuales se dedicaron a observar y explicar, en base a sus propios métodos e intereses, una enorme cantidad de fenómenos propios del hombre, a esta etapa se le conoce como precientífica (Harrsch, 1983).



A partir del siglo XVIII las investigaciones de esa época, empezaron a desterrar la idea de que la conducta se debía a elementos sobrenaturales y en base a principios de "Ley Natural". La ciencia tuvo gran desarrollo no sólo en Psicología, con la Neuropsicofisiología, sino también en la Física, Química y Medicina.

Para el siglo XIX la Psicología aunque sigue siendo considerada como una rama de la Filosofía, recibió importantes aportaciones de áreas como Matemáticas, Física y Biología.

Además en ese mismo siglo se consideró que la forma más objetiva de explicar la conducta era mediante el empleo del método empírico, ya que evaluaba la conducta manifiesta bajo procedimientos matemáticos.

Esto lo observamos en Alemania donde se desarrollaron impresionantes avances relacionados con la presentación de la Psicología como ciencia experimental e independiente considerada ya como disciplina académica formal, a partir del establecimiento del primer laboratorio de Psicología Experimental, a cargo de Wilhem Wundt en 1879 (Harrsch, 1983).

Desde sus inicios, la Psicología se formó por diferentes escuelas como son: Estructuralismo, Funcionalismo, Psicología

Dinámica, Conductismo, entre otras. Todas estas escuelas eran sin embargo muy limitadas en su forma de abocarse a los problemas y gradualmente sus principios se han incorporado a la Psicología contemporánea (Whittaker, 1978).

La Psicología moderna se define como la "Ciencia de la Conducta", adquiriendo un carácter de ciencia por el empleo del método científico que da lugar a un cuerpo de conocimientos sistemáticos.

A medida que la Psicología se ha desarrollado, se han derivado, numerosas especialidades que la muestran como una ciencia con un proceso de desarrollo constante y dinámico en el avance de las diversas áreas de investigación, abarcando casi todas las formas de comportamiento humano (Harrsch, 1983), pudiendo mencionar las siguientes:

**EXPERIMENTAL:** Se caracteriza por sus estudios de laboratorio, analizando los principios básicos de la conducta.

**CLINICA:** Comprende la aplicación de los hallazgos teóricos en el diagnóstico y tratamiento de problemas emocionales y de conducta.

**EDUCATIVA:** Comprende el estudio de los problemas Psicológicos

relacionados con la educación, la optimización de las técnicas de enseñanza - aprendizaje y asesoramiento a padres, entre otros.

**SOCIAL:** Se interesa en la interacción del individuo con el grupo, las organizaciones y las comunidades, a través del análisis de las estructuras y normas que los rigen.

**INDUSTRIAL:** Esta área es fundamentalmente práctica, ya que utiliza los principios teóricos de las ramas de la Psicología antes mencionados. Su principal objetivo es "Estudiar el comportamiento humano dentro de la organización y de la industria" (Siegel y Lane, 1981), y abarca desde "los Procesos del individuo, hasta los de la organización, pasando por las relaciones interpersonales" (Arreguin y Zavala, 1986).

Es principalmente en esta última área donde se ubica el presente reporte de trabajo, por lo cual analizaremos con mayor amplitud el desarrollo de la Psicología Industrial, sus funciones y evolución en México.

## HISTORIA DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL

El área industrial o laboral ha tenido un importante desarrollo dentro de la Psicología, fundamentalmente a nivel aplicado, como lo demuestran Siegel y Lane (1981) quienes reportan que hace 40 años el 53% de una muestra de ejecutivos en E.E.U.U. estaban en favor del empleo de Psicólogos Industriales en tanto que en estudios recientes este porcentaje aumentó a más de 66%.

La Psicología Industrial, surge en 1913 con la publicación del libro "Psicología y Eficiencia Industrial" de Munstemberg (Tiffin, 1981; Siegel y Lane, 1981) donde se analizan las características de los trabajadores con el fin de optimizar su capacidad y lograr mayor coordinación y cooperación entre éstos.

Durante la Primera y Segunda Guerra Mundial, la Psicología Industrial se desarrolló ampliamente, interesándose en los procesos de selección, capacitación y análisis de la conducta del consumidor, entre otros.

Debido a lo anterior y dado que la necesidad primordial en ese tiempo fue seleccionar adecuadamente al personal para las actividades bélicas; los psicólogos se enfocaron básicamente en la elaboración de Tests Psicométricos y de Aptitudes, mismos que

fueron y han sido de gran demanda. Este hecho desvió el interés de estos profesionales; quienes en lugar de fundamentar teóricamente sus investigaciones, se interesaron (en su mayoría), en su aspecto práctico, esto es en la aplicación de los Tests y en la evaluación del comportamiento, lo que trajo como consecuencia el estancamiento teórico, tanto de las pruebas proyectivas como de las otras áreas de estudio.

Como un intento para suplir estas deficiencias, la Psicología Industrial se apoyó en el uso de técnicas y herramientas de otras ciencias, como la Sociología, la Economía, Ingeniería Industrial, Fisiología y Administración, esforzándose poco por desarrollar estrategias teóricas propias; razón por la que sin ser esa la intención, el Psicólogo Industrial se perfilaba a sí mismo como un "asistente" del administrador, implementando en forma sistemática los principios teóricos de este profesional; siendo que la Psicología ha contribuido con importantes puntos de crítica a diferentes ciencias como lo es la administración.

Para mencionar un ejemplo de ésto, podemos apreciar los trabajos de Luthans y Kreither (1980) y Chiavenato (1980), donde la teoría conductista ha aportado nuevos enfoques conceptuales a la administración tradicional, como el hecho de que el hombre se concibe como un ser activo, con necesidades particulares de

seguridad y autodesarrollo y donde la autoridad se debe basar en la colaboración, la razón y la decisión, en lugar de la amenaza, la coacción y la premisa de que el hombre es un ser apático, al que se le debe forzar para que realice su labor.

La Psicología Industrial cuenta con una estrategia metodológica propia, aunque poco difundida: el Análisis Conductual Aplicado, el cual utiliza las técnicas derivadas del Análisis Experimental de la Conducta, este Análisis Conductual Aplicado aunque no tiene la rigidez metodológica de un estudio controlado de laboratorio, es igualmente valioso, ya que se basa en la aplicación del método científico, lo que le permite manipular variables y obtener resultados observables y medibles.

El Análisis Conductual Aplicado se puede utilizar no sólo con los individuos, sino también con los grupos y organizaciones (Arreguín y Zavala, 1986).

Las herramientas de trabajo que emplea este análisis son: Programas de reforzamiento, tiempo fuera, extinción, castigo, control de estímulos, moldeamiento, etc.

Las áreas de aplicación de la Psicología Industrial o del trabajo, son todas aquellas en las que cualquier individuo o grupo de individuos realicen una actividad laboral como:

Selección de Personal, Capacitación, Desarrollo Organizacional, Motivación, Asesoría y Publicidad. (Zavala, 1984; citado en Arreguín y Zavala, 1986).

Con estas herramientas metodológicas se pueden desempeñar de manera óptima las funciones que debe llevar a cabo el Psicólogo Industrial, y que son, de acuerdo con Siegel y Lane (1981) y Harrsch (1983), las siguientes :

- \* Fomentar la iniciativa individual y reforzar la dignidad personal. El realizar acertadamente esta función redundará en mayor producción, menos ausencias y otros criterios de una ejecución perfeccionada. Además el Psicólogo se interesa en explotar al máximo el potencial de realizaciones y satisfacciones personales (Siegel y Lane, 1981).
  
- \* Estudiar la correspondencia entre satisfacción y niveles de eficiencia, la influencia de los factores medio ambientales, particularmente en la tecnología del trabajo y la calidad de la vida laboral, los factores motivacionales que aumentan la voluntad y la habilidad humana (Harrsch, 1983).
  
- \* Planear programas y manejar diferentes técnicas del desarrollo organizacional, enfocadas a proveer el crecimiento y transformar las actitudes, a predecir el rendimiento e incremen-

tar la productividad, que es el fin común de la interacción individuo - empresa (Harrsch, 1983).

\* Desarrollar técnicas y métodos para evaluar objetivamente el progreso y el cumplimiento de los objetivos en todos los niveles organizacionales (Harrsch, 1983).

\* Definir las características de los organismos y sistemas de trabajo nacionales con el propósito de identificar, medir, explicar y predecir el comportamiento tanto individual como grupal y crear estrategias de intervención acordes con las necesidades del país (Harrsch, 1983).

Este último punto es muy importante, ya que en México la formación académica de los psicólogos y otros profesionales, está desvinculada, casi totalmente, las necesidades reales de la sociedad. Esto lo menciona Fonseca en 1973, donde se cuestiona el ejercicio individual de la profesión, sin tener en cuenta las condiciones y carencias de un país en crecimiento y la importación de teorías, técnicas y herramientas que obstruyen el desarrollo de una psicología propia (Citado de Harrsch, 1983 y Arreguín y Zavala, 1986). Fonseca (1973) hace notar que debe ajustarse la profesión del psicólogo en el marco del subdesarrollo, lo que implica la concepción exacta del servicio social que esta disciplina presta a las necesidades nacionales en



su conjunto, los procedimientos y las áreas prioritarias, además de la importancia de determinar un perfil de identidad del psicólogo (¿Quién es?, ¿Qué estamos haciendo?, ¿Dónde estamos ubicados?, ¿Qué queremos hacer?, etc.), estas interrogantes son actualmente puntos de investigación para diversos trabajos.

Una vez desglosados brevemente los antecedentes históricos de la psicología en general y de la industria en particular, procederemos a describir como ha evolucionado esta disciplina en nuestro país.

## LA PSICOLOGIA EN MEXICO

La Psicología es nuestro país tiene sus orígenes en el tratamiento de diferentes enfermedades mentales, para lo cual se crearon centros de hospitalización; como el que fundó Fray Bernardino Álvarez en el siglo XVI llamado de San Hipólito, siendo el primer hospital para enfermos mentales en América.

Posteriormente, en el siglo XVII José Sayago fundó un hospital para cuidar a enfermas mentales, y que más adelante tendría el nombre de Divino Pastor o manicomio de "La Canoa". De esta manera se inició el tratamiento especializado a las personas con problemas de conducta. A pesar de eso, la Psicología aún no era considerada como una ciencia, sino hasta el siglo XIX, con las reformas instauradas por Benito Juárez, en 1860, y la importación de la Filosofía Educacional positivista de Augusto Comte, apareciendo así la Psicología como disciplina, misma que fue colocada en la pirámide de las ciencias, entre la Sociología y la Historia (Díaz Guerrero, 1979, citado en Harrsch, 1983).

A partir del siglo XX la Psicología se caracterizó por la búsqueda de su identidad, con la realización de diferentes obras como "La Psicología", del Dr. Enrique Aragón en 1902; quien además fundó, en 1916, el primer laboratorio de Psicología en la UNAM y en 1928 se creó como especialidad en esta misma

institución dentro de la carrera de Filosofía y Letras.

En la Primera mitad del siglo XX la Psicología en Latinoamérica, recibió una gran influencia de las corrientes del pensamiento Europeo y Norteamericano a través de las traducciones que se hicieron en México y Argentina de diferentes obras, y así se dieron a conocer los sistemas Psicológicos Contemporáneos de la Gestalt, el Psicoanálisis, el Conductismo y la Fenomenología.

Entre los años 40's y 60's la Psicología experimentó grandes cambios, ya que en esa época hubo una enorme influencia de psiquiatras y psicoanalistas, lo que generó una confusión en la identidad profesional del psicólogo, debido a que se le consideraba como un subprofesional paramédico (Harrsch, 1983).

Buscando una identidad profesional, se creó en 1945 el primer departamento autónomo de Psicología en la UNAM.

En 1950 se fundó la escuela de Psicología en la Universidad Iberoamericana (UIA); al igual que la sociedad Mexicana de Psicología, la cual tuvo por objetivo la promoción de la Psicología como disciplina científica y como área profesional dedicada a contribuir a la solución de aquellos problemas humanos relacionados con el comportamiento.

En 1951 se fundó la Sociedad Interamericana de Psicología y en 1952 se creó en la UNAM un doctorado especializado en Psicología.

Por estas fechas, el profesorado en las escuelas de Psicología estaba integrado por profesores de diversas áreas como: psiquiatras, psicoanalistas, abogados y filósofos, y la enseñanza se regía bajo enfoques Psicoanalistas y Fenomenológicos.

En los años setentas se marcó un momento importante en el desarrollo de la identidad de la Psicología, al convertirse en una facultad independiente de la Filosofía en el año de 1973, y a partir de ese momento, la enseñanza de esta disciplina se encontró dirigida por psicólogos.

También se crearon otras asociaciones profesionales como la Sociedad Mexicana de Psicología Clínica, la Asociación de Psicólogos Industriales, la Asociación Mexicana de Análisis de la Conducta, el Colegio de Psicología y la Asociación de Terapia Familiar, entre otras.

De esta manera, al adquirir la Psicología un carácter institucional, los psicólogos dejaron de ser profesionales con una tendencia filosófica o médica, para convertirse en

profesionistas exprofeso. Bajo esta perspectiva se creó la carrera de Psicología en la Escuela Nacional de Estudios Profesionales, Plantel Iztacala, donde se pretende formar profesionistas hábiles en el manejo de herramientas teórico-metodológicas que le permitan interpretar, diagnosticar, orientar, rehabilitar y prevenir los diferentes problemas del comportamiento siempre en estrecha relación con su entorno social y empleando los fundamentos del análisis conductual aplicado.

Una vez que se ha presentado un breve panorama de la psicología en el país, procederemos a analizar un problema característico de las Empresas, la rotación de personal.

