



872729  
**UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.**

INCORPORACIÓN No. 8727-29 A LA

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

---

**ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL**

**"Factores que inciden en el índice de rotación  
del personal operativo del área de  
Producción de la Industrial Papelera  
Mexicana S.A. de C.V. de Uruapan, Mich."**

**TESIS PROFESIONAL**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL**

P R E S E N T A :

**ESMERALDA RAMÍREZ AVIÑA**



**UNIVERSIDAD  
DON VASCO, A.C.**

**URUAPAN, MICHOACÁN, MARZO DEL 2004**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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 esta 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.

## AGRADECIMIENTOS

**A Dios:** primeramente, por darme la oportunidad de vivir brindándome día a día la posibilidad de ser mejor como persona, demostrándome de una u otra forma que siempre a estado a mi lado sin soltarme de su mano.

¡Gracias Padre Celestial!

### **A mis Padres Sergio Ramírez y Ma. Cristina Aviña:**

Gracias por ser mis mejores guías y mas grandes ejemplos a seguir, demostrándome que todo se puede lograr siempre y cuando se luche por ello; con amor, honestidad, lealtad, honradez y respeto; así como hasta ahora lo han hecho Uds. que juntos han luchado contra toda adversidad para salir adelante. Gracias por estar siempre a mi lado, apoyándome y entregándome día a día su amor, cariño y comprensión, dándome siempre la oportunidad de superarme; en fin solo puedo decir que doy gracias a Dios por haberme regalado a los mejores Papás.

¡Los quiero mucho!

**A mis hermanos Checo, Cristy e Ismerai:** gracias por estar siempre a mi lado con una palabra de aliento y cariño que me impulsaba para querer se mejor, por enseñarme que día a día existe un nuevo reto ante el cual no puedo darme por vencida; por su paciencia y serenidad por esos grandes y maravillosos momentos que juntos hemos compartido. Gracias por confiar en mi y quererme tanto.

¡Los quiero mucho!

**A mi Esposo Alejandro:** gracias por llegar a mi vida en el momento preciso cuando necesitaba de un amigo y compañero por regalarme tu amor confianza y apoyo motivándome siempre para que siguiera adelante y me superara. Por demostrarme que una flor entregada con un beso tiene mas valor que una joya.

¡Te Amo!

**A mi Amiga y hermana Susy:** gracias por regalarme tu amistad, por hacerme sentir parte de tu familia sin permitir que en algún momento me sintiera sola, por todos tus consejos y palabras de aliento por estar a mi lado cuando mas te he necesitado.

¡Te quiero mucho!

**A mi Primo José Carlos:** gracias por todos los momentos que juntos compartimos, las noches de desvelo realizando tareas que parecian interminables por hacer mas agradable y ligera nuestra vida estudiantil.

**A mis Compañeros y Amigos:** Julián, Gaby, Loli, Silvia, Herenia, Carolina, Mónica y Laura gracias por regalarme lo mejor de ustedes y ser excelentes compañeros, por compartir conmigo parte de su vida brindándome siempre su amistad y haciéndome sentir parte de su familia.

**A mis Maestros:** por transmitirme sus conocimientos con paciencia y entrega e influir siempre de manera positiva en mi.

Gracias a todas aquellas personas que de una u otra forma me brindaron su apoyo para que pudiera concluir mis estudios profesionales.



# INDICE

PAGS.

## INTRODUCCIÓN

## CAPITULO I. ANTECEDENTES, ORGANIZACIÓN Y

### CARACTERÍSTICAS GENERALES DE INPAMEX

1.1	Carácter de la Institución-----	8
1.2	Antecedentes del Consorcio Papelero Mexicano (COPAMEX)-----	10
1.3	Antecedentes de Industrial Papelera Mexicana (INPAMEX)-----	11
1.4	INPAMEX ... Hoy-----	12
	Valores de INPAMEX-----	12
1.5	Organización interna de INPAMEX-----	15
1.6	Organigrama del área de producción	17
1.7	Organigrama del área de Recursos Humanos-----	23
	•Ubicación del departamento de Trabajo Social	
	•El actuar del Trabajador Social dentro de INPAMAEX.	

## CAPITULO II. INTERVENCION DEL TRABAJADOR SOCIAL

### DENTRO DEL AREA EMPRESARIAL

2.1	Antecedentes históricos de Trabajo Social-----	30
2.2	Definición de Trabajo Social -----	34

2.3 Metodología de Trabajo Social-----	36
2.3.1 Proceso Metodológico	
2.3.2 Las Diferentes áreas de Intervención del Trabajador Social--	38
2.4 Perfil del Trabajador Social Empresarial-----	41
2.4.1 Antecedentes del Trabajo Social Empresarial en México	
2.4.2 Definición de Trabajo Social Empresarial-----	44
2.4.3 Objetivos del Trabajador Social dentro del área Empresarial—	44
2.4.4 Funciones y actividades ideales que debe realizar un Trabajador Social dentro del área Empresarial-----	46
2.4.5 Habilidades, aatitudes y conocimientos que requiere el Trabajador Social-----	57

### CAPITULO III. LA ROTACION DE PERSONAL.

3.1 Fundamentación teórica-----	62
3.2 Definición de Rotación de Personal-----	63
3.3 Características de la Rotación de Personal-----	64
3.4 El empleado propenso a la Rotación-----	65
3.5 Registros de Rotación y clasificación-----	67
3.6 Evaluación de la Rotación.-----	69

## CAPITULO IV. INVESTIGACION DE CAMPO

4.1	Método	71
4.2	Objetivos	72
4.3	Definición del universo	73
4.3.1	Selección de la muestra	74
4.4	Técnicas e instrumentos	75
4.4.1	La entrevista	76
4.4.2	Cedula de entrevista	76
4.4.3	El cuestionario	76
4.5	Recolección de datos	77
4.6	Presentación de resultados	77
4.6.1	Presentación de resultados aplicada al personal del área de producción.	79
4.6.2	Análisis de la información	113
	CONCLUSIONES	116
	PROPUESTA	118
	BIBLIOGRAFIA	129
	ANEXOS	131

# INTRODUCCIÓN

El Trabajador Social para atender las diversas problemáticas que el ser humano presenta, cuenta con un amplio campo de acción para su intervención profesional, el cual se encuentra claramente definido y delimitado por áreas tales como: Promoción Social en el desarrollo de comunidad, Educación, Jurídica, Salud, Asistencia Social y Empresarial; con funciones y actividades específicas para cada una de ellas.

La presente investigación se desarrolla en el área empresarial, específicamente en Industrial Papelera Mexicana S.A. de C.V. (INPAMEX), ubicada en la ciudad de Uruapan Mich., siendo una de las empresas más grandes, sólidas e importantes de esta ciudad que genera fuentes de empleo no solo a la población Uruapense sino también a las regiones aledañas.

Dentro del área de Recursos Humanos de INPAMEX, se ubica la jefatura de Selección de personal y Trabajo Social, y cuyo objetivo es por un lado, proveer del recurso humano de manera oportuna con base en los requerimientos que cada puesto vacante de la empresa requiere y por otro, evalúa las actividades encaminadas a satisfacer las necesidades laborales de los trabajadores a fin de elevar los niveles de vida de los mismos e incentivar y mejorar la productividad de la empresa. Dicha jefatura ha detectado una problemática muy palpable: "La Rotación de Personal en el área de Producción";

Generalmente dentro de las empresas, se presentan dos tipos principales de Rotación de Personal; La Interna y la Externa, entendiendo la primera como el grado de movilidad dentro de una empresa, debido a los cambios de puesto, ascensos, etc.; y la segunda, se presenta cuando los empleados por la razón que sea se les retira de la nómina, (tipo de rotación a la cual estará enfocada esta investigación).

La Rotación de personal en el trabajo, es un problema difícil y costoso que hoy en día acosan a todo tipo de empresa en esta ciudad de Uruapan Mich.; y que trae consigo pérdida de tiempo y en ocasiones baja productividad.

Llama la atención observar que INPAMEX, siendo una empresa sólida cuyas prestaciones proporcionadas al personal colaborador son atractivas, no exista una permanencia laboral estable, por el contrario, continuamente surgen vacantes en las diferentes áreas de producción desconociendo los motivos de esta situación; sobre todo en estos tiempos en los que existe mucha demanda laboral y poca oferta de trabajo.

Por tal motivo, surge el interés de realizar una investigación con el fin de identificar los factores que inciden en el índice de rotación en el personal operativo del área de producción en la Industrial Papelera Mexicana S.A. de C.V. y en base a ello, aportar alternativas de solución; estableciendo para el logro del objetivo general ya mencionado, los siguientes objetivos específicos:

1. Diseñar un instrumento para la recopilación de la información
2. Conocer las diferentes causas de renuncia voluntaria mediante la entrevista de salida a los trabajadores que por algún motivo desean abandonar su empleo.
3. Identificar el área operativa de producción donde se presenta mayor índice de rotación
4. Proponer alternativas tendientes a la disminución de la rotación de personal.

Se parte de la siguiente hipótesis: "La maquinaria de trabajo en condiciones inseguras, la rotación de turnos, aunado a la falta de comunicación y unión entre los trabajadores operativos, ocasiona la Rotación de Personal operativo del área de producción en INPAMEX". Dicha hipótesis se plantea a partir de entrevistas informales con el personal colaborador, reforzado con la observación.

La realización de éste trabajo permitirá conocer las principales causas que originan la Rotación de Personal dentro de INPAMEX, así como también diferentes propuestas o alternativas de solución para la disminución de ésta problemática, que a su vez contribuirá a lograr una mayor estabilidad y permanencia del personal dentro de la empresa, señalando a su vez, la importancia del actuar profesional de un Trabajador Social dentro del área Empresarial; específicamente dentro de esta empresa, y de que manera puede participar y contribuir en la disminución de la rotación de personal.

La información se presenta en el siguiente orden:

En el Capítulo I.- Primeramente se aborda todo lo referente a la Industrial Papelera Mexicana (INPAMEX), con el fin de conocer el contexto en el cuál se desarrolla la realización de este trabajo; sus antecedentes, cultura organizacional, como está conformada y organizada, las prestaciones que ofrece a sus empleados, el número de personal con el que cuenta, además de señalar donde se ubica el Trabajador Social y en que consiste su actuar profesional dentro de dicha empresa.

En el capítulo II.- se hace referencia específicamente a la intervención del Trabajador Social dentro del área empresarial, señalando primeramente como surge el Trabajo Social y como se define actualmente; cuál es su metodología, así como las diferentes áreas en las que puede intervenir haciendo principal énfasis en el área empresarial; dando a conocer el perfil ideal de un Trabajador social en empresa y los objetivos que persigue con su intervención.

Posteriormente en el Capítulo III.- Se habla del tema central de la presente investigación, "La Rotación de personal " definiendo primeramente que se entiende como tal; además de conocer como identificar al empleado propenso a la rotación, como se clasifica y evalúa la rotación de personal, es decir; como realizar el cálculo del porcentaje de la tasa de rotación.

En el capítulo IV, se presentan los resultados obtenidos en la investigación de campo, haciendo referencia al método utilizado y los objetivos planteados, como se determinó la muestra, qué técnicas e instrumentos se utilizaron para la recolección de datos y la representación gráfica de los datos obtenidos, realizando un análisis de dicha información. Además de aportar una propuesta, la cuál surge de los comentarios plasmados en el cuestionario que se aplicó en la entrevista de salida a los empleados que decidieron abandonar la empresa por cualquier motivo, de los cuales se retoman los aspectos mas relevantes por departamento que integran las áreas de producción de INPAMEX como son: Destintado 1, Destintado 2, Máquina 1, Máquina tissue, Acabado y Conversión; confrontándose estos datos reales con la información teórica que aquí se presenta y de esta manera comprobar la hipótesis planteada.

# **CAPITULO I**

## **ANTECEDENTES, ORGANIZACIÓN Y CARACTERÍSTICAS GENERALES DE INPAMEX.**

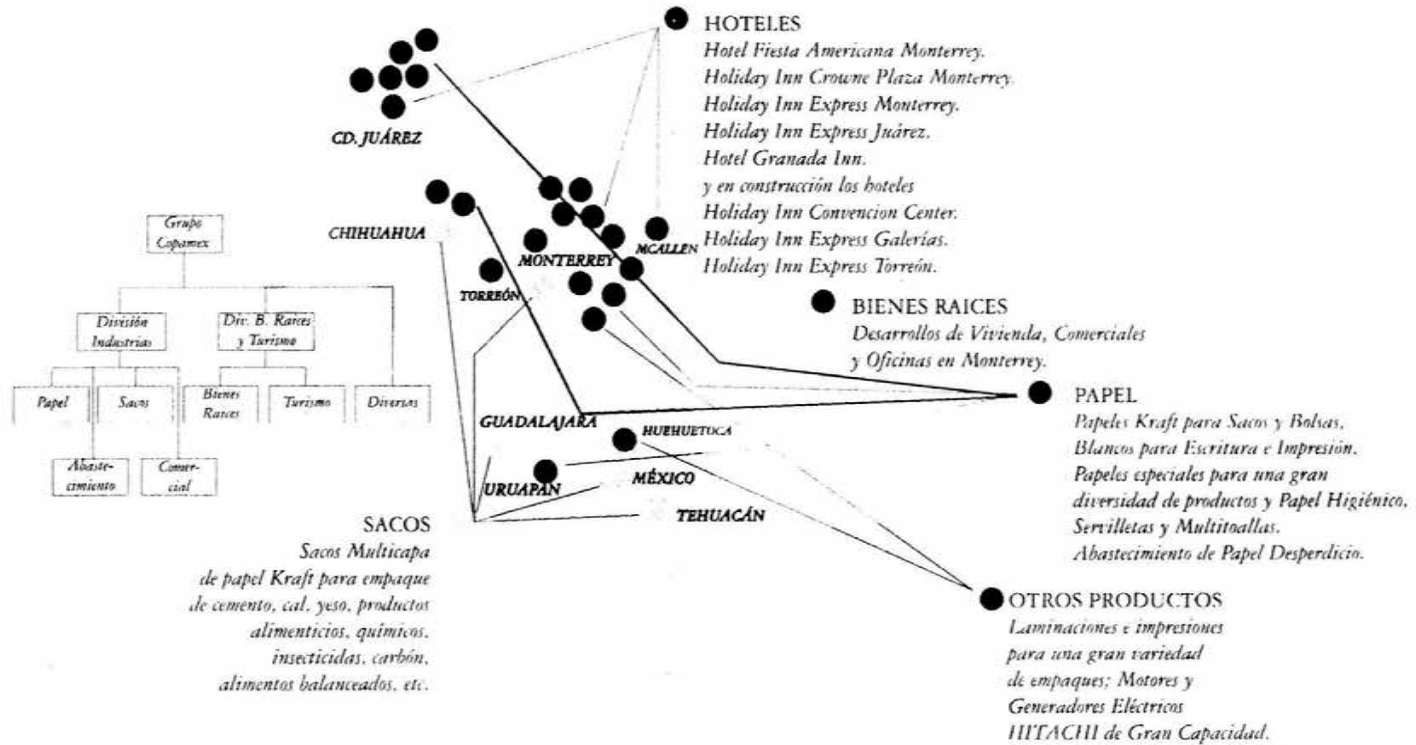
En este capítulo se habla de como surgió el Consorcio Papelero Mexicano (COPAMEX); así como también del nacimiento de Industrial Papelera Mexicana (INPAMEX); su ubicación, a que se dedica esta empresa, sus valores, que pretende lograr, cuales son las prestaciones que ofrece a sus empleados, el número de personal con el que cuenta, la organización interna; a su vez conocer donde se encuentra ubicado el departamento de Trabajo Social dentro de esta organización.

### **1.1. Carácter de la Institución.**

Industrial Papelera Mexicana S.A. de C.V. (INPAMEX), se encuentra ubicada en la carretera a Taretan Km. 3.5. en la ciudad de Uruapan Mich., es una institución de carácter privado dedicada a la producción de celulosa y papel. INPAMEX, tiene una cobertura de acción a nivel nacional; ya que todos sus productos se distribuyen al interior de la república Mexicana, tomando en cuenta que pertenece al Consorcio Papelero Mexicano (COPAMEX). (ver página siguiente).



# Esto Somos en Copamex



## **1.2. Antecedentes del Consorcio Papelero Mexicano (COPAMEX).**

“El día 26 de Mayo de 1928, Don Jorge Maldonado Villarreal fundó la fábrica abastecedora de bolsas, que posteriormente cambió a fábrica de bolsas de papel Monterrey y a Bolsas Maldonado en 1935. Don Carlos Maldonado (hoy presidente del consejo de COPAMEX) comenta: “Fabricábamos bolsa con asa y la hacíamos a mano”.

En esos tiempos laboraba toda la familia en la empresa; Don Carlos, Don Jorge, Don Humberto, Don Raúl y sus hermanas: Hortensia, Dora y Sarita; además trabajaban junto a ellos nueve o diez empleados.

En 1935 compraron una máquina (POT DEVIN) especial para bolsa de asa de fondo hexagonal y unas máquinas grapadoras para asa de bolsa de mandado. En 1936, empezaron a reconstruir máquinas usadas que adquirían en Estados Unidos y les dieron muy buenos resultados. Siguieron un ritmo de crecimiento que tuvieron que buscar la forma de ampliar su campo de acción con mayor superficie en sus bodegas, así que adquirieron más terrenos.

Al principio, el papel para la bolsa lo importaban de Estados Unidos, posteriormente se lo compraban a unos primos de los señores Maldonado. El crecimiento fue constante; abrieron plantas de Bolsa de Papel y Derivados (en Guadalajara), Bolsas Nacionales (en México), y Bolsas de Papel del Norte (en Chihuahua). Empezaron a fabricar sus propias máquinas para bolsa de papel Blasine, producían también bolsas para tiendas de ropa, bolsas para café y productos alimenticios abriendo con esto nuevos mercados en nuestro país.

En el año de 1952, empezaron a producir sacos de papel (en Monterrey) para el empaque de productos como el cemento, químicos y otros. En los siguientes tres años se añadieron Bolsas de Papel Guadalajara y Bolsas y Artículos de papel en México. Hoy, COPAMEX, es uno de los grupos mejor establecidos en México, donde

se tiene una gran variedad de especialidades industriales que van desde la manufactura del papel, celulosa, sacos, bolsas, empaques flexibles, turismo y bienes raíces. Hablar de COPAMEX (Consortio Papelero Mexicano), es hablar de cinco mil trescientos treinta empleados, que contribuyen en el logro de los objetivos de la empresa mediante el trabajo en equipo y la capacitación constante, lo que permite a su vez, elevar su nivel de vida". (Rev. Imágenes Año No. Sept. 1994)

### **1.3. Antecedentes de Industrial Papelera Mexicana S.A. de C.V. (INPAMEX).**

"Don Carlos Maldonado al visitar la ciudad de Uruapan Mich., le agradó mucho por las características que esta ciudad poseía como son el clima y la gran abundancia de agua, cuyos aspectos favorecen para la instalación de una fábrica de papel en esta ciudad. Fue así, que Don Carlos Maldonado decidió comprar terrenos tramitar los papeles necesarios e iniciar con la instalación de lo que hoy conocemos como INPAMEX.

INPAMEX fue instalada en la ciudad de Uruapan Michoacán en el año de 1975, dio sus primeros pasos fabricando papel kraft para sacos y bolsas. Con la visión de los directivos y el esfuerzo de sus trabajadores, se incursionó en la fábrica de papeles blancos llegando a ser líder indiscutible en el mercado Nacional de papeles para fotocopiado.

Durante el año de 1989, se instaló en INPAMEX un equipo de la más avanzada tecnología mundial para la fabricación de celulosa a partir de desperdicios impresos.

Simultáneamente INPAMEX realizó inversiones para el tratamiento de sus aguas residuales, bajo un solo objetivo: "Proteger el medio ambiente". (Manual de Bienvenida INPAMEX). Dentro de la localidad, como generadora de empleos,

INPAMEX cuenta actualmente con 625 trabajadores que dependen directamente de ella al igual que sus familias; y de manera indirecta, también genera empleos para aquellas personas que trabajan en empresas que le venden productos como refacciones, materiales, utensilios, herramientas y otros artículos que son necesarios para la empresa, considerando también los empleos por servicio de transporte, construcción, mecánicos, fabricación de tarimas, impresión y otros.

