

872729



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

INCORPORACIÓN No. 8727-29 A LA

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO**

---

---

**ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL**

*"Principales motivos de la rotación de personal de la planta 3 de  
Industrias Marves S.A de C.V. de la ciudad de Uruapan  
Michoacán ( Ene-Jun. 04) "*

**TESIS PROFESIONAL**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**Licenciado en Trabajo Social**

**PRESENTA:**

***Victoria Fajardo Morfin***

URUAPAN, MICHOACÁN, JUNIO DEL 2005



m345209



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis 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.

## **Dedicatoria**

GRACIAS...

A DIOS por permitirme estar en esta vida y darme la oportunidad de cumplir una meta más.

A mi familia por apoyarme y cuidar de mis hijas mientras dedicaba el tiempo a la realización de este trabajo.

A mis maestras Sandra, Názaria, Lupita y Violeta que me motivaron para integrarme a este proyecto y cumplir este objetivo como profesionista.

A INDUSTRIAS MARVES S.A. DE C.V. por la oportunidad que me dio de aprender y ejercer mi profesión.

# INDICE

PÁG.

## INTRODUCCIÓN

### CAPITULO I EMPRESA

1.1 Definición-----	10
1.2 Tipos de empresa -----	13
1.3 Elementos de empresa (materiales, humanos y técnicos).-----	19

### CAPITULO II ROTACION DE PERSONAL.

2.1 Definición. -----	23
2.2 Tipos de rotación. -----	24
2.3 Causas de la rotación.-----	25
2.4 Consecuencias.-----	32

### CAPITULO III TRABAJO SOCIAL EMPRESARIAL.

3.1 Definición. -----	36
3.2 Antecedentes. -----	37
3.3 Perfil Ideal de Trabajo Social -----	39
3.4 Funciones y Actividades. -----	40
3.5 Conocimientos, Habilidades y Actividades. -----	53

### CAPITULO IV CARACTERISTICAS GENERALES DE INDUSTRIAS MARVES.

4.1 Antecedentes de Industrias Marves. -----	57
4.2 Localización -----	60
4.3 Cultura empresarial. -----	61
4.4 Políticas de la empresa -----	64
4.5 Carácter de la empresa -----	66

4.6 Estructura organizacional y su organigrama. -----	67
<b>CAPITULO V INVESTIGACIÓN DE CAMPO</b>	
5.1 Definición del universo -----	71
5.2 Elaboración del instrumento. -----	71
5.3 Recolección de datos -----	72
5.4 Presentación de los resultados. -----	72
ANALISIS INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS. -----	116
CONCLUSIONES -----	119
PROPUESTA	
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

## Introducción

En la medida en que el modelo de desarrollo económico capitalista se va modernizando en sus fases industrial y financiera las economías se entrelazan y se suben ha este nuevo modelo de desarrollo económico. " En el caso de México a partir de la década de los 70, se recurre a una enorme contratación de deuda externa y vinculado a la internacionalización de capital, fuga de capital, plantas productivas construidas en el periodo del desarrollo estabilizador bajo manto protector del Estado no están en condiciones de responder a las nuevas condiciones internacionales. Siendo el petróleo el que evita un estancamiento a finales de los 70. Estos problemas internos enunciados y sus consecuencias coinciden con el proceso de globalización de la economía y se agudizaron por los conflictos internacionales. El arritmico comportamiento de las tasa de interés a partir de la década de los 80 y que prevalece hasta nuestros días". (Tello, 1996:18).

Estos factores de cambio van marcado una línea al sistema empresarial y por lo tanto la competitividad requiere del cambio. Es decir esta línea cambio pide al sistema empresarial competir en todos los sentidos tecnología, productos, procesos y servicios de mejora continua.

Hoy en día las empresas modernas utilizan "biotecnología, fibra óptica, ultrasonidos y redes neurales para fabricar mejores productos en menos tiempo. Utilizan la información para reaccionar con más velocidad. Tal como lo expresa la filosofía popular la supervivencia no es obligatoria ". ( Sadgrove, 1997:13)

La competitividad puede presentarse como un fenómeno positivo que se produce en el interior de aquellas empresas que reconocen que para competir con otras empresas es necesario el cambio, es decir dirigir los procesos de trabajo hacia la calidad.

Por otra parte existen aquellas empresas que se resisten al cambio y que consideran no tener problemas. En este sentido el mercado de trabajo ha obligado a las empresas a la revisión de las condiciones de trabajo reconocer

que el elemento humano es importante y la necesidad de aprovechar al máximo su capacidades

Ante estas exigencias las empresas invierten tiempo y dinero en reclutar personal que cumpla con los requisitos que se solicitan, personal que cada día es mas difícil de reclutar.

Si se habla de cambios el captarlo también exige un cambio de ahí la importancia del departamento de personal por acercarse cada día a las jefaturas y direcciones y a la misma organización en la planificación de su personal cuando se aumenta o disminuyen las plantillas de personal.

Para algunas empresas " como siempre la utilidad de la sección de personal suele medirse por el número de fuerzas nuevas que consigue, sea cual fuera la forma en que las capta. La cuestión de la calidad no juega ningún papel y aquí es donde tropiezan con el asunto de rotación" ( Kroeber, 1965:37)

Para la empresa el problema de rotación le afecta en varios sentidos, económico, social, político, cultural, porque invirtió un costo, en tramites de contratación, adiestramiento y capacitación, perdida en su personal. Para la empresa ante la sociedad es importante cuidar esa imagen que la misma sociedad percibe de ella, si una empresa tiene baja rotación eso habla bien de ella. Cuando se presenta la rotación existen una diversidad de motivos que manifiesta el trabajador al separarse de la empresa mismos que se tendrán que analizar para poder tener elementos que permitan sustentar información.

Esos motivos pueden ser el salario, la dificultad para realizar el trabajo, las condiciones de trabajo, duración de la jornada laboral, horarios de trabajo, ambiente de trabajo, desplazamiento a su trabajo. Motivos personales cambiar de vivienda o lugar de residencia, cambio de oficio. Los despidos y rescisión.

No basta con despejar y determinar los motivos más importantes de la rotación" la dirección de la empresa debe saber como valorar y circunscribir en lo posible los motivos de rotación registrándolas debidamente". ( Kroeber,1965:62) Sin embargo solo algunas se preocupan por conocer los motivos de su rotación y otras a un mejor dan seguimiento a estos motivos.

La rotación externa se presenta como un fenómeno al que toda empresa se enfrenta tal es el caso de la rotación de personal en Industrias Marves S.A de C.V. Empresa privada que se encuentra ubicada en la ciudad de Uruapan, Michoacán. La cual "se dedica a la fabricación de filtros, acojinamientos y bajo alfombras, utilizados en la industria automotriz, colchonera, mueblera y de la decoración, a partir de la utilización de fibras textiles regeneradas y naturales como materias primas". ( MARVES,2004:01)

Esta rotación se presenta de diferentes maneras, una de ellas es cuando el trabajador solicita su renuncia, en ese momento se le realiza una entrevista de salida, otra es el abandono de empleo sin manifestar el porque de su salida. Una más cuando la empresa reduce su plantilla de personal. Sea cual sea el motivo de la rotación todas las bajas se encierran en un mismo porcentaje, este porcentaje es en ocasiones más de lo presupuestado.

Se tiene referencia de los motivos de baja por medio de las entrevistas de salida, las cuales permiten realizar cada mes reportes estadísticos de la rotación de personal. Estos reportes contienen los motivos de la rotación de personal.

En este sentido la presente investigación se hacen las siguientes interrogantes ¿porque el personal deja de laborar para la empresa? ¿Que motivos reales tiene para dejar de prestar su servicios? La rotación de personal se presenta ¿Como una consecuencia de que algo esta sucediendo en el interior o exterior de la empresa ? así mismo se plantea la rotación de personal de Industrias Marves de planta 3 de la ciudad de Uruapan. El poder identificar los principales motivos de rotación de personal como el señalar que subareas de producción presentan mayor reincidencia de rotación así como conocer los periodos de permanencia de los trabajadores del área de producción.

Como empresa es un reto competir con otras empresas las economías del mundo han crecido con lentitud, si bien es cierto algunos indicadores sociales han crecido como la expectativas de vida, los índices de alfabetización, el desequilibrio de los ingresos la deuda de muchos países, el empleo y el



desempleo, cierre de empresas. etc. La profesión de Trabajador Social enfrenta nuevos retos de renovación con poder de decisión a nivel global.

Ante estos indicadores el Trabajador Social como profesión es la única que puede intervenir desde el punto de vista social sus posibilidades como profesión si el objeto de trabajo del trabajador social son los problemas sociales y su razón de ser es intervenir de manera directa en ellos y con los sujetos en ellos involucrados construir las alternativas de solución para ellos. Desde esta perspectiva el interés como trabajador social es el enfoque que se le da a la rotación de personal donde los motivos más allá de una separación voluntaria de trabajo, como es el indagar los verdaderos motivos de la rotación de personal como fenómeno que existe en las empresas y que se presenta como consecuencia de ciertos factores que intervienen y que se tendrían que identificar para disminuir o prevenir los índices de rotación.

El hablar de la rotación de personal, hablamos de las distintas causas que motivan al trabajador dejar de prestar sus servicios para la empresa. En este contexto la presente investigación pretende identificar los motivos que manifiesta el trabajador y que a pesar de su complejidad es necesario en marcar cada una especificar y identificar aquellos que se presentan con mayor frecuencia, además señalar dentro de que periodo y por otra parte cuales son por decisión de la empresa.

Se parte de esta idea el poder replantear actividades que permitan mantener la guardia contra la rotación de personal, señalando la importancia que tiene los mandos intermedios en la rotación de personal, ya que son ellos los que tienen ese trato directo con el trabajador además de dar el adiestramiento a su personal.

Así como se planea y se programa la producción también poder planear las necesidades de personal en conjunto con el departamento de personal y producción, ya sea por necesidades de aumentar la mano de obra o por cubrir vacantes por causas de baja.

Hacer participe al departamento de producción en lo referente a las salidas de su personal, tratando rescatar el porque se va, que lo motiva a dejar

de laborar, si se le puede detener esa salida siempre y cuando no afecta los objetivos de producción y al de mas personal.

Contar con información estadística acerca de la rotación no es suficiente si esta no se expone a los involucrados, no existe una formula para la rotación pero si existen medios para poder estar al tanto de esta.

Para lo cual se planten los siguientes objetivos

### **Objetivo General.**

Identificar los principales motivos de rotación de personal que se presentan con mayor frecuencia en el área de producción de Planta 3, en el periodo de Enero a Junio del 2004. Con la finalidad de diseñar nuevas alternativas de trabajo.

### **Objetivos Específicos.**

- Señalar que subareas de producción presentan mayor índice de renuncias.
- Conocer el periodo de permanencia del trabajador en el área de producción.
- Señalar los motivos de rotación del trabajador en el área de producción que se dan por decisión de la empresa.
- Identificar los motivos de rotación que se dan por parte del trabajador del área de producción.

### **Hipótesis.**

El ingreso económico que percibe el trabajador es el principal motivo que origina la rotación de personal en la planta 3 Industrias Marves.

Se presenta una investigación documentada la cual comprende cuatro capítulos y uno práctico, los cuales tienen relación con el objeto de estudio, con la finalidad de que se comprenda el contenido de la presente investigación.

En el primer capitulo se desarrolla lo referente a la empresa como un modelo de producción que se clasifica de acuerdo a su tamaño, origen y

producción o servicio que prestan. En el segundo capítulo se desarrolla la rotación de personal problemática a la que se enfrenta la empresa por diferentes motivos, como el salario, la dificultad para el trabajador al realizar su trabajo, horarios de trabajo, el desplazamiento a su trabajo entre otros. Las alternativas que la empresa tiene para conocer la rotación como la entrevistas de salida o posterior a su salida, la estadísticas de rotación para medir los índices de rotación. Las consecuencias que tiene la rotación para la empresa, los costos que se generan en el proceso de selección, adiestramiento y capacitación. En el capítulo tres se desarrolla la intervención de trabajo social de lo general a lo particular. La funciones del perfil real y el ideal. Donde las funciones de Trabajo Social se enfocan a humanizar las relaciones laborales. Funciones como Investigación, Reclutamiento y selección, Capacitación, Seguridad y Prestaciones entre otras Así como el desarrollo de estudios más específicos situacionales, estudios de comunidad, estudios de clima laboral entre otros. La intervención del Trabajador Social en acciones de calidad, en los proceso de cambio de un trabajador, en programas de calidad que permitan desarrollar personas de calida y ser trabajadores de calidad.