## C A P I T U L O   I I

### ROTACION DE PERSONAL

#### Definición:

La rotación es "la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente", es decir el volumen de personas que ingresan y salen de la organización (Chiavenato, 1983).

Algunos autores como Testa (1973) la definen así: "cuando una persona se marcha de la empresa y es sustituida por otra". En caso de no haber sustitución se debe hablar de disminución de personal.

Otra definición es la de Reyes Ponce (1982) quien dice que la rotación es el "número de trabajadores que salen y entran, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto".

Esta última considera la importancia de determinar específicamente en qué áreas o departamentos el nivel de rotación es mayor y de esta manera facilitar la detección de sus causas.

La rotación de personal en las empresas, no es un evento nuevo, ya que desde 1910 se reportan en E.E.U.U. investigaciones al respecto (Testa, 1973); sin embargo, es a últimas fechas

cuando se convierte en un verdadero problema para las organizaciones y su personal, por sus consecuencias tanto económicas como Psicológicas.

Esta situación ha sido analizada desde diferentes enfoques uno de los cuales considera que la rotación se debe a la "naturaleza misma del hombre; a su característica de ser transitorio y no permanecer mucho tiempo en una empresa" (Babson, 1978). Esta suposición es errónea, ya que la excesiva rotación en una empresa es síntoma de que el hombre no se desarrolla en un medio favorable y por tanto busca mejores condiciones de trabajo.

El presente reporte apoya la tesis, de que "la excesiva rotación de personal es la expresión de insatisfacción en la empresa" (Maier, 1977; Chruden y Sherman, 1980). Por lo que un análisis de rotación en la compañía es necesario para determinar las deficiencias reales de la misma y las necesidades de sus empleados.

Toda organización debe mantener un equilibrio entre las entradas y salidas de su personal para que funcione en forma óptima. De esta manera una compañía con niveles de organización adecuados tendrá índices de rotación bajos, ya que serán controlados por ella misma y estarán tendientes a mejorar la calidad de sus recursos humanos. Por otra parte niveles de

rotación de 0% son tan perjudiciales para la empresa como el tener un elevado índice de rotación, ya que es el reflejo de un total estancamiento en la organización, debido a una política de personal inadecuada.

No existen parámetros que nos indiquen los niveles de rotación óptimos para cualquier empresa, ya que van a depender de las características y necesidades propias de la institución.

En nuestro país, Arias Galicia (1980) reporta como aceptables índices de rotación de 5 a 15%. Pero ... ¿Cómo se obtienen los índices de rotación?.

Para obtener el índice de rotación es conveniente aplicar una fórmula, como por ejemplo:

$$1) \quad R = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ ENTRADAS} + \text{SALIDAS}}{\text{N}^{\circ} \text{ TOTAL DE EMPLEADOS}} \quad (\text{Reyes Ponce, 1982})$$

$$2) \quad R = \frac{\frac{1}{2} (E + S) \times 100}{\text{EFECTIVO DE PERSONAL}} \quad (\text{Reyes Ponce, 1982})$$

$$3) \quad R = \frac{\frac{1}{2} (E + S) + \text{RECEPCION} + \text{TRANSF. DE DEPTO.}}{\text{EFECTIVO DE PERSONAL}} \times 100$$

(Chiavenato, 1983)



Entendiéndose por:

R = El índice de rotación.

E = Las entradas de personal.

S = La cantidad de salidas de personal,  
mismo que es substituido por otro.

Las dos primeras fórmulas nos proporcionan los mismos resultados; en cambio la tercera evalúa, además, la rotación por departamentos y los movimientos de recepción y transferencia en el mismo (Movilidad Interna).

La fórmula utilizada en este reporte es:

$$R = \frac{\text{SALIDAS}}{\text{N}^{\circ} \text{ DE TRABAJADORES}} \times 100$$

(Enciclopedia de la  
Psicología, 1978,  
Maier, 1977;  
Arias Galicia, 1980  
Chiavenato, 1983)

(Enciclopedia de la Psicología, 1978, Maier, 1977; Arias Galicia, 1980; Chiavenato, 1983).

Las razones por las que se eligió son las siguientes:

Esta fórmula es la más usada en las empresas, por que su cálculo es muy simple, además de ofrecer resultados precisos como los que se pueden obtener con otras fórmulas más complicadas como las Número 1 y 2.

## CAUSAS DE ROTACION

Cuando una organización tiene un elevado índice de rotación, se puede deber a dos factores:

### Involuntario o accidental:

Se refiere a situaciones como muerte, incapacidad, retiro, etc.

### Voluntario:

Despidos, inestabilidad del personal, trabajos por temporada, etc. (Maier, 1977; Blanco Cohen, 1978).

Es precisamente en este último punto donde se requiere intervenir para controlar el nivel de rotación.

Diversos autores como Testa (1973) mencionan tres causas principales que influyen en la rotación voluntaria:

#### 1. De carácter General:

La situación económica del país. El mercado de trabajo y la oferta y demanda de un puesto en particular.

#### 2. De carácter Empresarial:

Debida a políticas laborales inadecuadas, como carencia de

incentivos, bajos sueldos, condiciones inadecuadas de trabajo, problemas con los jefes y supervisores y pocas oportunidades de desarrollo profesional, entre otros. Al respecto Chiavenato (1983) menciona que cuando una empresa desarrolla una política inadecuada provoca en su personal una actitud negativa que lo predispone a causar baja. Por el contrario una buena política favorece no sólo a la permanencia sino también la participación efectiva del personal.

3) De carácter Personal:

Inestabilidad individual, cambios constantes de domicilio, etc.; en este punto se dice que personas menores de 23 años son más inestables en su trabajo, porque tienen menos responsabilidades, lo mismo si son solteros.

**CONSECUENCIAS**

Un elevado índice de rotación ocasiona las siguientes consecuencias para la Empresa:

Los costos que representa en relación a: anuncios, empresas de reclutamiento, material de oficina, exámenes médicos, gastos de inducción y entrenamiento, tiempo del supervisor, desperdicio de materiales, mayor riesgo de accidentes, baja productividad, productos de menor calidad, etc. (Babson, 1978; Arias Galicia,

1980); Reyes Ponce, 1982), todos estos costos son cuantificables, sin embargo, hay otros aspectos cualitativos como:

Pérdidas de producción, depreciación del equipo, mayor número de errores, aumento en las tasas de seguros, aumento en el volumen de sueldos pagados a nuevos empleados y sobre todo la actitud y predisposición del personal que se da de baja y que ocasiona en los demás una mala imagen de la Empresa (Chiavenato, 1983).

En lo que se refiere a los efectos que causa en el trabajador, hay muy poca investigación al respecto; sin embargo, el pertenecer a una organización donde no le es reutilizable, ni económica, ni laboralmente y que además, debido a su política de personal, puede ser despedido, casi en cualquier momento, ocasiona en los trabajadores fuertes sentimientos de insatisfacción, frustración y minusvalía, ya que no se le reconocen sus méritos, su creatividad e iniciativa. Ocasionando con ésto un conformismo que se manifiesta en sólo cumplir en forma mínima su labor, o en caso contrario, acciones de rebeldía y sabotaje.

A nivel familiar, también existen importantes repercusiones que no se pueden cuantificar a simple vista, como sería el buscar un segundo trabajo para solventar su situación económica, ocasio-

nando un mayor desgaste físico y psicológico; el descuido y maltrato a los hijos; problemas con la pareja, sentimientos de depresión y búsqueda de "salidas falsas" como el alcoholismo y el tabaquismo entre otros.

El personal que permanece en una Empresa que no le ofrece condiciones adecuadas para desenvolverse, no significa forzosamente que está satisfecho con la organización o con las funciones que realiza, sino que se puede deber a lo que diferentes autores conocen como "Inercia" (Maier, 1977; Enciclopedia de la Psicología, 1978; Chuden y Sherman, 1980).

La inercia se debe a los siguientes factores:

a) Satisfacción en el Trabajo.-

Son las condiciones propias del trabajo, la remuneración económica justa y una adecuada motivación que se obtiene cuando el trabajo es reforzante en sí mismo.

b) El Ambiente Laboral.-

Son las relaciones humanas en el interior de los departamentos, de un departamento a otro, relación Jefe - Subalternos o relación personal de confianza personal sindicalizado.

c) Oportunidades de trabajo fuera de la Empresa.-

Se refiere a la demanda de empleo en otras organizaciones.

d) Ambiente Social Laboral.-

Este punto hace referencia a las características de la zona donde se ubica la Empresa, la existencia de escuelas cercanas a la misma, transportes adecuados, etc. (Enciclopedia de la Psicología, 1978).

En relación a la Empresa a la que nos referimos, los factores que propician la inercia son: Ambiente Laboral.- Por las relaciones humanas en la Empresa y las oportunidades de trabajo fuera de la misma, ésto se debe a la dificultad, relativa, de colocarse en otra organización.

Al hablar de las consecuencias que tiene una elevada rotación de personal, es importante analizar las herramientas usadas para detectar las razones por las que el trabajador se da de baja, así como la eficiencia de las mismas.

Una de estas herramientas es:

La entrevista de salida (Anexo 1) la cual consiste en realizar una breve entrevista a los trabajadores que dejan la Empresa, cualquiera que sea la causa de la baja. Sus objetivos son:

- Descubrir o confirmar los motivos de baja.
- Analizar la situación del mercado de trabajo y cuales son las prestaciones ofrecidas por otras Empresas.
- Determinar las deficiencias que tiene la política de personal de la Empresa y las alternativas que se proponen.
- Determinar a que nivel se colocan las condiciones laborales de la Empresa (Ambiente de trabajo, sueldo, prestaciones) en relación a otras.
- Determinar la capacidad de los jefes de departamento y supervisores para dirigir a su personal.
- Detectar si existen elementos, en el mismo departamento que obstaculicen la comunicación y el trabajo en equipo. (Testa, 1973; Tiffin y Mc. Hcormik, 1981).

La entrevista de salida es un medio eficaz para conocer las actitudes de los trabajadores en relación a las condiciones laborales de la Empresa, detectar anomalías y solucionarlas.

La realización de una buena entrevista de salida depende de la habilidad del entrevistador, quien debe considerar los siguientes puntos:

- a) Dar por hecho que el trabajador dejará la Empresa y evitar convencerlo de que permanezca en ella, ya que se crearía un ambiente poco favorable.

b) Establecer un ambiente de cordialidad para que la persona se exprese con confianza y sinceridad.

c) Explicar claramente el propósito de la entrevista y aclarar que su opinión es muy importante para mejorar las condiciones de trabajo.

d) Evitar improvisaciones en el entrevista, para ésto debe consultar las causas verdaderas de baja con el jefe inmediato, consultar el expediente del trabajador para conocer su desempeño en la Empresa y finalmente elaborar una lista de preguntas, misma que se modificará de acuerdo a cada caso. Estas preguntas se refieren a puntos relacionados con las políticas de la Empresa, relaciones con jefes y compañeros y finalmente sobre su trabajo en particular y las condiciones de desarrollo que encontró en el mismo (Gilmer, 1976).

La entrevista de salida resulta muy útil para detectar las principales causas de baja del personal y su uso es más frecuente que otras herramientas utilizadas con el mismo fin, como los cuestionarios por correo, los cuales se envían al personal que recientemente dejó la Empresa, pidiéndole sus observaciones referentes a la organización y que las remita en forma anónima a la misma.



Una vez analizada en forma general la problemática de la Empresa y conociendo las causas y consecuencias que produce un elevado índice de rotación, es necesario no sólo proponer alternativas que tiendan a reducir su elevado porcentaje, sino también establecer medidas preventivas para garantizar el desarrollo integral del ser humano, es decir que se le dé oportunidad al trabajador de mejorar profesional e individualmente, ya que debe cubrir sus necesidades de seguridad y autorealización, mismas que son tan importantes como las necesidades primarias.

C A P I T U L O   I I I  
CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA

El reporte que a continuación se describe, pretende analizar la participación del Psicólogo en el problema de la rotación de personal en una Empresa privada del ramo alimenticio, de carácter Nacional fundada en 1939, la cual se caracterizó por ser la primera en introducir productos alimenticios de origen vegetal.

La Empresa está constituida por una central y tres filiales (Cuernavaca, Toluca y Pachuca), la central está ubicada en la Ciudad de México y se divide en 8 Gerencias que son: Finanzas, Compras, Ventas, Informática, Producción, Contraloría, Auditoría y Relaciones Industriales (Ver Organigrama en Pág. 35).

Para los propósitos de este reporte sólo se mencionarán las características de la Gerencia de Relaciones Industriales, ya que en ésta, se inserta directamente la actividad profesional del psicólogo.

En general la Gerencia de Relaciones Industriales se encarga de elaborar, aplicar y coordinar, los diferentes sistemas de control administrativo, tanto para personal sindicalizado como de confianza.

Para realizar adecuadamente las funciones que le corresponden, la Gerencia se divide a su vez en los departamentos de:

- PERSONAL:

(Nóminas y Contratación). Quien se encarga de llevar los controles administrativos, de ingresos y salidas de personal, sueldos, salarios, descuentos, etc., solucionar problemas laborales y coordinar los trámites del IMSS e INFONAVIT entre otros.

- JURIDICO:

Se encarga de coordinar y aplicar diferentes trámites legales en lo que se involucre la Empresa o su personal.

- SERVICIO MEDICO:

Su función es prevenir y controlar las enfermedades profesionales, accidentes de trabajo y realizar los exámenes médicos de Admisión.

- SERVICIOS GENERALES:

Es el responsable de mantener en óptimas condiciones el inmueble, así como el material de oficina. (Archivo y Fotocopiado).

- RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CAPACITACION DE PERSONAL. (RSCP)  
Se encarga de proporcionar la fuerza de trabajo necesaria para le ejecución eficiente de las distintas áreas de la Empresa, así como mantener actualizados los Recursos Humanos de la Compañía.