Para INPAMEX es un gran orgullo contar con gente que posee los tres elementos necesarios para el éxito en el futuro que son: **CAPACIDAD, INTELIGENCIA Y DISPONIBILIDAD PARA EL TRABAJO**". (Manual de Bienvenida INPAMEX)

#### **1.4. INPAMEX... Hoy.**

“ Industrial Papelera Mexicana como toda empresa tiene una misión que cumplir “Fabricar papeles higiénicos y de escritura e impresión que satisfagan las necesidades de nuestros clientes a costos competitivos, asegurando el crecimiento de INPAMEX y su personal; con un enfoque de trabajo en equipo, seguridad y preservación del entorno ecológico”, bajo una visión: “Ser una fábrica de papeles higiénicos y de escritura e impresión con indicadores operativos de clase mundial”. INPAMEX tiene valores claramente definidos para el logro de sus metas y presentes a cada momento.” (Manual de organización y Procedimientos INPAMEX)

#### **Valores de INPAMEX**

**Clientes:** “Son la razón de ser de nuestra organización, definen la calidad de nuestros productos y la satisfacción de sus necesidades asegura nuestra supervivencia”.

**Calidad:** “Cumplir con las necesidades del cliente buscando siempre la mejora

continúa para superar sus expectativas”.

**Trabajo en equipo:** “Es el compromiso de participar con los conocimientos, habilidades y actitudes de cada uno de los que trabajamos en INPAMEX, buscando juntos los objetivos que nos lleven al logro de la misión de nuestra empresa”.

**Seguridad:** “Es la responsabilidad que todos tenemos en el desempeño de nuestro trabajo, asegurando siempre la integridad de las personas; además de la conservación de los equipos materiales de la empresa”.

**Ética:** “En la empresa actuamos con rectitud, congruencia y profesionalismo en nuestras labores”.

**Rentabilidad:** “ Es nuestro compromiso generar las utilidades con la efectiva utilización de los recursos humanos y materiales, mismos que aseguren el crecimiento de la empresa”.

**Recurso humano:** “ Es la fuerza esencial de nuestra organización, que en forma inteligente y creativa, logra los objetivos de la empresa”.

**Medio ambiente:** “Asumimos como empresa la responsabilidad de mejorar el entorno ecológico que nos corresponde.” (Manual de Organización y Procedimientos INPAMEX)

INPAMEX ofrece diversas prestaciones sociales tanto para los trabajadores como para sus familias; ya que para la empresa son muy importantes, además de contribuir a la interacción familia-empresa. Las prestaciones son las siguientes:

**A) “Servicio Médico:**

La empresa cuenta con servicio médico dentro de sus instalaciones para proteger la salud y el bienestar de sus trabajadores.

**B) Vales Canjeables:**

Se otorga mensualmente a todo el personal vales canjeables por artículos básicos de consumo

**C) Comedor:**

La empresa cuenta con servicio de comedor para todo el personal que labora en turno ordinario o en primer turno.

**D) Actividades Recreativas:**

Anualmente se desarrollan programas que comprenden eventos sociales, deportivos y culturales con la finalidad de fomentar la integración. Dichos programas van dirigidos tanto para el trabajador como para su familia.

**E) Seguro de Vida:**

El cual protege al trabajador en caso de fallecimiento, este se le otorga cuando ya ha adquirido su planta.

**F) Incentivo de Asistencia:**

La empresa otorga un incentivo anual de asistencia que se entrega mensualmente a aquellos trabajadores que no hayan incurrido en faltas, incapacidades por enfermedad general y permisos con o sin goce de sueldo.

**G) Subsidio por enfermedad general:**

Se otorga una cantidad en efectivo como complemento al subsidio que otorga el IMSS.

**Permisos:**

**1).- Permiso por nacimiento:**

Se otorgará al trabajador que tenga su planta, cuya esposa haya dado a luz.

### 2).- Permiso por matrimonio:

Se otorgará por una sola vez a los trabajadores solteros y que además tengan su planta, tres días con goce de sueldo.

### 3).- Permisos por fallecimiento:

De un hermano: se otorgan dos días; de suegros: se le otorgará un día; de esposa: se le otorgarán cinco días; por padres e hijos: se les otorgarán tres días. Los días otorgados en ésta cláusula deberán ser tomados inmediatamente posterior al suceso, de no ser así no se gozará de la misma. " (Manual de Bienvenida INPAMEX)

## 1.5. Organización interna de INPAMEX. (Manual de organización INPAMEX)



Industrial Papelera Mexicana está organizada de la siguiente manera: La dirección general tiene a su cargo 8 gerencias; La Gerencia de Recursos Humanos, la cuál se encarga de desarrollar planes y estrategias que motiven a los trabajadores, a fin de mantener un ambiente laboral sano dentro de la empresa.

La Gerencia de Materiales, tiene a su cargo el proveer a la empresa del recurso material necesario para su funcionamiento, y a su vez de la venta de los productos ya elaborados.

La Gerencia de la Administración de la Calidad, es responsable de verificar que el tiempo y los recursos utilizados para la producción sean los adecuados y se aprovechen al máximo.

La Gerencia Técnica, se encarga de controlar la calidad de los productos ya elaborados, es decir; verifica que los productos cumplan con los lineamientos establecidos; además de elaborar y controlar el uso de sustancias utilizadas; y buscar estrategias tendientes a la protección de su entorno ecológico.

La Gerencia Administrativa, lleva el control de los gastos económicos y materiales de la empresa.

La Gerencia de Producción, planea, administra, dirige y coordina el recurso humano para el cumplimiento de los objetivos de producción.

La Gerencia de mantenimiento, se encarga de proporcionar un adecuado mantenimiento mecánico y eléctrico, así como de los servicios de vapor y agua, para el buen funcionamiento de la planta.

La Gerencia de Sistemas, controla y orienta acerca del uso de las computadoras, además de proporcionar un mantenimiento adecuado para su buen funcionamiento.

Cada una de dichas gerencias tiene una persona que directamente se encarga de ella y el personal que desempeña diferentes funciones y actividades respecto a su puesto.



Cabe mencionar que Industrial Papelera Mexicana, cuenta actualmente con 625 trabajadores; los cuáles dependen directamente de ella al igual que sus familias.

## 1.6. Organigrama del área de producción.

La gerencia de producción tiene como misión: Planear, Administrar, Dirigir, y Coordinar los recursos humanos de acuerdo a los lineamientos establecidos por la empresa, enfocados al cumplimiento de los objetivos de producción, tanto en volumen como en costo, dentro de los parámetros de calidad y llevando a efecto las políticas de seguridad.



El nivel socioeconómico en promedio del personal que presta sus servicios dentro de las áreas de producción como son: Destintado 1, Destintado 2, Máquina 1, Acabado, Máquina tissue y Conversión, es medio-bajo, y sus edades oscilan entre los 19 y 40 años, con una escolaridad mínima de secundaria y máxima de preparatoria, dependiendo de su ubicación dentro de las diferentes áreas son las actividades que realizan.

Toda persona que aspira formar parte del personal obrero de INPAMEX, debe cubrir los siguientes requisitos, como son:

- Edad: 18-35 años
- Escolaridad: Mínima, secundaria

- Disponibilidad para rolar turnos
- No tener antecedentes penales
- Buen estado de salud, incluyendo la vista
- No estar tatuado
- No tener hermanos o familiares trabajando dentro de la misma área de producción, a menos de que ellos tengan muy buenas referencias y comportamiento dentro de su trabajo.
- No haber laborado anteriormente en la empresa; ya que no se aceptan reingresos.

Para tener una idea más clara de las actividades generales que se realizan en los diversos departamentos del área de producción se mencionarán a continuación algunas características. (Manual de Bienvenida INPAMEX).

➤ **Planta de destintado:** La planta de destintado fue instalada en INPAMEX en Agosto de 1989, teniendo gran apoyo y sobre todo preservando el medio natural de conservación para no extraerse la celulosa de los árboles.

El destintado es la opción para la recirculación de desperdicios impresos como materia prima, ayudándonos a evitar grandes cantidades de terrenos llenos de basura y sin sacarle el debido provecho a ésta situación ahora tan alarmante, la materia prima utilizada en la planta de destintado es de 100% fibra secundaria de diferentes grados.

**DESTINTADO:** Se define como: la remoción de tinta, cargas y otros materiales no celulósicos de papel desperdicio con o sin impresos, mediante una combinación de desintegración mecánica y tratamiento químico con o sin etapa de blanqueo. Existen dos tipos fundamentales de destintado, uno es por lavado y otro por flotación, siendo este último nuestro caso.

#### ❖ DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO.

- 1.- El proceso se inicia con el pulpeo de la materia prima en un pulper tipo hélico de alta consistencia, en conjunto con los productos químicos, al término de cada batch, la pulpa se diluye para pasarla a la depuración de alta densidad.
- 2.- El aceptado se diluye nuevamente para alimentarse a la celdas de flotación, donde se inyecta aire por medio de difusores, con el objeto de provocar la formación de espuma y a su vez la separación de tinta.
- 3.- La pulpa libre, ya destintada se hace pasar a través de una batería de limpiadores centrífugos, para eliminar partículas pesadas, el aceptado del primer término se manda a otra batería de limpiadores para eliminar las impurezas ligeras.
- 4.- Una vez limpia la pulpa se pasa a la etapa de espesado y ya espesa se pasa a un dispersor que fragmenta las partículas remanentes de la flotación y limpieza.
- 5.- Esta pulpa se alimenta a un mezclador de químicos para después pasarse a la torre de blanqueo.
- 7.- Una vez blanqueada la pulpa, se descarga a una torre de blanqueo para distribuirla, ya sea a máquina 1 (planos), o máquina 2 (tissue), o bien, para embalarse.
- 8.- La celulosa obtenida se usa para la fabricación de papeles finos para impresión y escritura y papeles tissue.

#### ❖ PROCESO DE FABRICACION DE PAPELES BLANCOS (MAQUINA DE PAPEL):

- 1.- Este proceso de fabricación se inicia a partir de los molinos, en donde su función principal, es moler la celulosa o fibra la cuál se combina con agua para formar una

pasta.

- 2.- Una vez molida la pasta se conduce a los tanques de descarga para hacer el ajuste de consistencia. (cantidad de fibra en el agua).
- 3.- Posteriormente la pasta es pasada al sistema de refinación, el cuál por medio de unos discos de corte trata las fibras para dar determinadas características al papel como son: porosidad, suavidad, buena formación, etc.
- 4.- Preparación y dosificación de aditivos químicos: la intención aquí es hablar sobre aquellos otros ingredientes que son usados en la fabricación del papel distintos a las fibras.
- 5.- Mesa de formación: la cual tiene como finalidad el de recibir la suspensión de fibra de la caja de entrada y quitarle agua para formar la hoja de papel.
- 6.- Sección de prensas: tiene como objetivo principal eliminar un porcentaje del agua que contiene la hoja prensándola a través de dos rodillos con un fieltro.
- 7.- Sección de secado: La sección de secado es una máquina de papel, es la parte donde se va a secar el papel por medio de calor generado por vapor de agua que calienta la superficie de unos cilindros que van en contacto con el papel.
- 8.- Calandrado y enrollado del papel: Después del secado de la hoja, el papel es pasado a través de la calandria la cual constituye la última posibilidad mecánica para corregir la densidad, el calibre y el perfil de la hoja. El enrollador consiste en un tambor de gran diámetro, cuya velocidad se sincroniza con la transmisión principal de la máquina y unos ganchos provistos de pistones a cada extremo del tambor, donde es colocada la flecha se baja sobre la superficie y por contacto gira a la misma velocidad de este.
- 9.- Operación de calibrador y computadora Acurray: es un controlador de peso y calibre ajustando los parámetros establecidos en la computadora Acurray.
- 10.- Embobinado de Papel: Una vez que ya se fabricó el papel y se enrolló en la

máquina cumpliendo este todas las especificaciones y normas de control de calidad se procede a pasar los rollos al desenrollador para ser cortados de acuerdo al diámetro y ancho que sea requerido.

#### ❖ PROCESO DE FABRICACION DE PAPEL TISSUE

Se entiende por papel tissue a todos aquellos productos que por su diseño y características están enfocados principalmente a satisfacer el uso en el sector doméstico.

Este tipo de papel cuenta con una variedad de productos, entre los más importantes podemos citar: papel higiénico o sanitario, servilletas, toallas de cocina, toallas de manos, pañuelos faciales etc.

La capacidad de la planta tissue, fue diseñada para lograr una producción diaria de los productos antes indicados, de 108 toneladas por día con equipos modernos que nos permiten obtener productos de calidad utilizando como materia prima fibrosa, principalmente pulpa de nuestra planta de destintado y celulosa de madera.

#### ❖ PREPARACION DE PASTAS:

Este proceso cuenta con una área de preparación de pastas similares a la del proceso de fabricación de papeles de escritura e impresión con dos molinos, tanques, agitadores, refinadores, criba de presión etc.

#### ➤ Área de Conversión:

Este departamento es donde se transforma el papel que sale de la máquina

de papel tissue en grandes rollos a pequeños rollos de papel higiénico o servilletas empacados con polietileno en diversas presentaciones.

Líneas continuas Perini: Se cuenta con dos líneas para producir papel higiénico, las cuales hacen el gofrado de papel a través de dos rodillos y después se cortan al diámetro, longitud y número de hojas que requiere el producto que se esté fabricando. De aquí pasa a las envolvedoras que hacen los paquetes de 4, 6 o más rollos por paquete para finalmente por medio de ensacadoras automáticas hacer bolsas grandes de polietileno llamados corrugados. Cada línea puede fabricar hasta 8000 bolsas por día equivalente a 56 toneladas.

Línea de Servilleta Paper converting: Para fabricar servilleta se cuenta con dos líneas en las cuales se montan en cada uno tres rollos en los desenrolladores para pasar a gofrarse y después a cortarse y doblarse para formar la servilleta. Se tiene tres presentaciones, que son los comunes en nuestro mercado: 125 y 250 hojas que son empacadas automáticamente y 500 hojas que son empacadas a mano; la capacidad de cada línea es de 4400 servilletas por minuto equivalente a 7 toneladas por día.

#### ➤ **Área de Acabado:**

En esta área es donde se guillotina el papel que sale de la máquina 1 o máquina de papel plano en grandes rollos a hojas en tamaño carta, oficio, entre otras." (Manual de Bienvenida INPAMEX)

De manera muy general, se han expuesto las características del área de producción, a continuación se presentará el desarrollo del proceso de investigación.

## 1.7. Organigrama del área de recursos humanos. (Manual de Organización Inpamex)



El área de Recursos Humanos supervisa al jefe Administrativo de Personal, al jefe de Selección y Trabajo Social, Al encargado de Vigilancia, Encargado de Capacitación, Encargado de Nóminas, Promotor de Seguridad, Intendentes y vigilantes; así como también a la persona encargada de recepción y la secretaria de esta gerencia.

El área de Recursos humanos verifica y coordina las operaciones involucradas con la atención del personal; Desarrolla planes y estrategias que motiven a los trabajadores y trata de mantener un ambiente laboral sano dentro de la empresa.

El Departamento de Trabajo Social se encuentra dentro de esta gerencia dependiendo directamente de la misma; y cuyo objetivo es participar multidisciplinariamente en el equipo de profesionales investigando, promoviendo, programando, coordinando y evaluando las actividades encaminadas a satisfacer las necesidades laborales de los trabajadores con el propósito de elevar los niveles de vida de los mismos e incentivar y mejorar la productividad de la empresa.

“Dentro de INPAMEX, el departamento de Trabajo social para cumplir su

objetivo, requiere de ciertas habilidades y cualidades que con la experiencia se van adquiriendo como son:

- Diseñar y llevar a cabo procesos de investigación social
- Buscar alternativas de solución a los problemas sociales que se presenten
- Elaborar programas y proyectos en base a las necesidades de la empresa y del trabajador
- Coordinar acciones
- Trabajar en equipo, optimizar recursos
- Formar grupos
- Participar en procesos educativos
- Atender problemáticas individuales

En la aplicación de técnicas se requiere:

- Observar, entrevistar
- Aplicar cuestionarios y técnicas de información
- Conducir casos individuales
- Aplicar técnicas de educación y de promoción social y de registro de información como pueden ser, el diario de campo, diario fichado, crónicas grupales, guías de observación, etc.
- Elaborar informes, programas, presupuestos.

Requiere también de ciertas cualidades personales como:

- Mantener el apego a las políticas de la institución.
- Ser responsable de la información de la empresa
- Ser solidario con el equipo de trabajo
- Respetar la delimitación de los campos profesionales
- Mantener el secreto profesional
- Respetar la dignidad humana y la decisión de las personas en la solución a sus problemas; tener conciencia del valor de la relación tanto personal como



- profesional y tener sentido de responsabilidad
- Tener control de sí mismo, ser objetivo, crítico y justo
  - Ser creativo y tener iniciativa propia
  - Tener compromiso con la sociedad buscando siempre la superación personal y profesional
  - Actuar sin paternalismo y sin fomentar la dependencia
  - Adecuar su comunicación al nivel de las personas". (Manual de Organización y Procedimiento INPAMEX).

Dichas características se ven reflejadas en su actuar profesional al desarrollar las siguientes funciones y actividades con un procedimiento específico sin ser rígido apoyándose en técnicas e instrumentos adecuados.

FUNCION: *INVESTIGACION*

ACTIVIDADES	FINALIDAD
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visitas domiciliarias al personal debido a :</li> <li>✓ incapacidad médica:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Constatar la adecuada atención médica del IMSS y llevar un seguimiento en su proceso de recuperación para de esta manera informar a la empresa y específicamente al área productiva a la que pertenezca, para prever las situaciones que esto implica.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ausentismo:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se trata de conocer los motivos, por los cuales está faltando a su trabajo e identificar de que manera se puede influir como Trabajadora Social en ésta situación.</li> </ul>

- ✓En proceso de selección para ingresar a la empresa: ➤Se realiza un Estudio Socioeconómico al aspirante, con el fin de conocer su entorno social y económico; ya que esto generalmente influye en la conducta de las personas, como se lleva con su familia, que tanto apoyo recibe por parte de ella, cuales son sus aspiraciones, sus metas etc.; y en base a todos estos aspectos se puede determinar si el candidato es favorable o no para la empresa.
  
- ✓Recorrido por la planta para detectar problemas y necesidades de los trabajadores ➤Los cuales se realizan mínimo una vez por semana; ya que de esta manera se tiene una relación más directa con ellos y puede detectarse alguna problemática o necesidad a tiempo; además de actualizar la información que contienen los tableros.

#### FUNCION: ORGANIZACIÓN

##### ACTIVIDADES

##### FINALIDAD

- Eventos culturales y deportivos ➤Fomentar una mayor integración entre el personal, además de hacerles sentir parte importante de la empresa.
  
- Talleres familiares ➤Integrar la familia del trabajador a la empresa.

FUNCION: PROGRAMACION

ACTIVIDADES

FINALIDAD

- Visitas escolares a la planta
  - La empresa, abre sus puertas a todas las instituciones escolares de nivel secundaria, preparatoria y Universidad que deseen visitar y conocer sus instalaciones. Estas se programan con una periodicidad de dos veces por semana y solo los días jueves.
  
- Juntas del comedor
  - Evaluar el servicio brindado por el comedor; además de elaborar el menú mensual, ésta reunión se lleva a cabo, la última semana de cada mes y asisten un trabajador de cada área de producción de la planta.
  
- Eventos culturales y deportivos
  - Miniolimpiada, talleres familiares, curso de verano, etc.
  
- Envío de información a Monterrey para la Revista Imágenes
  - COPAMEX, cuenta con una revista interna bimestral, la cual es editada en Monterrey, se trata de que las empresas que integran el consorcio, compartan las actividades que cada una realiza, además de realizar reconocimientos, a trabajadores destacados.

FUNCION: *ADMINISTRACION*

ACTIVIDADES

FINALIDAD

- De recursos y de tiempo para la realización de los diferentes eventos.
- Optimizar los recursos materiales y económicos, así como el tiempo destinado para cada actividad a realizar.

FUNCIÓN: *GESTORIA*

ACTIVIDADES

FINALIDAD

- Realizar trámites con el IMSS.
- Facilitar la afiliación de los padres del trabajador, cuando no cubren los requisitos necesarios como la edad.
- Atender situaciones en la que no se está atendiendo debidamente al trabajador.
- Programar campañas de vacunación y pláticas de interés para el personal de la empresa.