Como empresa deberá proporcionar los medios para que el trabajador satisfaga sus objetivos y encuentre en el trabajo sentido de pertenencia hacia la empresa y una actitud positiva hacia el trabajo.

En el capítulo cuatro se desarrolla todo lo referente a la empresa en estudio, su antecedentes a lo largo de 30 años ha tenido cambios que le han permitido mantenerse en el mercado, proporcionando y generado empleos en la localidad de Uruapan, el número de plantas con las que cuenta. Como empresa mediana va integrando y cambiado sus sistemas de venta, producción, finanzas, de organización y administración así como su cultura empresarial. El ultimo capítulo se desarrolla el trabajo de campo realizado a los extrabajadores de la empresa antes mencionada.

## Capítulo I Empresa

Las empresas son un modelo de producción y cada una de ellas se puede clasificar de acuerdo a su origen, tamaño, producción ó servicio que presta, etc. Las empresas en nuestro país se rigen bajo un sistema económico capitalista. La empresa establece sus objetivos, su estructura organizacional, sus políticas, sus lineamientos y procesos. Tiene que cumplir con las disposiciones constitucionales que garantiza el derecho de propiedad reglamentan su uso y sus limitaciones como empresa establecida.

### **1.1 Definición.**

Empresa." Cualquier iniciativa comercial que implique riesgo". (Rosemberg.1992:160 ).

Empresa. "Conjunto de factores de producción coordinados, cuya función es producir y cuya finalidad viene determinada por el sistema de organización económica de mercado ó capitalista en el que la empresa se halle inmersa". (Suárez, 1976:13 )

Empresa. "La empresa es la cédula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción, representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos". (Méndez, 1992:272).

La empresa " es la unidad económica formada, parte de la dinámica del sistema económico, es decir es un elemento básico de la estructura económica, cuenta con factores productivos y tecnología." ( Méndez, 1992: 273 )

"Empresa es la unidad productiva o de servicio que constituida según aspectos prácticos o legales se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos ". ( Méndez, 1990:236 )

La empresa la integran tres clases de elementos bienes materiales, hombre y sistemas. Y puede ser estudiada en cuanto a los siguiente aspectos, económico, jurídico, administrativo, sociológico y de conjunto. Si la empresa es parte de una sociedad de un sistema económico, generadora de empleo e impacto en la

sociedad y se rige bajo lineamientos jurídicos podemos definir a la empresa desde diferentes conceptos. Desde esta perspectiva se define a la empresa desde los siguientes conceptos.

**Económico.** “La empresa es considerada como una unidad de producción de bienes y servicios, para satisfacer las necesidades de un mercado”. ( Reyes, 2004:154 ) En este mercado pueden existir tantas empresas como productos de servicio que satisfagan al mismo.

**Jurídico.** Desde el punto de vista jurídico solo existe una empresa, y se encuentran fundamentados de estos aspectos en las disposiciones constitucionales del artículo 27 de la constitución Ley de Sociedades Mercantiles, la escritura de estos determina las características particulares de la empresa.

Artículo 16 de la Ley Federal del Trabajo “Se entiende por empresa la unidad económica de producción o distribución de bienes y servicios “. ( Ley Federal del Trabajo,2003:08 )

Desde el punto de vista administrativo la unidad de la empresa está representada por la coordinación de mando. Se fundamenta en las disposiciones legales que le permiten ejercer el mando. La coordinación de cada una de las distintas actividades para el logro de un mismo fin. Esta coordinación es a través de una estructura organizacional, líneas de mando o niveles jerárquicos la facultad delegada a cada puesto dentro de los perfiles de puesto o manuales de organización. Sus disposiciones para ejercer ese mando se encuentran en el artículo 123 ( del trabajo y previsión social ) de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

La empresa desde el punto de vista de la Sociología se centra en la interacción que se da entre el hombre, la empresa y el medio social. La sociología se preocupa por la dignidad del trabajador como persona. Cada empresa tiene un estilo propio, características únicas, que la distinguen de las demás empresas así también se distinguen los trabajadores, de otros trabajadores. Del vínculo social depende el desarrollo de la empresa. ” Todos los elementos de una empresa, dueños, jefes, trabajadores, empleados etc. Tiene intereses comunes, como son las

subsistencia de la empresa, los de su desarrollo adecuado, los de su progreso etc.” (Reyes, 2004:158).

Como se observa el concepto de empresa varia según el aspecto o enfoque que se desee tratar. Así podemos concretar que el concepto empresa se caracteriza por ser una unidad económica, ejerce una acción mercantil, compra para producir y produce para vender. Es una persona jurídica con derechos y obligaciones establecidas por la ley que la rige. Para sobrevivir tiene que competir, asume el riesgo. Es además un Instrumento del proceso de crecimiento y desarrollo social, tiene que servir a la sociedad en la que esta inmersa, su organización social forma parte del sector económico y social.

Para los fines del presente estudio se retoma de los autores Agustín Reyes Ponce y Ana Migdelina Méndez y Andrés Suárez. Y se elabora una propia. Definiendo la empresa como:

La unidad económica que se rige bajo el sistema económico capitalita, y se integra por recurso y se vale de la administración para lograr sus objetivos.

La anterior definición contiene los siguientes aspectos.

**Capitalismo** se define como el sistema político económico que se basa en la propiedad privada.

**Sistema económico capitalista o sistema de mercado** en el que los medios de producción son propiedad privada.” ( Suárez,1992:257).

**Recursos** son los factores de producción que se emplean en una empresa ó economía para producir y distribuir bienes. “Los medios disponibles humanos. Técnicos. Materiales y financieros, de que dispone una organización para logro de determinados objetivos” ( Ander:1995:253 ).

**Administración** “Las personas que determinan los objetivos y las políticas de una organización.” ( Rosemberg,1992:11) Lo anterior nos deja ver que la empresa en un concepto amplió, requiere y depende de varios elementos para lograr sus objetivos. La empresa contribuye a la economía del país. Sus actividades influyen en el medio económico, social, político, natural.

## 1.2 Tipos de empresa.

La empresa es un elemento dinámico de la economía de un país, destinada a producir bienes venderlos y obtener un beneficio. La ley la reconoce y autoriza que realice una actividad productiva, que de algún modo satisface la necesidad de la sociedad y del hombre.

En nuestra sociedad encontramos diferentes tipos de empresas las cuales se caracterizan y clasifican según el tipo de actividad que realicen las mismas. Encontramos pues empresas: Mercantiles, religiosas, políticas, militares y científicas.

Las empresas Mercantiles se distinguen por ser “ un organismo económico constituido por una persona física o moral que con el propósito de obtener una ganancia , toma a su cargo la organización y la administración del mismo , para dedicarlo a actividades relacionadas con la producción , venta de mercancías y servicios” ( Méndez,1990:252 )

Las empresas mercantiles se clasifican en:

**A) Comerciales.** Su actividad es la compraventa, son intermediarias entre proveedor y consumidores, esta actividad que permite hacer llegar los productos a los consumidores. Las empresas comerciales ya no se limitan en su actividad, buscan cubrir un ámbito más amplio nacional y a veces internacional

**B) Industriales.** Su actividad consiste en transforma la materia prima para producir artículos. Las empresas industriales se pueden clasificar en:

**Naturales.** Las que se dedican obtener los productos de la naturaleza.

**Extractivas.** Las que se dedican a extraer productos de la naturaleza.

**De transformación.** Son aquellas que se dedican a la transformación de materias primas o de productos semielaborados. “La industria de la transformación a través del tiempo ha sufrido cambio un cambio notable que va desde lo modestos talleres de la edad media hasta las gigantescas instalaciones de la modernas plantas industriales de nuestra época”. (Méndez,1990:257) Entre mas grande es la empresa requiere de mejores controles que garanticen su funcionamiento Las que

se dedican a la transformación de la materia prima o de productos semielaborados y se pueden clasificar en:

Las que se dedican a la elaboración de productos.

Las que se dedican a la fabricación de artículos.

Las que se dedican al ensamble de partes.

Las que producen artículos para consumidores.

Las que producen artículos para productores.

De construcción. Las que se dedican a la edificación de inmuebles.

De características especiales empresas que se hacen imposible de agrupar dentro de alguna clasificación.

**C) De servicios.** Su actividad es prestar un servicio al público existe una variedad de empresas que pertenecen a este grupo y se clasifican en:

De suministro Se caracterizan por proveer de un servicio al consumidor en su propio domicilio, electricidad, agua, etc.

De transporte Su actividad es trasladar personas, cosas o ambas, ferrocarriles, compañías aéreas.

De comunicación Su Actividad es poner en contacto a las personas, teléfonos, correos, telégrafos, etc.

De información Su actividad es proporcionar información y esparcimiento al público, revistas, periódico, radiodifusoras, televisión, etc.

De índole financiera Su actividad es eminentemente financiera, bancos, compañías de seguros, etc.

De servicios varios. Son todas aquellas que no están agrupadas en ninguna de las clasificaciones. Su actividad es prestar un servicio. Empresas como centros recreativos, educativos, hoteles, etc.



Otra forma de clasificar a las empresas es:

**1) Por su tamaño:** Estas pueden ser caracterizadas por la magnitud de sus recursos económicos principalmente, capital mano de obra. Volumen de ventas. Áreas de operación puede ser local, regional, nacional e internacional. (Méndez,1992:273 )

**a) La pequeña empresa** se caracteriza por ser empresa de tipo familiar o mínimo de recursos. Sus necesidades de capital son mínimas, los cambios estructurales y tecnológicos y administrativos se pueden adaptan con facilidad. Existe un contacto con los consumidores, el dueño o gerente tiene un gran conocimiento del área que opera, le permite tomar decisiones y resolver problemas sobre la marcha. Se caracteriza la pequeña empresa por: Tener una organización de tipo familiar. Su mercado es local o regional. Sus procesos de producción no requieren ser muy maquinizados. Cuenta con poco personal.

**b) La mediana empresa** se caracteriza por estar en proceso de crecimiento, cuenta con una buena organización, tiene una movilidad que le permite ampliar o disminuir el tamaño de la planta. " Así como cambiar los procesos técnico necesario, tiene posibilidades de llegar a convertirse en una gran empresa , absorbe una porción importante de la población económicamente activa, debido a su capacidad de generar empleos." (Méndez,1992:290) El país está en un constante esfuerzo por establecer bases de una estructura económica, cuyo creciente favorezca a todos los sectores del país, lo que hace vital que el sector empresarial se identifique con ese desafío nacional, un desafío para la mediana empresa nacional y un reto en generar empleos, participar en el desarrollo regional, ser productivos y eficientes, promover la calidad de vida y de trabajo, contribuir a la independencia económica y social del país. Para el país la mediana empresa representa una rama importante de la economía, los empresarios que buscan y se arriesgan por crear nuevas empresas, que permitan elaborar y vender su producto que satisfaga las necesidades de la población. Para poder generar empleos y contribuir con el país. Se describen algunas de las características que para el autor Agustín Reyes caracterizan a la de la mediana empresa y se toma su referencia por considerar que su descripción es

semejante a las características de la empresa objeto de este trabajo. Suele ser una empresa en ritmo de crecimiento. De lo anterior se le confunde algunas veces en pequeña empresa y otras en grande empresa por lo que suele presentar problemas de los dos extremos. Las prioridades que se dan a las funciones de tipo administrativo sobre las meramente técnicas, las relaciones que surgen entre los departamentos. Ante esta situación la empresa va teniendo la necesidad de descentralizar y delegar. Por lo consiguiente los altos jefes consideran cada día más difícil atender con eficacia su tramo de control. Por lo que van apareciendo funciones distintas que antes no habían sido necesarias. La alta gerencia comienza a sentir la necesidad de poseer una serie de conocimientos técnicos y administrativos. El riesgo puede ser que los directores y gerentes van escalado los niveles inferiores, donde han podido resolver problemas y pueden creer que pueden seguir resolviendo todo de manera eficaz. De tal manera que se va dando cuenta que ya no conoce toda la empresa, que ya no controla y pierde relación con la mayoría del personal. Por lo que se tiene la necesidad de crear controles, planeas más amplios y detallados, requiriendo de ayuda técnica para formular y controlar la ejecución.