En este último departamento se desarrollieron las Psicólogas responsables del presente trabajo, quienes desempeñan los puestos de jefe y asistente, las funciones que se realizan son:

a) Reclutamiento de Personal:

- \* Mantener contacto con grupos de intercambio de vacantes.
- \* Actualizar y renovar las fuentes de reclutamiento ya existentes.
- \* Buscar nuevas fuentes de reclutamiento.
- \* Acudir a centros de reclutamiento para captar candidatos.
- \* Asistir a juntas de grupos de intercambio.
- \* Actualizar la cartera de candidatos.

b) Selección de Personal:

- \* Actualizar e implementar los instrumentos y procedimientos para la selección de personal.
- \* Entrevistar a todo el personal (sindicalizados y de confianza) y de acuerdo con las necesidades particulares del puesto, determinar cual es la persona idónea para cubrir una

vacante.

- \* Practicar exámenes técnicos y psicométricos.
- \* Verificar los datos que reportan los aspirantes en su solicitud de empleo por medio de una encuesta socio-económica.
- \* Revisar que los documentos requeridos al personal aceptado estén en orden y sean los correctos para tramitar su contratación.
- \* Efectuar la entrevista de salida al personal que deja de prestar sus servicios en la Empresa, a fin de conocer el motivo de la baja.
- \* Proporcionar al nuevo trabajador la información básica en relación a la Empresa, para facilitar su integración a la misma (Inducción).

c) Capacitación de Personal:

- \* Mantener actualizados los recursos humanos de la compañía en material de capacitación.
- \* Detectar las necesidades de capacitación del personal.
- \* Planear, promover y evaluar los planes y programas de capacitación que se emprendan.
- \* Mantener contacto con los diversos organismos privados y públicos dedicados a la capacitación.
- \* Coordinar la creación y funcionamiento de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.



Una vez que se ha delimitado el fundamento teórico de la rotación de personal, así como las características funcionales de la Empresa, nos enfocaremos al estudio detallado de esta problemática a nivel departamental, anual y semestral, en personal de confianza y sindicalizado en el año 1985 y primer semestre de 1986.

**NOTA ACLARATORIA:**

Es conveniente mencionar que además de analizar los datos de los años 1985 y 1986 se consideraron los datos correspondientes a 1984 y el 1er. semestre de 1987. Esto con el fin de establecer la tendencia del índice de rotación que presenta la Empresa y tener parámetros de comparación con los resultados obtenidos a partir de nuestra intervención.

## PROCEDIMIENTO

### SUJETOS:

Se analizaron 274 entrevistas de salida (122 de personal de confianza y 152 de personal sindicalizado), mismas que representan el 62% del total de los empleados que se dieron de baja entre Enero de 1985 y Junio de 1986\*. Esto con el propósito de determinar las causas más comunes de la rotación del personal.

Posteriormente el trabajo se centró en los departamentos con mayor índice de rotación con la participación de todos los integrantes de cada uno; siendo éstos:

#### PERSONAL DE CONFIANZA

- 21 Personas del Depto. de Contabilidad.
- 41 Personas del Depto. de Ventas.
- 8 Personas del Depto. de Laboratorio.
- 6 Personas del Depto. de Almacen de Envase, Empaque y Producto Terminado (alm. de Env. Emp. y Prod. Term.).

\* Este porcentaje de entrevistas de salida se debe a que la aplicación de la entrevista era opcional por parte de la Gerencia de Relaciones Industriales.



**PERSONAL SINDICALIZADO**

21 Personas del Depto. de Solventes.

3 Personas del Depto. de Aseo.

(Estos datos se refieren al número total de personal por Depto.)

**RECURSOS MATERIALES:**

Para la realización de este reporte se utilizó la entrevista de salida (Ver anexo 1), el concentrado de entrevista de salida (Ver anexo 2), observaciones directas, entrevistas informales a los jefes y demás personal de cada Departamento.

**ESPACIO FISICO:**

Los lugares donde se realizó este trabajo fueron: la Oficina de Reclutamiento, Selección y Capacitación del Personal, el Auditorio de la Empresa, las Oficinas de las Gerencias y las Oficinas de los Jefes de Departamento objeto de nuestro estudio.

Dadas las características particulares del presente trabajo -REPORTE DE TRABAJO- no podemos utilizar el diseño propio de una investigación experimental, ya que la realización del mismo requería de una acción inmediata y eficaz, acorde a las necesidades de la empresa.

Por esta razón, al realizar un análisis de rotación del

personal durante el año de 1985 y el primer semestre de 1986 (Información obtenida a partir del listado de nóminas). Se encontró que se dieron de baja 443 personas: 160 en el primer semestre de 1985; 131 en el segundo semestre y 152 personas en el primer semestre de 1986.

Este es un problema si consideramos que la plantilla de personal de la Empresa, hasta Diciembre de 1986, era de 434 personas (207 sindicalizados y 227 de confianza) y de acuerdo al número de bajas antes mencionado se obtuvo un índice de rotación de 67.05% para el año de 1985; 36.86% primer semestre y 30.18% para el segundo semestre. En tanto que para el primer período semestral de 1986 se encontró un índice de rotación de 35.02%. Este porcentaje resulta elevado para cualquier organización porque nos indica que las condiciones laborales que ofrece a su personal no son las adecuadas.

Ante esta situación el Departamento de Reclutamiento, Selección y Capacitación de Personal, inició un estudio de los factores que propician este problema, así como la implementación de medidas tendientes a solucionar el mismo.

Para la realización de esta labor, se procedió a recopilar las entrevistas de salida, así como los listados del personal de nómina que se dió de baja durante estas fechas (1985 y el primer

semestre de 1986). A partir de estas entrevistas se obtuvo información como: nombre, departamento, fecha de alta y baja, causas de la separación y observaciones o sugerencias a la Empresa (Ver anexo I).

En lo referente a las causas de baja, se procedió a categorizar las mismas por hacerlas más específicas (Ver anexo 2). Una vez obtenida la información anterior, se realizó un análisis por separado o para el personal de confianza y el sindicalizado. Esto se debió a que el personal de cada uno de estos grupos abandonó la Empresa por motivos diferentes.

Siendo para los trabajadores de confianza las siguientes:

CAUSAS	1 9 8 5		1 9 8 6	
	1º SEM. (%)	2º SEM. (%)	1º SEM. (%)	GLOBAL (%)
Mejora Económica	29.62	42.50	46.00	39.37
Term. de Contrato	7.40	15.00	18.00	13.46
Prob. Personales	14.81	7.50	8.00	10.10
Prob. con Jefes	7.40	0.00	4.00	3.80
Prob. con la Empresa	3.70	0.00	0.00	1.23
Faltas Injustificadas	0.00	5.00	6.00	3.66
Rescisión de Contrato	7.40	10.00	2.00	6.46
Propuesta de otra Emp.	25.92	20.00	10.00	18.64

Como se puede observar, el factor económico fué el de mayor porcentaje, seguido por Proposición de otra Empresa, Terminación de Contrato y Problemas personales. Aquí la diferencia entre la primera y las demás causas de baja es muy marcada . Lo que nos indica el alto grado de descontento en el aspecto económico, como Sueldo y Prestaciones.

En relación al personal sindicalizado, se encontró lo siguiente:

CAUSAS	1 9 8 5		1 9 8 6	
	1º SEM. (%)	2º SEM. (%)	1º SEM. (%)	GLOBAL (%)
Mejora Económica	5.40	7.84	18.18	10.47
Termino de Contrato	5.40	5.83	10.60	7.27
Prob. Personales	24.32	7.84	3.03	11.73
Prob. con Jefes	0.00	0.00	1.51	0.50
Faltas injustificadas	21.62	33.33	24.24	26.39
Rescisión de Contrato	10.81	7.84	9.09	9.24
Propuesta de otra Emp.	13.51	7.84	1.51	7.62
Cambio de domicilio	2.70	1.96	13.63	6.09
Tipo de trabajo	8.10	19.60	13.63	13.77
Lejanía	5.40	3.92	1.51	3.61
Prob. con compañeros	0.00	1.96	0.00	0.65
Jubilación	2.70	1.96	3.03	2.64

Como se mencionó en líneas anteriores, las causas de baja fueron distintas a las del personal de confianza, ya que los obreros dejaron la Empresa principalmente por faltas injustificadas y por el tipo de trabajo que tenían que desempeñar, ya que en algunos departamentos cargaban bultos todo el día, trabajaban en lugares insalubres (como baños, bodegas, vestidores) o rolaban turnos cada semana, esto les resultaba pesado, poco satisfactorio y en ocasiones denigrante.

El aspecto económico también fue importante, sin embargo su frecuencia resultó menos marcada (10.47 % global), esto se debió a que el rango de sueldo para el personal sindicalizado era similar al de otras Empresas de la zona; además contaban con apoyo sindical, lo que repercutió en prestaciones y garantías que carecían los empleados de confianza (por ejemplo despensa, pago de horas extras, entre otras).

#### ROTACION Y PERMANENCIA DEL PERSONAL

En este punto se realizó un desglose del número de bajas por puesto, así como del tiempo promedio de duración dentro de la organización. Esta información se obtuvo de las entrevistas de salida de los años 1985 y el primer semestre de 1986.

En la tabla que a continuación se presenta, se pueden

observar los puestos donde se dió mayor rotación, para personal de confianza como sindicalizado, aunque es necesario aclarar que estos datos no coinciden con el número total de bajas, ya que como se mencionó anteriormente, se obtuvieron a partir de las entrevistas de salida. No obstante, se considera que son un valioso indicador de la Rotación y Permanencia del personal por puesto.

PERMANENCIA Y ROTACION SEMESTRAL POR PUESTO PARA PERSONAL DE CONFIANZA

PUESTO	1er. SEM. 1985		2do. SEM. 1985		1er. SEM. 1986	
	No. DE BAJAS	TIEMPO $\bar{X}$ DE PERMANENCIA EN MESES	No. DE BAJAS	TIEMPO $\bar{X}$ DE PERMANENCIA EN MESES	No. DE BAJAS	TIEMPO $\bar{X}$ DE PERMANENCIA EN MESES
CONTABLE	5	7.2	6	10.5	3	8.3
QUIMICO	3	7.0	1	144.00	5	6.40
ALMACEN	1	48.0	3	2.0	2	24.0
ENLISTA	3	48.1	-	---	-	---
CRED. Y C.	2	72.0	-	---	1	2.0
PANEL	1	60.0	3	3.3	7	5.3
R VENDEDOR	2	24.0	6	17.4	2	8.5
ADMVO.	0	---	-	---	1	18.5
TARIA	1	4.0	6	6.5	11	16.5
DOOR	1	60.0	2	11.0	3	8.5
AUDITOR	1	18.0	-	---	2	3.0
JERO	-	---	-	---	3	4.6
MESA DE C.	-	---	-	---	1	72.0
RISTA	1	2.0	-	---	1	2.0
TERMINAL	-	---	-	---	1	8.0
STA SISTEMAS	1	4.0	1	1.0	-	---
R EJECUTIVO	-	---	1	3.0	1	UN DIA
V. MITO.	1	4.0	-	---	-	---
V. ALMACEN	-	---	-	---	1	17.0
MITO.	1	204.0	-	---	-	---
V. CONTRAT.	-	---	1	12.0	-	---
DE CRED. Y C.	-	---	1	12.0	-	---
NE	-	---	-	---	1	10.0
DE A. Y P.	-	---	-	3.0	-	---
TE REGIONAL	-	---	1	72.0	1	11.0
DE REC. Y CAP.	-	---	1	18.0	-	---
TE DE PRODUCC.	-	---	-	---	1	45.0

PERMANENCIA Y ROTACION SEMESTRAL PARA PERSONAL SINDICALIZADO

PUESTO	1er. SEM. 1985		2do. SEM. 1985		1er. SEM. 1986	
	No. DE BAJAS	TIEMPO $\bar{x}$ DE PERMANENCIA EN MESES	No. DE BAJAS	TIEMPO $\bar{x}$ DE PERMANENCIA EN MESES	No. DE BAJAS	TIEMPO $\bar{x}$ DE PERMANENCIA EN MESES
D. GRAL.	32	18.0	40	9.5	56	10.1
OPERARIO DE REPARTO	1	216.0	3	53.3	1	38.0
D. DE ASEO	1	240.0	-	---	-	---
D. PINTOR	-	---	1	10.0	-	---
D. REFINACION	-	---	-	---	1	26.0
CONDUCTOR	1	2.0	-	---	-	---
ELECTRICISTA	-	---	2	11.0	1	12.0
D. DE 3ra.	-	---	3	26.3	2	32.0
D. DE 1ra.	1	10.0	1	3.0	2	48.0
D. DE 2da.	-	---	-	---	1	18.0
D. DE 1ra. ESP.	-	---	1	48.0	-	---
SOLVENTES	-	---	-	---	2	150.0
OPERARIO	-	---	-	---	1	48.0



Observando la tabla de permanencia y rotación del personal sindicalizado, podemos mencionar que el número de obreros especializados que se dió de baja fue menor, además el tiempo de permanencia fue más alto que para los empleados. No obstante, en el rubro de Ayudantes Generales, la rotación fue muy elevada, principalmente en los departamentos de Solventes y Aseo, por ser los lugares donde las condiciones de trabajo eran más pesadas, inseguras e insalubres.

Es necesario mencionar que no en todos los departamentos se presentó un nivel de rotación constante. De allí que se identificaran los lugares con mayor y menor índice de rotación, tanto para el personal de confianza como el sindicalizado, Esto se realizó de acuerdo al siguiente criterio:

Para los departamentos de mayor rotación se eligieron aquellos que por lo menos tuvieran, en dos de los tres semestres, una rotación mínima de 45% y en el semestre restante una rotación de 25% o más.