FUNCIÓN: *ASESORIA*

ACTIVIDADES

FINALIDAD

- Acerca de las prestaciones a las que tienen derecho.
- Aclarar dudas que surjan, y que estén consientes acerca de sus derechos y obligaciones.

FUNCION: *COORDINACION*

ACTIVIDADES

FINALIDAD

- Con diferentes Instituciones como: CANACO, DIF, SERVICIO ESTATAL DE EMPLEO, IMSS entre otras.
- Para atender y dar respuesta a diferentes problemáticas o necesidades que se presenten tanto en el trabajador como en la empresa.

Con lo señalado, se puede afirmar, que la labor de un Trabajador Social dentro de INPAMEX, además de ser muy amplia, es de suma importancia; ya que tanto el trabajador como su familia, requiere de un apoyo especial, de sentirse parte importante de la organización, y así, además de contribuir en su desarrollo personal el trabajador participará en el logro de los objetivos de la empresa. En el siguiente capítulo se ampliará más el actuar del Trabajador Social.

Podemos concluir que Industrial Papelera Mexicana por sus características se le puede considerar como una empresa grande por el número de trabajadores con los que cuenta (625), que continuamente busca la superación tanto de la empresa como del personal que labora dentro de ella, incluyendo la estructura organizacional con la que cuenta, ya que día con día buscan la mejora continua, para el mejor desempeño en la delegación de funciones y responsabilidades; tratando de estar a la vanguardia en tecnología y en los procesos productivos, proporcionando a su personal la capacitación necesaria para el buen desempeño de sus funciones.

## **CAPÍTULO II**

# **INTERVENCIÓN DEL TRABAJADOR SOCIAL EN EL ÁREA EMPRESARIAL**

En este capítulo, se retoman los antecedentes históricos de Trabajo Social, cómo surgió, qué personas iniciaron esta actividad, la cual posteriormente se convertiría en un actuar profesional; las diferentes concepciones que existen acerca de lo que es Trabajo Social, llegando a una definición, se conocerán también las diferentes áreas de intervención en las cuales se puede desempeñar un Trabajador Social, profundizando en su actuar dentro del área empresarial, señalando las cualidades y características que debe poseer; los objetivos que se persiguen y las funciones y actividades ideales que deben realizarse dentro de éste ámbito; finalizando con un breve análisis comparativo del actuar profesional idóneo del trabajador social dentro del área empresarial y la práctica real.

### **2.1. Antecedentes históricos de Trabajo Social.**

“En la historia de la sociedad mexicana se habla de que tanto la Iglesia como el Estado y algunas personas realizaban una serie de acciones encaminadas a la resolución de graves necesidades (como mendicidad, desnutrición, desamparados, etc.), que presentaban sectores importantes de la sociedad. Ya en el México Colonial y posteriormente en el independiente el papel de los grupos religiosos mediante la caridad, o el de los ilustres humanistas mediante la filantropía, hasta el de instituciones del Estado durante la Reforma, dejaron una importante huella en la historia de la beneficencia, lo que constituye un hito en la historia del trabajo Social Mexicano.” (VALERO, 1996:9)

“Durante 1920, después de la Revolución Mexicana se reorganizó la beneficencia y le fueron asignados los recursos de la lotería para sostenerla; los cuales permitieron una renovación de la beneficencia (en cuanto a los establecimientos). Por primera vez se requería de personal que cubriera las funciones de investigación; por lo que se comisionó a unas instructoras para investigar aspectos educativos y de alimentación de los niños alojados en las casas de cuna, hospicios, escuelas, industrias y además de la escuela para ciegos y sordomudos a quienes se les distribuía la ayuda. “ (VALERO, 1996:10).

Dichas inspectoras no contaban con preparación alguna, difícilmente contaban con el primero o cuarto de primaria.

“La asistencia entonces impartida comprendía la prestación de ayuda económica o material para el socorro de alguna necesidad inmediata, como alimentación, salud, vivienda, etc. poco a poco se fue observando como se infiltró un nuevo concepto, la ayuda ya no se aceptaba como respuesta emocional frente al problema ajeno, ya que se estimaba peligroso para el individuo y para la sociedad cumplir con el precepto de la caridad “que no sepa tu mano izquierda lo que hizo la derecha”, por lo que se pretendió saber por qué hacer y cómo impartir la asistencia social”. (VALERO 1996:12-13).

“Por iniciativa del Dr. Isidro Espinosa Reyes, se fundaron los primeros centros de Higiene infantil, en los cuales laboraban enfermeras, quienes salían de la institución para visitar los hogares y ampliar a las familias la influencia del Centro de Salud, además de tomar datos sobre las condiciones sanitarias del hogar y dando orientación sobre higiene y puericultura, siendo por lo tanto la función de la visita domiciliaria, prolongar el tratamiento médico, lo que caracterizó la concepción paramédica de la profesión.

Antes de 1932, la beneficencia pública y privada no había podido liberarse de

lo antiguos conceptos de "caridad y limosna", y como ya se mencionó, su actuación tenía sólo el fin de resolver de manera inmediata los problemas de los necesitados.

El primero de marzo de 1932, se inició una importante transformación del concepto de beneficencia, llegando a desligarse del espíritu y la técnica restringida que tenía. A partir de ese momento, la beneficencia, se enfocó a evitar las causas de debilidad social que representan algunos individuos, creándose para tal fin, un organismo de terapia social, convirtiéndose un año más tarde en la Secretaría de Asistencia.

El primero de Enero de 1937, el Gral. Lázaro Cárdenas señaló que la beneficencia debería evitar las causas de debilidad social que presentan individuos, pugnando por reincorporarlos al proceso de producción, para lo cual creó un organismo de terapia social que se desarrollaría bajo los siguientes preceptos: La ayuda al desvalido, sería considerada como obligación social y debería tender a transformar al débil social en elemento productivo y sano. La asistencia debería tener bases científicas, por lo que era indispensable el estudio consiente de cada caso, a fin de poder clasificar los grupos de necesitados y turnar los casos a la institución adecuada, además de prever el tiempo de la educación asistencial; se planteaba la necesidad de contar con un centro donde se estudiara a los débiles sociales, las causas de su problemática, mediante la formulación de un diagnóstico y pronóstico necesarios para lograr la curación del enfermo.

Por primera vez se mencionó ya una atención especializada, o mejor dicho, ya un poco más personalizada, además se trata ya de llegar a la raíz o esencia del problema y así buscar la manera de solucionarlo como podía ser el canalizarlo a una institución adecuada para su tratamiento.

El crear una dependencia de bienestar social, requería de personal que coordinara los comités voluntarios del departamento de terapia social, el cual significó un reforzamiento muy importante en los programas de atención a



minusválidos. Fue así que por primera vez se menciona a Trabajadoras Sociales, quienes además de hacerse cargo de los ya mencionados, eran las especialistas encargadas del programa de atención a minusválidos.

Lo anterior dio pauta para el origen de la profesionalización de la acción emprendida hasta entonces por mujeres voluntarias de sociedad, enfermeras o inspectoras.

El presidente Adolfo Ruíz Cortines, por decreto del 28 de Octubre de 1954, creó el programa de bienestar social rural, dependiente de la Secretaría de Salubridad y Asistencia, que tenía el propósito de contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de la población rural, a través de la promoción y coordinación de esfuerzos de las instituciones federales, estatales y municipales, y con la participación activa y organizada de la población. El programa llegó a tener 502 centros de bienestar social distribuidos en todas las entidades federativas. El programa incorporó a Trabajadoras Sociales quienes fungieron como directoras de los diversos centros de este tipo; dando especial atención a la investigación de los problemas sociales, educación, organización y desarrollo de comunidades." (SÁNCHEZ, 1996:15 )

"El cambio de beneficencia a Asistencia Pública, implicó el entender e interpretar científicamente la problemática social que presentaban las personas y adoptar una posición de solidaridad con el marginado, era una actividad de administración pública tendiente a lograr la correcta distribución del bienestar social.

La escuela de Salubridad impartió un curso para auxiliares de Trabajo social, señalando que en el artículo 28 de los principios del mismo departamento hace alusión, que "es deber del Estado Mexicano crear un tipo de visitadora social eficaz, activa y honorable, capaz de ser maestra de Salubridad y recoger con fidelidad los elementos de información social y demográfica". (VALERO, 1995:13).

Trabajo Social, por lo tanto, surgió como respuesta a las necesidades más urgentes derivadas de las condiciones de miseria en que vivían grandes núcleos de la población, caracterizándose por “El hacer por amor a Dios”, y un hacer “Por amor al hombre”, basados en los principios de caridad y beneficencia que hasta hoy en día existen.

## **2.2. Definición de Trabajo Social**

Como anteriormente se señaló, Trabajo-Social surge como una forma de ayuda a individuos, grupos y comunidades en la resolución de sus necesidades, denominándosele asistencia social, posteriormente, ya con el reconocimiento de la profesión como tal, surge la denominación de servicio Social. A continuación se revisarán diferentes definiciones de Trabajo Social, mediante las cuales se apreciará su evolución histórica.

Valentina Maidagán de Ugarte lo definió como: “Conjunto de múltiples actividades conducentes a obtener el bienestar social y económico de los seres humanos, apoyando toda acción en recursos propios de cada individuo y en la comprensión y reconocimiento que de sus problemas logre cada cual”. (MAIDAGAN,1960:53).

Esta definición refleja primeramente, que aún no se tienen claramente las actividades y funciones a realizar para la resolución de los problemas; es decir, no existe aún una delimitación de su actuar, por otro lado, se considera de suma importancia, que el individuo reconozca y comprenda su problemática o la situación en la que se encuentra para mediante el aprovechamiento de sus recursos dar solución a sus problemas.

El Servicio social significó una superación con respecto a la Asistencia social, ya que organizó sistemáticamente los procedimientos técnicos de atención a los necesitados.

Otra definición es: “El Trabajo Social es una intervención intencionada y científica, por lo tanto racional y organizada, en la realidad social, para conocerla-transformarla, contribuyendo con otras profesiones, para lograr el bienestar social de la población, entendido este como un sistema global de acciones que eleva la calidad de vida de una sociedad, como conjunto de sus aspiraciones sociales”. (HERAS, 1979:147)

Radicalmente, la forma de concebir el actuar del Trabajador Social, fue cambiando; ya que ahora, realizan acciones que tratan de responder a necesidades específicas con el fin de lograr un cambio o transformación que eleve la calidad de vida de las personas.

La reconceptualización operada en Latinoamérica reemplazó al servicio social, por Trabajo Social, se entendió que nuestra profesión es un trabajo junto a la gente, y por lo tanto es social, en este sentido se define como: “El trabajo social, es la disciplina que se ocupa de conocer las causas y efectos de los problemas sociales y lograr que los hombres asuman una acción organizada, tanto preventiva como transformadora que los supere” (KISNERMAN, 1981:107-123)

Trabajo social se concibe ya, como una disciplina que se interesa en conocer las causas del problema y realizar acciones organizadas tendientes a la transformación de la realidad, buscando la participación de las personas involucradas en la misma; entonces se busca llegar a la esencia del problema, para así, realizar también acciones preventivas para afrontar diferentes circunstancias.

En base a lo anterior podemos concluir que el Trabajador Social se proyecta ahora como una disciplina que investiga y conoce una realidad concreta de trabajo, a fin de realizar acciones organizadas que contribuyan en la solución o disminución de las problemáticas que se presentan, involucrando las personas que se encuentran inmersas en esa realidad; así como también participando con otras profesiones, sin

olvidar sus propios principios y procedimientos, que poco a poco se fueron consolidando para lograr una acción más especializada y organizada a través de una metodología.

Así el trabajador social se percató de la diversidad de problemáticas sociales en las que de alguna manera podría intervenir, brindando una atención especializada, por lo tanto, poco a poco abrió nuevos espacios de trabajo, los cuales actualmente se encuentran divididos por áreas claramente definidas y delimitadas con funciones y actividades específicas para cada una de ellas.

## **2.3 Metodología de Trabajo Social**

### **2.3.1 Proceso Metodológico**

El Trabajador Social aborda la problemática no solo desde una perspectiva o dimensión, lo cual es un aspecto muy importante, ya que permite analizar las situaciones desde diferentes ángulos, basándose el quehacer profesional en una matriz metodológica que está estructurada por un proceso operativo en donde se expresa la conjunción de conocimiento-acción, dando como resultado una mayor objetividad en el abordaje de la realidad social en sus diversos matices y dimensiones. Dicho proceso puede ser utilizado en las diferentes formas y estrategias de la intervención del Trabajo Social, independientemente de los diversos enfoques que pueda utilizar. SANCHEZ(1996:164), propone el siguiente proceso metodológico para la adecuada intervención del Trabajador Social; el cual consta de seis fases:

FASE	FINALIDAD
INVESTIGACION	Le permite caracterizar los fenómenos sociales, determinar sus causas y repercusiones en la sociedad.
DIAGNOSTICO	Jerarquización de las causas y efectos de la problemática detectada.
PROGRAMACION	Establece las acciones y procedimientos para la intervención en la problemática.
GESTION	Desarrolla un conjunto de acciones de educación, organización y gestión social.
EVALUACION	Valora el alcance y las limitaciones de la intervención profesional.
SISTEMATIZACION	Reflexión teórica sobre el hecho y la vida cotidiana, así como de la intervención profesional, para enriquecer el saber especializado de la profesión y las estrategias institucionales.

Dicho proceso no es un esquema rígido o un proceso riguroso, ya que debido a la problemática que se presente, debe buscarse la manera mas adecuada de abordar el problema, sin perder de vista el proceso, el cual puede considerarse flexible.

En este proceso de intervención profesional, la participación social ocupa un papel muy importante, ya que permite a los individuos externar su situación y aportar diversas alternativas de solución para enfrentar la problemática que cotidianamente se presenta; así, para el Trabajador Social, la participación social es un proceso de manifestación y cooperación social que facilita la integración de esfuerzos para enfrentar problemas y de esta manera realizar acciones que den respuesta a las necesidades y demandas prioritarias de la comunidad, ya sea a nivel individual, grupal o colectivo. SANCHEZ 1996:166) menciona que en base al objeto de

intervención el Trabajador Social desempeña funciones básicas como:

- Gestión social
- Educación Social
- Planeación y programación
- Administración
- Capacitación Social
- Organización Social
- Investigación Social

Dichas funciones permiten al Trabajador Social, identificar y caracterizar la problemática social, así como la formulación de explicaciones objetivas, en torno a la manifestación del problema, con el objeto de que sirvan como base en la elaboración de diagnósticos sociales coherentes y acordes con la situación real de la población, y así, diseñar estrategias a fin de dar respuesta a la problemática social detectada tomando en cuenta las condiciones sociales, tecnológicas y políticas, que le permitan la obtención y potencialización de los medios y recursos involucrando de manera activa a la población." (Sánchez 1996: 166)

El proceso y funciones ya mencionados, los lleva a la práctica el Trabajador Social en cada una de las diversas áreas de intervención en las cuales puede desempeñarse, aunque cabe mencionar nuevamente que estas se adecuan al área y problema en que se encuentre.

### **2.3.2. Las Diferentes áreas de intervención del Trabajador Social**

El Trabajador Social, cuenta con amplio campo de acción en los cuales puede desempeñar y desarrollar sus conocimientos adquiridos, ya que la problemática que se presenta en la sociedad es muy vasta. En este sentido la problemática social, como objeto de intervención del Trabajo Social presenta una gran complejidad para

ser comprendida, analizada y resuelta debido a su carácter multifacético, es decir, presenta una gran diversidad de proyecciones y facetas que requieren estrategias y respuestas específicas. Además de ser multifacético tiene un carácter multidimensional, ya que la problemática social, es pluricausal y presenta una variedad de factores que se involucran en su origen desarrollo y manifestación por lo que exige una práctica profesional integral y multidisciplinaria.(2.3.2)

#### A) Promoción social en el desarrollo de la comunidad

El trabajador Social, se desempeña en el ámbito del desarrollo comunitario y bienestar social de amplios grupos o sectores de la población urbana, suburbana y rural, cuyos objetivos tienden a elevar el nivel de vida de la población en general, respondiendo a necesidades y problemas específicos organizando los recursos de la población. El Trabajador Social, funge como vínculo de enlace, en tanto que atiende las demandas de carencias y necesidades de los grupos desarrollando procesos organizados para disminuir los efectos de las contradicciones sociales como son: bajos niveles de alimentación seguridad, desintegración familiar, entre otros.

#### B) Área de Educación:

Donde el objetivo del Trabajador Social es el logro de los factores ambientales y familiares que inciden en la problemática de los educandos por lo que el Trabajador Social funge como enlace entre profesor, alumno y padres de familia.

#### C) Área Empresarial:

Cuyo objetivo es el conocer los factores sociales del grupo trabajador que están condicionando la producción, así como lograr el desarrollo integral del trabajador dentro de la empresa, colaborando o participando en el equipo multidisciplinario, en función de los objetivos de la empresa. (En el siguiente apartado se abordará de manera amplia esta área).

#### D) Área Jurídica:

El Trabajador Social interviene en la prevención del delito y en el tratamiento del delincuente, con la finalidad de contribuir en su rehabilitación y readaptación social.

#### E) Área de Salud:

El Trabajador Social, se orienta o enfoca al estudio de necesidades sociales, identifica los factores económicos, sociales y culturales que intervienen en la frecuencia y distribución de la enfermedad, a fin de formular un diagnóstico de salud.

#### F) Asistencia Social:

El Trabajador Social, proporciona los servicios de salud en materia de asistencia social a poblaciones que se encuentran en situaciones de marginación y desamparo, para lograr mejorar el bienestar social y con ello elevar sus niveles de vida.”

(CASTAÑEDA, 1998:20-32)

De manera general, se mencionaron ya las diferentes áreas de intervención del Trabajador Social, en las cuáles aborda diferente tipo de problemática, pero bajo un mismo procedimiento adecuando éste a la realidad en que se encuentra. Para la presente investigación se abordará de manera más amplia el área Empresarial.



## **2.4 Perfil del Trabajador Social Empresarial**

### **2.4.1. Antecedentes del Trabajo Social Empresarial en México.**

No se cuenta con un antecedente real de cómo surgió el Trabajo Social Empresarial en nuestro País y en qué medida se incrementó su labor, probablemente esto se deba a la falta de sistematización de la práctica profesional.

“En nuestro país existen empresas pioneras en el Bienestar Social del Sector obrero, gracias a las ideas y acciones generadas por hombres empresarios con una amplia visión de negocios, que consideraron que el éxito de sus empresas radicaba en la calidad de sus recursos humanos.

Un ejemplo de esto, es la Empresa Regiomontana de Cervecería Cuauhtémoc y Famosa que guiada por su máximo Líder Don Eugenio Garza Sada a principios de siglo se adelantó al futuro y en materia de prestaciones Sociales, brindó a sus obreros programas de vivienda, salud y educación a través de la creación de conjuntos habitacionales, clínicas de atención médica y hospitalaria, así como escuelas.

Gracias a estos pioneros del Bienestar laboral, marcaron la pauta para que el Sector empresarial Mexicano reconozca que el factor humano es un elemento determinante en la competitividad y han permitido la incursión de profesionistas de las ciencias humanas para contribuir a dichos objetivos.

Es importante señalar que parte esencial de estas raíces se encuentra en la etapa de la Revolución Industrial que vivió nuestro país y en la cual sus ciudades empezaron a poblarse de las nacientes empresas, enfrentándose a la realidad de que su fuerza de trabajo en muchos de los casos eran migrantes de regiones rurales que carecían de un nivel educativo y social que fuera propicio para los objetivos de

productividad de esta época, ante esta situación surgen los primeros programas de apoyo social que influyeron en elevar el nivel de vida de los trabajadores.

La participación de Trabajo Social en las empresas Mexicanas, ha presentado diferentes enfoques de acuerdo a las necesidades de las empresas y al desarrollo de la misma profesión. Con el surgimiento de los programas de Asistencia Social, las empresas desarrollaron acciones en ocasiones con un alto grado de carácter religioso y fueron guiados por damas voluntarias, esposas de los dueños o líderes naturales que se preocupaban por el bienestar de los Trabajadores, logrando de esta manera crear un ambiente de armonía e integración a las empresas.