**c) Las Grandes empresas** son de grandes dimensiones son explosivas y complejas, presentan un dominio de mercado, le permite tomar decisiones de mercado con facilidad y asume los riesgos. Debido a su gran volumen de producción y ventas enfrenta la competencia. "Cuenta con una administración eficiente, lo que le permite planificar, presupuestar, controlar, organizar y dirigir adecuadamente todas las técnica, procesos y actividades de las empresas." ( Méndez,1992:291 ). Por el tamaño de empresa requiere de una gran cantidad de personal especializado por lo consiguiente no existe una estrecha relación con las demás áreas. Se caracterizan las grandes empresas por que el capital es aportado por varios socios, dominan el mercado, cuentan con grandes recursos económicos que le permite tener la mejor tecnología, puede contratar personal especializado, la dirección y organización esta a cargo de profesionistas.

El siguiente cuadro muestra una clasificación de la empresa por su tamaño.

Agustín Reyes Ponce

<b>Pequeña</b>	De	40 a 50	trabajadores
<b>Mediana</b>	De	80 a 500	trabajadores
<b>Grande</b>	De	1000	trabajadores

Fuente: Administración Moderna. Agustín Reyes Ponce, 2004, pag.174 y 175.

J. Rodríguez Valencia ( México )

<b>Pequeña</b>	De	50 a 100	trabajadores
<b>Mediana</b>	De	100 a 250	trabajadores
<b>Grande</b>	De	250 a 1000	trabajadores

SECOFI -1999 ( México )

Tamaño/clase	Industriales	Comerciales	De servicio
<b>Pequeña empresa</b>	31-100	6 a 20	21 a 50 empleados
<b>Mediana empresa</b>	101-500	21 a 100	51 a 100 empleados
<b>Grandes empresas</b>	501 o más	101 o más	101 o más empleados

Fuente. Como administrar pequeñas y medianas empresas. Joaquín Valencia.1996, páginas. 76 y 79

**2) Por su origen las empresas se pueden clasificar en:**

– Empresas Nacionales por iniciativa de empresarios nacionales, con aportaciones de capital de los residentes del país.

– Empresas extranjeras operaran en el país aunque su capital es aportado por extranjeros.

– Empresas Mixtas es cuando existe una alianza entre empresario naciones y extranjeros. Existe una fusión de capital. Nacional y extranjero.

**3) Por su aportación de capital.**

a) Empresa privada. Cuyo capital es propiedad de particulares accionistas y socios en general. Sus características: Es que los propietarios invierten su capital, son dueños de los medios de producción, toman decisiones, organizan y dirigen, contratan a su personal a los cuales les pagan su salario. ( Suárez, 1992:113 ).

Otra definición de Empresa Privada “Organización de la producción en la que el negocio pertenece y adiestrado por personas que asumen riesgos y están motivados por el deseo de conseguir un beneficio.” ( Rosemberg:1992:161)

Empresa Privada “ Sistema económico en que los recursos de capital y otras propiedades se poseen por individuos y en el que la producción se lleva a cabo en busca de la ganancia privada.” (Bannock,1995:156)

Empresa Privada. “Busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción algunas necesidades orden general o social. Si la empresa no responde a una necesidad más o menos generalizada o social, cuando esta necesidad desaparece, la empresa pierde su razón de ser y tiene que cerrar”. ( Reyes:1992:164)

b) Empresa pública. Cuyo capital es propiedad del Estado y de los poderes públicos en general. ( Suárez, 1992:113 ). Se forma con la aportación de capitales públicos o estatales debido a la necesidad de intervención del Estado. El Estado crea empresas con el fin de de satisfacer necesidades sociales e impulsar el desarrollo económico. El estado toma las decisiones.

“La producción y venta de bienes y servicios que pertenecen por completo al estado y se controlan para éste, empresas creadas por el gobierno para prestar servicios públicos”. ( Bannock, 1995:156 )

“Tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social, pudiendo o no obtener beneficio.( Nótese que son los mismos términos del caso anterior, pero cuyo orden ha sido invertido “( Reyes:1992:164)

**c) Empresas mixtas:** Son la que se forman con la fusión de capital público y privado.

Existen otras clasificaciones de empresa que puede ser por:

Por su actividad económica que realicen: industrial agrícola ganadera, pesquera minera, bancarias, educativas, comerciales, etc.

Por que se dedican a la producción o distribución.

Por el tipo de bienes que producen o servicios que prestan.

“Por el tipo de empresa colectiva de acuerdo a los lineamientos que marca la Ley general de sociedades mercantiles y pueden adquirir algunas de las siguientes formas: Sociedades en nombre colectivo, Sociedades en comandita simple, Sociedades en comandita por acciones, Sociedades de responsabilidad limitada, Sociedad anónima, Sociedad cooperativa.”(Méndez,1992:279)

Las empresas sociales o cooperativas, cuyo capital es propiedad de los trabajadores. ( Suárez, 1992:113 ) No existen socios capitalistas. El capital se conforma con las aportaciones de los trabajadores.

### **1.3 Elementos de la empresa (materiales, humanos y Técnicos.)**

Los elementos que conforman la empresa los podemos clasificar en humano, materiales y técnicos. Ambos en su conjunto son la base de la empresa, le dan sentido a la empresa, lo que permite a la empresa realizar sus actividades.

**A) Los bienes materiales** Son aquellos bienes que permiten realizar y desarrollar las actividades. Además todo lo referente a las materias primas que se

requieren para elaborar el producto o formar parte del mismo, los productos terminados. Dinero, valores, acciones.

Edificios

Instalaciones

Maquinaria

Equipo

Herramientas

Dinero

Valores

Acciones, etc.

**B) Humano** es quien ejecuta las actividades de la empresa. Existiendo categorías de empleados dentro de la empresa.

El obrero quien realiza el trabajo manual, pueden ser calificados o no calificados.

El empleado que realiza el trabajo administrativo su trabajo requiere de mayor esfuerzo.

Supervisores inmediatos su trabajo es vigilar el cumplimiento de los planes y objetivos establecidos. " Su característica es el predominio e igualdad de funciones técnicas es el predominio e igualdad de funciones técnicas sobre las administrativas". ( Rodríguez,1996:84 )

Técnicos son las personas que diseñan nuevos producto, sistemas, controles. etc.

Altos ejecutivos es todo aquel personal que su función administrativa prevalece.

Directores son aquellas personas quienes revisan los resultados finales, fija objetivos, aprueba planes.

**C) Técnicos** son los bienes inmateriales de la empresa que permiten relacionar y coordinarse las personas con las cosas, sus procesos y sistemas internos como son:

Los sistemas de producción. Corresponde lo referente a formulas, patentes, métodos, etc.

Sistemas de ventas. Tipo de ventas, ventas a crédito, a domicilio, autoservicio, etc.

Sistemas de finanzas. Lo referente a las distintas combinaciones de capital.

Sistemas de organización y administración. Como esta estructurada la empresa, niveles jerárquicos, grado de delegación y descentralización.

Es importante para la empresa el contar con estos elementos, que le permiten realizar sus actividades y poder lograr sus objetivos, estos elementos constituyen el ser de la empresa, sea cual sea su rama, origen ó tamaño.

Por otra parte el factor humano elemento no menos importante para la empresa, el elemento humano con su actividad responde a las necesidades de la empresa. La empresa a su vez tiene enfatizar su atención en el elemento humano, que una vez determinado sus actividades y que cumple con las habilidades y capacidades requeridas, la empresa tendrá que darle las mejores condiciones, los instrumentos necesarios para realizar su trabajo, de lo contrario de nada valdría los recursos que se dispongan.

Como elemento humano y persona activa de la empresa requiere de un entrenamiento, adiestramiento y capacitación específica para realizar su trabajo. Además de educación formal básica, superior, universitaria. Actividades relacionadas con su salud, deporte y recreación para el y su familia.

Es cierto que todo gasto tiene que ser justificado para la empresa, pero lo anterior significa que para la empresa "los gastos de educación y capacitación, adiestramiento y desarrollo profesional, deben ser vistos como una inversión que

acarrea grandes beneficios tanto en el presente como en el futuro.”  
(Méndez,1992:253 )

A partir de estos elementos se puede determinar el tipo de empresa a la que pertenece la empresa en estudio. Se caracteriza por ser una empresa privada, por su tamaño se clasifica en mediana, por su actividad económica es una empresa de servicios. Cuenta con los elementos de una empresa materiales, humanos y técnicos.



## Capítulo II Rotación.

La empresa se enfrenta a diversos problemas externos y internos que afectan y ocasionan un desequilibrio al interior de la empresa. Como la rotación personal, que se presenta en una diversidad de motivos que son manifestados al separarse un trabajador de la empresa. Motivos que se tendrán que analizar para poder tener elementos que permitan sustentar información. Esos motivos pueden ser el salario, la dificultad para realizar el trabajo, las condiciones de trabajo, duración de la jornada laboral, horarios de trabajo, ambiente de trabajo, desplazamiento a su trabajo. **Motivos personales cambiar de vivienda o lugar de residencia, cambio de oficio. Los despidos y rescisión.**

No basta con despejar y determinar los motivos más importantes de la rotación” la dirección de la empresa debe saber como valorar y circunscribir en lo posible los motivos de rotación registrándolas debidamente”. ( Kroeber,1965:62).

### 2.1 Definición.

Entendiendo que el término de rotación, es una " palabra latina que significa fluir, agitarse de una lado para otro fluctuare o fluctuarí " (SCHLÜTER,1965:45)

El concepto de rotación comprende conjunto de movimientos de los trabajadores de un lugar de trabajo a otro. El término de rotación para la presente investigación se enfoca a la rotación externa = Sumas de las salidas.

**Rotación.** "Es el porcentaje de empleados que al cubrir puestos de plantas se retiran permanentemente de la empresa y generan la necesidad de cubrir las vacantes de supuesto. " (Neri:2001:05 ). Para la presente investigación se toma como referencia la definición de Guadalupe Neri, por considerar que tiene los elementos que se asemejan a la rotación que se presenta en la empresa en estudio.

No. De bajas

$$\text{Rotación} = \frac{\text{No. De bajas}}{\text{No. De personas}} \times 100$$

No. De personas.

## **2.2 Tipos de rotación.**

La rotación se presenta como una movilidad en el mercado de trabajo interior y exterior. Para la empresa al presentarse la rotación tiene que prescindir de un mercado de trabajo este puede ser su propio mercado en el interior de la empresa y que muchas veces no es considerado.

**El Mercado interior de trabajo son** " las reservas de personal más fácilmente accesibles que en la mayoría de los casos es casi desconocido, que puede ser mas productivo que el regateo exterior" ( SCHLÜTER,1965:40 ) .

La administración le llama fuentes internas de personal para cubrir nuevos puestos por arriba del nivel de iniciación." Desafortunadamente debido a que está familiarizado con sus propios empleados y con sus deficiencias, el jefe puede considerar que los solicitantes externos, de los cuales conoce relativamente poco, estén mejor calificados de lo que en realidad sea el caso." (Chruden,1982: 113)

El uso de fuentes internas permite a la empresa por un lado conocer si cuenta con personal calificado para cubrir puestos vacantes y motiva a sus empleados participando en la promoción de puestos, lo cual facilita el entrenamiento que se le tendría que dar al empleado de nuevo ingreso.

**El mercado exterior de trabajo** es aquel donde las empresas solicitan de personal que cumpla ciertos requisitos para el desempeño de ciertas funciones y habilidades.

Fuentes externas de las cuales se puede reclutar personal, para cubrir una variedad de vacantes, obreros, técnicos, ejecutivos, etc.

Algunas fuentes internas pueden ser.

Anuncios.

Instituciones educativas.

Agencias d empleo.

Recomendaciones de empleo

Solicitudes espontáneas.

Organizaciones profesionales.

Considerando que la rotación es movimiento, esta se presenta en el interior de una empresa es la que se produce en el interior de la empresa cuando le hacen traslados provisionales de los trabajadores de un área de producción a otra, de una oficina a otra, de un taller a otro.

La rotación externa Se puede presenta cuando los trabajadores , pasan de una empresa a otra.