Para los departamentos de menor rotación se eligieron aquellos que por lo menos tuvieran en dos de los tres semestres de estudio, una rotación menor a 20% y el tercero una rotación de 40% o menos.

Se consideraron otros departamentos que, aunque no cubrieron el criterio establecido, tuvieron elevados índices de rotación, estos departamentos son:

**ALMACEN DE REFACCIONES:**

Tuvo en el primer semestre de 1985 cuatro bajas, con tres personas en la plantilla, lo que da un porcentaje de 133.3%.

**INFORMATICA:**

En el segundo semestre de 1985 tuvo tres bajas, de un total de cinco personas, obteniendo un porcentaje de 60%.

**AUDITORIA:**

Con nueve personas tuvo cinco bajas en el primer semestre de 1985, al igual que en el primer semestre de 1986, con un porcentaje de 55.55%.

**DIRECCION:**

Con ocho personas tuvo cuatro bajas en el primer semestre de 1985 (50%) y cinco bajas en el primer semestre de 1986 (62.5%).

**VENTAS:**

Con 41 personas, tuvo 23 bajas en el segundo semestre de 1985 (56.0%); mientras que en los siguientes dos períodos se presentaron 14 bajas, lo que nos da un porcentaje de 34% en cada uno. Para el personal sindicalizado, los departamentos con mayor índice de rotación fueron:

**ASEO:**

Con 3 personas, tuvo 5 bajas en el primer semestre de 1985

(166.6%), 4 bajas en el segundo semestre de 1986 (133.3%) y 3 bajas en el primer semestre de 1984 (100%).

**SOLVENTES:**

Con 21 personas tuvo 17 bajas en el primer semestre 1985 (80.9%) y 19 bajas en el segundo semestre de 1985 (90%) en tanto que para el primer semestre de 1986 fue de 13 bajas (61.9%).

Como se observa en las Tablas A, B y C, el índice de rotación fue muy variable lo que nos indica que el factor económico no fue el único que afectó directamente el porcentaje de rotación, sino que también influyeron factores internos de cada departamento. Este aspecto se analizará en hojas posteriores.

Se debe considerar que en el desarrollo del trabajo intervinieron variables no contempladas ya que al presentar esta investigación al jefe inmediato, es decir a la Gerencia de Relaciones Industriales, se nos sugirió incorporar a la Gerencia de Contraloría aunque no cubriera con los requisitos establecidos anteriormente, ya que su excesiva rotación ocasionaba problemas de retraso en el trabajo, acumulación del mismo, falta de integración y coordinación en el departamento de Contabilidad, deficiente distribución del trabajo y mayor riesgo de accidentes. De esta forma los departamentos donde se incidió fueron: Contabilidad, Ventas, Almacén de Envase, Empaque y

Producto Terminado y Laboratorio -para el personal de confianza-, Aseo y Solventes para el personal sindicalizado.

Todos los departamentos tenían características muy variadas, por lo que se consideró necesario realizar un análisis de los factores físicos; entendiéndose por esto las instalaciones, el equipo, las herramientas, etc. Y los factores psicológicos, es decir: las relaciones jefe subordinados, liderazgo, supervisión, comunicación entre compañeros, barreras de comunicación, posible existencia de grupos que interfirieran en el desempeño del departamento, etc. (Gilmer, 1976).

Para el logro de nuestros propósitos, se efectuaron los siguientes pasos:

- a) Enlistar por Departamento las observaciones y sugerencias hechas por el personal que causó baja, dichas observaciones están registradas en las entrevistas de salida.
- b) Efectuar observaciones anecdóticas en cada Departamento u Oficina, dichas observaciones se dieron a intervalos irregulares poniéndose especial cuidado en no alterar las actividades normales del personal.
- c) Comentar el resultado de estas primeras observaciones con el

responsable de cada Departamento u Oficina.

d) Comentar con el personal de cada Departamento, por separado, las observaciones realizadas, solicitarles sus comentarios y sugerencias para la implantación de una plan de acción.

Los datos obtenidos para el personal se clasificaron en 2 factores: psicológicos y físicos de acuerdo con Gilmer 1976 y fueron:

PERSONAL DE CONFIANZA

Departamento de Contabilidad:

a) Factores Psicológicos:

Falta de apoyo por parte del jefe del Departamento, maltrato, carencia de reconocimiento en su desempeño, falta de motivación, poca comunicación y cooperación en el interior del mismo.

b) Físicos:

Horario de trabajo, instalaciones inadecuadas, falta de espacio y amontonamiento del material de trabajo, bajo sueldo.

Ventas:

a) Psicológicos:

Sentimientos de ansiedad e incertidumbre producidos por la elevada frecuencia de asaltos a las camionetas de reparto y cambios constantes de supervisores en el área de ventas panel, lo que repercutía en las políticas de trabajo y de manejo de incentivos.

b) Físicos:

Las camionetas de reparto estaban en malas condiciones mecánicas y de seguridad, tanto de los productos como de los operadores, además de los bajos sueldos.

Almacén de E.E. y P.T.:

a) Psicológicos:

Constantes intromisiones de personal de otros Departamentos; en especial de un supervisor, lo que ocasionaba conflictos internos.

b) Físicos:

Bajos sueldos e instalaciones inadecuadas. Este punto fue muy importante ya que el lugar donde se almacenaba el producto terminado (almacén de producto terminado) carecía de protección y

era muy frecuente la desaparición de los artículos.

**Laboratorio:**

a) Psicológicos:

Este factor no fue determinante.

b) Físicos:

La distancia existente entre la Empresa y el domicilio de los técnicos químicos y la existencia de roles de trabajo variables cada semana; este horario dificultaba su permanencia en el laboratorio porque el 90% de los técnicos continuaban estudiando.

**PERSONAL SINDICALIZADO**

Los Departamentos analizados fueron Aseo y Solventes. Las actividades que se efectuaban en el primero eran de Limpieza de toda la Planta, principalmente las instalaciones de Cocina, Bodega, Vestidores y Baños; las causas de baja fueron:

a) Psicológicas:

El personal era tratado en forma denigrante, principalmente por sus propios compañeros sindicalizados quienes veían con desagrado su actividad.

b) Físicas:

Las condiciones de trabajo eran insalubres y había poco apoyo para mantener las áreas limpias.

En el Departamento de Solventes el trabajo consistía en cargar durante todo su turno bultos de semilla o pasta que pesaban 50 Kgs. Además se rolaban turnos de trabajo combinados cada semana, de acuerdo a las necesidades de producción. Las causas de baja fueron:

a) Psicológicas:

Constantes problemas con supervisores por no contar con un calendario específico de turnos por trabajador, por esta razón el personal desconocía si el siguiente turno, es decir la próxima semana, trabajaría de mañana, tarde o noche lo que ocasionaba cambios constantes en su ritmo de vida.

b) Físicos:

Las instalaciones donde tenían que laborar y transportar bultos carecían de seguridad, es decir tenían que subir por andamios y escaleras improvisadas, también había semilla y aceite tirados en el suelo, lo que aumentaba la probabilidad de accidentes.

Una vez analizados los aspectos internos que ocasionaban el



elevado índice de rotación, se sugirieron a la Gerencia responsable de los recursos humanos y materiales de la organización (Gerencia de Relaciones Industriales) las siguientes medidas tendientes a optimizar las condiciones laborales del personal y de esta manera disminuir el elevado índice de rotación en la misma, estas medidas fueron:

1. Mejores salarios a todo el personal.
2. Implementación de un plan de incentivos y prestaciones.
3. Modificación de las condiciones de trabajo para el personal sindicalizado, como eliminar el cuarto turno (en éste, el personal debía tener disponibilidad para cubrir a los faltistas o que estaban de vacaciones). Proporcionar a los trabajadores las herramientas y el equipo de seguridad necesario y suficiente para realizar su labor, además de mejorar las instalaciones para brindar mayor seguridad a los mismos.
4. Programar cursos de relaciones humanas para supervisores y jefes de Departamento, con el fin de apoyar a los mandos medios y superiores en el desarrollo de habilidades como: toma de decisiones, liderazgo, organización, administración del tiempo, etc., todo esto con el fin de mejorar la calidad de sus actividades.

5. Organizar en los diferentes Departamentos y Oficinas sesiones periódicas (semanales) en las que todo el personal se reúna para mejorar la comunicación, condiciones de trabajo y plantear objetivos a corto y mediano plazo tendientes a hacer más eficiente su labor; donde todos aporten sugerencias y éstas sean reconocidas y puestas en práctica. Lo anterior tiende a propiciar el trabajo en equipo, la integración del personal, el reconocimiento de su labor y, a consecuencia de esto, la satisfacción en su trabajo ya que según varios autores (Maier, 1977; Gilmer, 1976) el trabajo debe ser reforzante en si mismo, puesto que "entre más elevada es la satisfacción en el trabajo, menos probable es que se renuncie al puesto" (Enciclopedia de la Psicología, 1978, P. 109).

6. Organizar actividades deportivas y recreativas para todo el personal.

7. Mejorar el sistema de selección a través de una detallada descripción de puestos, ya que no lo había en la Empresa, esta medida permitiría tener un mejor conocimiento de las necesidades de cada puesto y elegir al candidato que más se acerque a los requisitos estipulados. Es necesario decir que en muchas ocasiones ni siquiera el jefe inmediato sabía que funciones debía desempeñar el nuevo trabajador.

Elaboración de perfiles de personal, en especial de los puestos con mayor rotación en la Empresa. Esto a raíz de que en los puestos de auxiliar contable, secretaria, chofer vendedor, técnico químico y ayudante general; se observó que la gente duraba poco tiempo, llegando en ocasiones a laborar un mes o una quincena. Para controlar esto, se procedió a determinar las características comunes que presentaban las personas con mayor estabilidad en el puesto. Esto se realizó consultando los expedientes de la Empresa. Una vez elaborado el perfil de estas personas, se aplicó directamente en la selección de personal, eligiendo sólo a aquellos que cubrieran con la mayoría de los aspectos que reportaba el perfil citado (Enciclopedia de la Psicología, 1978; Fleishman, 1979) (Ver anexos 4 al 8).

8. Instituir un sistema de inducción del personal, ya que las personas de nuevo ingreso desconocían las características de la Empresa, sus derechos, obligaciones y sobre todo, no sabían específicamente cuales eran sus funciones. Para solucionar esto, se empleó un manual de bienvenida. También se les daba información sobre las medidas de seguridad implementadas en la organización.

9. Establecer el uso obligatorio de las Entrevistas de Ajuste, las cuales se aplicarían al personal en el momento de darles su planta; estas entrevistas tendrían la finalidad de adecuar las

expectativas del trabajo con las condiciones ofrecidas por la Empresa y determinar si las prestaciones y condiciones laborales estan a un nivel competitivo en relación a otras organizaciones.

10. Implementar como obligatoria la Entrevista de Salida, para todo el personal que cause baja, esta medida es tendiente a dar un adecuado seguimiento a las medidas implementadas.

No obstante lo anterior y dadas las condiciones económicas de la Empresa a la que nos referimos, además de sus políticas laborales. Sólo se nos permitió implementar los puntos 4, 7, 8 y 10; en tanto que el punto número 5 (organización de sesiones periódicas) se aplicó parcialmente en los Departamentos de Ventas y Contabilidad, debido a la petición mencionada con anterioridad.

Las demás medidas propuestas no se instituyeron ya que iban en contra de las políticas de la Empresa o representaban fuertes desembolsos económicos, lo que repercutió en los resultados esperados en el presente trabajo.

## R E S U L T A D O S

Al efectuar un análisis de Rotación Anual de 1984, 1985 y 1986, encontramos que el nivel de rotación más alto fue el de 1985; tanto para personal de confianza como sindicalizado, teniendo como porcentaje global 67.05% (71.01% en sindicalizados; 63.43% en personal de confianza). Mientras que en 1984 fue de 54.14% y en 1986 del 58.52% (Ver tabla A y gráfica 1).

El elevado índice de rotación de los últimos años, fue provocado por problemas económicos que padece la Empresa desde 1984. Y a las restricciones que tuvo que implementar a partir de entonces, cuando dejó de otorgar el "reparto de utilidades", esto tuvo una enorme repercusión en la imagen que los trabajadores tenían de la misma, ya que, al no cubrir sus necesidades básicas de seguridad, estabilidad laboral y económica y de autorealización, entre otras, ya no fue considerada una organización sólida y estable económicamente. Lo que ocasionó que el personal buscara mejores condiciones de trabajo.

Como resultado de estas medidas se observa un incremento del 13.9% en el porcentaje de rotación para 1985, (Ver tablas B, C y gráfica 2), siendo más elevado el número de salidas del personal en los primeros seis meses del año, lo que se debió a los siguientes factores:

- Durante estas fechas, en la mayoría de las Empresas se otorgaba un incremento general de sueldos, sin embargo en la organización a la que hacemos referencia, el incremento sólo se otorgaba a los sueldos mínimos (por Ley).

- La carencia de prestaciones, como el reparto de utilidades, fondo de ahorro, etc. y a las escasas posibilidades de desarrollo.

- La expectativa de colocarse en otras organizaciones aumentaba a principios del año, porque existía mayor requerimiento de personas al abrirse nuevas fuentes de trabajo.

Al realizar un análisis por separado para el personal sindicalizado y de confianza encontramos en los obreros una rotación anual en 1984 de 52.65%, en el año siguiente aumentó a 71.01%, lo que representa un incremento de 18.36% (tabla A gráfica 1). En tanto que para 1986 se observa un descenso llegando a un porcentaje de 64.25%.

En esa misma tabla se observa en el personal de confianza que los efectos de la reestructuración económica en la Empresa, fueron menos radicales, ya que para 1984 su índice de rotación fue de 55.50% mientras que en 1985 aumentó a 63.43% lo que nos da una diferencia de 7.93%

La disparidad encontrada en el índice de rotación de estos grupos se debió a que para el personal sindicalizado, se redujeron además sus prestaciones como despensas, horarios especiales, y restricción de horas extras, entre otras. Derechos que el personal de confianza nunca tuvo, razón por la que en estos últimos el efecto causado fue menor.