A principios de los años 60 nacen formalmente los primeros departamentos de Trabajo Social en empresas como CYDSA (Celulosa y Derivados S.A, de C.V) y Vidrieria Monterrey los cuales fueron coordinados por Trabajadores Sociales a Nivel Técnico. Estos departamentos surgen con el objeto de ser el vínculo de la empresa con la familia y las comunidades de los trabajadores. Los programas que se desarrollan en esta etapa tienen ya un enfoque de formación de valores y de desarrollo humano, destacan en estos programas:

- Clases de alfabetización, primaria
- Atención de casos: Trabajo social de casos
- Programas de salud: Medicina preventiva, alimentación y nutrición.
- Trabajo con familias: Integración de Grupos para desarrollar programas de comunicación, educación de los hijo.
- Fomento de valores humanos y organizacionales
- Planes de prestaciones sociales: Primeros conjuntos habitacionales, IMSS, Becas, etc.

El servicio social, en ésta época, pese a que conoce el medio en que se desarrollan los trabajadores, se mantiene prácticamente independiente de los factores de producción y forman parte de una estructura organizacional que le da servicio al área

operativa. Su especialidad en el Servicio Social es la familia y la comunidad. Es esta etapa el Trabajo Social participa en un equipo interdisciplinario con médicos, Psicólogos y enfermeras, dirigido a conocer y atacar los problemas humanos del trabajador para que esto influyera en forma positiva pero indirecta en la productividad, el principal propósito era que los trabajadores logran una calidad de vida y que se elevara su sentido de pertenencia a la empresa.

En 1968, inicia la licenciatura en Trabajo Social en Monterrey; para 1972 los primeros egresados se integran a las empresas con departamentos de Trabajo Social; estos profesionistas fueron diseñando y ejecutando programas con un enfoque mas profesional que influía directamente en la permanencia del personal y en su sentido de pertenencia a la empresa.

Paulatinamente se fue generando la intervención de esta profesión en empresas reconocidas como CERVECERIA CUAHUTÉMOC Y FAMOSA, VITRO, HILSA, IMSA, GAMESA, Coca-Cola.

La modernización de estas empresas implicó también una modernización en las técnicas de intervención de los Trabajadores Sociales empresariales; ya que de las aulas provisionales creadas en las zonas habitacionales de los trabajadores y en donde se desarrollaban desde clases de primaria hasta manualidades o cursos para adolescentes, se pasó a los espacios de los Centros de Desarrollo Familiar o Clubs Recreativos en donde se integraron a un equipo de profesionistas de comunicación, deportes, etc.

En esta nueva etapa el Trabajador Social participa con equipos interdisciplinarios integrados por Relaciones Industriales, Seguridad Industrial, Psicólogos industriales y Médicos. De ésta manera, el Trabajo Social se integra cada vez más en la solución de problemas generados en el medio directo de los factores de la producción los cuales afectan a los trabajadores (condiciones de trabajo, satisfacción laboral, liderazgo, etc.), y busca evitar problemas de ausentismo,

rotación, siniestralidad.

En cualquiera de las etapas ya mencionadas se presentan diferencias específicas de la intervención de esta profesión, estas diferencias se pueden considerar como fortalezas que en su momento ayudaron al desarrollo de la profesión, y con la evolución de las empresas se pudieron convertir en áreas de oportunidad que influyeron también a cuestionar si la profesión estaba suficientemente preparada para enfrentar los nuevos retos de las empresas.” (Neri Gamboa: 2001:3-6)

#### **2.4.2. Definición de Trabajo Social Empresarial:**

“El Trabajo Social Empresarial identifica, diagnostica y contextualiza problemas y necesidades de la empresa, de la organización y de los empleados, desde una perspectiva integral que considera los aspectos económicos, psicológicos y sociales, con la finalidad de poder conocer las relaciones productivas y humanas, tendiendo hacia el aumento de la productividad.” (HERRERA, 1996: 1)

#### **2.4.3 Objetivos del Trabajador Social dentro del área Empresarial**

##### **Objetivo General:**

“Participar multidisciplinariamente en el equipo de profesionales del área de Recursos Humanos de las distintas empresas e industrias para promover la satisfacción de las necesidades socioeconómicas y laborales de los trabajadores, elevando los niveles de vida de este sector” (UNAM-ENTS,1990:37)

Para el cumplimiento de dicho objetivo se requiere disponibilidad del personal para lograr el trabajo en equipo y así desarrollar conjuntamente actividades o programas y proyectos tendientes a la satisfacción de las necesidades del personal,

tomando en cuenta las políticas de la empresa.

**Objetivos Específicos:**

- “Estudiar la evolución histórica del desarrollo industrial identificando las necesidades y demandas de los sectores involucrados en este proceso.
- Identificar las legislaciones y las políticas de Estado en materia laboral, así como las instancias que las operan y regulan.
- Estudiar diferentes teorías sobre desarrollo organizacional, productividad, relaciones industriales, etc. que permitan la comprensión de los procesos que se dan dentro de la empresa o industria.
- Desarrollar programas tendientes a mejorar la educación y capacitación, así como la seguridad e higiene en el trabajo.
- Justificar la ampliación de las prestaciones que se estimulen en el desarrollo laboral y la estabilidad del trabajador.
- Establecer mecanismos que fomenten la interacción y comunicación entre los distintos grupos de trabajadores.
- Organizar diferentes tipos de cooperativas o sistemas de ayuda mutua, de interés y beneficio para los trabajadores
- Elaborar los estudios económico-sociales correspondientes a la selección del personal de nuevo ingreso.
- Teorizar las experiencias desarrolladas por los trabajadores sociales del área.”(ENTS-1990:37)

Así, el Trabajador Social, busca dentro de esta área de intervención, detectar problemáticas, tanto del personal como de la empresa, a fin de aportar alternativas de solución tendiendo hacia la mejora continua de las relaciones laborales cuyo resultado se vea reflejado tanto en el aumento de la productividad de la empresa como en la superación personal de los trabajadores.

#### **2.4.4 Funciones y actividades ideales que deben realizar un Trabajador Social dentro del Área Empresarial**

En la Revista de Trabajo Social realizada por la ENTS-UNAM (Escuela Nacional de Trabajo Social – Universidad Nacional Autónoma de México) publicada en 1990, mencionan las siguientes funciones y actividades a realizar dentro de esta área:

##### **FUNCIONES**

“1.- Investigación:

##### **ACTIVIDADES**

- Diseñar, estructurar y realizar investigaciones sociales, relacionadas con problemas existentes en el sector y que le permitan conocer la realidad social y empresarial.
- Diseñar estudios de necesidades y características de los trabajadores, para establecer sistemas de estímulos e incentivos.
- Realizar el seguimiento de la superación laboral de los distintos grupos de trabajadores, con miras escalafonarias y cambio de categorías.

- Investigar sobre la actualización en sistemas de seguridad y protección en esa rama industrial.
- Actualizar la información sobre aspectos de seguridad social y bienestar social de los trabajadores.
- Proponer alternativas de acción para la resolución de problemas que presentan los trabajadores en su ámbito de trabajo.
- Investigar las necesidades de la comunidad donde residen los trabajadores, con el objeto de tratar de satisfacer necesidades básicas de equipamiento y de tipo social .
- Estudiar los problemas sociales que se generan en la empresa y proponer alternativas de solución.
- Detectar necesidades de educación, capacitación y adiestramiento en los trabajadores.
- Conocer y diagnosticar las relaciones intergrupales interpersonales de los grupos existentes.
- Elaborar un inventario de recursos y servicios sociales de la zona en donde se ubica la empresa.
- Detectar comunicación, liderazgo, conflictos, coacción grupal, competencia, colaboración y adaptación al cambio.

## 2.- Administración:

- Diseñar y participar en planes, programas y proyectos, acordes a las necesidades sociales de la población, y cuya base sea la promoción y el desarrollo.
- Participar en la presupuestación y administración de los recursos humanos y materiales del departamento o servicio del Trabajo Social.
- Diseñar manuales de normas y procedimientos del servicio de Trabajo Social.
- Mantener una constante supervisión y asesoría en sus programas y proyectos.
- Mantener coordinación con los demás departamentos o secciones del área de recursos humanos y relaciones industriales.
- Simplificar los trámites que obstaculicen las prestaciones y los servicios de los trabajadores en la empresa.

## 3.- Reclutamiento y Selección de Personal:

- Realizar entrevistas para el reclutamiento.
- Participar en la selección a través del estudio socio-económico a los solicitantes.



- Orientar a los nuevos trabajadores sobre derechos y obligaciones y participar en la inducción al puesto
- Participar interdisciplinariamente en la formulación de los criterios de selección de personal en la evaluación final de los candidatos.

4.- Capacitación y Adiestramiento:

- Diseñar y organizar en coordinación con las unidades corporativas correspondientes programas de capacitación y adiestramiento industrial.
- Diseñar y organizar en coordinación con las unidades corporativas correspondientes programas de capacitación y adiestramiento industrial.
- Coordinar cursos de actualización dirigidos al personal profesional.
- Promover la participación de los trabajadores en los programas de capacitación y adiestramiento para mejorar el desempeño de su trabajo.
- Crear nuevos sistemas de estímulos e incentivos para los trabajadores.
- Mantener al corriente el escalafón de los trabajadores.
- Proponer cursos de actualización y superación personal profesional .

- Participar en la evaluación del personal para el otorgamiento de estímulos y ascenso del personal.

5.- Seguridad e Higiene: • Planear, organizar, desarrollar y evaluar acciones para el aprovechamiento de los instrumentos de seguridad e higiene.

- Formular propuestas para el mejoramiento de la higiene y seguridad industrial.

- Participar en campañas para la prevención de riesgos y accidentes de trabajo.

- Apoyar en el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos por la empresa para evitar accidentes de trabajo.

- Participar en la comisión de Seguridad e Higiene en la inspección, conservación, verificación y buen funcionamiento de las instalaciones industriales.

6.- Relaciones Públicas: • Intervenir en las situaciones conflictivas de la empresa, que generan frustraciones y agresividad.

- Intervenir en la conformación de las características psicológicas del personal, los hábitos, aspiraciones y prestaciones de las personas que integran la empresa.

- Promover en todas las actividades entre jefes y subalternos el respeto e interés en sus relaciones.
- Dirigir sus acciones hacia el desarrollo de un buen espíritu de trabajo de los empleados, para obtener mejores servicios y prestaciones.
- Sensibilizar y motivar a los trabajadores acerca de los proyectos y estrategias de cambio a implementar para el mejoramiento y desarrollo.

#### 7.- Educación:

- Organizar, desarrollar y evaluar cursos de alfabetización, educación primaria y secundaria para adultos.
- Orientar sobre el empleo adecuado del tiempo libre.
- Promover el desarrollo integral de los trabajadores.
- Promover y organizar actividades deportivas, culturales y recreativas para mejorar los niveles de vida de los trabajadores y sus relaciones con los compañeros
- Organizar a los trabajadores en acciones de educación para la salud.
- Intentar grupos dentro de la empresa para el logro de una mejor ambientación laboral, así como también las relaciones obrero-patronales y sindicales, reeditando en el beneficio colectivo.

- Estimular en los trabajadores la seguridad en si mismos, aumentando la participación activa dentro de la empresa.
- Fomentar en el trabajador, el interés en aumentar su cultura por medio de la orientación y el estímulo para que haciendo uso adecuado de sus propios recursos y los brindados por la empresa, pudiera así llevar una vida más digna.
- Realizar pláticas de planificación familiar al trabajador y su esposa.
- Crear grupos de señoras y jovencitas para dar cursos acerca de corte y confección, cocina, repostería, etc.
- Crear talleres para los hijos de los trabajadores.

- 8.-Prestaciones Diversas:
- Mediar entre autoridades empresariales y el personal, así como el sindicato, en el otorgamiento de prestaciones y /o servicios.
  - Tramitar los beneficios y servicios asistenciales para los trabajadores
  - Controlar los programas materiales y en especie para el trabajador.
  - Promoveer y coordinar programas de incapacidad por maternidad, ayuda para la lactancia y derechos a guarderías para las madres trabajadoras.

- Canalizar las demandas y necesidades de los trabajadores.
- Vigilar que se le proporcione ayuda al trabajador o a su familia, en caso de defunciones, emergencias o damnificación.
- Participar en los programas de incapacidad, rehabilitación de trabajadores, asimismo de pensiones a jubilados.
- Establecer programas para creación de bibliotecas y apoyos didácticos.

#### 9.- Coordinación:

- Coordinar con centros vacacionales promociones en que el trabajador obtenga descuentos y le permitan divertirse y descansar con su familia.
- Mantener una amplia coordinación con tiendas donde se venden productos básicos y papelerías a modo de obtener descuentos para los trabajadores.
- Mantener relación con el sindicato para mediar las relaciones obrero-patronales en caso de conflicto.
- Participar multidisciplinariamente en programas de bienestar social con las instituciones de seguridad social.
- Canalizar las ayudas en becas para los hijos de los trabajadores.

- Mantener relaciones con grupos de alcohólicos anónimos próximos a la empresa, para canalizar a trabajadores con esta enfermedad social.

10.- Asesoría:

- Orientar y realizar acciones conjuntas en la búsqueda de soluciones de problemas humanos con repercusiones en el trabajo.
- Vigilar que las cuestiones reglamentarias y derechos del trabajador sean cumplidas.
- Orientar al trabajador sobre trámites correspondientes en caso de funerales, enfermedades crónicas o incapacidades, despido y jubilación.
- Promover información sobre los programas y prestaciones a los trabajadores.
- Informar por medio de periódicos murales o carteles, los derechos y obligaciones de los trabajadores.
- Informar sobre las políticas de las empresas por medio de volantes, personalmente y/o, por medio del sindicato.

- Promover en toda la empresa los sistemas de Seguridad e Higiene Industrial.
- Participar en la difusión de los cursos de capacitación y adiestramiento.
- Organizar eventos o actos sociales de reconocimiento a los trabajadores mas destacados en su función.

#### 11.- Orientación

- Orientar legalmente en aspectos de derecho civil y familiar, en casos de divorcios, problemas sobre vivienda y/o patria potestad, etc.-
- Orientar a madres trabajadoras en el cumplimiento de su trabajo y atención familiar.

#### 12.- Sistematización:

- Analizar el conjunto de los casos socioeconómicos para conformar indicadores del perfil de los distintos grupos de los trabajadores.
- Teorizar sobre los procesos desarrollados en los grupos de capacitación y adiestramiento, etc.
- Teorizar sobre los logros de acciones de extensión comunitaria cuando se labora en zonas fabriles.
- Integrar marcos de referencia de las características sociales en las que se desarrolla la organización industrial y la vida familiar del trabajador.

- Generar modelos integrantes de las acciones sociales, partiendo de las experiencias desarrolladas en el equipo.
- Teorizar sobre las formas de intervención específicas del Trabajador Social.
- Diseñar alternativas y estrategias para la acción organizada.
- Promover políticas e iniciativas de prestaciones sociales y bienestar social o familiar con base en las investigaciones y el trabajo profesional sistematizado.

#### 13.- Enseñanza:

- Coordinar actividades o proyectos especiales con instituciones educativas de Trabajo Social.
- Formular reglamento para prácticas escolares coordinadas con instituciones educativas en el Trabajo Social.
- Establecer un programa de introducción y participación directa de estudiantes de Trabajo Social.
- Efectuar sesiones de supervisión a estudiantes.
- Establecer un programa de introducción y participación directa de estudiantes de Trabajo Social.



## **2.4.5. Habilidades, Actitudes y Conocimientos que requiere el Trabajador Social**

Para la realización de las funciones y actividades anteriormente mencionadas se requiere del Trabajador Social ciertas capacidades y habilidades como son:

- Diseñar y llevar a cabo procesos de investigación social para la detección de necesidades y problemas.
- Buscar alternativas de solución a los problemas sociales que se presenten.
- Elaborar programas y proyectos en base a las necesidades de la empresa y del trabajador que incidan en la solución de la problemática social.
- Identificar y optimizar los recursos humanos y materiales de la empresa.
- Trabajar en equipo
- Coordinar acciones
- Formar grupos
- Delegar funciones
- Participar en procesos educativos
- Atender problemáticas individuales
- Establecer comunicación oral y escrita
- Detectar y capacitar líderes
- Relacionar la teoría con la práctica
- Supervisar, asesorar y evaluar procesos
- Sistematizar los procesos sociales

En la aplicación de técnicas se requiere:

- Observar, entrevistar
- Aplicar cuestionarios y técnicas de información
- Conducir casos individuales

- Aplicar técnicas de educación y de promoción social y de registro de información como pueden ser, el diario de campo, diario fichado, crónicas grupales, guías de observación, etc.
- Elaborar informes, programas, presupuestos.

Requiere también de ciertas cualidades o actitudes personales como :

- Mantener el apego a las políticas de la institución
- Ser responsable de la información de la empresa
- Ser solidario con el equipo de trabajo
- Respetar la delimitación de los campos profesionales
- Mantener el secreto profesional
- Respetar la dignidad humana y la decisión de las personas en la solución a los problemas; tener conciencia del valor de la relación tanto personal como profesional y tener sentido de responsabilidad
- Tener control de si mismo, ser objetivo, crítico y justo
- Ser creativo y tener iniciativa propia
- Tener compromiso con la sociedad buscando siempre la superación personal y profesional.
- Actuar sin paternalismo y sin fomentar la dependencia
- Adecuar su comunicación al nivel de las personas.

Requiere además de ciertos conocimientos como:

- Conocimientos de Trabajo Social, para identificar su objeto de intervención y reconocer las funciones y objetivos genéricos de la profesión, así como de las diferentes áreas del campo profesional.
- Aplicar las estrategias teórico-metodológicas del Trabajo Social y los modelos de intervención social.
- Identificar la política social como marco de intervención.

Requiere conocimientos de Economía para:

- Estudiar la estructura social y económica del país y sus particularidades regionales
- Conceptualizar las necesidades y carencias, y los conflictos sociales que convergen en el proceso de satisfacción de las mismas .

Requiere conocimientos en sociología para:

- Comprender la dinámica y la organización social.

Requiere conocimientos de Psicología para:

- Comprender las motivaciones, emociones y mecanismos de respuesta como individuo, como grupo y como comunidad.
- Comprender las situaciones problema en el individuo, en el contexto familiar grupal y laboral.
- Aplicar técnicas para la intervención en problemáticas individuales, familiares y grupales: Dinámicas de grupo, entrevistas.
- Desarrollar procesos de comunicación social y de relaciones humanas.

Requiere conocimientos de Antropología para:

- Reconocer las formas particulares de vida, concepción de valores, costumbres, formas de hacer y pensar de los individuos que conforman una sociedad.

Requiere conocimientos de Administración para:

- Elaborar planes, programas y proyectos

- Organizar, dirigir y controlar los diferentes niveles de la programación empresarial.
- Aplicar procedimientos para elaborar presupuestos.

Requiere conocimientos de matemáticas y estadísticas para:

- Aplicar técnicas de análisis e interpretación matemática y estadística en la cuantificación de resultados de investigaciones."

Podemos concluir que la profesión de Trabajo Social como tal, es relativamente joven, aunque sus orígenes datan desde 1920, iniciando como una acción asistencialista por amor al hombre, hasta consolidarse como una disciplina que atiende diversas problemáticas sociales en una realidad concreta a través de una metodología flexible que se adecua a cada realidad en sus diferentes niveles de intervención, como son caso, grupo y comunidad, apoyándose en las diferentes funciones que le competen.

Respecto al área empresarial, se puede señalar que es una de las áreas más recientes en donde el Trabajador Social ha podido desempeñarse; ya que cada día es mayor el número de empresarios que consideran importante solicitar su intervención profesional; lo que sugiere al profesionalista en esta disciplina se prepare y actualice cada vez mas y mejor para una intervención con calidad y calidez, luchando así por su espacio profesional al poner en práctica las diferentes funciones y actividades adecuadas a la realidad concreta, tendientes a la atención de la problemática presentada dentro de la empresa o institución, prestando principal atención a la detección de necesidades o problemas laborales que originan en el empleado insatisfacción personal y obstaculizan la adecuada realización de su trabajo; lo anterior, con el fin de proponer alternativas de acción que correspondan a necesidades específicas.

Por todo ello, es de suma importancia la intervención de un Trabajador Social

dentro del área empresarial; ya que al contribuir en la satisfacción de las necesidades laborales del trabajador se incide en el aumento de la productividad, en sí dentro de una organización, el Área de Trabajo Social; es el lado humano de la empresa.