### **2.3 Causas de rotación.**

Las causas de rotación son registradas, agrupadas y clasificadas por la empresa, para poder consultar información mensual, bimestral ó anual sobre los índices de rotación que se presentan en el interior de la empresa. Las causas de rotación pueden ser clasificadas por :

**A) Circunstancias externas a la empresa.** Existen condiciones que son ajenas a la empresa para que un trabajador decida abandonar o renunciar a su trabajo

Aspiración a mayores ingresos. El trabajador tiene la libertad de buscar mayores aspiraciones de ingresos.

Las condiciones de transporte., no cuenta con el medio de transporte a su alcance. Que les permita reducir los tiempos distancia entre la vivienda y el trabajo. Aunque la vida moderna ha cambiado para algunos trabajadores de las grandes ciudades los medios de transportes ha mejorado favorece esa distancia entre la vivienda y su trabajo

El trabajador que abandona una empresa, extremadamente tecnificada por la pequeña. "El abandono de un salario alto y de una jornada de trabajo reducida, se compensa con menores gastos en el hogar, una relación más humana en el trabajo y mayor libertad. " (Kroeber-1960:57)

El trabajador que cambia su lugar de residencia, se presenta en dos sentidos el que se va a las grandes ciudades y el que regresa al campo.

## **B) Causas debidas a la empresa.**

Disminución de las plantillas de trabajadores.

Insatisfacción de salarios y formas de pago.

Dificultades en el tipo de trabajo. La falta de preparación y adiestramiento en la realización del trabajo. Le obstaculizan la ejecución del trabajo.

Las condiciones de trabajo. El espacio físico donde se donde realiza su trabajo.

La duración de la jornada de trabajo

La distribución de los descansos. Se refiere a las jornadas de trabajo, se prolongan y no se distribuyen los horarios de descanso

El ambiente de trabajo. Todo el entorno de la empresa donde el trabajador labora, el trato de su compañero, el trato de su jefe inmediato.

Cuando se ha creado un concepto negativo de la empresa entre la población o los trabajadores es difícil conseguir que esta opinión se modifique.

## **C) Motivos personales.**

Son aquellos motivos que el trabajador manifiesta y lo llevan a terminar su contrato laboral con la empresa. Renuncia voluntaria.

Cambia de vivienda o lugar de residencia por cusa justificadas

Los emigrantes. Los que se van al extranjero.

Por estudiar una profesión.

## **D) Despidos y acuerdos de rescisión.**

Disolución del vínculo laboral, acuerdo de rescisión por ambas parte.

Las jubilaciones.

Invalides

Las muertes.

Motivos de salud

### **E) Renuncias voluntarias**

La renuncia voluntaria es una de las causas que afecta a la empresa en cuestión de costos, desde del punto de vista mercancía, la mano de obra debe desecharse por absurda y obsoleta. La renuncia voluntaria es una de las causas más difíciles de determinar, la variedad de causas que se manifiestan en la salida.

Concepto de Renuncia voluntaria: El trabajador decide por si mismo retirarse de su empleo.

La Lic. Guadalupe Neri, hace una agrupación sobre los factores que influyen cuando se presenta una Renuncia Voluntaria. La renuncia voluntaria como se observa puede presentarse por diferentes causas. Se retoma esta agrupación por considerar una las clasificaciones que más se asemeja a la clasificación de causas de rotación de la empresa en estudio.

<b>Factores</b>	<b>Tipo de Renuncia</b>
Económicos	Sueldo, emigración a E.U.
Personales	Matrimonio, cuidado de hijos, estudiar.
Internos	Clima laboral, condiciones de trabajo, carga de trabajo.

**F) Rescisiones de contrato.** La empresa decide concluir la relación laboral por motivos justificados como son: Deshonestidad, alcoholismos, ausentismo, indisciplina. Las que tiene que ver con el artículo 47 de la Ley federal del Trabajo.

**G) Abandono de Trabajo.** El trabajador se retira de la empresa sin indicar las causas.

**H) Terminaciones de contrato.** La relación laboral llega a un término por disposiciones de ley o por situaciones naturales como la muerte jubilación, pensiones, etc.

Se tiene claro que existen diferentes causas de rotación, pero también existen diferentes tipos de persona que renuncia a su trabajo. Como algunos grupos de empleados se retiraran con mayor frecuencia que otros.

Los domésticos e industriales tienden a retirarse o abandonar el trabajo con mayor frecuencia de su trabajo, que los gerentes y ejecutivos que pertenecen mayor tiempo en sus puestos.

“Es suponer que la mujeres tengan una tasa más alta de rotación que los hombres, pero no siempre es así. Las mujeres que trabajan en fábricas textiles, por ejemplo tienden a permanecer más tiempo en sus empleos que los varones. Las mujeres jóvenes que renuncian para casarse y tener hijos tienden a regresar al trabajo.” (Arce: 1977, 27)

Los jóvenes tienden a presentar las tasas mas altas de rotación que los hombres maduros, el trabajador joven busca oportunidades de progreso, mayores sueldo. Buscan desempeñar un trabajo de mayor rango en la empresa.

Los trabajadores maduros se interesan por la seguridad de un trabajo, con prestaciones, seguro medico, fondo de retiro, etc. Con el fin tener la estabilidad económica.

Cualquier trabajador ante una provocación ó insatisfacción se separa de su empleo.

Causas de descontento por el empleo que ocasionan la Renuncia.

Supervisión.

Comunicación.

Falta de oportunidad y de mayores responsabilidades.

Un sentimiento de inseguridad en el empleo.

Todas estas causas de rotación de personal, mencionadas la empresa clasifican sus causas, de acuerdo a lo que ella desee. Lo importante es registrar debidamente estas causas de rotación de personal.

Esto puede ser a través de la entrevista de salida, estadísticas de rotación y cuestionario postsalida.

### **Entrevista de salida**

Al realizar la entrevista de salida el trabajador expone los motivos de su salida " Lo que hace que una renuncia voluntaria sea tan dañina, es que sus causas son vagas, díciles de precisar. Sin embargo se necesita precisar a toda costa, para evitar que la empresa, advertidamente, se ponga en un camino que le lleve cuesta abajo." ( Arce,1977:27 )

"La finalidades de la entrevista, tiene por objeto determinar la verdaderas causas por las que el trabajador abandona la empresa, con base a la información obtenida se determina si conviene y es posible conservarlo". ( Ponce,1992:235)

El autor Reyes Ponce Agustín propone una guía para conducir una entrevista de salida.

#### **I Generalidades de la entrevistas de salida.**

- a) ¿Le gusta el trabajo?
- b) ¿Qué ventajas cree haber obtenido de su desempeño?
- c) ¿Las considera justas y apropiadas?

#### **II Condiciones de trabajo**

¿Su puesto de trabajo era tan limpio y agradable como lo permitían las condiciones de su trabajo?

¿Considera que la jornada de trabajo estaba bien distribuida?

¿Considera que las labores eran innecesariamente penosa?

¿Cree que existe algún riesgo que no esté debidamente protegido?

¿Se le ha ocurrido algún cambio que pudiera hacer más agradable o eficiente su trabajo?

### **III Salarios y prestaciones**

¿Considera el empleado que su salario ha sido justo?

¿Piensa que los salarios de la empresa están en proporción con los que pagan empresas similares?

¿Cuáles prestaciones de las que da la empresa, era a su juicio, las más útiles? ¿Cree que deberían modificarse o mejorarse de algún modo?

¿Qué otras prestaciones y/o servicios deberían a su juicio crearse?

### **IV Actitud del jefe inmediato**

¿Ha sido siempre amistosa las relaciones con su jefe inmediato?

¿Explicaba dicho jefe completa y claramente cada detalle del trabajo?

¿Era demasiado exigente el jefe en asuntos relativos a la disciplina y al cumplimiento de las labores?

¿Considera que recibía órdenes de jefes distintos sobre el mismo problema?

¿Puede hacer alguna sugerencia sobre el trabajo, condiciones, etc.?

### **V Observaciones finales.**

¿Cuál es su opinión sincera acerca de la empresa?

(Si no ha resultado aún de las preguntas anteriores) ¿Cuáles son los motivos por lo que deja la empresa?

(Si de acuerdo con las respuestas anteriores aparece conveniente tratar de conservar al empleado) ¿Se requería en la empresa, en caso de eliminarse las causas por las que pretende separarse?

Cada empresa realiza sus cuestionarios, pero la habilidad y la experiencia que va teniendo el entrevistador o el encargado de persona, permite manejar y realizar la entrevista de manera que el empleado no sienta que un cuestionario mas por requisito.



La actitud del entrevistador

Permite enterarse de la situación personal del trabajador.

Formular preguntas concretas.

Para realizar la entrevista de salida se requiere habilidad y el tacto para ahondar en buscar mayores datos.

Ayudar al empleado a serenarse en su entrevista de salida.

Actitud ética.

Habilidad para llevar la entrevista y descubrir una suposición de motivos.

**Estadísticas de rotación.** Una vez que se tiene los datos de las causas de salida estos se interpretan a través de gráficas, que facilita la comprensión de los porcentajes. Las estadísticas se pueden realizar mensual, bimestral, anual, etc.

Las estadísticas permiten que dar la información a los departamentos involucrados en la rotación. Las estadísticas se pueden presentar a través de reportes mensuales, en la juntas de departamento.

**Cuestionario Postsalida.** Este se aplica después de un tiempo que el trabajador allá dejado su trabajo, puede ser después de 30 ó 90 días, lo cual se da tiempo a que el ex empleado enfoque con mayor perspectiva la situación que provocó su renuncia.

“Un documento en el que se incluirá todo lo que requiera saber de una pregunta, ya que es un documento se proyecta en un solo sentido o dirección cuando sea factible, debe pedirse al ex empleado que marque respuestas preseleccionadas, se le entregara un sobre un sobre estampillado y con la dirección impresa de la compañía.” ( Arce,1977:38 )

Lo importante no es nada más concretar a la aplicación de una entrevista o cuestionario , es dar le un valor agregado, ir más allá con la información obtenida, detectar la situación de la empresa, porque pierde a su personal ó porque este toma la decisión de dejar de laborar para la misma.

## **2.4 Consecuencias.**

Toda rotación tiene consecuencias para la empresa, porque en el empleado que se contrato se invirtió, tiempo, capacitación, prestaciones, uso de instalaciones, etc. que tienen un costo para la empresa. Los costos de puesto de trabajo integran gastos en material y personal de puesto, inversión de capital en instalaciones y gasto proporcional que corresponda por los demás departamentos.

**En el Proceso de Reclutamiento, Selección e Ingreso.** Los costos en tiempo, horas invertidas en: revisar solicitudes, buscar a través de otros medios como cámaras, otras empresas, publicidad, radio, televisión, etc. Posibles candidatos. La aplicación de pruebas, aplicación de entrevistas, aplicación de entrevistas con otros departamentos, revisión médica. A esto si de tres solicitantes ingresa unos, el importe unitario, se triplica.

Costo en las áreas que intervienen, recepción de personal, encargado de personal, futuros jefes inmediatos, médico de la empresa, psicólogo de la empresa, jurado de la empresa. "Todos estos conceptos son costos fijos en su mayoría, para el horario de trabajo normal, estos gastos debe convertirse un tipo de cálculo en el lugar que corresponda". (Lange,1969:101)

**Adiestramiento del nuevo trabajador.** Los costos generados por el personal de nuevo ingreso por adiestramiento, revisten una mayor complicación. Se parte de los costos del puesto de trabajo. Inversión de capital en local y máquinas utilizadas, costos correspondientes a instalaciones.

Los costos fijos: Correspondiente a la proporción de salarios, la parte proporcional de gastos de energía, de amortizaciones de servicios auxiliares y laboratorio, gastos generales de la empresa, gastos de administración.

"La suma de todas estas clases de gastos por lugares de costes y su distribución en cada puestos de trabajo, respectivamente por cada trabajador según el turno que le corresponda, constituye la magnitud de partida para calcular los costes fijos que quedan por cubrir. Para cálculos de dichos importes se tomarán los

valores medios anuales, referidos al número de altas de personal." (Lange,1969: 105)

Dentro del cálculo de rotación deben quedar diferenciados los siguientes aspectos.

Productores o empleados.

Trabajadores masculinos o femeninos

Trabajadores con o sin oficio.

Para función fácil, media y levada

Otros conceptos de especialización como químicos, técnico, administrativos.