Un análisis anual de los datos nos impide observar en forma detallada, aspectos relevantes que propiciaron el elevado nivel de rotación. Por lo que es conveniente efectuar un estudio semestral donde obtendremos información más detallada.

De esta forma encontramos en el personal sindicalizado (tabla B, gráfica 3) una tendencia a dejar la Empresa en el primer semestre del año, ya que en el segundo el índice de rotación es menor (a excepción de 1984). Este efecto es independiente de cualquier intervención realizada y se debe a que en los últimos tres meses del año disminuye la demanda de personal poco especializado, además se cierran las contrataciones en la mayoría de las organizaciones. Es por esto que frecuentemente los trabajadores prefieren esperar el siguiente año para recibir su aguinaldo y otras prestaciones que por Ley les corresponden.

En la gráfica 2 y tabla C, encontramos que para el personal

de confianza, el porcentaje de rotación se mantiene constante, aunque también con una ligera tendencia a dejar la Empresa en los primeros meses del año. Esta compleja situación se debe, entre otras causas a:

- La carencia de oportunidades de desarrollo en el interior de la organización, las pocas prestaciones y sobre todo a una inadecuada política de sueldos, ya que los sueldos que perciben son bajos en comparación con los otorgados por otras empresas de la zona del norte del D.F., dándose el caso de que la mayor parte del personal de confianza percibe menos ingresos que el personal sindicalizado.

Estos factores ocasionaron una constante rotación en el personal de confianza, quienes dejaban la Empresa aún cuando no tuvieran propuestas firmes de trabajo.

Con respecto a la intervención realizada en el segundo semestre de 1986, encontramos que la diferencia en el índice de rotación en el primero y segundo semestre es mayor a la encontrada en los dos años anteriores (Ver tabla D y gráfica 2). Para analizar el impacto de esta intervención empleamos la siguiente fórmula: (Rojas Soriano, 1983)



$$(X_1 - X_2) - (Y_1 - Y_2) = \text{EFECTO DE LA INTERVENCION REALIZADA}$$

donde:

$X_1$  = Primer Semestre de 1986.

$X_2$  = Segundo Semestre de 1986

$Y_1$  = Primer Semestre de 1985.

$Y_2$  = Segundo Semestre de 1985.

sustituyendo los valores con los datos globales, encontramos:

$$X_1 = 35.02 \% \qquad Y_1 = 36.86 \%$$

$$X_2 = 23.50 \% \qquad Y_2 = 30.18 \%$$

$$(35.02 - 23.50) - (36.86 - 30.18) = 11.52 - 6.68 = 4.84$$

4.84 % = IMPACTO GLOBAL DE LA INTERVENCION.

Analizando los datos del Personal Sindicalizado,  
encontramos: (tabla B)

$$X_1 = 42.99 \% \qquad Y_1 = 42.51 \%$$

$$X_2 = 21.25 \% \qquad Y_2 = 28.50 \%$$

$$(42.99 - 21.25) - (42.51 - 28.50) = 21.74 - 14.01 = 7.73$$

7.73 % = IMPACTO DE LA INTERVENCION EN EL PERSONAL  
SINDICALIZADO.

De igual manera para el Personal de Confianza encontramos:  
(tabla C)

$$X_1 = 27.75 \%$$

$$Y_1 = 31.71 \%$$

$$X_2 = 25.55 \%$$

$$Y_2 = 31.71 \%$$

$$(27.75 - 25.55) - (31.71 - 31.71) = 2.20 - 0 = 2.20$$

$$2.20 \%$$
 = IMPACTO DE LA INTERVENCION REALIZADA

EN PERSONAL DE CONFIANZA.

Como se puede apreciar, el efecto de la intervención realizada fue significativo, sobre todo en el Personal Sindicalizado, esto se debió a la implementación de Cursos de Relaciones Humanas para mandos medios y supervisores, un sistema de selección más estricto basado en perfiles de puestos y el establecimiento de un programa de inducción, sobre todo para obreros de solventes y aseo, también se dió más apoyo a los cursos de capacitación para este personal, por ejemplo, los cursos de soldadura, electricidad, seguridad industrial y secundaria abierta, entre otros.

Con respecto al Personal de Confianza, el efecto causado fue menor al encontrado en el Personal Sindicalizado. Esto se debió a que no se pudo intervenir en la causa básica del

problema: bajos sueldos, carencia de prestaciones y pocas oportunidades de desarrollo. Por lo que, a pesar de implementarse las medidas anteriormente descritas y de efectuar actividades como la organización de juntas para mejorar las relaciones humanas; solamente se intervino en aspectos poco relevantes, lo que ocasionó que el impacto de la intervención fuera poco significativo.

Ahora bien, al examinar la tendencia semestral de rotación que se presentó a partir de 1984 (gráfica 3), podemos decir que para el Personal Sindicalizado se observan cambios drásticos en el porcentaje de rotación, proyectándose al final con una tendencia decreciente.

Con referencia al Personal de Confianza encontramos un nivel constante de rotación, aunque presentando una tendencia ascendente. Lo que significa que el nivel de rotación de los sindicalizados tiende a disminuir, en tanto que el Personal de Confianza tiende a incrementar su porcentaje de rotación.

En consecuencia, es necesario poner especial atención al Personal de Confianza, atacando el origen del problema (sueldo bajos), en el caso del personal sindicalizado es conveniente mantener las medidas implementadas para continuar la tendencia descendente.

En relación a los Departamentos en los que se incidió directamente: se comparó el segundo semestre de 1986 con el año de 1985 y con el primer semestre de 1987 (gráfica 4). Con el objeto de determinar el efecto que tuvo en cada uno de éstos. Con referencia al Personal de Confianza se encontró:

Contabilidad:

Los factores que provocaron el mayor índice de rotación fueron las deficientes relaciones interpersonales entre los trabajadores del Departamento y el jefe del mismo. Por esta razón se implementaron una serie de medidas tendientes a mejorarlas. Estas medidas fueron:

- La organización de juntas semanales a través de las cuales los empleados participaron más activamente con observaciones y sugerencias tendientes a mejorar las relaciones laborales e interpersonales.
  
- La comunicación jefe - subordinados se mejoró gradualmente, debido a que se habló con el jefe de Departamento acerca de la importancia de su labor ante el personal, las deficiencias que mostraba en su actividad y las ventajas que pudiera tener mejorando el trato a sus subordinados (por ejemplo: lograr mayor integración, interesar al personal en su labor y mejorar su

rendimiento).

- Como medida preventiva, se modificaron los criterios de selección de personal tomando en cuenta las características que tenían en común los trabajadores con mayor estabilidad laboral (Ver anexo 4) además se redujo el criterio de calificación mínima aceptada para ingresar, de 8 a 6 en una escala de 0 a 10.

Todas estas acciones nos dieron como resultado un descenso en el índice de rotación, de 47.6% a 42.8%, es decir 4.7% menos (tabla F), este decremento se continua al primer semestre de 1987; donde el índice de rotación bajó a 38.46%.

Con referencia al Departamento de Ventas, las principales causas de rotación fueron:

- Las deficientes condiciones de seguridad en el desempeño de su trabajo (la carencia de cajas de seguridad en las camionetas repartidoras y la falta de protección en las puertas).
- Los cambios constantes y arbitrarios de supervisores de venta panel, quienes tenían a su cargo a 26 personas, entre vendedores y auxiliares, además cada supervisor implementaba su propia política de trabajo y de sanciones al personal, de ahí que los trabajadores de panel no fueran tratados conforme a un criterio

preestablecido, lo que repercutió en renunciaciones masivas.

Las medidas que se implementaron fueron:

- \* Organizar reuniones semanales con la finalidad de unificar criterios en relación a las políticas del Departamento y mejorar la comunicación con el personal.
- \* Establecer estrategias de seguridad para la Empresa, como afianzar al personal.
- \* Elaboración de un perfil de puesto para chofer vendedor.

Además de estas acciones se sugirió a la Gerencia de Ventas dar mantenimiento a las camionetas en lo referente a dispositivos de protección como cerraduras especiales en las puertas y ventanillas e instalar cajas de seguridad en las mismas.

La modificación de su política de selección de supervisores de panel; así como el establecimiento de criterios bien definidos de trabajo y sistemas de motivación al personal con objeto de mantener una misma línea de acción sin importar el supervisor que estuviera a su cargo.

Sin embargo, estas medidas fueron aplicadas parcialmente

(implementándose las tres primeras), aunque su efecto fue contraproducente, ya que el afianzar al personal provocó mayor inconformidad en el Departamento; aunado a lo anterior, los efectos de las sesiones semanales fueron desfavorables, puesto que, al discutir sobre la problemática laboral, el jefe del Departamento tomaba represalias sobre sus subordinados, lo que deterioraba aún más sus relaciones laborales. Por esta razón la rotación se mantuvo en niveles elevados, puesto que no se atacó el origen del mismo. Analizando los índices semestrales de rotación en este Departamento (tabla F) se observó una tendencia irregular en el índice de bajas, siendo en el segundo semestre de 1985; de 56.0% en el primero de 1986 se redujo a 34.1%, en tanto que, en el segundo semestre del 86 (período de intervención) subió al 60.9%, manteniendo una tendencia ascendente en el primer semestre de 1987 donde llegó a 109.0%.

Para el Departamento de Almacén de Envase, Empaque y Productos Terminados, el factor básico que ocasionó la rotación fue la carencia de instalaciones adecuadas, que garantizaran el óptimo almacenamiento del producto, de ahí que constantemente se reportaran faltantes en el mismo.

Las medidas implementadas fueron el colocar una reja en la zona de almacenes y así evitar la pérdida del producto y material. Sin embargo, esta medida fue insuficiente ya que no se

llevaba un adecuado control de inventarios y el producto terminado continuaba desapareciendo, situación que se tomaba como pretexto para liquidar a algunos trabajadores. Manteniéndose el índice de rotación en un 50%, durante los tres semestres ya mencionados; e incluso, en el primer semestre de 1987 subió a 125.0%, siendo este índice consecuencia de un despido masivo de personal, ocasionado por las cuantiosas pérdidas de material.

En relación al factor psicológico (la intromisión de un supervisor de otro Departamento) no fue decisivo para el aumento de rotación, ya que al abandonar esta persona la Empresa, la rotación seguía presentándose e incluso aumentó (gráfica 4).

En el Departamento de Laboratorio se detectó que los factores determinantes de la rotación fueron físicos. (Mencionados en el procedimiento). Las medidas que se implementaron fueron:

\* El establecimiento de un perfil de puestos para los técnicos químicos, ya que la mayoría de estos continuaba estudiando y tenía problemas en relación a los roles de trabajo.

Para este Departamento el índice de rotación en el 2° Semestre de 1985 fue de 37.5%; en el primero de 1986 subió a 50.0%, en el semestre de intervención bajó a 12.5% y en el



primero de 1987 subió a 20%. (tabla F).

Con respecto al personal sindicalizado (tabla E gráfica 5) se encontró que para el Departamento de Aseo dadas las circunstancias del mismo, las autoridades de la Empresa lo consideraban como un lugar al que se enviaba al trabajador conflictivo, o que no podría desempeñar otras labores por algún accidente incapacitante.

Al encontrarse con situaciones tan insalubres y denigrantes para la mayoría de los obreros, el personal que desempeñaba estas funciones terminaba renunciando voluntariamente después de algunos meses.

Por lo que el Departamento de R.S.C.P. a pesar de haber detectado la necesidad de disminuir la rotación de personal en ese Departamento optó por mantener las condiciones imperantes en el mismo y no aplicar medidas tendientes a mejorar la situación laboral, ajustándose de esta forma a las políticas y lineamientos de la Organización (gráfica 5).

En el Departamento de Solventes, los factores que propiciaron la rotación del personal fueron principalmente físicos por las condiciones de trabajo y la mínima seguridad en el mismo. Además es importante mencionar la carencia de una

inducción al puesto ya que la gente ingresaba sin conocer la labor que debía desempeñar y al enfrentarse a la misma y resultar más pesada físicamente, de lo que esperaban, renunciaban en poco tiempo; aumentando con esto el índice de rotación.

Las medidas implementadas fueron:

\* Elaborar un perfil de puesto acorde con las necesidades del mismo (anexo 8). Logrando de esta manera una selección más reducida de personal pero con menor probabilidad de abandonar la Empresa a corto plazo.

\* Implementar un sistema de Inducción, en el que el personal conociera detalladamente las actividades por realizar. Esto se efectuaba por parte del supervisor del Departamento correspondiente, el jefe de personal y el Departamento de Reclutamiento, Selección y Capacitación de Personal.

\* El establecimiento de una campaña permanente que consistió en la realización de concursos teóricos sobre Seguridad Industrial entre Departamentos.

Estas acciones de carácter correctivo y preventivo resultaron eficientes para disminuir el elevado índice de rotación observándose que en el segundo semestre de 1985 el índice de rotación fue de 90.4%; para el primero de 1986 fue 61.9%,

en el semestre de la Intervención disminuyó a 42.8% y finalmente para el primer semestre de 1987 tuvo el 0% de rotación. (gráfica 5).

## CONCLUSIONES

En relación al objetivo general del trabajo podemos decir que se cumplió con el mismo a través de los objetivos específicos, ya que se detectaron en forma detallada las causas más comunes por las que el personal se da de baja. Estas causas, como se mencionó con anterioridad son los bajos sueldos, mínimas prestaciones, el tipo de trabajo a realizar y las nulas oportunidades de desarrollo profesional y personal.