## CAPITULO III

### LA ROTACION DE PERSONAL.

En este capítulo se hablará del aspecto teórico de la rotación de personal; es decir, se conocerá a qué se refiere, que comprende, cuales son sus características, que tipo de empleados tienden a abandonar su trabajo y las diversas clasificaciones de rotación que existen.

#### **3.1. Fundamentación teórica.**

Para Pigors y Meyers (1985) "La rotación de personal es el grado de movilidad interna y externa de los empleados; evitable o inevitable; saludable o no saludable para una organización": Para ellos, cada tipo de rotación tiene sus propias causas. Las causas de la rotación evitable son: insatisfacción, bajos sueldos, mala integración del trabajador a la organización, mala selección de personal, falta de movilidad interna (programas de ascenso y traslados). Las causas de rotación Saludables son: ascensos, promociones y traslados que permiten atraer gente nueva que enriquezca con su experiencia, conocimientos, idiosincrasia, iniciativa y potencial a la organización".

Es interesante la definición que aportan dichos autores, ya que se está destacando que existe rotación de personal tanto interna como externa y dentro de estas se mencionan aspectos que pueden originar dicha rotación los cuales son de considerable importancia.

Para Strauss George y Sayles Leonard (1985), "La rotación de personal permite al trabajador conocer nuevas opciones, ampliar sus conocimientos y evaluar sus potencialidades reales, buscar nuevas oportunidades de promoción y mejorar

sus condiciones de trabajo e ingresos”.

La definición anterior se enfoca más hacia la rotación de personal interna que externa, ya que consideran que es un aspecto positivo tanto para el trabajador como para la empresa.

Para Pérez Escamilla (1988), Las variables que afectan considerablemente el desempeño del personal directivo son: “La elevada Rotación de personal y la capacitación; dice que la rotación hace que se pierda la inversión en capacitación que recibió el empleado, lo que además genera más gastos al tener que preparar nuevo personal”

Son muchas las causas por las cuales existe una gran rotación de personal, el autor anterior menciona de que manera afecta al personal directivo y los gastos que se ocasionan al tener que contratar nuevo personal., contrario a las definiciones anteriores.

Para algunos, el factor económico es el principal, para otros, es la falta de especialización de la población trabajadora; es decir, existen fuentes de empleo para personal calificado, pero la mayoría de las personas tienen poca preparación. La rotación de personal por si misma, es un problema grave porque genera elevados costos de reclutamiento, selección, capacitación, toma de decisiones adecuadas, y replaneación de actividades.

### **3.2. Definición de la rotación.**

Para tomar como base una sola definición del concepto de la rotación de personal se retomará el manual elaborado por Modern Bussines Reports, ellos lo definen de la siguiente manera:

“La rotación de empleados es la tasa con que los empleados por la razón que sea, se les retira de la nómina de la compañía, en comparación con el tamaño promedio del equipo de trabajo. Los empleados que dejen la empresa incluyen las personas que dejan su trabajo voluntariamente; los que la empresa despide permanentemente o durante cierto período de tiempo por razones económicas; los que solicitan un permiso; y los que se jubilan o mueren. La porción de la rotación de empleados que refleja el rendimiento administrativo mas directamente es el que se atribuye a las renuncias voluntarias y a los despedidos por alguna razón” (Hamilton, 1978:13)

Esta definición enmarca las diferentes circunstancias que puede originar la rotación de personal y que hoy en día se presentan con mayor frecuencia en las diferentes empresas.

### **3.3. Características de la rotación de personal.**

El Dr. Frederick considera que la rotación de los empleados está ligado a los factores de satisfacción con el puesto de trabajo tales como: las condiciones de trabajo, los salarios y supervisión, esto lo relacionan como una expresión práctica del estudio sobre motivación humana del desaparecido Abraham Maslow; es decir, que los empleados que están insatisfechos con sus salarios, seguridad, condiciones físicas en su trabajo, programas de beneficios, o las relaciones con sus compañeros o supervisores, se transforman rápidamente en candidatos excelentes para la rotación; consciente e inconscientemente buscarán empleos mas remunerados en otro lugar.

La rotación de los empleados se considera tiene también mucho que ver con las condiciones económicas generales o locales.

Es de gran importancia lo que menciona el Dr. Frederick Herzberg, ya que



cuando un trabajador se siente parte importante de la empresa porque así se le hace sentir, y que además es remunerado económicamente de manera justa y encuentra un buen ambiente de trabajo y sobre todo seguridad en el mismo, difícilmente querrá abandonarlo. Por el contrario, el trabajador se siente motivado para realizar sus actividades de la mejor manera y es más productivo y menos conflictivo.

### **3.4. El empleado propenso a la rotación.**

La rotación de acuerdo con la mayoría de los expertos, es una reflexión directa de la satisfacción o insatisfacción que los empleados sienten acerca de sus puestos y de la compañía para la cual trabajan. Consecuentemente, los empleados que dejan sus puestos voluntaria o involuntariamente, representan empleados insatisfechos o comparativamente insatisfechos. Los tipos más notables entre estos obreros son:

- Crónicamente insatisfecho: Es el trabajador que va de un puesto a otro o de una empresa a otra, buscando una compenetración en el trabajo, y raramente la encuentra; por lo tanto, el riesgo de emplearlo es demasiado elevado, ya que siempre estará buscando algo mejor.
- El Puesto Incompatible: Se presenta cuando el trabajador puede estar subcalificado o supercalificado para el puesto. Si está subcalificado, la empresa podría ser la primera en sentirse insatisfecha y por lo tanto se deberá adiestrar al empleado para los requisitos del puesto o asignarle tareas acorde a sus habilidades o capacidades. Si se encuentra supercalificado el trabajador podría sentir aburrido su trabajo y por lo tanto se queja de la falta de reto, su pago o la falta de oportunidad; por lo cual se sentirá inconforme y renunciará en la primera oportunidad que se le presente.
- La Compañía Incompatible: Este tipo de trabajadores se presentará probablemente con más frecuencia entre las ocupaciones profesionales, técnicas o de ventas,

donde el estilo de la compañía y el estilo personal del individuo no son compatibles; esto puede deberse a que las políticas de la empresa y su manera de pensar no se asemejan en lo mas mínimo.

•Desertores potenciales: Son aquellos trabajadores que parecen contentos pero que renunciarían si se les presentara una oportunidad mejor como son:

1. Los profesionales que se sienten tentados con ofertas de mejorar su prestigio o la oportunidad de conseguir un puesto mas elevado con un competidor.
2. Los obreros que se dejan convencer por otra empresa del área que les ofrece un aumento de salario.
3. Los hombres y las mujeres que están insatisfecho en sus puestos actuales, pero que se sienten defraudados a medida que aumentan sus expectativas personales y su nivel de vida.
4. Los individuos que son productivos, pero que hallaron que sus puestos no les ofrecen una oportunidad de ascenso o satisfacción personal.

Según Ronald R. Webber, los empleados más inestables son los jóvenes de todas las edades; ya que tienen poca o ninguna responsabilidad familiar y están menos dispuestos a comprometerse a largo plazo. Sus expectativas (particularmente entre los que tienen buena educación) son tan altas que constantemente buscan mayores salidas para sus talentos y ambiciones.

El conocer y analizar las características de los trabajadores propensos a la rotación de personal es de suma importancia; ya que desde el momento de la entrevista para la selección de personal se pueden analizar los comentarios de la persona, así como también sus gestos, modales y apariencia física. Es de mucha importancia también conocer sus habilidades, aspiraciones y el tipo de trabajo que

está dispuesto a desempeñar para asimismo asignarle un trabajo en el cual tanto el como la empresa puedan sentirse satisfechos; pero si en algún caso la persona no reúne las características para ocupar el puesto vacante no se debe contratar solo por la necesidad de cubrir el puesto.

### **3.5. Registros de Rotación y Clasificaciones:**

Los registros detallados y correctos son esenciales para analizar y controlar la rotación de los empleados. Una importante cadena de grandes almacenes hace la siguiente clasificación:

#### 1.-Separaciones Controlables:

- Dejó el trabajo para aceptar otro empleo
- Para quedarse en su casa
- Para regresar a la escuela
- Se mudó de esa área
- Despedido por falta de trabajo
- Despedido por trabajo deficiente u otra razón.

#### 2.- Separaciones Incontrolables:

- La empresa le trasladó a otro lugar
- jubilado
- permiso por estar un tiempo fuera de la compañía
- muerte.

Existe otra clasificación aún mas detallada; cuyo propósito es recopilar datos que puedan ayudarle en la selección de empleados futuros, y en su adiestramiento y

supervisión después de haberlos reclutado.

#### 1. Terminación involuntaria:

- Violación de los reglamentos de la compañía
- No rendir cuentas claras del dinero
- falsificación de los registros o informes de la compañía
- Abusar de un cliente
- No acatarse a las políticas y procedimientos de la compañía
- Insubordinación
- Perjudicar la reputación de la compañía
- Pelear en el trabajo.
- Consumo de bebidas alcohólicas en el trabajo.
- Violación de las leyes locales, estatales o federales
- Daños a la propiedad de la compañía
- Rehusar seguir las instrucciones
- Ausentismo, impuntualidad en el trabajo
- Discontinuación de la función
- Despido permanente
- Despido temporal.

#### 2. Terminación voluntaria:

- Razones personales
- Maternidad
- Nupcias
- Reubicación
- Regresar a la escuela
- Razones de enfermedad
- Servicio Militar

- No presentarse al trabajo después de expirar el permiso
- Insatisfacción con el horario
- Insatisfacción con las oportunidades de promoción.
- Insatisfacción con la supervisión.
- Encontró otro empleo
- Dejó el trabajo sin previo aviso
- Dejó el trabajo sin ninguna razón.

La lista de terminación voluntaria comprende muchos de los factores del puesto que el psicólogo Frederick Herzberg identificó como los factores de descontento. Herzberg señala que cuando el trabajador encuentra estos factores en su empleo actual, se sentirá insatisfecho y renunciará para encontrar su satisfacción en otro lugar.

### 3.6. Evaluación de la rotación.

El método habitual para calcular la tasa de rotación es el siguiente. (Hamilton Institute, 1978:13)

$$\begin{array}{l} \text{Porcentaje} \\ \text{mensual} \\ \text{de rotación} \end{array} = \frac{\text{Número de empleados eliminados de la nómina X 100}}{\text{Número promedio de empleados en la nómina durante un mes}}$$

Por ejemplo, suponga que una empresa tiene un promedio de 50 empleados en su nómina durante el mes, despidió a tres empleados por alguna razón, y otros dos empleados renunciaron.

Suponga también que estos cinco empleados fueron reemplazados con nuevos reclutas, a fin de mantener el promedio de 50 empleados.

Tasa de rotación correspondiente al mes =  $3+2= 5 \times 100= 500/50= 10\%$

Dada esta cifra los gerentes de la compañía deberían intentar responderse si este porcentaje es bueno o es malo, pueden apoyarse realizando una comparación con la información que brindan otras compañías similares a través de una asociación, o con las cifras que brinda el gobierno.

Es de suma importancia que toda empresa lleve un registro y control de las personas que abandonan o salen de la misma, así como también conocer el motivo que los orilló a tomar esa decisión, ya que de esta manera se puede identificar en que aspectos se está descuidando el personal o de hecho elaborar proyectos que contribuyan en la estabilidad y productividad del trabajador, retomando los indicadores más sobresalientes.

Son muchos los factores que originan la rotación de personal, pero es un problema que puede prevenirse en algunos aspectos, como puede ser el caso de la Selección de Personal, ya que este proceso es muy importante y de alguna manera determinante; ya que la entrevista puede darnos información y características de las personas que llegan a solicitar trabajo; y desde este primer momento se puede determinar si es apto o cubre los requisitos necesarios para ocupar el puesto vacante, porque de lo contrario se puede afirmar que difícilmente durará mucho tiempo en la empresa; por otro lado, es necesario realizar evaluaciones o entrevistas constantes, es decir, dar seguimiento al personal de nuevo ingreso para la detección de problemas a tiempo, que de alguna manera les impide a ellos como obreros satisfacer sus necesidades personales y esto lo reflejen en el área de trabajo; es ahí donde el Trabajador Social puede intervenir de manera importante para el diseño de programas que contribuyan en la disminución de este problema tan costoso: "LA ROTACION DE PERSONAL"

## CAPITULO IV.

### INVESTIGACIÓN DE CAMPO

En este capítulo se habla de la investigación realizada con el fin de detectar los factores que influyen u originan la Rotación de personal en Industrial Papelera Mexicana, incluyendo método empleado, objetivos de la investigación, técnicas e instrumentos utilizados para la comprobación o disprobación de la hipótesis planteada, así como la interpretación de gráficas analizando los resultados para de esta manera, realizar una propuesta.

#### **4.1. Método.**

Para la obtención de la información verídica y confiable se requiere de la aplicación de un método, para darle un carácter científico, por tal motivo la presente investigación esta sustentada en el método hipotético deductivo; ya que a partir de la observación de situaciones específicas se plantea un problema, el cual para su conocimiento conceptual nos remite a una teoría y a partir de ella, se formula una hipótesis mediante un razonamiento deductivo; que posteriormente se intenta validar empíricamente.

El autor Rafael Bisquerra (1989:62) menciona que "el ciclo completo de inducción y deducción se conoce como hipotético deductivo y define ambos métodos señalando que en el método inductivo se analizan casos particulares de los cuales se extraen conclusiones de carácter general. Se pretende en sí, el descubrimiento de generalizaciones y teorías a partir de observaciones sistemáticas de la realidad. En el método deductivo se parte de una premisa general para obtener conclusiones de un caso particular".

En el modelo hipotético deductivo una teoría científica debe poseer alguna vinculación con hechos observables; dicha vinculación se establece a través de los procesos llamados operacionalización y objetivación.

La presente investigación se plantea a partir de la problemática observada en INPAMEX(Rotación de Personal), específicamente en el área de producción por tal motivo nace la inquietud de identificar las causas que originan dicha problemática, partiendo de la siguiente hipótesis: "La maquinaria de trabajo en condiciones inseguras, la rotación de turnos aunado a la falta de comunicación y unión entre los trabajadores operativos ocasiona la rotación del personal operativo de producción en INPAMEX".

## **4.2. Objetivos.**

Los objetivos que persigue la siguiente investigación son los siguientes:

### **OBJETIVO GENERAL:**

"Identificar los factores que inciden en el índice de rotación en el personal operativo del área de producción en la Industrial Papelera Mexicana S.A. DE C.V. de Uruapan Mich., y en base a ello, aportar alternativas de solución."

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Diseñar un instrumento para la recopilación de la información
- Conocer las diferentes causas de renuncia voluntaria mediante la entrevista de salida a los trabajadores que por algún motivo desean abandonar su empleo.
- Identificar el área operativa de producción donde se presenta mayor índice de rotación



- Proponer alternativas tendientes a la disminución de la rotación de la rotación de personal.

Los objetivos específicos planteados, como parte fundamental del proceso de investigación, contribuirán en el logro del objetivo general anteriormente señalado.

Por lo anterior, primeramente se diseñará un instrumento que facilite la recopilación de la información necesaria, para determinar las causas de renuncia voluntaria, aplicándose en la entrevista de salida a los trabajadores que pertenecen a las áreas de producción (destintado 1, destintado 2, máquina tissue, conversión, máquina 1, y acabado), y que por alguna situación deciden abandonar su trabajo; el cuestionario comprende elementos como salario, ambiente de trabajo, capacitación, supervisión, seguridad en el trabajo, dándose la oportunidad de sugerir. (ver anexos).

Una vez tomada la muestra por departamento, en base a la población dada de baja en el período de un año, se procederá a realizar la codificación de los datos, a fin de identificar no solo los factores mas importantes que inciden en la rotación de personal, sino también en que departamento del área de producción se presenta en mayor grado este fenómeno, y así proponer alternativas de acción mediante un proyecto encaminado a la disminución de este fenómeno.

### **4.3. Definición del universo.**

De la gerencia de producción dependen seis áreas principales siendo éstas las siguientes:

- DESTINTADO I
- DESTINTADO II
- MAQUINA TISSUE

- MAQUINA 1
- CONVERSION
- ACABADO

La investigación se enfoca a cada una de éstas áreas ya que es aquí donde se presenta la problemática, siendo más fuerte en conversión y acabado en las cuales sale ya el producto terminado. En el punto 1.6 , se describen las características de cada una de las áreas. (ver págs. 15-23)

#### 4.3.1. Selección de la muestra.

Para seleccionar la muestra se consideró el total de la población dada de baja por área de producción en el periodo de junio de 1998 a junio de 1999, obteniendo los siguientes datos:

Personas dadas de baja e índice de Rotación por área.

Departamento	Personas dadas de baja durante el año	Empleados por mes en nómina	Tasa de rotación anual	Tasa de rotación mensual
Destintado 1	12	25	48%	4%
Destintado2	9	21	42.9%	3.6%
Máquina Tissue	12	45	26.7%	2.2%
Conversión	78	105	74.3%	6.2%
Máquina 1	17	60	28.3%	2.4%
Acabado	90	120	75%	6.3%

Una vez obtenido el total de la población dado de baja, se tomó el 50% de datos al azar de cada uno de los departamentos, ya que se considera es significativa la información que puede obtenerse, además de ser válido; para la investigación se tomará en cuenta los siguientes datos:

<b>Departamento</b>	<b>50% de las personas dadas de baja</b>	<b>Edades promedio</b>	<b>Tiempo en la empresa</b>
Destintado 1	6	25-30	3 meses a 1 año
Destintado2	5	20-25	3 a 5 años
Máquina Tissue	6	25-35	8 meses a 3 años
Conversión	39	20-30	8 meses a 3 años
Máquina 1	9	20-30	8 meses a 2 años
Acabado	45	20-30	8 meses a 2 años

#### **4.4. Técnicas e instrumentos**

Para la recopilación de la información necesaria y determinar las causas de Renuncia Voluntaria, se utilizó la técnica de la entrevista, apoyándose de la cédula de entrevista como instrumento. A todo trabajador que pertenece a las áreas de producción ya mencionadas, y que por alguna situación, decidió abandonar su trabajo se le realizó la entrevista de salida con el fin de conocer las causas que lo orillaban a tomar esa decisión. La cédula de entrevista comprende elementos como: salario, ambiente de trabajo, capacitación, supervisión, seguridad en el trabajo, dándose la oportunidad de sugerir.

#### **4.4.1. La entrevista.**

Es un diálogo entre dos o mas personas con carácter técnico y de los cuales uno es el entrevistador y otro el entrevistado. Es una técnica que debe ser cuidadosamente preparada para obtener información precisa. La entrevista puede ser de manera individual o grupal y ésta adopta diversas modalidades como son: la entrevista estructurada y no estructurada, que a su vez comprende la entrevista focalizada, clinica y no dirigida. (ARTEAGA BASURTO, 1991:40)

#### **4.4.2. Cédula de entrevista.**

“En ella el investigador vacía la información que ha recopilado durante las entrevistas, la cuál queda asentada por aspectos o rubros en un mismo documento. Sirve para registrar la información obtenida, con la finalidad de recopilarla posteriormente para elaborar un informe”. (GALEANA DE LA O, 1999:1479)

#### **4.4.3. El cuestionario.**

“Es un instrumento para la recopilación de datos rigurosamente estandarizados que traduce y operacionaliza determinados problemas que son objeto de investigación” (ANDER- EGG, 1995:76)

Dicha operacionalización conlleva a la formulación escrita de una serie de preguntas las cuáles al ser respondidas por las personas encuestadas permiten dar seguimiento a la problemática de estudio, o bien verifica la hipótesis planteada.

#### **4.5. Recolección de datos.**

Para reunir la información necesaria se utilizó el cuestionario diseñado, para la entrevista de salida; (que de manera posterior por su uso adopta la forma de cédula de entrevista) el cuál se aplicó a todo colaborador que por alguna razón decidió terminar la relación laboral con la empresa, en el período de un año (1998-99).

Las limitantes encontradas al realizar las entrevistas de salida para reunir la información necesaria fueron principalmente la renuencia por parte del colaborador de contestar a las preguntas planteadas, argumentando por un lado: "No creo que vayan a hacer algo"; es decir, no veían la importancia ni la utilidad a la información que pudieran proporcionar; además de mostrar molestia y descontento por la situación. A pesar de ello, la gran mayoría respondió al total de las preguntas y solo algunos no lo hicieron.