**Costos originados por una baja.** Se determina por el tiempo requerido por el departamento de personal, tipo de horario, tiempo empleado en la entrevista final, cuyo objeto es investigar los motivos que inducen a causar baja.

La empresa puede conocer sus cálculos de costos, se toma como referencia al autor Ewald Lange, quien menciona en el siguiente ejemplo que datos pueden integrar un cálculo de costos.

El ejemplo se refiere a un empleado que tiene una permanencia en la empresa de seis semanas y sale de la empresa. Que gastos pueden ser registrados.

- 1.- Costos por anuncio. Si la solicitud produce gastos por anuncio.
- 2.- Costes de la primera entrevista de información en los servicios de recepción de personal, el tiempo exacto empleado por el departamento de personal.
- 3.- Costes en el día de presentación.
  - a) En servicios de recepción.
  - b) En departamentos de prueba de aptitud
  - c) Con el médico de la empresa.
  - d) Almuerzo gratuito

e) Pasaje

4.- Coste en el día de ingreso.

a) En servicio de recepción de personal. El tiempo que durante el día de ingreso queda ocupado.

b) en la sección de fotografía

c) Presentación al jurado de la empresa.

e) Entrevista con el jefe de sección.

5.- Costes del periodo de prácticas

a) Salario de prácticas.

b) Desperdicio adicional producido (no procede)

c) Gasto de mantenimiento y conservación, no cubiertos por rendimiento menor.

d) Costes de energía proporcionales, no cubiertos por rendimiento menor.

e) Costes fijos no cubiertos por rendimiento menor.

f) Intereses del capital perdidos.

Como nos muestra el ejemplo, la rotación tiene sus consecuencias, en los gastos que esta genera, constantemente aparecen nuevas formas de cálculo, que la empresa tendrá que esquematizar de acuerdo a sus presupuestos, disponer del personal especializado para la realización y separación de todos los tipos de gastos, que en la empresa se generan por la rotación.

Pocas son las empresas que en la actualidad aplican un seguimiento a una renuncia de trabajado a través de un registro en el cual se pueda consultar los movimientos que tiene la persona para dejar de laborar en la empresa, conocer que motivos manifiesta el trabajador en su entrevista de salida, siempre y cuando se le de un pesos verdadero a los motivos que manifiesta un trabajador y un seguimiento a los mismos para que pueda prevenir y corregir. La entrevista de salida es un registro que permite tener todo ese abanico de motivos por cuales el

trabajador abandona su empleo. Se conoce de cuestionario postsalida, de gran valor pero que muchas veces no se aplica por considerar que una vez dejando de laborar el empleado en la empresa, no se requiere invertir tiempo en conocer a fondo los motivos que este tuvo para dejar de laborar.

## Capítulo III Trabajo Social Empresarial

### 3.1 Definición.

#### Trabajo Social.

“Trabajo Social es una disciplina de las ciencias sociales que a través de procedimientos metodológicos propios busca un conocimiento integral del ser humano y su problemática social, con el propósito de desarrollar acciones que contribuyen a su bienestar social” (Neri, 2000:01)

Las definiciones encontradas de trabajo social empresarial tienen en común, que el trabajador social actúa como agente de cambio entre la empresa y el trabajador, como moderador y tiende a humanizar, buscando un equilibrio en las relaciones laborales.

#### Trabajo Social Empresarial.

“Trabajo Social Empresarial, constituye un área de intervención profesional que coadyuva a fortalecer la relación existente entre las organizaciones productivas, el hombre, el núcleo familiar y el entorno social en que se desarrollan estas organizaciones.” (Neri, 2000:07)

“Trabajo social empresarial identifica, diagnostica y contextualiza problemas y necesidades de la empresa, de la organización y de 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,1996:425).

Se retoma de ambas definiciones por considerar que ambas definiciones muestra que el trabajador social es un enlace entre la empresa, el trabajador, la familia y la comunidad. Por que Trabajo Social Empresarial es una de las áreas de intervención que permite ser un mediador para la empresa y el trabajador y en este acercamiento entre los empleados con la empresa, se da la intervención de trabajo social empresarial. Permitiendo a la empresa conocer las necesidades de los empleados y los empleados conocer los objetivos de la empresa.

Se retoma de ambas definiciones por considerar que ambas definiciones muestra que el trabajador social es un enlace entre la empresa, el trabajador, la familia y la comunidad. Por que Trabajo Social Empresarial es una de las áreas de intervención que permite ser un mediador para la empresa y el trabajador y en este acercamiento entre los empleados con la empresa, se da la intervención de trabajo social empresarial. Permitiendo a la empresa conocer las necesidades de los empleados y los empleados conocer los objetivos de la empresa.

### **3.2 Antecedentes.**

En la primera mitad de siglo XX la industria fabril había crecido considerablemente tanto en Estados Unidos de América como de Europa, pero las guerras mundiales repercutieron en la estructura socioeconómica de ambos países trayendo como consecuencia uno gran número de desempleados que requería de la asistencia social.

Este fue un fenómeno para que los empresarios y el Estado requirieran de medidas institucionales a través de las cuales se les diera esta atención como: albergues nocturnos, higiene mental de los obreros, la indemnización de accidentes, educación, etc.

En México se inicia el proceso de industrialización en 1940 Y 1950 con el gobierno de Lázaro Cárdenas la nacionalización del petróleo y el ferrocarril, favoreciendo en el bienestar de los mexicanos. La función de trabajo social era encaminada a la capacitación y el adiestramiento para el trabajador.

Trabajo Social en México surge como respuesta a las necesidades y condiciones de miseria que vivían algunos grupos de población. El estado establece medidas para brindar asistencia a personas, familias y comunidades que enfrentaban carencias. En ese momento se brindaba un trabajo social asistencial, por medio de instituciones de asistencia como la Secretaria de Asistencia Pública.

“La modernización política y el impulso de industrialización y la vinculación con los Estados Unidos permitieron que en México aparecieran empresas

pequeñas y medianas al mismo tiempo que la inversión extranjera extendía su influencia en otros factores como las manufacturas.” (Coca,1990:25 )

A medida que crecía la población industrial desaparecía a aquella que se dedica la agricultura un factor nuevo aparece la migración de la población del campo a la ciudad. Presentándose nuevas necesidades para los trabajadores vivienda, salud, servicios, etc. Para los años sesentas la penetración de capital extranjero y el proceso de industrialización disminuyo su ritmo de crecimiento, esto trajo consigo un estancamiento productivo, una inflación y un desequilibrio de endeudamiento, un desequilibrio en el ingreso del los trabajadores, dando consigo al paso de una crisis económica.

El país comenzaba a requerir de medidas que reactivaran la economía mexicana, promover y mejorar las condiciones laborales y el desarrollo humano del trabajador. Aparecen los primeros programas de asistencia social que influyen en los factores sociales de los trabajadores, las empresas comienzan a participar y a requerir de personal para intervenir en estos programas de asistencia social.

Trabajo social en México surge con el cardenismo que se enfocaba al asistencialismo la función de trabajo social era encaminada a la capacitación y el adiestramiento para el trabajador. Sin embargo no se tiene conocimientos de cuando trabajo social haya intervenido en área empresarial, incluso su denominación en el área puede entrar en polémica ( industrial, laboral o empresarial ).

La intervención de trabajo social empresarial tiene sus inicios en la década de los sesentas en la Cervecería Modelo y Cementos Cruz Azul de México.

Gradualmente se ha dado la intervención de trabajo social empresarial , en aquellas empresas donde su directivos y dueños se preocupan por su gente como parte de un equipo de trabajo. Así el desarrollo de la empresa y crecimiento exigen de Trabajo Social Empresarial una intervención completa que lleve a diseñar programas y proyectos con enfoque bienestar y desarrollo, sentido de pertenencia y permanencia de manera que pueda impactar en todos aquellos



problemas tratados. A demás de diseñar objetivos contribuyan a los objetivos prioritarios de la misma empresa.

Se considera la intervención de Trabajo Social Empresarial relativamente nueva, su participación esta dada en función de la actividad productiva, desafortunadamente es la empresa quien determina si requiere de un Trabajador Social. Los empresarios con una visión amplia del negocio que están convencidos que el éxito de sus empresas radica en la calidad de su gente. Con una nueva cultura empresarial, con una misión y objetivos metas que involucran a su personal, con un sentido pertenencia y permanencia para el cumplimiento de estos.

"Hoy en día la presencia de Trabajo Social en las organizaciones empresariales depende en gran medida de que esta profesión comprenda en forma practica los procesos que están viviendo y sobre todo que se traduzca en forma cuantitativa la forma en que la intervención a niveles humanos puede contribuir a los objetivos de la empresa". (Neri:2002:17)

Lo anterior nos muestra que tanto para la empresa como para el profesional de Trabajo Social, las exigencias de este mercado exigen dar un mejor servicio, a los clientes, elaborar productos de excelente calidad, reducir costo.

Trabajo Social tendrá que retomar de estos nuevos elementos, de la calidad, que le permitirán tener una nueva perspectiva al realizar su intervención y una mejor practica profesional, en todos los niveles de la organización ya que la calidad es una tarea de todos los integrantes de la empresa.

### **3.3 Perfil Ideal de Trabajo Social.**

En Trabajo Social Empresarial se tiene objetivos generales y específicos a continuación se describen estos tomando como referencia los establecidos en la revista de Trabajo Social numero 44. Por considerarlos que contienen los elementos necesario para desarrollarlos en la practica.

### **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.

### **Objetivos Específicos.**

Estudiar la evolución histórica del desarrollo industrial, identificando las necesidades y demandas de los sectores involucrados.

Identificar las legislaciones y las políticas de Estado en materia laboral, así como la instancia que las operacionalizan 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, capacitación; así como la seguridad e higiene en el trabajo.

Justificar la implantación de las prestaciones que estimulen 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 económicos-sociales correspondientes a la selección del personal de nuevo ingreso.

Teorizar las experiencias desarrolladas por los trabajadores sociales del área.

### **3.4 Funciones y Actividades**

El Trabajo Social de área de empresarial realiza funciones específicas enfocadas a la humanización de las relaciones laborales para diagnosticar y contextualizar problemas y necesidades de la empresa de los empleados, por lo

que su preparación tendiera a realizar investigaciones sociales relacionadas con la problemática del trabajador, su familia y el medio laboral. Existen funciones, áreas de intervención y proyectos que realiza Trabajo Social Empresarial, como se expone en el siguiente cuadro se retoma de la Revista de Trabajo Social, de las autoras Silvia Galeana, Lic. Guadalupe Neri, Angélica Herrera. Mostrando como la intervención de trabajo social empresarial se da de lo general a lo específico.

<b>Revista de trabajo social</b>	<b>Silvia Galeana</b>	<b>Lic. Guadalupe Neri</b>	<b>Angélica Herrera</b>
<b>12 Funciones Básicas de Trabajo Social Empresarial</b>	<b>4 Funciones de Trabajo Social Empresarial</b>	<b>5 Áreas de intervención de Trabajo Social Empresarial</b>	<b>3 Proyectos que pueda emprender Trabajo Social Empresarial</b>
1 Investigación	Investigación	Investigación acción	Estudio Situacional
2 Capacitación y Adiestramiento			
3 Administración		Atención Individualizada de caso	Evaluación Diagnostica
4 Reclutamiento y Selección	Reclutamiento Y Selección	Prestaciones Sociales y Beneficios	Diseñar programas
5 Seguridad e Higiene			
6 Prestaciones Diversas			
Funciones de apoyo			6 Servicios específicos que ofrece Trabajo Social
7 Sistematización	Capacitación	Integración y Reconocimiento	Perfil Laboral Perfil familiar
8 Educación			Relaciones Humanas
9 Asesoría			Motivación
10 Relaciones Públicas	Seguridad y Prestaciones	Relación con la comunidad	Programas Familiares
12 Divulgación			Capacitación
Coordinación			Administración de Recursos

El cuadro muestra que las funciones de investigación, reclutamiento y selección, capacitación, seguridad y prestaciones son funciones que caracterizan la intervención de Trabajo Social empresarial. La integración y reconocimiento, relación con la comunidad son áreas de intervención prácticamente nuevas debido a las necesidades que van presentando las empresas ante los nuevos conceptos de calidad.

Para la revista de trabajo social número 44 menciona 12 funciones en el perfil ideal de trabajo social empresarial: investigación, capacitación y adiestramiento, reclutamiento y selección, administración, coordinación, educación, relaciones públicas, divulgación, educación, asesoría legal, prestaciones diversas, seguridad e higiene.