Estos factores tuvieron como consecuencia que el personal se desempeñara a su mínima capacidad y dejara la Empresa en un corto plazo. El efecto que provocó esta rotación, lo podemos ver a dos niveles. El primero en la Empresa, donde ocasiona gastos extra por concepto de materiales, menor producción y alto riesgo de accidentes, entre otros. A nivel del personal, se considera que un elevado índice de rotación es una expresión de insatisfacción en la Empresa, ya que los trabajadores, al ver que sus compañeros abandonan la misma por las mínimas oportunidades de desarrollo, tienden a desmotivarse, disminuyendo su rendimiento, emprendiendo acciones de sabotaje o bien, buscando empleos extra o finalmente, abandonando la organización por mejores condiciones de trabajo, con mayor estabilidad y desarrollo personal (Mayer, 1977; Chuden & Sherman, 1980).

Con respecto a las medidas implementadas se considera que los resultados fueron favorables, principalmente en relación a los trabajadores sindicalizados, ya que se logró reducir el índice de rotación. Sin embargo, es necesario mencionar que estas medidas fueron principalmente de carácter preventivo, de ahí que sus efectos se pueden apreciar más claramente a mediano y largo plazo, es decir, en períodos mayores de seis meses.

De igual manera sería recomendable que se implementaran todas las medidas propuestas para optimizar los efectos de la intervención, ya que sólo se implantaron cinco (1ª, 4ª, 7ª, 8ª y 10ª) y parcialmente la 5ª, las que no iban en contra de los lineamientos generales de la Empresa. Lo que ocasionó que sólo se interviniera en aspectos secundarios y de menor relevancia como:

- \* Organizar en los Departamentos reuniones de trabajo para mejorar sus relaciones interpersonales y estrategias laborales.
- \* Implementar un sistema de selección más estricto, que utilice perfiles de puesto y el empleo de un sistema de inducción.
- \* Establecer como obligatoria la entrevista de salida.
- \* Programar e impartir cursos de Relaciones Humanas para Supervisores y Jefes de Departamento.

Los obstáculos que limitaron el desarrollo de este trabajo, los podemos clasificar en tres, que son:

a) Las políticas de la Empresa.

La Empresa en la que se intervino, desarrollaba una política de trabajo tradicional, esto es, no buscaba la creación de nuevos productos o sistemas que le permitieran mantenerse en el mercado; lo que repercutió notablemente en su situación económica. Razón por la que se pretendía el mayor rendimiento con una inversión mínima, sin realizar mejoras en la planta productiva o a las condiciones laborales de su personal, trabajando sólo en base a castigos (sanciones económicas principalmente) en lugar de manejar una política de incentivos, además los planes y programas de capacitación no se realizaban en su totalidad por falta de recursos económicos.

Por otra parte, la influencia del sindicato fue considerable, puesto que había un trato preferencial para sus agremiados con respecto al de confianza. Lo que se manifestó, además del aspecto económico, en la organización de eventos como concursos de Higiene y Seguridad y concursos de especialización (Soldadura, Electricidad, Matemáticas, Primaria y Secundaria abierta). Esto ocasionó inconformidad en el personal de confianza ya que no recibían la capacitación necesaria y no se le pagaba tiempo extra, repercutiendo esto en sus ingresos.

Ahora bien, debido al descontento general imperante en la Empresa, sus directivos evitaban cualquier tipo de organización por parte del personal de confianza, como grupos femenino y masculino o reuniones por Departamento deteriorando, aún más la perspectiva de la Empresa.

No obstante que la organización era consciente de los efectos negativos que le ocasionaban tener elevado nivel de rotación, le resultaba más económico a corto plazo, seguir permitiéndolo, en vez de implementar reformas en su estructura y en su política de personal. Esto lo menciona Chiavenato (1983), quien dice que "la Empresa debe evaluar la alternativa más económica y saber hasta qué nivel de rotación puede soportar sin tener mayores repercusiones", lógicamente de acuerdo a sus propios cálculos e intereses. Sin embargo, se considera que el implementar un programa tendiente a reducir el alto porcentaje de rotación le redituaría beneficios a mediano y largo plazo; ya que una persona que se desenvuelve satisfactoriamente en su trabajo es más creativa y productiva; además la imagen que la misma proyecta es de mayor solvencia, lo que permitira captar mejores candidatos.

b) La Situación Económica:

Este punto se desprende del anterior ya que la Empresa en los últimos años ha trabajado con "números rojos", es decir, con

pérdidas, manteniéndose sólo con financiamiento bancario. Por esta razón desde 1984 no se efectúa el reparto de utilidades y mucho menos premios o incentivos económicos. Todos estos factores provocaron en 1985 y 1986 una serie de medidas restrictivas a nivel de sueldos, prestaciones, creación de nuevos planes de trabajo y cursos de capacitación, principalmente para personal de confianza. Por lo que se restringió la investigación y el desarrollo de proyectos tendientes a mejorar la situación del personal.

c) Limitantes en la realización de las medidas propuestas.

Las limitaciones encontradas en el desarrollo de la intervención fueron:

La influencia del sindicato al introducir personal a la planta, aunque no cubriera los requisitos de selección especificados en el perfil de puesto (8) referente a "Ayudante General".

Debido a que las necesidades de producción eran excesivas en algunos períodos del año, fue conveniente hacer contrataciones masivas de personal sindicalizado, sin que cubrieran los requisitos y trámites normales de contratación, además el personal sólo recibía una breve inducción. Todo esto ocasionó cuantiosas bajas, (en menos de una semana el 50%), esto fue a consecuencia de que el trabajo era muy pesado y no lo resistían.



Los trabajadores restantes fueron despedidos porque sus trámites de ingreso resultaban negativos o se accidentaban frecuentemente, su desempeño era bajo o presentaban mala conducta.

Con respecto al personal de confianza, los sueldos de contratación eran bajos en relación a otras Empresas de la zona. Por este motivo generalmente se contrataba personal con poca experiencia, bajas aspiraciones económicas y profesionales ya que al emplear personal con mejores posibilidades de desarrollo, éstos abandonaban la Empresa en poco tiempo, debido a que la consideraban un "Trampolín" para un mejor empleo, teniendo numerosas implicaciones, puesto que la calidad de los trabajadores disminuía constantemente al abandonar la organización elementos con mayor capacidad y aspiraciones, siendo sustituidos por personal con un rendimiento laboral bajo.

Todos estos factores ocasionaron que no hubiera una identificación con la Empresa, al no sentirse parte de la misma y no cubrir sus necesidades de pertenencia, estabilidad y autorrealización, entre otras.

El desarrollo de la investigación y la implementación de medidas para disminuir la rotación dependió principalmente de la urgencia de proponer alternativas prácticas que fueran inmediatas, efectivas y sobre todo, que implicaran un mínimo

ESTA TESIS NO PUEDE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

costo.

Otro factor que influyó en la realización del presente trabajo fue el poco apoyo recibido por la Gerencia de la que dependía el Departamento de R.S.C.P. ya que no se contó con los recursos físicos y económicos suficientes para implementar todas las medidas propuestas. Aunado a esto, debemos mencionar el poco reconocimiento a la participación del Psicólogo en la solución de problemas laborales.

En lo referente a la Entrevista de Salida, se considera que es una herramienta útil para obtener información general de los trabajadores que salen de la Empresa y las causas que provocan su baja. Sin embargo, el formato aplicado en esta Empresa (anexo 1) sólo proporcionó información administrativa, dejando a un lado aspectos como: comunicación, integración y motivación con la Empresa, relaciones con compañeros y jefes, posibilidades de desarrollo y autorrealización, entre otras.

De esta manera se vió la necesidad de proponer un formato de entrevista de salida (anexo 9) más acorde a las necesidades de la Empresa y en particular a la obtención de información detallada para efectuar un análisis completo de las causas y consecuencias de la rotación de personal. No obstante, este formato no se pudo implementar en la organización debido a que la

Gerencia de Relaciones Industriales aducía limitaciones económicas para desechar el formato anterior y aplicar el nuevo.

# T A B L A S

TABLE "A"  
ROTACION ANUAL

TIPO DE PERSONA A N O S	SINDICALIZADO		DE CONFIANZA		GLOBAL	
	T. B.	% DE R.	T. B.	% DE R.	T. B.	% DE R.
1984	109	32.43	126	35.30	235	54.14
1985	147	71.01	144	63.43	291	67.03
1986	133	64.25	121	38.45	254	58.32

T. B. = TOTAL DE BAJAS  
% DE R. = PORCENTAJE DE ROTACION

TABLE "B"  
ROTACION SEMESTRAL  
PERSONAL SINDICALIZADO

A N O S	1984		1985		1986		1987	
	T. B.	% DE R.	T. B.	% DE R.	T. B.	% DE R.	T. B.	% DE R.
1er.	51	34.63	88	42.51	89	42.99	34	23.93
2do.	58	28.01	59	28.50	44	21.25	---	---
TOTAL	109	32.43	147	71.01	133	64.25	---	---

TABLE "C"  
ROTACION SEMESTRAL  
PERSONAL DE CONFIANZA

A N O S	1984		1985		1986		1987	
	T. B.	% DE R.	T. B.	% DE R.	T. B.	% DE R.	T. B.	% DE R.
1er.	77	33.92	72	31.71	63	27.73	60	38.46
2do.	49	21.58	72	31.71	58	25.55	---	---
TOTAL	126	35.30	144	63.42	121	38.30	---	---

TA B L A " D "  
 ROTACION SEMESTRAL  
 G L O B A L

M E S E S	1 9 8 4		1 9 8 5		1 9 8 6		1 9 8 7	
	T. B.	% DE R.	T. B.	% DE R.	T. B.	% DE R.	T. B.	% DE R.
1er.	128	29.49	160	36.86	153	35.03	94	22.78
2da.	107	24.65	131	30.18	103	23.50	---	---
T O T A L	235	34.14	291	67.04	256	58.52	---	---

T. B. = TOTAL DE BAJAS  
 % DE R. = PORCENTAJE DE ROTACION

NOTA:

En el mes de Diciembre de 1986 se efectuó un reajuste de personal, reduciéndose el número de TRABAJADORES de Confianza de 227 a 136, en tanto que para el personal sindicalizado hubo un aumento de 207 a 131 personas quedando un total de 267 personas de las 424 que laboraban.

TABLA "E"  
 ROTACION SEMESTRAL POR DEPARTAMENTO  
 PERSONAL SINDICALIZADO  
 (1984 a 1er. Sem. de 1987)

A N O D E F T O	NUMERO D E PERSONAL	1 9 8 4				1 9 8 5				1 9 8 6				MOD. EN EL NUMERO DE PERSONAL	1 9 8 7	
		1er. Sem.		2do. Sem.		1er. Sem.		2do. Sem.		1er. Sem.		2do. Sem.			1er. Sem.	
		T.B.	% DE R.	T.B.	% DE R.	T.B.	% DE R.	T.B.	% DE R.	T.B.	% DE R.	T.B.	% DE R.		T.B.	% DE R.
NEUTRALIZACION	8	11	137.05	0	0	1	12.5	1	12.5	3	37.5	1	12.5	7	0	0
BLANQUEO	12	0	0	0	0	1	8.3	0	0	1	8.3	2	16.6	12	0	0
DEODORIZACION	6	3	50.0	3	50.0	4	66.6	1	16.6	3	50.0	0	0	5	0	0
ENVASE	64	12	18.7	15	23.4	32	50.0	12	18.7	47	73.4	18	28.1	26	10	39.4
PREPARACION	4	0	0	0	0	0	0	3	50.0	3	50.0	1	16.6	4	0	0
SOLVENTES	11	5	45.4	12	109.0	17	154.5	19	172.7	13	118.1	9	81.8	13	0	0
MOLINOS	4	0	0	0	0	1	25.0	0	0	0	0	0	0	4	0	0
AL. E.E. V.P.T.	12	4	33.3	6	50.0	6	50.0	1	8.3	3	25.0	3	25.0	8	4	50.0
CALDEPAS	5	1	20.0	6	120.0	3	60.0	1	20.0	0	0	0	0	4	1	25.0
HANTO. IND.	12	1	8.3	2	16.6	4	33.3	4	33.3	2	16.6	4	33.3	7	5	41.6
TALLER ELECTRICO	5	1	20.0	2	40.0	3	60.0	1	20.0	3	60.0	0	0	3	6	100.0
SERV. VARIOS	5	0	0	3	60.0	0	0	3	60.0	2	40.0	0	0	4	0	0
ASEO	3	1	33.3	3	100.0	5	166.6	1	33.3	3	100.0	4	133.3	2	1	50.0
TALLER AUTO.	4	2	50.0	0	0	3	75.0	2	50.0	1	25.0	0	0	2	1	50.0
REPARTO	31	5	16.1	5	16.1	4	12.9	6	19.3	1	3.2	1	3.2	27	4	12.9
NUEVOS PROYECTOS	6	3	50.0	1	16.6	2	33.3	1	16.6	0	0	1	16.6	3	2	33.3

T.B. = TOTAL DE BAJAS  
 % DE R. = PORCENTAJE DE ROTACION

T A B L A " 2 " -  
 NOTACION GENERAL POR DEPARTAMENTO  
 PERSONAL SINDICALIZADO  
 (1984 a Sep. Sem. de 1987)