#### **4.6 . Presentación de resultados.**

A continuación se presentan cada una de las áreas de producción con su respectiva gráfica e interpretación con el siguiente orden:

- Destintado 1
- Destintado 2
- Máquina Tissue
- Conversión
- Máquina 1

- Acabado

En las gráficas se representan aspectos como:

- Causas de renuncia voluntaria
- Causas de rotación de personal
- Sugerencias para disminuir la rotación de personal. (proporcionadas por el personal que respondió a las preguntas planteadas en la entrevista de salida).

Cada uno de estos aspectos se presentan en el orden ya citado para cada una de las áreas.

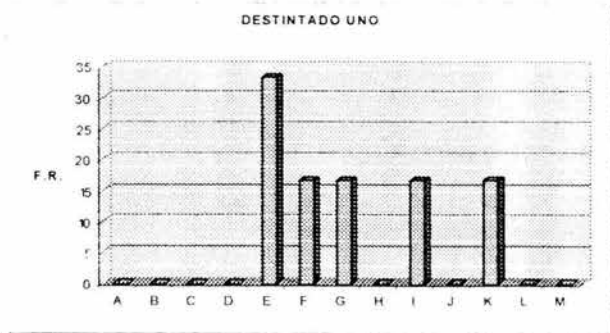
**4.6.1. Presentación de resultados de la investigación aplicada al personal del área de producción**

**¿Cuál es la causa de tu renuncia voluntaria?**

**DESTINTADO 1**

	<b>CAUSA</b>	<b>F.A.</b>	<b>F.R. %</b>
<b>A</b>	Rolación de Turnos	0	0
<b>B</b>	Pocas posibilidades de obtener un trabajo de planta	0	0
<b>C</b>	Bajo salario	0	0
<b>D</b>	Búsqueda de nuevas oportunidades y mejor trabajo	0	0
<b>E</b>	Emigrar a Estados Unidos	2	33
<b>F</b>	Problemas familiares	1	17
<b>G</b>	Cambio de residencia	1	17
<b>H</b>	Continuar estudiando	0	0
<b>I</b>	Superación personal	1	16.5
<b>J</b>	mala capacitación	0	0
<b>K</b>	Supervisión inadecuada	1	16.5
<b>L</b>	Faltas injustificadas	0	0
<b>M</b>	No contestó.	0	0
	<b>TOTALES</b>	<b>6</b>	<b>100 %</b>

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA



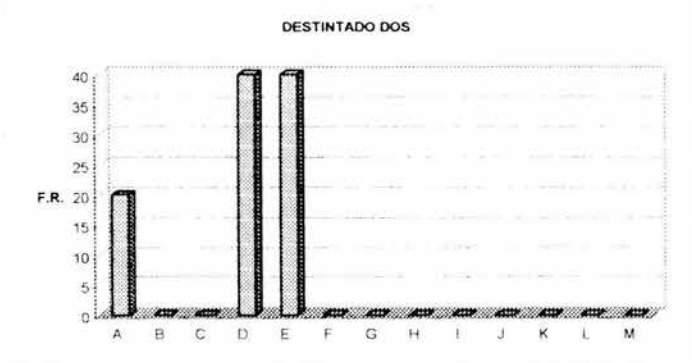
#### DESTINTADO I

En este departamento el índice de rotación es menor debido en parte a la automatización del trabajo, ya que no implica demasiado esfuerzo físico; por otro lado el personal que decidió renunciar a su empleo lo atribuye a situaciones personales y aunque no mencionan que se debe a un bajo salario se puede observar que buscan un ingresos económico mayor ligado a una superación personal para así poder solventar sus necesidades y las de su familia.



## DESTINTADO 2

	CAUSA	F.A.	F.R. %
<b>A</b>	Rotación de turnos	1	20
<b>B</b>	Pocas posibilidades de obtener un trabajo de planta	0	0
<b>C</b>	Bajo salario	0	0
<b>D</b>	Búsqueda de nuevas oportunidades y mejor trabajo	2	40
<b>E</b>	Emigrar a Estados Unidos	2	40
<b>F</b>	Problemas familiares	0	0
<b>G</b>	Cambio de residencia	0	0
<b>H</b>	Continuar estudiando	0	0
<b>I</b>	Superación personal	0	0
<b>J</b>	Mala capacitación	0	0
<b>K</b>	Supervisión inadecuada	0	0
<b>L</b>	Faltas injustificadas	0	0
<b>M</b>	No contestó	0	0
	<b>TOTALES</b>	<b>5</b>	<b>100 %</b>

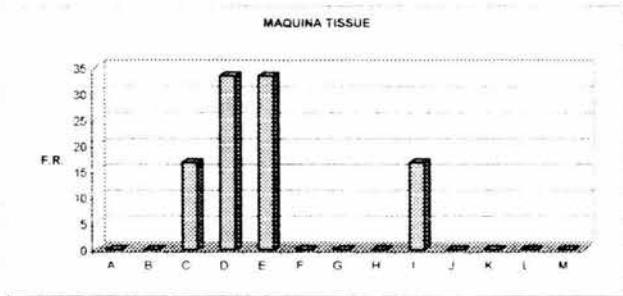


## DESTINTADO II.

En ésta área al igual que en la anterior las renunciaciones voluntarias se presentan con menor frecuencia, y con base en los resultados obtenidos, el 80% lo atribuyen a situaciones personales y solo un 20% considera se debe al horario de trabajo. Nuevamente sobresale el factor económico aunque no lo señalan directamente, pero el emigrar a Estados Unidos; buscar nuevas oportunidades y un trabajo mejor denota la necesidad de un ingreso mayor. En cuanto a la relación de turnos, es causa de insatisfacción, ya que el turno de noche es pesado y en ocasiones afecta la salud del colaborador.

### MÁQUINA TISSUE

	CAUSA	F.A.	F.R. %
<b>A</b>	Rolación de turnos	0	0
<b>B</b>	Pocas posibilidades de obtener un trabajo de planta	0	0
<b>C</b>	Bajo salario	1	17
<b>D</b>	Búsqueda de nuevas oportunidades y mejor trabajo	2	33
<b>E</b>	Emigrar a Estados Unidos	2	33
<b>F</b>	Problemas familiares	0	0
<b>G</b>	Cambio de residencia	0	0
<b>H</b>	Continuar estudiando	0	0
<b>I</b>	Superación personal	1	17
<b>J</b>	Mala capacitación	0	0
<b>K</b>	Supervisión inadecuada	0	0
<b>L</b>	Faltas injustificadas	0	0
<b>M</b>	No contestó	0	0
	<b>TOTALES</b>	<b>6</b>	<b>100 %</b>

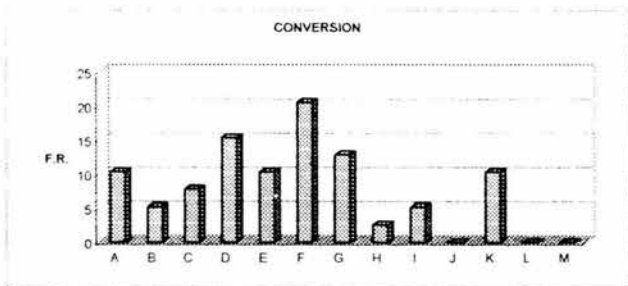


### MAQUINA TISSUE

Con base en los resultados obtenidos se puede señalar que en este departamento el 100% de las renunciaciones voluntarias son atribuidas a condiciones laborales que ofrece la empresa ya que el colaborador no encuentra una remuneración que le permita solventar sus necesidades económicas lo cual produce insatisfacción dentro de su empleo y se ven orillados a buscar un mejor trabajo o emigrar a los estados unidos con el fin de superarse personalmente y tener un mejor nivel de vida.

## CONVERSION

CAUSA		F.A.	F.R. %
<b>A</b>	Rolación de turnos	4	10
<b>B</b>	Pocas posibilidades de obtener un trabajo de planta	2	5
<b>C</b>	Bajo salario	3	8
<b>D</b>	Búsqueda de nuevas oportunidades y mejor trabajo	6	15
<b>E</b>	Emigrar a Estados Unidos	4	10
<b>F</b>	Problemas familiares	8	21
<b>G</b>	Cambio de residencia	5	13
<b>H</b>	Continuar estudiando	1	3
<b>I</b>	Superación personal	2	5
<b>J</b>	Mala capacitación	0	0
<b>K</b>	Supervisión inadecuada	4	10
<b>L</b>	Faltas injustificadas	0	0
<b>M</b>	No contestó	0	0
<b>TOTALES</b>		<b>39</b>	<b>100 %</b>

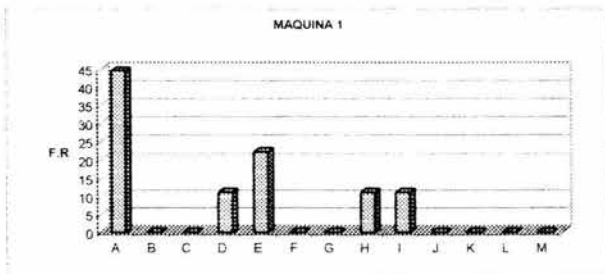


## CONVERSION

Este es uno de los departamentos mas grandes y por lo tanto donde se presenta un alto índice de rotación, los resultados obtenidos proyectan que las personas que decidieron renunciar a su empleo fue debido a la insatisfacción personal y laboral; ya que las pocas posibilidades de obtener un trabajo de planta les produce inseguridad además de que mientras lee es otorgada su base o planta obtienen un ingreso menor que el resto de sus compañeros aunque el trabajo sea el mismo; por lo tanto optan por buscar nuevas oportunidades mediante un trabajo menor o la emigración con el fin de obtener un ingreso que permita solventar sus necesidades y así aminorar por ese lado los problemas familiares; por otro lado se habla de una supervisión inadecuada y lo atribuyen a la falta de confianza y una comunicación donde prevalezca el respeto por parte del supervisor hacia el personal y viceversa, ya que comentan existen preferencias y maltratos verbales lo cual también origina tensión o un ambiente laboral inadecuado.

## MÁQUINA 1

	CAUSA	F.A.	F.R. %
<b>A</b>	Rolación de turnos	4	45
<b>B</b>	Pocas posibilidades de obtener un trabajo de planta	0	0
<b>C</b>	Bajo salario	0	0
<b>D</b>	Búsqueda de nuevas oportunidades y mejor trabajo	1	11
<b>E</b>	Emigrar a Estados Unidos	2	22
<b>F</b>	Problemas familiares	0	0
<b>G</b>	Cambio de residencia	0	0
<b>H</b>	Continuar estudiando	1	11
<b>I</b>	Superación personal	1	11
<b>J</b>	Mala capacitación	0	0
<b>K</b>	Supervisión inadecuada	0	0
<b>L</b>	Faltas injustificadas	0	0
<b>M</b>	No contestó	0	0
	<b>TOTALES</b>	<b>9</b>	<b>100 %</b>

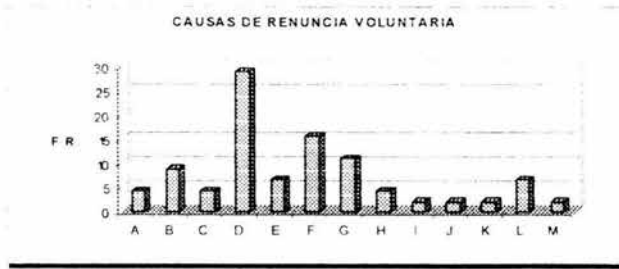


## MAQUINA 1

Este es otro de los departamentos donde la rotación de personal aún no se ha agravado, sin embargo existe y las personas que decidieron renunciar lo atribuyen básicamente a la rotación de turnos debido a que el turno de noche es muy pesado y ocasiona con el tiempo problemas de salud y mas grave aún accidentes de trabajo. Por tal motivo el personal decide salir en busca de nuevas oportunidades mediante la emigración, un trabajo mejor o el estudio, y para ello requiere de un horario fijo, lo que la empresa no puede ofrecerle.

### ACABADO

	CAUSA	F.A.	F.R. %
<b>A</b>	Rolación de turnos	2	4
<b>B</b>	Pocas posibilidades de obtener un trabajo de planta	4	9
<b>C</b>	Bajo salario	2	4
<b>D</b>	Búsqueda de nuevas oportunidades y mejor trabajo	13	29
<b>E</b>	Emigrar a Estados Unidos	3	7
<b>F</b>	Problemas familiares	7	16
<b>G</b>	Cambio de residencia	5	11
<b>H</b>	Continuar estudiando	2	4
<b>I</b>	Superación personal	1	2
<b>J</b>	Mala capacitación	1	2
<b>K</b>	Supervisión inadecuada	1	2
<b>L</b>	Faltas injustificadas	3	7
<b>M</b>	No contestó	1	2
	<b>TOTALES</b>	<b>45</b>	<b>100 %</b>



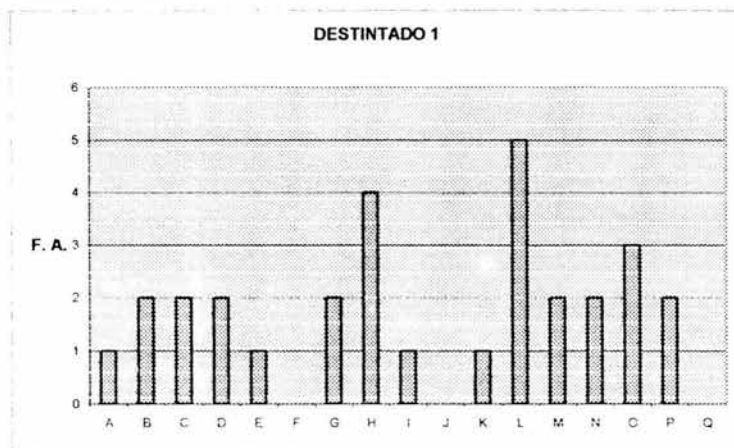
### ACABADO

Esta es otra de las áreas mas grandes y por lo tanto donde se presenta un alto índice de rotación. Con base en los datos obtenidos se puede señalar que predomina la poca satisfacción que el personal encuentra dentro de su trabajo ya que por un lado la remuneración que obtiene no le alcanza para solventar sus gastos y por otro, existe poco compromiso por parte del colaborador hacia la empresa al no obtener un trabajo de planta (su base), lo cual favorece la falta de responsabilidad hacia el trabajo manifestándose en bajo rendimiento, faltas o retardos, y cuando el trabajador no percibe un crecimiento tanto personal como laboral dentro de la empresa para la cual trabaja por lo general decide salir en busca de un empleo mejor.



**¿Cuáles son las causas que tu consideras originan la rotación de personal?**

	<b>CAUSAS DESTINTADO 1</b>	<b>F. A.</b>	<b>F. R. %</b>
A	Ambiente de trabajo de indisciplina	1	3.3
B	Problemas familiares	2	7
C	Problemas de salud	2	7
D	Porque me he accidentado con frecuencia	2	7
E	Porque mis compañeros se accidentan con frecuencia	1	3.3
F	Porque hay pocas posibilidades de obtener un trabajo de planta	0	0
G	Inadecuada supervisión	2	7
H	Falta de capacitación y adiestramiento	4	13.3
I	Faltas injustificadas	1	3.3
J	Mucha presión para alcanzar la producción deseada	0	0
K	El trabajo es de mucho esfuerzo físico	1	3.3
L	Bajo salario	5	16.6
M	Rolación de turnos	2	7
N	Cambio de residencia a otra ciudad	2	7
O	Emigración a Estados Unidos	3	10
P	Encontré un trabajo mejor	2	7
Q	Otras.	0	0
	<b>TOTALES</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>



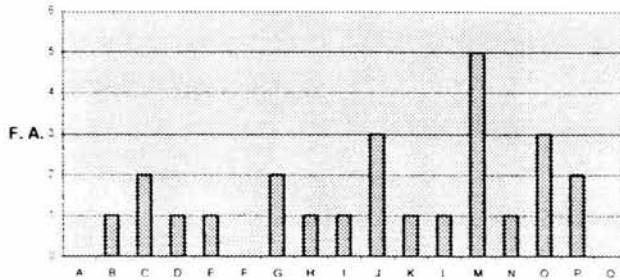
**DESTINTADO 1**

En este departamento consideran que las principales causas que originan la rotación son el bajo salario, la falta de capacitación y adiestramiento para la realización de su trabajo ya que en ocasiones son los mismos compañeros quienes capacitan al colaborador de nuevo ingreso y por lo tanto el personal no percibe que pueda darse un crecimiento o reconocimiento mediante el cambio de puesto y por ende un asenso económico y si esto sucede es después de varios años, motivo por el cual se impacientan y deciden retirarse en busca de otras alternativas entre ellas la emigración.

Ahora bien realizando una comparación con la gráfica anterior de este departamento donde señalaban la causa de su renuncia voluntaria se puede observar que coinciden con el aspecto de la superación personal a la cual se pueden ligar varios factores ya mencionados en el párrafo anterior y además nos permite detectar otros tantos que ellos observan o que han escuchado de sus propios compañeros.

	CAUSAS DESTINTADO DOS	F. A.	F. R. %
A	Ambiente de trabajo de indisciplina	0	0
B	Problemas familiares	1	4
C	Problemas de salud	2	8
D	Porque me he accidentado con frecuencia	1	4
E	Porque mis compañeros se accidentan con frecuencia	1	4
F	Porque hay pocas posibilidades de obtener un trabajo de planta	0	0
G	Inadecuada supervisión	2	8
H	Falta de capacitación y adiestramiento	1	4
I	Faltas injustificadas	1	4
J	Mucha presión para alcanzar la producción deseada	3	12
K	El trabajo es de mucho esfuerzo físico	1	4
L	Bajo salario	1	4
M	Rolación de turnos	5	20
N	Cambio de residencia a otra ciudad	1	4
O	Emigración a Estados Unidos	3	12
P	Encontré un trabajo mejor	2	8
Q	Otras.	0	0
	<b>TOTALES</b>	<b>25</b>	<b>100 %</b>

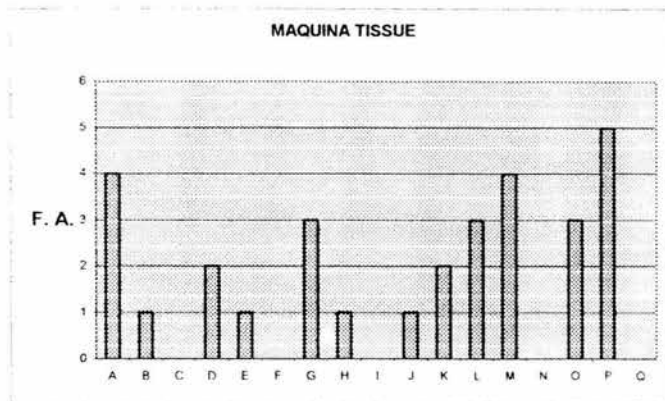
## DESTINTADO 2



En este departamento consideran que la rotación de turnos es la principal causa que da origen a la rotación de personal, aunado a ello la presión que existe para alcanzar la producción deseada, ante tal situación se ligan los problemas de salud debido al desvelo que tienen cuando trabajan el turno de 11:00 p.m. a 7:00 a.m. Otro factor que consideran de importancia, es la inadecuada supervisión que recibe, ya que no hay un compromiso por parte del supervisor hacia el colaborador; de propiciar un ambiente de motivación, respeto y comunicación, favoreciendo así un ambiente desagradable en su área de trabajo.

Ante los aspectos ya señalados por parte de las personas que decidieron retirarse de la empresa se puede rescatar que traen consigo decisiones tales como la emigración a Estados Unidos o buscar un mejor trabajo dando como consecuencia la rotación de personal.