### **Las funciones básicas según el perfil ideal**

#### **1.- Investigación:**

Diseñar y estructurar realizar investigaciones sociales relacionadas con los problemas existentes en el sector y su entorno que le permitan conocer la realidad social y empresarial.

Diseñar estudios de necesidades y características de los trabajadores para establecer sistemas de estímulo.

Realizar el seguimiento de la superación laboral de los distintos grupos de trabajo con miras a las escalafonarias y cambios de categorías.

Detectar necesidades de capacitación, educación y adiestramiento en los trabajadores.

#### **2.- Capacitación y Adiestramiento:**

Apoyo en la promoción de capacitación

Diseñar y organizar en coordinación con las unidades operativas correspondientes programas de capacitación y adiestramiento.

Impartir en coordinación con las dependencias y organismos educativos correspondientes cursos de actualización al personal profesional

Promover la participación de los trabajadores en los programas de capacitación y adiestramiento para mejorar el desempeño en el trabajo.

Crear nuevos sistemas de estímulo e incentivos para los trabajadores.

Mantener al corriente el escalafón de los trabajadores.

Proponer cursos de actualización y superación para el personal profesional.

### **3.- Administración:**

Diseño de programas, proyectos y manuales

Diseñar y participar en planes programas y proyectos acorde con las necesidades sociales de la población cuya base sea la promoción y desarrollo.

Participar en la presupuestos de y administración de recursos humanos.

Controlar los procesos administrativos de los departamentos o servicios de trabajo social.

Diseñar manuales y normas de servicios de trabajo social.

Mantener una constante supervisión de los proyectos y programas.

Mantener coordinación con los departamentos ares de recursos humanos.

### **4.- Reclutamiento y Selección:**

Apoyo en proceso de selección estudios de investigación, inducción.

Realizar entrevistas para el reclutamiento de personal.

Participar en la selección a través de estudios socioeconómicos a los solicitantes.

Orientar a los nuevos trabajadores sobre derechos y obligaciones.

Participar en la inducción del puesto.

Participar interdisciplinariamente en la formulación de criterios de selección del personal y en evaluación final de los candidatos.

Desarrollar programas coordinados para la introducción de puesto.

#### **5.- Seguridad e Higiene:**

Participa como parte de equipo seguridad e higiene.

Planear organizar, desarrollar y evaluar las acciones.

Para el aprovechamiento de los instrumentos de seguridad industrial.

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

Participar y coordinar campañas de prevención de riesgos y accidentes de trabajo.

Participar en la comisión de seguridad e higiene en la inspección, verificación y buen funcionamiento de las instalaciones de la empresa.

Participar interdisciplinariamente en la regulación y control de los programas de emergencia en caso de desastre o siniestros en la empresa

#### **6.- Prestaciones Diversas:**

Realizar Propuestas de nuevas formas de incentivos.

Una funciones que es de parte de un seguimiento de trabajo que puede proporcionar sentido de pertenencia hacia la empresa. Estimular la participación activa de los trabajadores y su familias a fin de que adquieran una actitud responsable ante el otorgamiento de las prestaciones

Tramitar servicios y beneficios asistenciales para los trabajadores.

Canalizar las demandas y necesidades de los trabajadores.

Vigilar que el servicio de comedor se otorgue a los trabajadores.

Elaborar programas de becas para los hijos de los trabajadores

Funciones de Apoyo según el perfil ideal.

**7.- Sistematización:** Una aportación del que hacer del trabajador social con base en sus experiencia. Que permite alimentar la misma práctica o ejercicio profesional no solamente para el mismo sino para compartirlo con otros.

Analizar el conjunto de casos socioeconómicos para fomentar indicadores de perfil de los distintos grupos de trabajadores.

Teorizar sobre los procesos desarrollados en el grupo de capacitación y adiestramiento, etc.

Integrar marcos de referencia de las características sociales en la que se desarrolla la organización industrial y la vida familiar del trabajador.

Teoriza sobre las formas de intervención específicas del trabajador social.

**8.- Educación:** Una de las funciones más completa y constante en todo los aspectos y niveles de educación, talleres, pláticas, grupos etc.

Organizar a los trabajadores en acciones de educación para la salud.

Orientar sobre el empleo adecuado al tiempo libre.

Promover el desarrollo integral de los trabajadores

Realizar pláticas de planificación familiar al trabajador y su esposa.

Promover la educación preescolar, primaria, secundaria y superior para los hijos de los trabajadores.

Realizar pláticas sobre el cuidado de los menores, primeros auxilios y sanidad ambiental, higiene personal y del hogar.

Impartir pláticas a las esposas de los trabajadores sobre la conservación de alimentos, soya, germinados y huertos familiares.

Crear talleres para los hijos de los trabajadores.

Crear grupos de señoras e hijas de trabajadores para recibir cursos de corte, repostería cocina, manualidades, etc.

### 9.- Asesoría

Orientación en casos o situaciones especiales en alguna problemática que le afecte al trabajador. A través de la comunicación directa que se establece.

Orientar a realizar acciones conjuntas en la búsqueda de soluciones de problemas humanos con repercusiones en el trabajo.

Orientar al trabajador sobre los tramites correspondientes en caso de funerales, enfermedades, incapacidad y jubilación.

Orientar en aspecto derecho civil y familiar en caso de divorcios , problemas sobre vivienda o patria potestad de sus hijos.

**10.- Relaciones públicas** Interviene en situaciones que afectan las relaciones laborales.

Intervenir en las situaciones conflictivas de la empresa que generen frustración y agresividad

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

Dirigir acciones hacia el desarrollo de un buen espíritu de trabajo de los empleados para obtener mejores servicios y prestaciones

#### **11.- Divulgación**

Promover información sobre los programas y prestaciones a los trabajadores.

Informar por medio de periódicos murales o carteles, derechos y obligaciones de los trabajadores.

Informar sobre políticas de las empresa por medio de volantes.

Promover en toda la empresa sistemas de seguridad e higiene.

Organizar eventos o actos sociales de reconocimiento a los trabajadores más destacados en su función.

#### **12.- Coordinación:**

Coordinación con centros vacacionales promocionales, promociones en que el trabajador obtenga descuentos y le permitan divertirse y descansar con su familia.

Mantener una amplia coordinación con tiendas donde se vende productos básicos y papelería a modo de obtener descuentos para trabajadores.



Coordinar grupos de trabajadores en programas de desarrollo comunitario para elevar su nivel de vida.

Las funciones mencionadas nos muestran un panorama amplio de la funciones de trabajo social en el área empresarial. Se conoce que algunas empresa, han integrado trabajadores sociales para cada una de las funciones, como en Reclutamiento y Selección, Capacitación, Seguridad e Higiene, Relaciones Industriales.

Para autora Silvia Galeana de La O, son cuatro de las funciones de trabajo social empresarial, en cada una de ellas menciona acciones que caracterizan la participación de trabajo social. Trabajo social empresarial en la actualidad se integra al equipo de recursos humanos como investigación, reclutamiento y selección, capacitación, seguridad social y prestaciones, funciones enfocadas a la atender las necesidades básicas del trabajador

#### **1.- Investigación** Enfocada al diseño y elaboración de estudios y perfiles

Elaborar estudios sobre factores y problemas sociales que influyen en los procesos productivos. Así como de la estructura organizacional.

Diseñar perfiles sociales sobre los diversos grupos que conforman la empresa., así como ambiente laboral y de seguridad.

#### **2.- Reclutamiento y selección** Apoyo en la inducción e introducción al puesto

Orientación sobre políticas y normas de la empresa a personal de nuevo ingreso.

Participar en la selección de personal a través de estudios sociales.

Coordinar la inducción e introducción al puesto.

#### **3.- Capacitación** Lo relevante de apoyo en la capacitación continua

Desarrollar capacitación en torno a seguridad e higiene.

Capacitación continúa sobre derechos y obligaciones.

**4.- Seguridad y prestaciones.** Diseño de incentivos, difusión a las medidas de seguridad

Diseñar sistemas y mecanismos para asignación y estímulo de incentivos.

Orientación sobre medidas de seguridad y prestaciones.

Promoción de acciones que propician la convivencia familiar y laboral.

Gestión de recursos y apoyos que contribuyan al desarrollo personal y laboral del trabajador.

Estas cuatro funciones no muestran la intervención de Trabajo Social Empresarial, se encuentra identificado dentro de la empresa. Su intervención puede ser apoyada con la participación de otros profesionistas, y desarrollarse como equipo multidisciplinario.

Que a partir de estas actividades se puede ir desmenuzando cada vez más esa intervención. Especificando que se quiere tratar y hasta donde se quiere llegar dependiendo de las necesidades y objetivos de la empresa.

Dentro de la empresa se encuentran áreas de intervención en las cuales Trabajo Social ha logrado integrarse. Estas áreas de intervención muestran una labor por parte de trabajo social más específica.

Para la autora Guadalupe Neri, existen cinco áreas de intervención:

**1.- Investigación Acción** .La investigación como la principal herramienta. La aplicación de estudios requiere determinar el objetivo del estudio y que se pretende abordar apoyarse en técnicas de recolección e interpretación de datos.

**a) Estudio Familiar y laboral.** Su objetivo es conocer los siguientes perfiles:

Perfil demográfico: Edad, sexo, escolaridad, estado civil, lugar de origen.

Perfil laboral: Distribución por centros de trabajo, áreas, puestos, antigüedad.

Perfil familiar: Tipo de familia, estructura familiar, nivel socioeconómico, tipo de vivienda, promedio de ingresos familiares.

Perfil social. Distribución geográfica de los domicilios, distribución de instituciones de salud que dan servicio al trabajador.

**b) Estudio de clima laboral.** Permite la descripción de la percepción del personal acerca de la empresa.

**Integración a la empresa:** Identifica la integración del personal con la empresa en relación a pertenecer y permanecer en ella y compartir sus valores.

**Desempeño en el trabajo:** Conocer el grado de satisfacción directa que ofrece al empleado su trabajo, evaluación del desempeño.

**Comunicación:** Conocer la efectividad de los medios y formas de comunicación, organizacional y departamental

**Trabajo en equipo:** Evaluación del empleo en cuanto a las relaciones interpersonales y grupales dentro de su grupo de trabajo.

**Capacitación y desarrollo:** La percepción del empleado en cuanto a sus posibilidades de desarrollo en la empresa y la capacitación que recibe para el desempeño de su trabajo.

**Remuneración:** La opinión del empleado respecto a los ingresos y compensaciones por su trabajo.

**Liderazgo:** La percepción del empleado en relación al trato que recibe de su jefe y la supervisión.

**Condiciones de trabajo:** Conocer la opinión del empleado, respecto al grado de las instalaciones de trabajo, equipo de seguridad y protección, uniformes, herramientas de trabajo

**Entorno.** El impacto que tiene la empresa en la familia y la comunidad

**c) Estudios situacionales.** Es un análisis integral de problemas específicos que la organización presente, permite determinar alternativas de solución.

Entrevista de ajuste

Entrevistas de salida

**d) Estudios de comunidad.** Determinar los factores socio culturales y económicos de la comunidad. Los factores que se miden son:

**Demográficos de la población económicamente activa.**

Ambientales de la región. Clima, flora, fauna.

**Socio Culturales Económicos:** Instituciones de bienestar social existentes

La aplicación de cual quiera de estos estudios requiere de una aplicación profesional, es importante cuidar el análisis de los datos obtenidos, la confiabilidad de la información. La aplicación de un estudio requiere de un compromiso de cambio y una mejora por parte de la todos los miembros de la organización.

**2.- Atención Individualizada de caso.** El fin es dar una ayuda profesional que permita al trabajador dar solución a sus problemas, personales, familiares y laborales. La atención se da:

**Individual.** Problemas de actitud, autoestima, relaciones interpersonales, plan de vida, salud emocional y física.

**Familiar.** Problemas de comunicación de pareja, educación de los hijos, definición de roles, actitud ante problemas de salud de los integrantes.

**Laboral.** Problemas de relaciones interpersonales, jefe, compañeros, integración ala empresa.

**3.- Prestaciones Sociales y Beneficios.** El fin es diseñar mecanismos de coordinación con las instituciones ( MSS, INFONAVIT, AFORES etc.) que brindar servicios al trabajador y su familia de tal manera que satisfagan las necesidades del trabajador y su familia. Así como en los beneficios que la empresa ofrece como seguros de vida, gastos medico mayores, dotes matrimoniales, becas, etc.