A N O S D E P T O .	NUMERO D E PERSONAL	1 9 8 4				1 9 8 5				1 9 8 6				MOD. EN EL NUMERO DE PERSONAL	1 9 8 7	
		1er. Sem.		2do. Sem.		1er. Sem.		2do. Sem.		1er. Sem.		2do. Sem.			1er. Sem.	
		T.B.	IN DE R.	T.B.	IN DE R.	T.B.	IN DE R.	T.B.	IN DE R.	T.B.	IN DE R.	T.B.	IN DE R.		T.B.	IN DE R.
		T.B.	IN DE R.	T.B.	IN DE R.	T.B.	IN DE R.	T.B.	IN DE R.	T.B.	IN DE R.	T.B.	IN DE R.		T.B.	IN DE R.
DIRECCION	8	0	0	1	12.5	4	50.0	2	25.0	5	62.5	0	0	9	2	25.0
FINANZAS	4	0	0	1	25.0	0	0	2	50.0	0	0	3	75.0	5	4	50.0
COMPRAS	9	1	11.1	0	0	0	0	0	0	1	11.1	0	0	6	1	16.66
REL. IND.	21	5	23.8	11	52.3	9	42.5	8	38.0	4	16.0	3	14.2	17	0	0
AUDITORIA	9	1	11.1	5	55.5	3	33.3	1	11.1	5	55.5	0	0	5	0	0
CONTABILIDAD	21	8	38.0	6	28.3	11	52.3	10	47.4	10	47.4	9	42.8	13	5	28.46
INFORMATICA	5	4	80.0	0	0	1	20.0	3	60.0	1	20.0	0	0	3	1	33.33
CRED. Y COB.	16	1	6.2	2	12.5	3	31.2	2	12.5	2	12.5	2	12.5	12	3	41.6
ALM. DE SEMILLA	6	1	16.6	1	16.6	2	33.3	0	0	1	16.66	0	0	2	0	0
ALM. L.E. Y P.T.	6	1	16.6	0	0	2	33.3	3	50.0	3	50.0	3	50.0	4	5	125.0
ALM. DE REFACC.	3	0	0	1	33.3	4	133.3	1	33.3	1	33.3	1	33.3	2	1	50.0
OCIA. DE PLANTA	3	4	90.0	0	0	1	30.0	1	30.0	1	30.0	1	30.0	5	0	0
LABORATORIO	8	4	50.0	0	0	4	50.0	3	37.5	4	50.0	1	12.5	5	1	20.0
REFINACION	4	0	0	0	0	1	25.0	0	0	0	0	0	0	3	0	0
MANTTO. ELEC. REC.	5	1	20.0	2	40.0	2	40.0	0	0	0	0	1	20.0	4	0	0
JURIDICOS	3	3	100.0	0	0	1	33.3	1	33.3	1	33.3	2	66.6	2	1	50.0



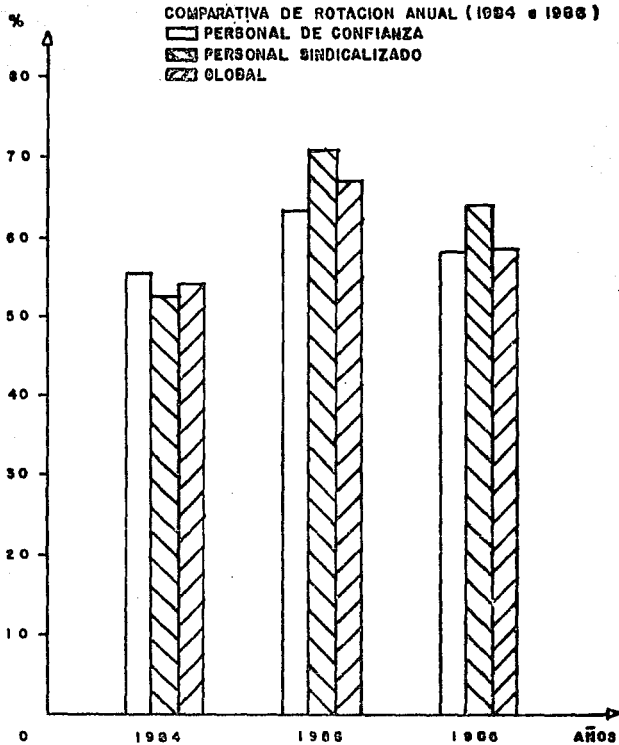
T. O. B. T. O. T. F.  
(CONTINUACION)  
NOTACION SINDICAL POR DEPARTAMENTO  
PERSONAL SINDICALIZADO  
(1964 a 1er. Sem. de 1967)

A N O S D E P T O .	NUMERO D E PERSONAL	1 9 6 4				1 9 6 5				1 9 6 6				MOD. EN EL NUMERO DE PERSONAL	1 9 6 7	
		1er. Sem.		2do. Sem.		1er. Sem.		2do. Sem.		1er. Sem.		2do. Sem.			1er. Sem.	2do. Sem.
		T.B.	IN DE R.	T.B.	IN DE R.	T.B.	IN DE R.	T.B.	IN DE R.	T.B.	IN DE R.	T.B.	IN DE R.		T.B.	IN DE R.
TRAFICO	3	1	33.3	0	0	0	0	0	0	1	33.3	0	0	3	1	33.3
VENTAS	46	11	26.8	9	26.9	14	34.1	23	56.0	14	34.1	23	60.9	22	34	109.0
AGENTES DE REN.	4	3	75.0	0	0	0	0	3	75.0	0	0	0	0	1	1	100.0
TALLER AUTO.	2	0	0	2	100.0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
SOLUENDES	5	0	0	1	20.0	2	40.0	0	0	0	0	0	0	5	1	20.0
CUERNAVACA	14	24	172.4	2	14.2	1	7.1	3	21.4	5	35.7	4	28.5	10	2	20.0
TOLUCA	13	2	15.3	3	23.0	2	15.0	4	30.7	2	15.3	1	7.6	10	3	30.0
PACHUCA	12	2	16.6	2	16.6	1	8.3	2	16.6	2	16.6	2	16.6	8	2	25.0

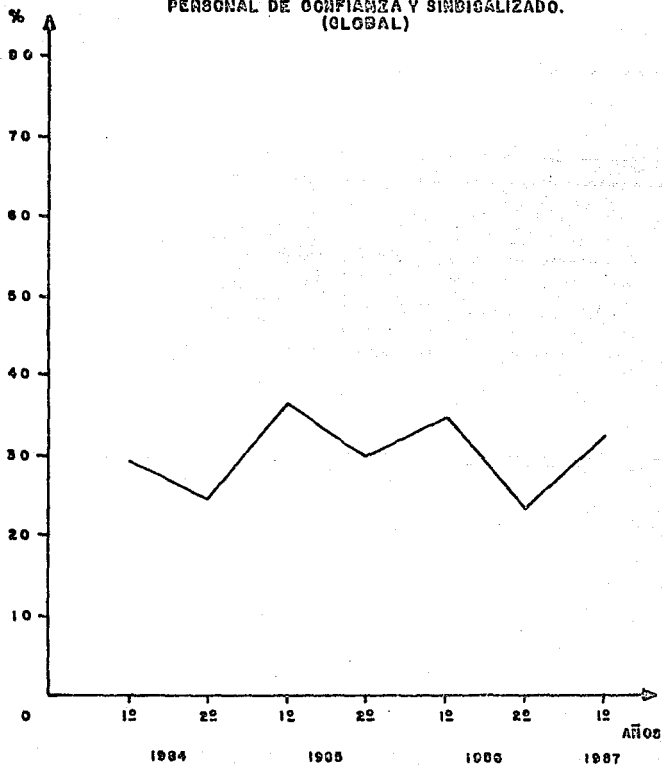
T.B. = TOTAL DE BAJAS  
IN DE R. = PORCENTAJE DE ROTACION

## G R A F I C A S

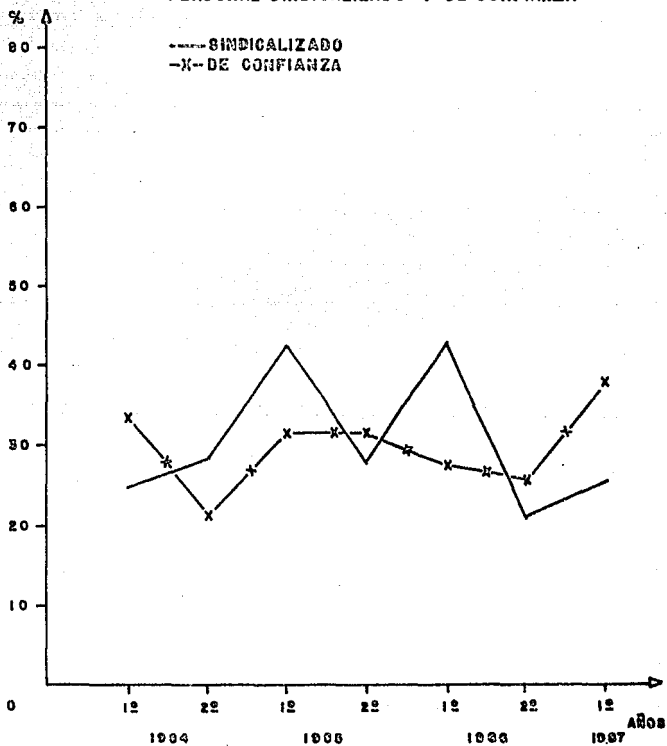
GRAFICA No. 1



**GRAFICA No.2**  
**ROTACION SEMESTRAL (12 SEM.84 a 12 SEM.87)**  
**PERSONAL DE CONFIANZA Y SINDICALIZADO.**  
**(GLOBAL)**

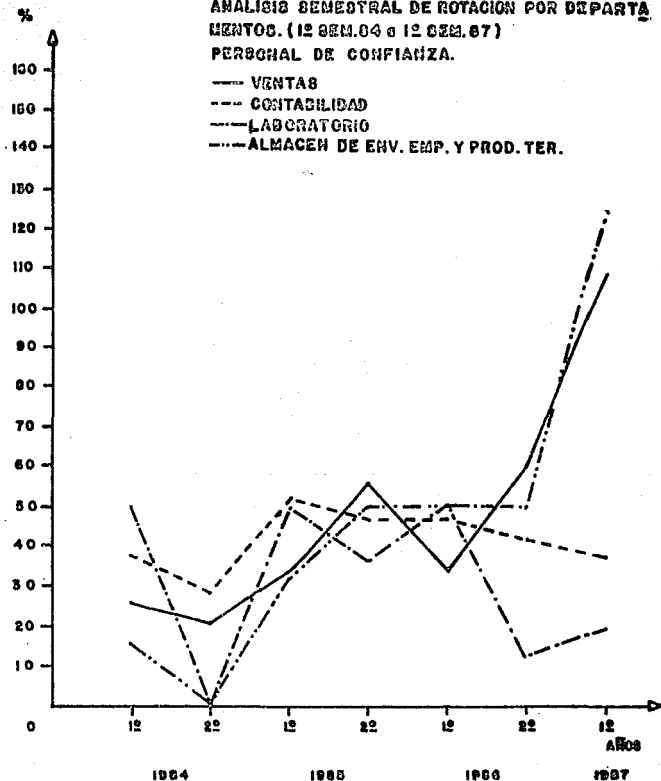


**GRAFICA No.3**  
**ROTACION SEMESTRAL (12 SEM.04. a 12 SEM.07.)**  
**PERSONAL SINDICALIZADO Y DE CONFIANZA**



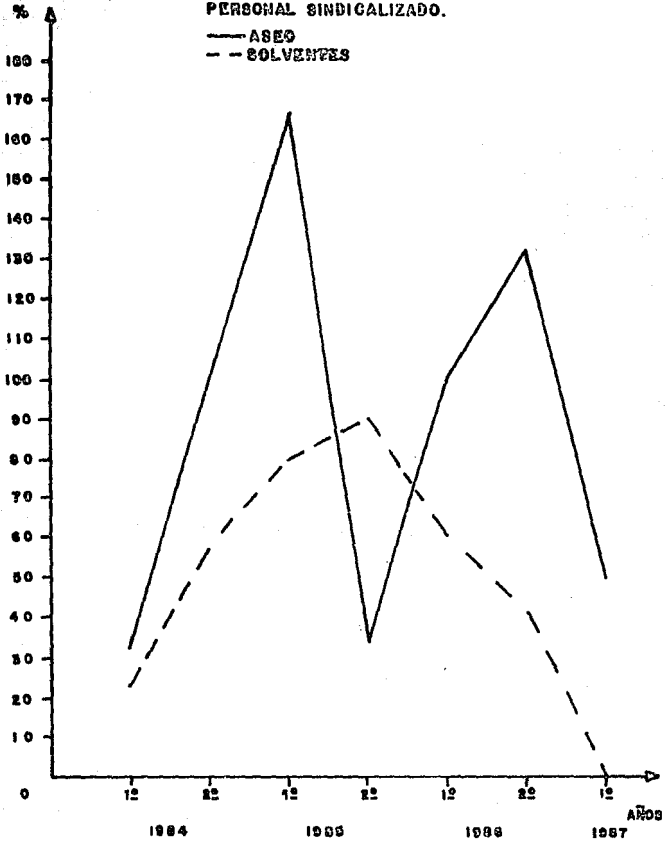
GRAFICA No. 4

ANALISIS SEMESTRAL DE ROTACION POR DEPARTAMENTOS. (12 SEM.64 a 12 SEM.67)  
PERSONAL DE CONFIANZA.



GRAFICA No. 5

ANALISIS GEMETRAL DE ROTACION POR DEPARTAMENTOS. (12 SEM. 84 a 12 SEM. 87)  
PERSONAL SINDICALIZADO.



## A N E X O S



ANEXO No. 1.