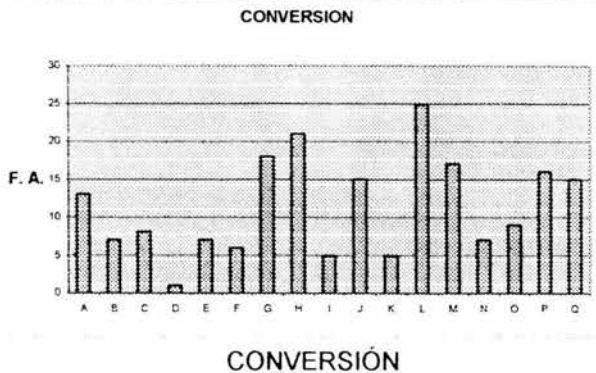
	<b>CAUSAS</b>	<b>MAQUINA TISSUE</b>	<b>F. A.</b>	<b>F. R. %</b>
A	Ambiente de trabajo de indisciplina		4	13.3
B	Problemas familiares		1	3.3
C	Problemas de salud		0	0
D	Porque me he accidentado con frecuencia		2	7
E	Porque mis compañeros se accidentan con frecuencia		1	3.3
F	Porque hay pocas posibilidades de obtener un trabajo de planta		0	0
G	Inadecuada supervisión		3	10
H	Falta de capacitación y adiestramiento	1		3.3
I	Faltas injustificadas		0	0
J	Mucha presión para alcanzar la producción deseada		1	3.3
K	El trabajo es de mucho esfuerzo físico		2	7
L	Bajo salario		3	10
M	Rolación de turnos		4	13.3
N	Cambio de residencia a otra ciudad		0	0
O	Emigración a Estados Unidos		3	10
P	Encontré un trabajo mejor		5	16.6
Q	Otras.		0	0
		<b>TOTALES</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>



### MAQUINA TISSUE

Como se menciona en la primer gráfica de este departamento, las causas que consideran originan la rotación se debe principalmente a las condiciones laborales que ofrece la empresa y que llegan a crear insatisfacción en el trabajador, por tal motivo la principal causa que ellos mencionan, es el hecho de encontrar un trabajo mejor, ¿pero que hay detrás de ello?; por un lado la rotación de turnos, que como se ha mencionado, afecta la salud del colaborador, por otro, no existe un ambiente de trabajo agradable; ya que entre los compañeros se suscitan bromas pesadas, donde incluyendo al supervisor se faltan al respeto, quizá lo mencionado se podría sobrellevar si recibieran una remuneración adecuada para alcanzar a solventar sus gastos, pero es otra necesidad que no ven cubierta, aunado a ello, la seguridad, ya que también señalan existe cierta inseguridad en el trabajo debido a la maquinaria, lo que ha provocado algunos accidentes; por un lado negligencia del colaborador y por otro falta de adiestramiento e instrucciones precisas por parte del supervisor. Razones suficientes por las cuales exista mucho personal propenso a la rotación.

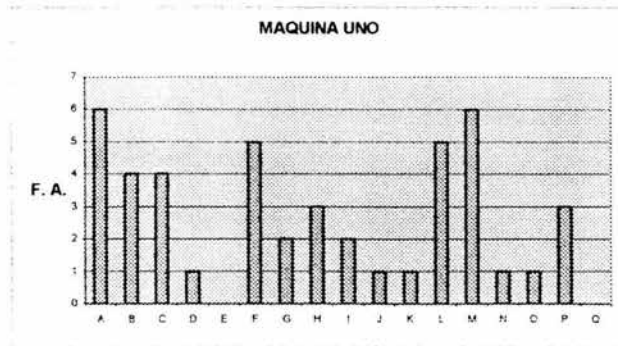
CAUSAS CONVERSIÓN		F.A.	F.R. %
A	Ambiente de trabajo de indisciplina	13	7
B	Problemas familiares	7	3.5
C	Problemas de salud	8	4
D	Porque me he accidentado con frecuencia	1	1
E	Porque mis compañeros se accidentan con frecuencia	7	3.5
F	Porque hay pocas posibilidades de obtener un trabajo de planta	6	3
G	Inadecuada supervisión	18	9
H	Falta de capacitación y adiestramiento	21	11
I	Faltas injustificadas	5	2.5
J	Mucha presión para alcanzar la producción deseada	15	7.6
K	El trabajo es de mucho esfuerzo físico	5	2.5
L	Bajo salario	25	13
M	Rolación de turnos	17	8.7
N	Cambio de residencia a otra ciudad	7	3.5
O	Emigración a Estados Unidos	9	4.5
P	Encontré un trabajo mejor	16	8.2
Q	Otras.	15	7.6
<b>TOTALES</b>		<b>195</b>	<b>100%</b>



Siendo éste uno de los departamentos donde el producto (específicamente el papel higiénico y la servilleta) ya sale terminado, requiere un mayor trabajo manual y un contacto mas directo con la maquinaria, pero la causa más importante que ellos consideran origina la rotación de personal en este departamento, es el bajo salario, ya que piensan no está acorde al trabajo que realizan, además de no solventar con ello sus necesidades económicas; por otro lado no existe un compromiso por parte de la empresa y directamente del supervisor para proporcionar la capacitación y el adiestramiento necesario para el buen desempeño de sus actividades laborales, trayendo como consecuencia pérdida de tiempo y por ende baja productividad o más grave aún accidentes de trabajo que en ocasiones son irreparables (mutilaciones). Otro aspecto que aqueja al personal es la relación de turnos específicamente por el horario de 11:00 p.m a 7:00 a.m., como ya se ha venido señalando, y siendo en este departamento un trabajo directo con la maquinaria aumenta el riesgo de sufrir un accidente, debido al cansancio, pero aún así todo esto deben ellos hacerlo a un lado para cumplir con la producción establecida. Es decir, deben sobrellevar la presión por parte de los supervisores, los que al parecer, también requieren de capacitación para ejercer sus funciones, ya que el personal comenta que en ocasiones parecen capataces o peor aún. De esto se rescata que el personal requiere también de un trato humano y no sean tratados como máquinas. Por lo ya mencionado el trabajador se siente insatisfecho con su trabajo y no precisamente por las actividades que realiza sino por las condiciones laborales, por lo tanto prefiere salir en busca de nuevas oportunidades.



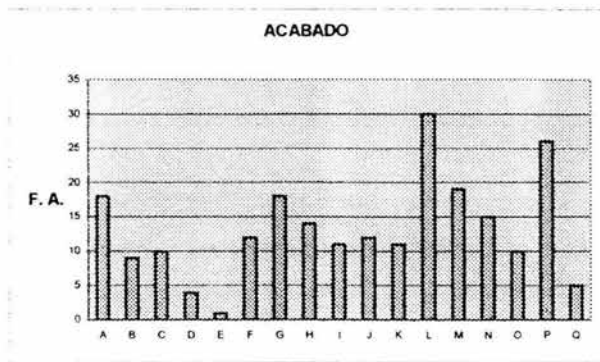
	CAUSAS MAQUINA 1	F.A.	F.R. %
A	Ambiente de trabajo de indisciplina	6	13
B	Problemas familiares	4	9
C	Problemas de salud	4	9
D	Porque me he accidentado con frecuencia	1	2.2
E	Porque mis compañeros se accidentan con frecuencia	0	0
F	Porque hay pocas posibilidades de obtener un trabajo de planta	5	11.1
G	Inadecuada supervisión	2	4.4
H	Falta de capacitación y adiestramiento	3	7
I	Faltas injustificadas	2	4.4
J	Mucha presión para alcanzar la producción deseada	1	2.2
K	El trabajo es de mucho esfuerzo físico	1	2.2
L	Bajo salario	5	11.1
M	Rolación de turnos	6	13
N	Cambio de residencia a otra ciudad	1	2.2
O	Emigración a Estados Unidos	1	2.2
P	Encontré un trabajo mejor	3	7
Q	Otras.	0	0
	<b>TOTALES</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>



### MAQUINA 1

Como se menciona en la primer gráfica de este departamento, se coincide en que las principales causas que originan la rotación de personal son atribuibles a las condiciones laborales que ofrece la empresa, ocasionando insatisfacción en el trabajador ya que la rotación de turnos es pesada para ellos, siendo una rutina que afecta sus salud, sumándose a ello un ambiente de indisciplina, ya que entre compañeros incluyendo al supervisor se realizan bromas pesadas, ofensivas, que en ocasiones terminan en riñas. Por otro lado si la empresa no se compromete a darle seguridad al trabajador creando ese sentido de pertenencia mediante la otorgación de su base y haciéndolo sentir parte importante de su empresa, capacitándolo y dándole un trato humano, es difícil que el colaborador también se comprometa con su trabajo y con la empresa, incurriendo con ello en faltas, retardos y bajo rendimiento; es decir se convierten en candidatos perfectos para la rotación de personal.

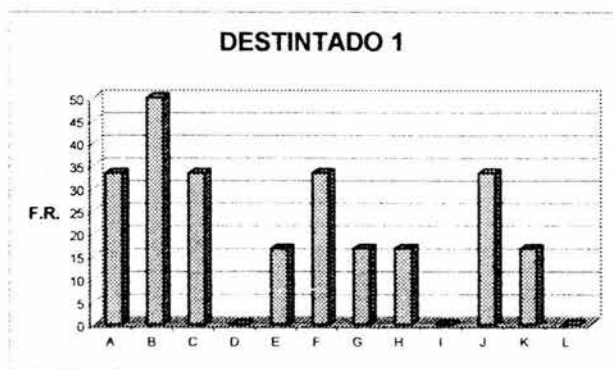
	CAUSAS ACABADO	F.A.	F.R. %
A	Ambiente de trabajo de indisciplina	18	8
B	Problemas familiares	9	4
C	Problemas de salud	10	4.4
D	Porque me he accidentado con frecuencia	4	2
E	Porque mis compañeros se accidentan con frecuencia	1	.4
F	Porque hay pocas posibilidades de obtener un trabajo de planta	12	5.3
G	Inadecuada supervisión	18	8
H	Falta de capacitación y adiestramiento	14	6.2
I	Faltas injustificadas	11	5
J	Mucha presión para alcanzar la producción deseada	12	5.3
K	El trabajo es de mucho esfuerzo físico	11	5
L	Bajo salario	30	13
M	Rolación de turnos	19	8.4
N	Cambio de residencia a otra ciudad	15	7
O	Emigración a Estados Unidos	10	4.4
P	Encontré un trabajo mejor	26	11.5
Q	Otras.	5	2.1
	<b>TOTALES</b>	<b>225</b>	<b>100 %</b>



Este Departamento es otro de los más grandes; ya que también aquí el producto sale terminado, específicamente el papel bond, en diferentes presentaciones, lo que implica un mayor trabajo manual, esfuerzo físico y contacto directo con la maquinaria, pero éstas no son las principales causas que ellos consideran originan la rotación; sino el bajo salario, ya que piensan no está acorde con las actividades que realizan y no alcanza para satisfacer sus necesidades básicas, y tan solo por ello consideran que tienen gran motivo para salir en busca de un mejor trabajo, donde además no se tenga que rolar turnos o por lo menos no se tenga que trabajar de noche. Por otro lado consideran que existe una inadecuada supervisión, ya que se dan preferencias y malos tratos verbales y no perciben un compromiso por parte del supervisor, de crear un ambiente favorable donde prevalezca la comunicación y el respeto; y mucho menos la atención para identificar necesidades de capacitación ya que ni siquiera se toman la molestia ellos mismos de adiestrar al nuevo colaborador, delegando esta responsabilidad a uno de sus compañeros; ( tal mención se basa en el seguimiento que se da al personal de nuevo ingreso mediante una entrevista); lo cual trae como consecuencia que se reproduzcan errores e inclusive desde ahí inicia el desánimo del nuevo colaborador debido a comentarios realizados por sus compañeros,

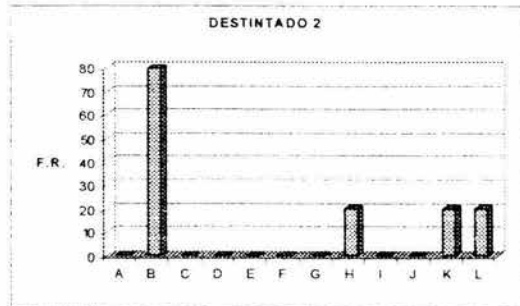
**¿Qué sugieres para disminuir la rotación de personal?**

	<b>SUGERENCIAS DESTINTADO 1</b>	<b>F. A.</b>	<b>F.R.%</b>
A	Mayor capacitación	2	13
B	Mejorar la Supervisión	3	20
C	Mejorar el Salario	2	13
D	Tomar en cuenta grado académico y antigüedad	0	0
E	Menor presión al trabajador	1	7
F	Mayor seguridad en la maquinaria	2	13
G	Igualdad de trato	1	7
H	Mayor tiempo en relación de turnos	1	7
I	Motivar al personal	0	0
J	Otorgar la planta a los tres meses	2	13
K	Mejorar el ambiente de trabajo	1	7
L	No contestó.	0	0
	<b>TOTALES</b>	<b>15</b>	<b>100 %</b>



Las sugerencias realizadas en este departamento, definitivamente van encaminadas a la atención de las causas que ellos consideran originan la rotación de personal, confirmando así que son las condiciones laborales tales como el salario, la inadecuada supervisión, la falta de capacitación y la inseguridad en la maquinaria y en su trabajo los factores que propician el fenómeno de la rotación.

	<b>SUGERENCIAS DESTINTADO DOS</b>	<b>F.A.</b>	<b>F.R.%</b>
A	Mayor capacitación	0	0
B	Mejorar la Supervisión	4	58
C	Mejorar el Salario	0	0
D	Tomar en cuenta grado académico y antigüedad	0	0
E	Menor presión al trabajador	0	0
F	Mayor seguridad en la maquinaria	0	0
G	Igualdad de trato	0	0
H	Mayor tiempo en relación de turnos	1	14
I	Motivar al personal	0	0
J	Otorgar la planta a los tres meses	0	0
K	Mejorar el ambiente de trabajo	1	14
L	No contestó.	1	14
	<b>TOTALES</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>



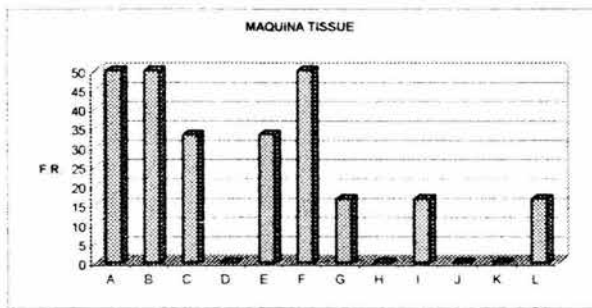
## DESTINTADO DOS

En este departamento consideran que es fundamental mejorar la supervisión ya que argumentan requiere de un trato humano digno de un persona donde ante todo prevalezca el respeto, para así de esta manera se mejore el ambiente de trabajo, y por otro lado, sugieren sea mayor el tiempo de la rolación de turnos donde mencionaban sería mejor de dos semanas cada turno del siguiente horario: de 7:00 a 15:00 hrs. Y de 15:00 a 23:00 hrs., y solo de una semana el horario de 23:00 a 7:00 hrs., ya que consideran no se vería tan afectada su salud.



MAQUINA TISSUE

	SUGERENCIAS	F.A.	F.R.%
A	Mayor capacitación	3	19
B	Mejorar la Supervisión	3	19
C	Mejorar el Salario	2	12.5
D	Tomar en cuenta grado académico y antigüedad	0	0
E	Menor presión al trabajador	2	12.5
F	Mayor seguridad en la maquinaria	3	19
G	Igualdad de trato	1	6
H	Mayor tiempo en relación de turnos	0	0
I	Motivar al personal	1	6
J	Otorgar la planta a los tres meses	0	0
K	Mejorar el ambiente de trabajo	0	0
L	No contestó.	1	6
	<b>TOTALES</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>



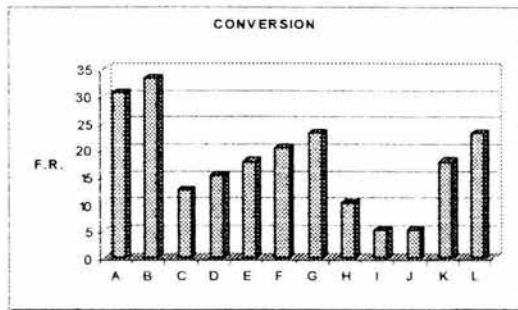
## MAQUINA TISSUE

Las sugerencias propuestas por este departamento nuevamente hacen alusión a las condiciones laborales, las cuales producen insatisfacción en el colaborador al realizar su trabajo, ante esto sugieren se proporcione mayor capacitación, ya que por un lado, realizarían mejor su trabajo y por otro tienen mayor posibilidad de crecimiento dentro de la empresa. Otro aspecto que señalan es se mejore la supervisión, ya que como se ha comentado en gráficas anteriores, ellos piden que haya respeto por parte del supervisor y no presione con gritos al colaborador.

Sugieren también, exista mayor seguridad en la maquinaria de trabajo ya que esta les produce el temor de accidentarse, los que en ocasiones son fatales.

## CONVERSIÓN

	SUGERENCIAS	F.A.	F.R.%
A	Mayor capacitación	12	14.2
B	Mejorar la Supervisión	13	15
C	Mejorar el Salario	5	6
D	Tomar en cuenta grado académico y antigüedad	6	7.1
E	Menor presión al trabajador	7	8.3
F	Mayor seguridad en la maquinaria	8	9.5
G	Igualdad de trato	9	11
H	Mayor tiempo en relación de turnos	4	5
I	Motivar al personal	2	2.3
J	Otorgar la planta a los tres meses	2	2.3
K	Mejorar el ambiente de trabajo	7	8.3
L	No contestó.	9	11
	<b>TOTALES</b>	<b>84</b>	<b>100%</b>

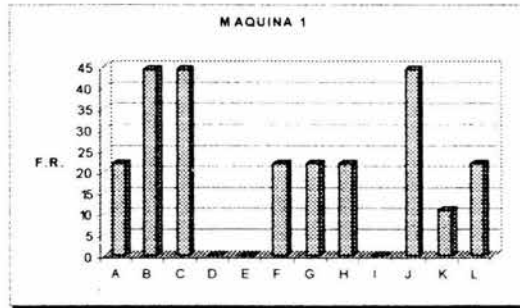


### CONVERSION

Las principales sugerencias aportadas en este departamento van encaminadas hacia la mejora de ciertas condiciones de trabajo, tales como mejorar la supervisión, que se proporcione mayor capacitación, que haya igualdad de trato entre el personal, mayor seguridad en la maquinaria y que exista menos presión hacia el colaborador. En dicha sugerencia se plasma también la necesidad que existe por parte del trabajador de recibir un trato humano, agradable, el cual pueda hacerle sentir que realmente forma parte importante de la empresa.

### MAQUINA 1

	SUGERENCIAS	F.A.	F.R.%
A	Mayor capacitación	2	9
B	Mejorar la Supervisión	4	17
C	Mejorar el Salario	4	17
D	Tomar en cuenta grado académico y antigüedad	0	0
E	Menor presión al trabajador	0	0
F	Mayor seguridad en la maquinaria	2	9
G	Igualdad de trato	2	9
H	Mayor tiempo en relación de turnos	2	9
I	Motivar al personal	0	0
J	Otorgar la planta a los tres meses	4	17
K	Mejorar el ambiente de trabajo	1	4
L	No contestó.	2	9
	<b>TOTALES</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

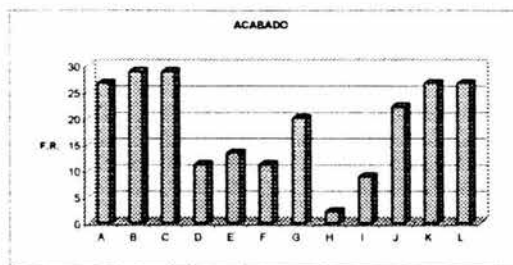


### MAQUINA 1

En este departamento nuevamente sobresale el mejorar los aspectos tales como: capacitación, supervisión, salario, trabajo se base y la seguridad en la maquinaria, ya que comentan, atendiendo estas necesidades surge en ellos un mayor compromiso con su trabajo y hacia la empresa .