**4.- Integración y Reconocimientos.** El reconocimiento debe ser fundamentado por las políticas de la empresa, se otorga con el propósito de motivar al empleado. Su objetivo se fortalece con el contacto que la organización establece con los empleados a través de ceremonias.

**5.-Relación con la comunidad.** “EL propósito de integrar programas de desarrollo comunitario en las regiones y entorno de la empresa y de las comunidades donde viven los trabajadores, mejorando con ello el medio ambiente y el impacto social de la empresa. Trabajo social ha constituido el lado humano de las empresas, y las empresas tiene un carácter mercantil, y esta inerte solo en acciones que le sean rentables”. ( Neri,2201:15)

Todas las funciones que trabajo social pueda desarrollar en la empresa, tendrán que tener un impacto y trascender, para que la empresa y directivos inviertan en todo aquello que sea en beneficio de la empresa y los empleados.

La empresa como generadora bienes y servicios , le interesa cumplir sus objetivos, pero para cumplirlos requiere del factor humano, por ello deberá preocuparse por que el factor humano tenga una actitud positiva ante el trabajo. La empresa deberá proporcionar los medios necesarios que satisfagan los objetivos del empleado, para que el empleado se integre al trabajo y encuentre en el, sentido de permanencia y pertenencia hacia la empresa y su trabajo. El licenciado en Trabajo Social ofrece la experiencia y el saber trabajar con seres humanos en grupo.

Por otra parte Guadalupe Neri, proponer acciones de Trabajo Social en la calidad son retomadas de como referencia, por considerarse que estas pueden ser aplicadas a la empresa en estudio, por ser una empresa que esta en proceso de certificación.

**Acciones de Trabajo Social en al Calidad:**

1.- Conocer las reacciones humanas ante los procesos de cambio y aplicar estrategias que influyan en la integración armónica de los Trabajadores a los nuevos procesos.

2.- Desarrollar Programas de Calidad de Vida que hagan que al tener personas de calidad sean trabajadores de calidad (Educación, Salud, Prestaciones Sociales).

3.- Participar en el fomento de la nueva Cultura de Calidad: Difusión de los Valores humanos y de organización.

4.- Desarrollar programas de Motivación y Reconocimiento que estimulen conductas que permitan llevar a los trabajadores a lograr las certificaciones que se exigen para la competitividad (ISO).

5.- Planes para evitar problemas sociales que afectan los objetivos de las empresas. Ausentismo, rotación, falta de sentimiento de pertenencia a la empresa.

La autora Angélica Herrera, menciona tres proyectos que puede emprender Trabajo Social dentro de una organización.

**1.- Estudio Situacional.** Es un análisis de una situación en particular, que tiene como finalidad describir una situación encontrada y proponer alternativas de solución y detectar necesidades particulares del problema.

**2.- Evaluación diagnóstica.** La valoración a los aspectos que intervienen en el proceso de producción. Los aspectos a valorar son. Seguridad e higiene, capacitación, Actitud hacia el trabajo, instalaciones, estructura organizacional, convivencia y tecnología.

**3.- Diseñar programas.** Una vez realizado el diagnóstico se plantea un programa que atienda las necesidades del problema encontrado.

Los servicios específicos que trabajo social puede ofrecer a la empresa.

#### **1.- Perfil Social.**

**a) Perfil Laboral.** Es la sistematización de las características del trabajador y su entorno laboral. Contiene datos generales, educación y cultura, habilidades y destrezas, actitud hacia el trabajo, motivación, sistemas de comunicación, relaciones humanas, ambiente laboral, sentido de pertenencia y salud.

**b) Perfil Familiar.** Identifica el tipo de familia, la estructura familiar, las relaciones familiares, el nivel de vida (economía, vivienda, salud y alimentación).

**2.- Relaciones Humanas.** Significa la interrelación de los individuos y se pretende que dentro de la empresa estas sean satisfactorias.

**3.- Motivación.** Para realizar la motivación el Trabajador Social deberá realizar una evaluación diagnóstica y un estudio situacional. El primero permite conocer las condiciones de ambiente de la empresa. El segundo analiza las acciones que la empresa realizó para motivar a los empleados.

**4.- Programas Familiares.** Trabajo Social para poder vender estos servicios a la empresa deberá argumentar la influencia de la familia en el trabajador, poder proponer a otras instituciones sociales que pueden ofrecer apoyo para realizar estos programas. Señalar a la empresa que su imagen social, puede generar un buen prestigio para la sociedad, promoviendo programas para las en beneficio de la familia.

**5.- La Capacitación.** De acuerdo a las necesidades detectadas en el perfil socio cultural del trabajador. El Trabajador Social es responsable de:

Dirige la organización del proceso de capacitación interviniendo en el desarrollo de toda y cada una de las fases

Realiza la detección de necesidades de capacitación y evalúa la situación diagnóstica de la empresa.

Diseña y organiza en coordinación, con los departamentos correspondientes programas de capacitación y adiestramiento.

Coordina todos los eventos de capacitación (cursos, seminarios, talleres, etc.). Así como proponer cursos de actualización.

Promover la participación de los trabajadores y empleados en todos los programas.

#### **6.- Administración de Recursos humanos.**

Realiza y propone la readecuación del proceso de reclutamiento y selección, mediante estudios sociolaborales y análisis de puestos.

### **3.5 Conocimientos y Habilidades.**

Trabajo social empresarial requiere de los conocimientos y habilidades varias áreas para desarrollar su práctica dentro de la empresa.

### **Conocimientos que requiere de Trabajo Social.**

Conceptuar a la Trabajo Social como una disciplina, identificar su objeto de intervención y reconocer las funciones y objetivos genéricos de la profesión, así como los de las diferentes áreas del campo profesional.

Analizar la filosofía del trabajo social sobre la construcción histórico-social de la especificidad del trabajo social.

Aplicar las estrategias teórico –metodológicas del trabajo social y los modelos de intervención social

### **Conocimientos que requiere de la política social.**

Conceptuar y analizar el Estado, las clases sociales, en su relación con la política social.

Orientar sobre la Política Social y La legislación Social: Derecho Laboral, Derecho sindical, Derecho civil, Derecho Familiar.

### **Conocimientos que requiere de economía.**

Analizar las relaciones sociales de producción.

Estudiar la estructura social económica del país y sus particularidades regionales.

Analizar prospectivamente el desarrollo del capitalismo en México.

Analizar las formas de producción y reproducción de las condiciones sociales vigentes.

Conceptuar las necesidades y carencias y los conflictos sociales que convergen en procesos de satisfacción de las mismas.

### **Conocimientos que requiere de la sociología.**

Analizar la estratificación y las clases sociales.

Aplicar la metodología de investigación en ciencias sociales.

Comprender la dinámica y la organización social.



### **Conocimientos que requiere de la psicología**

Comprender las motivaciones, emociones y mecanismos de respuesta como individuo, como grupo y como comunidad.

Comprender las situaciones problemas en el individuo, en el contexto familiar, grupal y laboral.

Aplicar técnicas para la intervención en problemáticas individuales, familiares y grupales: Dinámica de grupo, operativo, entrevista, terapia familiar.

Desarrollar proceso de comunicación social y relaciones humanas.

### **Conocimientos de la antropología**

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

### **Conocimientos de administración**

Elaborar planes, programas y proyectos.

Organizar, dirigir y controlar los diferentes niveles de programación empresarial.

Aplicar procedimientos para elaborar presupuestos.

### **Conocimientos de matemáticas y estadísticas.**

Aplicar técnicas de análisis e interpretación matemática y estadísticas en la cuantificación de resultados de investigación.

Como Trabajador Social del área empresarial se requiere de estos conocimientos, mismos que se van adquiriendo y puliendo sobre el ejercicio profesional y del nivel de intervención que se tenga como Trabajador Social dentro de la empresa. La intervención de trabajo social en torno a la rotación retoma aquellos elementos que le van a permitir conocer y medir la integración del trabajador dentro de su proceso de integración y desarrollo en la empresa. A su vez Trabajo Social para ejecutar cualquier proceso que tenga que ver con la rotación de personal se tendrá que apoyar en las áreas involucradas con la

rotación. Vender propuestas a la empresa no es nada fácil, eso dependerá en primer lugar de la habilidad de Trabajador Social para vender sus propuestas y el impacto que se tenga al desarrollar cualquier actividad dentro de la empresa. Ya que la empresa busca resultados a corto plazo, porque para ella todo lo que realiza dentro de ella tiene un costo. Costo que tendrá que ser justificado con **resultados**

## Capítulo IV

### **Características Generales de Industrias Marves.**

El grupo empresarial Industrias Marves S.A de C.V es una empresa Michoacana que tiene sus orígenes en la ciudad de Uruapan. Uruapan esta situada a una altura de 1 600 m. sobre el nivel del mar su temperatura media anual es de 19 grados centígrados. Industrias Marves esta instalada en una superficie de 50, 000 m2. Al oriente de la ciudad.

#### **4.1 Antecedentes Históricos de Industrias Marves.**

El nombre de Industrias Marves, es el resultado del trabajo, esfuerzo, constancia y deseos de superación. La palabra Marves es la unión de los dos apellidos de la familia ( Martínez Aceves ).

En el año de 1974 en el mes de octubre con la inquietud de Ing. Alfonso Martínez Margáin y el apoyo de su padre Don Alfonso Martínez Aceves a quién le comenta de un nuevo proyecto de utilizar la fibra de coco para producir bajo alfombra y fieltro para colchones. Se estudia el proyecto se compra el 25% de la maquinaria en el extranjero el resto se construyo aquí en Uruapan, se inicio en el patio de una casa porque no se contaba con un departamento de mantenimiento se termina su instalación en la misma planta. "El reto representó un esfuerzo que solo los deseos de triunfo, el entusiasmo y el empuje de siete personas se hizo posible la realización de este proyecto" (Paredes, 1987:2 )

Así FIBROCO fue la primera línea de producción y la primera empresa del GRUPO MARVES. Para la fabricación del producto requerían de materias primas como fibra de coco, lechuguilla, agave y henequén que unidas con resinas plásticas darían como resultado un producto nuevo, llamado SISALAPAD, en sus diferentes especificaciones.

"En sus inicio FIBROCO contaba con cinco personas, para 1993 contaba con 35 personas y tres turnos diarios en operación, esto permito ampliar su capacidad de producción" .( Martínez,1993:9 )

Distribuir el producto era otro factor, por lo cual se pensó en contar con una empresa especializada en mercadotecnia y distribución, así nació Distribuidora MARVES. En Diciembre de 1979 con cinco personas y tres vehículos se comenzó a vender y distribuir el producto de FIBROCO en el mercado. Para 1983 la plantilla de operadores creció a 16 unidades y diez operadores. En la actualidad se cuenta con 22 unidades, 19 trailer y 3 camiones mudanzas, 23 operadores y tres operadores de maniobras.

“ En 1979 se crea una nueva empresa MAQUIDEA, empresa al servicios, mantenimiento y fabricación de nuevas máquinas para las empresas del GRUPO MARVES, se realiza trabajos de soldadura eléctrica y autógena, fontanería, plomería, pintura, mantenimiento automotriz y un laboratorio de control de calidad que supervisaba todos los productos antes de enviar los embarques.” ( Videos GRUPO MARVES)

Con MAQUIDEA se formalizó una vieja actividad que se había iniciado con la construcción de tanques, estructuras, puertas y maquinaria para FIBROCO, 1987 MAQUIDEA estaba conformada por un Gerente y 20 auxiliares de taller. En la actualidad el departamento de Mantenimiento cuenta con toda la experiencia y especialidad de todo un equipo de trabajo, mantenimiento depende de la dirección de ingeniería, hay un gerente de mantenimiento, 4 jefes de mantenimiento, 7 supervisores, soldadores, torneros, eléctricos, albañiles, auxiliares de taller.

Con la experiencia obtenida y la necesidad de modernización y competir en el mercado se ve en la necesidad de realizar una nueva inversión. En Marzo de 1981 se adquiere maquinaria en Alemania y el resto se construyo en la misma planta.