RELACIONES INDUSTRIALES

SELECCION DE PERSONAL

ENTREVISTA DE SALIDA

NOMBRE \_\_\_\_\_ No. DE CONTROL \_\_\_\_\_  
FECHA DE INGRESO \_\_\_\_\_ FECHA DE BAJA \_\_\_\_\_  
PUESTO INICIAL \_\_\_\_\_ PUESTO FINAL \_\_\_\_\_ SUELDO \_\_\_\_\_

I. CAUSAS DE BAJA

A. PERSONALES

\_\_\_\_ MATRIMONIO  
\_\_\_\_ MEJORAR ECONOMICAMENTE  
\_\_\_\_ ENFERMEDAD  
\_\_\_\_ LEJANIA DEL DOMICILIO  
\_\_\_\_ PROPOSICION DE OTRA EMPRESA  
\_\_\_\_ OTRO \_\_\_\_\_

COMPAÑEROS \_\_\_\_\_  
EMPRESA \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_ SUELDO PRETENCION \$ \_\_\_\_\_

C. RESCISION DE CONTRATO

\_\_\_\_ TERMINACION DE CONTRATO  
\_\_\_\_ ABANDONO DE TRABAJO  
\_\_\_\_ FALTA DE CAPACIDAD  
\_\_\_\_ MALA CONDUCTA  
\_\_\_\_ AJUSTE DE PERSONAL  
\_\_\_\_ OTRO \_\_\_\_\_

B. AMBIENTE DE TRABAJO

\_\_\_\_ INCOMPATIBILIDAD  
\_\_\_\_ JEFE \_\_\_\_\_

II. APRECIACIONES

A. PUNTUALIDAD

- FALTA CONSTANTEMENTE  
 CASI NUNCA FALTA  
 NO FALTO NUNCA

C. INICIATIVA

- INDECISO  
 MUESTRA FIRMEZA  
 SEGURO DE SI MISMO

B. DISCIPLINA

- MUY INDISCIPLINADO  
 OBEDECE SIN ENTUSIASMO  
 MUY DISCIPLINADO

D. EFICIENCIA

- RUTINARIO  
 PONE INTERES  
 MUY EFICIENTE

III. ASPECTOS

A. POSITIVOS \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

B. NEGATIVOS \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

IV. ALTERNATIVAS QUE SE PROPONEN

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

V. OBSERVACIONES

---

---

---

---

---

VI. CONVIENE CONTRATARLO

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

EVALUO: \_\_\_\_\_

NOMBRE

FIRMA

ANEXO No. 2

CATEGORIZACION DE LAS CAUSAS DE BAJA

CAUSA

DESCRIPCION

MEJORA ECONOMICA

Incremento en el sueldo y/o prestaciones a las que el trabajador percibe en la Empresa.

TERMINACION DE CONTRATO

Término de la relación laboral después de un tiempo pactado con anterioridad.

RESCISION DE CONTRATO

Finalización de una relación laboral por parte de la Empresa, cuando el trabajador ha presentado comportamiento inadecuado dentro de la misma (dormirse en su turno de trabajo, presentarse en estado de ebriedad o bajo los efectos de algún enervante, pelear, robar algún artículo de la empresa, etc.).

**CAMBIO DE DOMICILIO**

Término de la relación laboral, por parte del trabajador, debido a que la persona va a vivir fuera de la zona metropolitana, o cuando su lugar de residencia quedara a por lo menos hora y media de distancia.

**TIPO DE TRABAJO**

Término de la relación laboral debido a una inadaptación del trabajador a las condiciones específicas de su labor.

**LEJANIA DE DOMICILIO**

Término voluntario de la relación laboral, debido a que el tiempo que invierte el trabajador en desplazarse, de su domicilio a la empresa, es de hora y media, por lo menos.

**PROBLEMAS CON COMPAÑEROS**

Término, voluntario o no, de la relación laboral debido a incompatibilidad entre el trabajador y uno o más de sus

**PROBLEMAS PERSONALES**

Cuando una persona se da de baja en forma voluntaria, argumentando causas diversas como: estudio, matrimonio, enfermedad o problemas familiares.

**PROBLEMAS CON EL JEFE**

Terminación, voluntaria o no, de la relación laboral a consecuencia de incompatibilidad entre el trabajador y un supervisor.

**FALTAS**

Término por parte de la Empresa, de la relación laboral, debido a cuatro inasistencias durante 30 días naturales.

**PROPOCISION DE OTRA EMPRESA**

Terminación por parte del trabajador de la relación laboral a causa de un ofrecimiento de otra organización, mejorando las condiciones laborales presentes en la organización.

compañeros.

JUBILACION

Finalización de la relación laboral, debida a invalidez, tener 65 años de edad, o cumplir 35 años laborando en la empresa.

PENSIONADO

Término parcial de la relación laboral, debido a enfermedad o incapacidad física, pero que, continúa percibiendo su sueldo.

ANEXO No. 3  
CONCENTRADO DE ENTREVISTAS DE SALIDA

MES:

DEPARTAMENTO	FECHA INICIO	FECHA BAJA	NOMBRE	PUESTO F.	CAUSA BAJA	OBSERVACION

CAUSAS DE BAJA.

A. PERSONALES

- 1.- MATRIMONIO
- 2.- MEJORA ECONOMICA
- 3.- ENFERMEDAD
- 4.- LEJANIA DOMICILIO
- 5.- PROPOSICION OTRA EMPRESA
- 6.- OTRA

B. AMBIENTE DE TRABAJO

- 7.- INCOMPATIB. JEFE
- 8.- INCOMPATIB. COMPAÑEROS
- 9.- INCOMPATIB. EMPRESA
- 10.- PRETENDE MAYOR SUELDO

C. RESCICION DE CONTRATO

- 11.- TERMINACION DE CONTRATO
- 12.- ABANDONO DE TRABAJO
- 13.- FALTA DE CAPACIDAD



ANEXO No. 4

PERFIL DE PUESTO

AUXILIAR CONTABLE

SEXO:	MASCULINO.
EDAD:	25 A 35 AÑOS.
EDO. CIVIL:	CASADO.
ESCOLARIDAD:	CONTADOR PRIVADO O TRUNCO DE NIVEL LICENCIATURA.
EXPERIENCIA:	MINIMA DE 1 AÑO.
OBSERVACIONES:	<ul style="list-style-type: none"><li>- QUE VIVA CERCA DE LA EMPRESA.</li><li>- APROBAR EL EXAMEN DE CONOCIMIENTOS (Calificación mínima de 6).</li><li>- DISPONIBILIDAD DE HORARIO.</li></ul>

ANEXO No. 5

PERFIL DE PUESTO

SECRETARIA

SEXO: FEMENINO.  
EDAD: 18 A 25 AÑOS.  
EDO. CIVIL: SOLTERA.  
ESCOLARIDAD: CARRERA COMERCIAL.  
EXPERIENCIA: SIN EXPERIENCIA O DE 6 A 12 MESES.

OBSERVACIONES:

- BUENA PRESENTACION
- BUENOS EXAMENES DE ORTOGRAFIA Y MECANOGRAFIA. (Calificación mínima de 8 en Ortografía y un máximo de 8 errores en Mecanografía).
- NOCIONES DE TAQUIGRAFIA.
- QUE VIVA CERCA DE LA EMPRESA.
- EN CUANTO A PERSONALIDAD, CADA DEPARTAMENTO TENIA SUS CARACTERISTICAS PARTICULARES.

ANEXO No. 6

PERFIL DE PUESTO

CHOFER VENDEDOR

SEXO:	MASCULINO.
EDAD:	25 A 35 AÑOS.
EDO. CIVIL:	CASADO.
ESCOLARIDAD:	PRIMARIA TERMINADA.
EXPERIENCIA:	SIN EXPERIENCIA O MAXIMO 2 AÑOS.
OBSERVACIONES:	<ul style="list-style-type: none"><li>- FACILIDAD DE PALABRA.</li><li>- DISPONIBILIDAD DE HORARIO.</li><li>- QUE VIVA CERCA DE LA EMPRESA.</li></ul>

**ANEXO No. 7**

**PERFIL DE PUESTO**

**ANALISTA QUIMICO**

**SEXO:** MASCULINO.  
**EDAD:** 21 A 28 AÑOS.  
**EDO. CIVIL:** INDISTINTO.  
**ESCOLARIDAD:** ESTUDIOS TERMINADOS A NIVEL TECNICO.  
**EXPERIENCIA:** MINIMA DE 6 MESES EN ANALISIS BROMATOLOGICOS Y FISICOQUIMICOS.

**OBSERVACIONES:**

- DISPONIBILIDAD PARA ROLAR TURNOS.
- NO ESTAR ACTUALMENTE ESTUDIANDO
- QUE VIVA CERCA DE LA EMPRESA.

ANEXO No. 8

PERFIL DE PUESTO

AYUDANTE EN GENERAL

SEXO: MASCULINO.  
EDAD: 22 A 38 AÑOS.  
EDO. CIVIL: CASADO.  
ESCOLARIDAD: PRIMARIA TERMINADA, MAXIMO SECUN-  
DARIA.  
EXPERIENCIA: DE PREFERENCIA QUE HAYA TRABAJADO  
EN LABORES PESADAS O EN EL CAMPO.  
OBSERVACIONES:

- DISPONIBILIDAD PARA ROLAR  
TURNOS.
- POCA O NULA ACTIVIDAD SINDICAL.
- PRESENTAR ANTECEDENTES NO PEN-  
LES.
- CONFLEXION ROBUSTA.

ANEXO No. 9

ENTREVISTA DE SALIDA

NOMBRE \_\_\_\_\_ NUM. \_\_\_\_\_  
PUESTO \_\_\_\_\_ SUELDO \_\_\_\_\_  
JEFE INMEDIATO \_\_\_\_\_ PUESTO \_\_\_\_\_  
FECHA INGRESO \_\_\_\_\_ FECHA BAJA \_\_\_\_\_

¿Cuáles son las causas principales por las que deja usted la Compañía? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Qué opinión tiene de la Empresa? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Conoció usted las políticas y reglamentos de la misma? \_\_\_\_\_

¿Qué es lo que más le agradó de la Empresa? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Qué es lo que le desagradó? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

¿Qué propuesta sugiere para mejorar esta situación? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

La comunicación entre la Empresa y usted fue:

ADECUADA ( )

INSUFICIENTE ( )

NO EXISTIO ( )

¿Porqué? \_\_\_\_\_

¿Qué sugerencias haría ud. para mejorar la comunicación? \_\_\_\_\_

¿Recibió algún curso de capacitación en la Empresa? Especifique: \_\_\_\_\_

¿Considera usted que estos cursos le han sido útiles en su trabajo y en su desarrollo laboral? ¿Porqué? \_\_\_\_\_

¿Qué opina de las posibilidades de desarrollo que existen en la Empresa? \_\_\_\_\_

¿Cómo fueron las relaciones con sus jefes? \_\_\_\_\_

¿Cómo fueron las relaciones con sus compañeros? \_\_\_\_\_

¿Recibió apoyo por parte de jefes y compañeros para realizar adecuadamente su trabajo? Especifique: \_\_\_\_\_

¿Tuvo alguna dificultad para desempeñar adecuadamente su trabajo? Describala brevemente: \_\_\_\_\_

¿Qué fue lo que más le agradó de su labor? \_\_\_\_\_

¿Considera usted que las funciones que desempeñaba le ayudaron a desarrollarse laboralmente? Especifique: \_\_\_\_\_

COMENTARIOS DEL ENTREVISTADOR \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_



BIBLIOGRAFIA

- 1.- Arias,G.F. (coordinador) Administración de recursos humanos, Biblioteca de Ciencias de la Administración.México,Trillas, 1980.525pp.
- 2.- Arreguín,S.J. y Zavala,C.M. La aplicación del Análisis Conductual en el área de capacitación y adiestramiento dentro de una empresa.Tesis inédita para obtener el grado de Licenciado en Psicología. UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO E.N.E.P.IZTACALA,1986.pp.8-52.
- 3.- Babson,S. Rotación, depresión y obsolencia de recursos humanos para el personal.México,Limusa,1986.
- 4.- Blanco,C.C. Cómo seleccionar nuestro personal.México, Limusa, 1978.
- 5.- Chiavenato,I. Introducción a la teoría general de la Administración. trad. Ma. Isabel Fittipaldi.México, Mc Graw-Hill, 1981.

- 6.- Chiavenato, I. Administración de recursos humanos. trad. Ma. Isabel Fittipaldi. México. Mc Graw-Hill, 1983. 580pp.
- 7.- Chruden, H.J. & Sherman, A.W. Administración de personal, México, Compañía Editorial Continental, S.A. 1980. pp. 262-285.
- 8.- Fleishman, E.A. & Berniger, J. Utilización de la forma de solicitud de empleo para reducir la rotación de personal en Estudios de Psicología industrial y del personal. Fleishman, E. A. & Bass, A.E. México, Trillas, 1979. pp. 110-117.
- 9.- Gilmer, B.H. Tratado de Psicología Empresarial Tomo II; Relaciones Humanas. Barcelona, Ediciones Martínez Roca, S.A. 1976. 328pp.
- 10.- Harrsch, C. El Psicólogo, ¿qué hace? México, Alhambra, 1983. 255pp.
- 11.- Luthans, F. & Kreitner, R. Modificación de la conducta organizacional. México, Trillas, 1980. Cap. 2 pp. 35-52.
- 12.- Maier, N.R. Psicología Industrial. Madrid, Deusto, 1977.
- 13.- Reyes, P.A. Administración de personal. México, Limusa, 1982. pp. 163-167.

- 14.- Rojas,S.R. Guía para realizar investigaciones sociales.  
7a. ed. Textos universitarios mexicanos.México,UNAM,1983.
- 15.- Siegel,L & Lane,I. Psicología en las organizaciones industriales.2a. ed.México, Compañía Editorial Continental,S.A.  
1981,594pp.
- 16.- Testa,G. Organización y dirección del personal. Bilbao, ed.  
Deusto,1973.pp.463-490.
- 17.- Tiffin,J. & Mc. Cormick. Psicología Industrial, México,Diana  
1981.
- 18.- Velasco,A. y Moreno,S. Estudio de rotación a implantarse en TELMEX. Trabajo inédito,Teléfonos de México,México,1986.
- 19.- Whittaker,J. PSICOLOGIA.México,Interamericana,1978 cap. 1.