## ACABADO

	<b>SUGERENCIAS</b>	<b>F.A.</b>	<b>F.R.%</b>
A	Mayor capacitación	12	11.7
B	Mejorar la Supervisión	13	12.7
C	Mejorar el Salario	13	12.7
D	Tomar en cuenta grado académico y antigüedad	5	5
E	Menor presión al trabajador	6	5.8
F	Mayor seguridad en la maquinaria	5	5
G	Igualdad de trato	9	9
H	Mayor tiempo en rotación de turnos	1	.9
I	Motivar al personal	4	4
J	Otorgar la planta a los tres meses	10	9.8
K	Mejorar el ambiente de trabajo	12	11.7
L	No contestó.	12	11.7
	<b>TOTALES</b>	<b>102</b>	<b>100%</b>



## ACABADO

Siendo este uno de los departamentos donde más se presenta el problema de rotación, surgen varias sugerencias de las cuáles sobresalen las siguientes: mejorar la supervisión ya que consideran no encuentran apoyo ni confianza con el supervisor, por el contrario, solo existe el maltrato verbal y pocas veces llegan a recibir un trato amable, otra sugerencia es mejorar el salario ya que consideran por un lado no está acorde al trabajo que realizan y por el otro no es suficiente para solventar sus necesidades, piden también se proporcione mayor capacitación con el fin de contribuir en su mejor desempeño laboral, sugieren también se mejore el ambiente de trabajo, ya que no hay respeto entre los compañeros y se llegan a realizar bromas muy pesadas, que en ocasiones terminan en riñas, y por último piden se otorgue la planta (base) a los tres meses posteriores a la fecha de ingreso al trabajo, ya que mientras no obtienen su planta o base no gozan del total de las prestaciones porque están como personal eventual, y se llegan a dar casos en los que al año se les otorga su base lo cual desespera al personal.



#### 4.6.2. Análisis de la información

Con base en los datos estadísticos que proporcionan las gráficas, se puede afirmar que la hipótesis planteada al inicio de la investigación si se comprobó, confirmándose con ello, que existe maquinaria de trabajo en condiciones inseguras, la cual trae consigo accidentes en ocasiones muy graves, añadiéndose a ello el descuido y negligencia del empleado; otro dato importante es la relación de turnos, ya que dentro del área de producción se tienen tres y cuyos horarios son los siguientes: de 7:00 a 15:00, de 15:00 a 23:00 y de 23:00 a 7:00 horas, siendo este último el más pesado, cada turno tiene una duración de una semana; por otro lado, se manifiesta también, la falta de compañerismo y un ambiente de trabajo desagradable, ya que se presentan agresiones verbales entre compañeros y supervisores.

A estos factores ya mencionados y considerados dentro de la hipótesis, se anexan también los siguientes datos, ya que sobresalen de manera considerable, uno de ellos, es la inadecuada supervisión, ya que los trabajadores manifiestan, existen malos tratos de parte de los supervisores hacia ellos, así como también agresiones verbales y bromas pesadas, específicamente dentro de las áreas de conversión y acabado; la falta de capacitación al personal para el buen desempeño de su trabajo, ya que comentan, en ocasiones no existe por parte de los supervisores una instrucción adecuada para la realización de sus actividades, siendo los mismos compañeros de trabajo quienes dan la explicación.

Otro aspecto considerable es el salario; ya que mencionan, es muy bajo en relación al trabajo que realizan y a la presión que existe sobre ellos para alcanzar la producción deseada; lo cuál origina la búsqueda constante de la superación considerando entre sus opciones la emigración a los Estados Unidos.

Con lo anterior, se puede afirmar que todos estos factores que originan la

rotación de personal, también traen consigo, pérdidas para la empresa tanto económicas como de tiempo, ya que el proceso de selección de personal es costoso y se invierte mucho tiempo, además de generar un descontrol dentro del departamento donde se origina la vacante, mientras ésta es cubierta.

Analizando la información obtenida en la investigación de campo y la obtenida a través de la teoría, mencionada en el capítulo III, se puede señalar que dentro de INPAMEX los principales factores que originan la Rotación de personal, son la inadecuada supervisión, la falta de capacitación, el bajo salario, la existencia de un ambiente de trabajo desagradable y la inseguridad en su trabajo, dichos aspectos los menciona el Dr. Frederick, quien considera que “la rotación de personal está ligada a los factores de satisfacción con el puesto de trabajo, tales como las condiciones de trabajo, salarios y supervisión”; es decir, todo empleado que se sienta insatisfecho con su salario, seguridad y condiciones de trabajo, se transforma rápidamente en candidatos para la rotación de personal; ya que tratarán de encontrar un mejor empleo, mencionando también que los empleados propensos a la rotación de personal, son aquellos quienes siempre buscan algo diferente; ya que no se sienten satisfechos en el trabajo que realizan.

Por otro lado, el proceso de selección de personal influye en gran medida en esta problemática; ya que si no se sondea a fondo el aspirante a cubrir la vacante, se corre el riesgo de elegir una persona cuya preparación y forma de ser, sea incompatible a la vacante.

Otro aspecto muy importante y que se presenta en la empresa, es considerado por el Sr. Ronald R. Weber; es la edad del trabajador; considera que los jóvenes son muy inestables; ya que tienen muy poca responsabilidad familiar, ocurriendo este fenómeno generalmente.

El Trabajador Social dentro del área empresarial, juega un papel muy importante dentro del proceso de selección de personal; ya que a través del estudio socioeconómico que se realiza al aspirante a ocupar la vacante se pueden

detectar situaciones significativas, y que en algún momento pueden influir en la inestabilidad del trabajador, por ello, mediante la visita realizada y la entrevista, se puede pronosticar si la persona puede o no funcionar dentro de ese puesto.

## CONCLUSIONES.

La rotación de personal externa es un factor que en su mayoría de los casos puede prevenirse, iniciando con el proceso de Reclutamiento y Selección de personal, incluyendo la entrevista, la explicación clara de las actividades que debe realizar en caso de ser aceptado, en sí, antes de que la persona ingrese a laborar debe estar consciente de las actividades a realizar y las condiciones de trabajo que en la empresa ofrece, y así, la misma persona analiza si le es conveniente aceptar el trabajo o no, además de que el entrevistador debe detectar las actitudes y el interés que el aspirante demuestre, de lo contrario en ese momento puede ser descartado.

Por otro lado, es importante se realice la inducción al puesto y se proporcione capacitación y adiestramiento al personal de nuevo ingreso para que se integre prontamente al equipo de trabajo y no se sienta ajeno al mismo; además de evitarse así malos entendidos, pérdidas de tiempo y disminución en los accidentes de trabajo; ya que están conscientes de que deben atender a sus actividades a fin de evitar cualquier situación que pueda ser trascendente o perjudicial tanto para la empresa como para él.

Es conveniente además, darle seguimiento al personal de nuevo ingreso, mediante una evaluación de desempeño para detectar tempranamente alguna situación que obstaculice su desempeño laboral.

Pro otro lado, el papel que juega el Trabajador Social para evitar la rotación de personal es de suma importancia, ya que dentro del proceso de selección participa en la realización del estudio socioeconómico, para identificar tanto sus

necesidades económicas como sus relaciones familiares y sociales, determinando si la vacante que la empresa ofrece, podrá satisfacer sus necesidades económicas y sus aspiraciones personales.

Una vez que el candidato es aceptado, es importante participar dentro del proceso de inducción a la empresa y darle seguimiento para identificar su adaptación al trabajo y la empresa, además de identificar mediante la investigación problemáticas que obstaculicen el buen desempeño laboral del personal para de esta manera desarrollar acciones tendientes a la disminución de dichas problemáticas y que contribuyan tanto en la integración a la empresa como en su formación personal y de su familia

# PROPUESTA

## **“Programa de Capacitación y Sensibilización para mejorar las condiciones laborales de la empresa”**

### **JUSTIFICACIÓN**

INPAMEX es una fábrica de producción de celulosa y papel; actualmente cuenta con 625 trabajadores de los cuales 500 aproximadamente se encuentran distribuidos en las diferentes áreas productivas como son Máquina 1, Acabado, Conversión, Máquina Tissue, Destintado 1 y Destintado 2.

En estos momentos INPAMEX se está enfrentando a una fuerte problemática; “La rotación de personal”, la cual, cada día es mayor, es por eso el interés en realizar un programa encaminado a la disminución de este problema.

En los meses de Junio de 1998 a Junio de 1999, se aplicó un cuestionario al personal que pertenece a las áreas de producción, y por algún motivo decidió dar por terminada la prestación de sus servicios en la empresa, tomando como muestra el 50% de cada departamento del total de la población dada de baja durante el período de tiempo ya mencionado.

Una vez revisada y codificada la información por departamentos, se elaboraron gráficas, interpretando los datos arrojados por los mismos. Dentro de los factores principales que se consideran como causantes de la rotación del personal en la empresa, por su frecuencia se destacan los siguientes:

- Mejorar la supervisión
- Mejorar el salario
- Proporcionar mayor capacitación

- Mayor seguridad en la maquinaria o equipo de trabajo
- Deficiente el número de plantas para otorgarse a los trabajadores.
- Existencia de un ambiente de trabajo de indisciplina.

De acuerdo a la viabilidad de alternativas se retoman los siguientes aspectos:

- Mejorar la supervisión
- Mayor capacitación
- Mejorar el ambiente de trabajo
- Mayor seguridad en la maquinaria

Se retoman entonces para la elaboración del programa, estos últimos cuatro aspectos; ya que aunque el salario es un factor de suma importancia para la satisfacción de necesidades personales del trabajador, no se puede intervenir en ese aspecto, al igual que en el aspecto de mayor número de plantas a los trabajadores; pero se considera que con la ejecución del programa que a continuación se presenta, posiblemente contribuya en la disminución del fenómeno.

El programa comprende 3 proyectos específicos dirigidos a la detección de la problemática prioritaria de la empresa.

Entre las ideas centrales de dicho programa se contempla el mejorar las condiciones laborales proporcionando mayor seguridad en el área de trabajo y mejorar la supervisión mediante la capacitación constante al personal asignado.

El contenido de dichos proyectos reflejan una constante vinculación estrecha entre el personal de recursos humanos y el personal del área de producción.

Cabe señalar que el programa y proyectos se pueden aplicar de manera

simultánea, no obstante cada uno responderá a lineamientos y objetivos específicos, fungiendo el L.T.S. como coordinador del mismo.

## **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN PARA MEJORAR LAS CONDICIONES LABORALES DE LA EMPRESA.**

### **OBJETIVOS GENERALES:**

1.- "Sensibilizar al personal del área de producción en relación a la importancia de trabajar dentro de un ambiente de trabajo agradable, respetando las medidas de seguridad".

2.- "Capacitar al personal del área de producción (supervisor y obrero) para un mejor desempeño de su trabajo a fin de mejorar las condiciones laborales, buscando con ello, la disminución de la rotación de personal."

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Capacitar a los supervisores respecto a las funciones que se requiere desarrollen en su área de trabajo.
- Proporcionar las herramientas necesarias para que realice la supervisión, respecto a las condiciones laborales que pudieran generar riesgos en el trabajo.
- Evidenciar a través del desempeño del supervisor las funciones que corresponden a su puesto y generar con ello el conocimiento en los trabajadores respecto a lo que implica la supervisión en su área de trabajo.
- Sensibilizar al obrero sobre la importancia de una supervisión constante del área y equipo de trabajo.
- Dar a conocer las funciones que compete realizar al supervisor en su área de trabajo.



- Brindar capacitación al obrero para la realización de su trabajo y resaltar la importancia del uso de su equipo de seguridad.
- Identificar las maquinarias de trabajo que se encuentran en condiciones inseguras y que ponen en riesgo la seguridad del trabajador e inestabilidad laboral de la empresa, y aplicar las medidas de seguridad necesarias.
- Capacitar a los trabajadores acerca del funcionamiento y manejo de la maquinaria para el buen desempeño de su trabajo y de esta manera contribuir en su seguridad.
- Fomentar entre el personal obrero y supervisores un ambiente de cooperación y compañerismo que contribuya al mejoramiento de las relaciones laborales.

## CARTAS DESCRIPTIVAS

**NOMBRE:** Seguridad en el Trabajo.

**OBJETIVO:** Identificación de maquinaria en mal estado e implementación de medidas de seguridad.

**TIEMPO:** 3 Meses.

ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTOS	RECURSOS		TIEMPO
		Humanos	Materiales	
Investigar maquinaria en condiciones inseguras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programar recorridos al interior de la planta mediante un cronograma de actividades.</li> <li>Realizar recorridos al interior de la planta, y mediante la observación detectar situaciones inseguras,</li> <li>Observar el desempeño de las actividades del personal del área de producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe de seguridad.</li> <li>Supervisores</li> <li>Encargados de mantenimiento.</li> <li>El personal obrero</li> </ul>	Cuestionario  Formatos para programar las actividades.  Libreta de anotaciones	1 mes.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar con el personal obrero y supervisores, la maquinaria que ocasiona problemas para su funcionamiento, mediante la observación y la entrevista.</li> </ul>	Jefe de capacitación	Plumones.	
Implementar medidas de Seguridad	Presentar los resultados obtenidos al jefe de seguridad, al gerente de recursos humanos, a los supervisores y personal de mantenimiento, respecto a la maquinaria riesgosa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe de seguridad.</li> <li>Supervisores</li> <li>Personal del área de mantenimiento</li> <li>Jefe de capacitación.</li> </ul>	Acetatos o rotafolios. Plumones. Aula y mueble	2 meses

<p>Capacitar y adiestrar al personal obrero de nuevo ingreso, acerca del manejo y funcionamiento de la maquinaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar grupos mediante la organización y coordinación con el encargado de capacitación y reclutamiento y selección de personal, así como también con el jefe de seguridad y supervisores.</li> <li>• Involucrar a los supervisores de cada área.</li> <li>• Impartir pláticas por grupo acerca de la composición y funcionamiento de la maquinaria de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de seguridad.</li> <li>• Encargado de capacitación.</li> <li>• Supervisores y jefes de área.</li> <li>• Personal de mantenimiento mecánico</li> </ul>	<p>Plumones.</p> <p>Rotafolios.</p> <p>Dinámicas</p>	<p>Permanente</p>
--	---	---	--	-------------------

**NOMBRE:** Capacitación para la supervisión y delegación de responsabilidades.

**OBJETIVO:** Capacitar a los supervisores sobre las funciones que debe realizar y su aplicación, así como también transmitir las a los obreros; y capacitar a los obreros para la realización de su trabajo.

**TIEMPO:** 4 meses y dos semanas.

ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTOS	RECURSOS		TIEMPO
		Humanos	Materiales	
Capacitar a los supervisores.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluar a los supervisores, mediante la aplicación de cuestionarios, acerca del conocimiento y aplicación de sus funciones.</li><li>• Identificar los aspectos en los cuales no tengan claridad respecto a sus funciones, mediante la codificación y análisis de los resultados.</li><li>• Presentar los resultados a los supervisores mediante una exposición.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Encargado de capacitación.</li><li>• Supervisores</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Proyector de acetatos y rotafolios.</li><li>• Plumones</li><li>• Cuestionarios</li></ul>	2 sem.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recepción de propuestas y comentarios acerca de la exposición y sus necesidades.</li> </ul>			
Dar a conocer a los trabajadores las funciones que debe realizar un supervisor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar pequeños grupos de trabajadores por área.</li> <li>Coordinación con los supervisores para que transmitan a los trabajadores mediante temas y dinámicas, las funciones que deben de realizar los supervisores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encargado de capacitación.</li> <li>Supervisores</li> </ul>	<p>Proyector de acetatos o rotafolios.</p> <p>Plumones. Cuestionarios Dinámicas</p>	2 meses
Capacitar al trabajador para la realización de su trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formar grupos mediante la organización.</li> <li>Identificar las necesidades del trabajador para el buen desempeño de su trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisores</li> <li>Encargados de capacitación.</li> </ul>	<p>Proyector de acetatos o rotafolios</p> <p>Plumones. Cuestionario.</p>	2 meses

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar los resultados obtenidos mediante una exposición.</li> <li>• Delimitar los temas a tratar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajadores</li> </ul>	Dinámicas
--	--	-----------

**NOMBRE:** Sensibilización del personal de las diferentes áreas de producción.

**OBJETIVO:** Sensibilizar al trabajador que se encuentra dentro del área de producción, acerca de la importancia de laborar dentro de un ambiente de trabajo agradable

**TIEMPO:** 3 meses.

ACTIVIDADES	PROCEDIMIENTOS	RECURSOS		TIEMPO
		Humanos	Materiales	
Investigar cómo es el ambiente de trabajo.	Programar los recorridos al interior de la planta mediante un cronograma de actividades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisores</li> <li>• Jefe de departamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Libreta de notas.</li> </ul>	1 mes
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar recorridos al interior de la planta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe inmediato.</li> <li>• Trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cronograma de actividades.</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Observar el desempeño y actitudes de los obreros registradas en diario de campo.</li> <li>• Investigar mediante la entrevista cómo se sienten dentro de su trabajo.</li> <li>• Presentación de resultados.</li> </ul>		Cuestionario	
Sensibilizar al personal que labora dentro del área productiva, acerca de las consecuencias que puede traer consigo un ambiente de indisciplina.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación de grupos mediante la organización y coordinación con supervisores,</li> <li>• Realizar o desarrollar dinámicas tendientes a la comprensión de su situación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisores</li> <li>• Jefe de capacitación</li> </ul>	Dinámicas	2 meses



## BIBLIOGRAFÍA

- ANDER-EGG, Ezequiel; - Qué es Trabajo Social, Humanitas Buenos Aires , 1985
- ARIAS GALICIA Fernando; Administración de Recursos Humanos, Trillas México. 1994
- ARTEAGA BASURTO Carlos; Manual Básico de Supervisión, primera edición, Edit. E.N.T.S. México D.F., 1991
- CACIQUE GUERRERO Alicia; Revista Laboral; Año IV; 1996 No. 48
- CASTAÑEDA MARTÍNEZ Patricia; Manual de Organización de la Práctica Escolar de la Licenciatura en Trabajo Social; Junio 1998.
- ENTS/UNAM; Manual de Trabajo Social; México D.F. 1996
- FORTES VALVERDE Alicia; El trabajador Social en el área de Bienestar de la empresa. Revista de Trabajo Social No. 46; Mayo-Agosto 1985 Univ. Chile
- GALEANA DE LA O Silvia; Promoción Social. primera edición; Plaza y Valdés editores. México D.F. 1999
- HERRERA LOYO Angélica; Trabajo Social en Empresas; UNAM-ENTS
- HAMILTON Alexander; Como reducir el ausentismo y la rotación de personal; 1997.
- KISNERMAN Natalio; Introducción al Trabajo Social; Tomo I, Ed. Humanitas 1981
- NERI GAMBOA Ma. Guadalupe; El Trabajo Social en el área empresarial; junio/2001
- PÉREZ ESCAMILLA Víctor M.; La calidad y la Rotación de personal, ¿Un problema Organizacional? Revista Management Today en Español, año XV, num.11, México 1988.
- Revista trimestral Interna de COPAMEX; Año1, No. 1 Sept.1994.

REYES PONCE Agustín; Administración de Empresas, teoría y práctica, primera parte; Ed. Limusa S. A. De C. V. México D. F. 1993

VALERO CHÁVEZ Aida; Trabajo Social en México; ENTS-UNAM, 1994

# ANEXOS

## ENTREVISTA DE SALIDA

NOMBRE: \_\_\_\_\_

CARGO QUE DESEMPEÑA: \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_ SUPERVISORES: \_\_\_\_\_

JEFE INMEDIATO: \_\_\_\_\_

FECHA DE INGRESO: \_\_\_\_\_ FECHA DE SALIDA: \_\_\_\_\_

I.- EXPLICA POR FAVOR LA CAUSA DE TU RENUNCIA VOLUNTARIA:

---

---

---

---

II.- DE ACUERDO A TU EXPERIENCIA DENTRO DE LA EMPRESA, ENUMERA POR ORDEN DE IMPORTANCIA (a la más importante le asignarás el #, enseguida el 2, y así sucesivamente hasta el #16), LAS CAUSAS QUE TU CONSIDERAS, ORIGINAN LA ROTACIÓN DE PERSONAL.

- Existe un ambiente de indisciplina dentro del área de trabajo (bromas pesadas, llevaderas, etc.)
- Por problemas familiares
- Por problemas de salud
- Porque me he accidentado con frecuencia
- Porque mis compañeros se accidentan con regularidad
- Porque hay pocas posibilidades de obtener un trabajo de planta
- Inadecuada supervisión
- Falta de capacitación y adiestramiento
- Por faltas injustificadas
- Existe mucha presión para alcanzar la producción deseada

- ( ) El trabajo es de mucho esfuerzo físico
- ( ) Por el bajo salario
- ( ) Rotación de turnos
- ( ) Cambio de residencia a otra ciudad
- ( ) Emigración a Estados Unidos de Norteamérica
- ( ) Encontré un trabajo mejor

Otras causas

Cuáles?: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

III.- ANOTA POR FAVOR CINCO SUGERENCIAS PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL.

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

¡GRACIAS!