“Así nació INDUSTRIAS MARVES bajo el impulso de cinco personas, cuyos principales productos son: bajo alfombra, fieltros para colchón y aislantes para la industria automotriz, todos ellos elaborados a partir de regenerados de desperdicio de fibras textiles naturales y sintéticas con resinas plásticas” (MARVES: 1995).

Esto daría como resultado dos nuevos productos DURAPAD Y CONFORPAD en sus diferentes especificaciones para el mercado colchonero y la

industria automotriz. En ese año se contaba con 25 personas y se trabajaba un turno. En la actualidad el área de laminado dos cuenta con 3 supervisores, 33 auxiliares de producción, el área de apertura 1, cuenta con 15 auxiliares de producción.

Todas estas empresas en un constante crecimiento en 1990 se fusionan dando origen a una sola empresa INDUSTRIAS MARVES. En 1993 con la construcción de la planta II, la cual comprende los procesos de aperturas 2, plásticos y cortadoras, integrada por el taller de mantenimiento automotriz. En 1996 se crea un nuevo proceso de producción, el cual lleva por nombre Laminado 3 y Apertura. En la actualidad el área de Laminado 3, cuenta con 27 auxiliares de producción, en el área de Apertura 2, cuenta con 15 auxiliares de producción, en el proceso de cortadoras 9 auxiliares de producción.

El crecimiento en el mercado, trae como consecuencia otro crecimiento importante para INDUSTRIAS MARVES, la planta número 3 y su operación en Junio de 1999 con un nuevo procesos de producción, Laminado 4 y Apertura 5 Noviembre del mismo año. La planta 3 es una de las plantas mas nuevas de INDUSTRIAS MARVES a sus 5 años de operación, a crecido y adquirido experiencia en la elaboración de productos. En la actualidad, Laminado 4 esta conformado por un gerente de producción, 3 supervisores, 27auxiliares de producción, en Apertura 3, se cuenta con 15 auxiliares de producción, en Apertura 4, con 15 auxiliares de producción.

“ Todos los productos de INDUSTRIAS MARVES forman parte de la fabricación de variados artículos finales como son colchones, muebles, pantuflas, artículos deportivos y de protección.

INDUSTRIAS MARVES ha desarrollado avances tecnológicos en varios campos como son : la operación con fibras textiles, resinas especialmente desarrolladas para sus procesos de producción y fabricación de nuevos productos, ha diseñado maquinaria propia. INDUSTRIAS MARVES cuenta con reciclado de polvo generado del proceso (de fibras textiles y naturales). Por medio de filtros

manejados con aire. Con el fin de mantener un medio ambiente interno y externo limpio. ( Videos INDUSTRIAS MARVES )

Manufactura en la actualidad una variedad de fieltros aislantes, acojinamientos laminados, bajo alfombra, amplia gama de fibras textiles abiertas abasteciendo la industria colchonera, automotriz y de la decoración, su capacidad de producción es de 2000 toneladas mensuales, con 333 personas en operación trabajando tres turnos, una empresa orgullosamente Uruapense, generadora de empleos y que la mayoría de su personal es gente de Uruapan. La gente que forma parte de INDUSTRIAS MARVES es gente con deseos de superación, dispuesta a trabajar en equipo, responsable por su trabajo, comprometidos a entregar lo mejor de cada uno a sus familia, a su trabajo y a su país.

INDUSTRIAS MARVES siempre pendiente de su personal promueve la capacitación y el desarrollo constante y su educación. Cuenta con un programa amplio de capacitación, donde participa el personal y la familia. INDUSTRIAS MARVES cuenta con servicios para su personal, como consultorio médico, servicio de comedor, área de regaderas, ayuda de gastos de funeral, fondo de ahorro, ayuda escolar, seguro de vida, pensión MARVES por tí, MARVES Ve por tu comunidad, MARVES Ve por tu desarrollo. Cada una de las planta cuenta con los servicios de comedor, área de regaderas y locker para los trabajadores.

INDUSTRIAS MARVES en sus 30 años de existencia y experiencia ha sido ejemplo para otras empresas, ha establecido compromisos proporcionando apoyos directos, participando activamente, colaborando también a través de organizaciones empresariales, culturales, sociales y de servicios, que benefician directamente a la sociedad.

#### **4.2 Localización:**

Industrias Marves S.A de C.V. Se ubicada en la ciudad de Uruapan Michoacán, conformada por tres plantas en operación.

La Planta Uno esta ubicada en Boulevard Industrial # 200 Colonia Eduardo Ruiz. En ella se encuentran la Dirección de Mercadotecnia, Dirección de Compras,

La Dirección de Ingeniería, La Dirección de Contraloría. El taller de mantenimiento. El área de producción.

La Planta Dos se ubica en Boulevard Industrial #502 Colonia Eduardo Ruiz. Misma que esta integrada por Dirección General, la Dirección de Producción, Dirección Logística, la Dirección de Desarrollo Humano, Consultorio medico, una aula de capacitación Centro de Desarrollo Humano, (Universidad Virtual Empresarial) , Salón Margáin el cual cuenta con tres salones de capacitación, uno de estos es una área de computación donde trabajadores y su familias reciben cursos de computación. En la misma planta están las instalaciones deportivas al servicio del personal. El Taller automotriz. El Área de producción.

La Planta Tres se encuentra ubicada en Héroes de Nacozari #400 Colonia Colorín Norte. Integrada por la Dirección de Calidad, Dirección del Producto, el área de laboratorio. El área de producción.

#### **4.3 Su cultura empresarial.**

INDUSTRIAS MARVES ha trabajado constantemente durante 6 años en la preparación y elaboración de sus propios documentos y procesos que conforman el sistema de gestión de la calidad. Con el fin de implantar un sistema de gestión para la calidad con base a la norma ISO 9001:2000.

A continuación se mencionan algunos aspectos de esta nueva cultura empresarial.

La Misión. "Nuestra razón de ser es proporcionar comodidad fabricando fieltros y aislantes y acojinamientos para la industria colchonera, automotriz, mueblera de la decoración y el calzado. Satisfaciendo plenamente las necesidades de nuestros clientes, de nosotros mismos y mejorando el entorno."

La Visión. "Ser empresa líder en el mercado nacional y exportación reconocida como productora de bienes de óptima calidad con personal altamente capacitado que logre tanto la satisfacción del cliente como la superación de la gente MARVES Acompañado de un crecimiento sano y sostenido."

Su Filosofía. "Somos un verdadero equipo profesional, creativo innovador y entusiasta, buscamos siempre unir talentos y recursos orientados a la mejora continua, desarrollando constantemente confianza y valores humanos. Trabajamos en armonía con nosotros mismos a la comunidad y el medio ambiente, todos encaminados hacia una misma meta trascender".

Valores:

Honestidad: Conducirnos con rectitud, sinceridad y respeto a los demás.

Cooperación: Tener disponibilidad para apoyar y participar con los demás.

Puntualidad: Cumplimiento en el tiempo convenido respetando el tiempo de los demás.

Integridad: Congruencia entre lo se dice y se hace.

Equidad: Actuar con justicia dando las mismas oportunidades para los demás.

Confianza: Creer en nosotros mismos y en los demás.

Servicio: Atención y satisfacción de las necesidades de los demás.

Libertad: Facilidad de actuación con responsabilidad y respeto.

Amor: Capacidad de entrega total a la camiseta.

Lealtad: Ser honestos fieles y corresponder a la confianza depositada.

Voluntad: Tener disposición de hacer las cosas demostrando carácter.

Respeto: Aceptar y comprender la forma de pensar y actuar de los demás.

Humildad: Reconocer que todos podemos aprender algo aceptando a los demás

Compromiso: Identificarse con las metas de la empresa y perseguirlas haciendo de nuestro trabajo una forma de vida agradable y satisfactoria.

Principios guía.



Protección ambiental. En MARVES mantenemos un entorno limpio y seguro en cada una de nuestras acciones. En MARVES es esencial el cuidado y conservación del medio ambiente para beneficio propio y del entorno. En MARVES trabajaremos permanentemente para concienciar a todo el personal de la importancia en el cuidado y mejora de nuestro medio ambiente.

Nuestro personal. "En MARVES el personal es el principal activo por lo que buscamos superación constante a través de programas permanentes de mejora continua, estimulando la auto superación para un desarrollo integral."

Organización. "En MARVES la organización se caracteriza por ser flexible privilegiado de la comunicación en todos los sentidos, trabajando en equipo y en armonía para alcanzar las metas deseadas uniendo conocimientos y habilidades por el bien común".

Seguridad. "En MARVES es importante la seguridad como la productividad con calidad por lo que ninguna labor está urgente que no podamos tomarnos el tiempo necesario para realizarlo con seguridad. Es por ello que estamos conscientes y capacitados en el uso correcto de maquinaria y equipo de seguridad."

Comunidad." Participamos constantemente con acciones concretas para apoyar el desarrollo y mejoramiento de nuestra comunidad "

Clientes. "En MARVES nuestro compromiso es lograr la satisfacción de nuestros clientes con producto y servicio de calidad, lo anterior con una mentalidad innovadora que nos permita, incluso sorprenderlos con propuestas de nuevos y mejores productos a precios competitivos "

Calidad: "En MARVES la calidad en todos los procesos, servicios y productos es un requisito indispensable para satisfacer las necesidades de cada cliente."

Salud. "La salud en MARVES es elemento fundamental para el desarrollo integral de nuestro personal por lo que trabajamos con programas preventivos equipos de médico que nos permita tener una empresa saludable".

Esto conceptos se ha venido trabajando en MARVES, a través de cursos de capacitación que se imparten a todo el personal, con el fin de que se entiendan y comprendan estos conceptos, que van a permitir realizar un mejor trabajo en equipo, se requiere de una constante preparación, para poder obtener la certificación para INDUSTRIAS MARVES.

#### **4.4 Políticas de la empresa.**

Las políticas de INDUSTRIAS MARVES que tienen que ver con la rotación de personal se rigen por la Ley Federal del Trabajo en su capítulo IV, artículo 47. Rescisión de las relaciones de trabajo.

Artículo 47.- Son causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad para el patrón:

Engañarlo el trabajador o en su caso, el sindicato que lo hubiese propuesto o recomendado con certificados falsos o referencias en los que atribuyan al trabajador capacidad, aptitudes o facultades de que carezca. Esta causa de rescisión dejará de tener efectos después de treinta días de prestar sus servicios el trabajador;

Incurrir el trabajador, durante sus labores, en faltas de probidad u honradez, en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratamientos en, contra del patrón, sus familiares o personal del personal directivo o administrativo de la empresa o establecimiento, salvo que medie provocación o que obre en defensa propia;

Cometer el trabajador contra algunos de sus compañeros, cualquiera de los actos enumerados en la fracción anterior, si como consecuencia de ellos se altera la disciplina del lugar en que se desempeña el trabajo;

Cometer el trabajador, fuera del servicio, contra el patrón, sus familiares o personal directivo o administrativo, algunos de los actos a que se refiere la fracción II, si son graves que hagan imposible el cumplimiento de la relación de trabajo;

Ocasionar el trabajador, intencionalmente, perjuicios materiales durante el desempeño de las labores o con motivo de ellas, en los edificios, obras, maquinaria, instrumentos, materias primas y demás objetos relacionados con el trabajador;

Ocasionar el trabajador los perjuicios de que habla la fracción anterior siempre que sean graves, sin dolo, pero con negligencia tal, que ella sea la causa única de perjuicio;

Comprometer el trabajador, por su imprudencia o descuido inexcusable, la seguridad del establecimiento de las personas que se encuentren en el;

Cometer el trabajador actos inmorales en el establecimiento o lugar de trabajo;

Revelar el trabajador secretos de fabricación o dar a conocer asuntos de carácter reservado, con perjuicio de la empresa;

Tener el trabajador más de tres faltas de asistencia en un periodo de treinta días, sin permiso del patrón o sin causa justificada;

Desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado;

Negarse el trabajador a adoptar las medidas preventivas o seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades;

Concurrir el trabajador en sus labores en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante, salvo que, en este último caso, exista prescripción médica. Antes de iniciar su servicio, el trabajador deberá poner el hecho en conocimiento del patrón y presentar la prescripción suscrita por el médico;

La sentencia ejecutoriada que imponga al trabajador una pena de prisión, que le impida el cumplimiento de la relación de trabajo, y

Las análogas a las establecidas en las fracciones anteriores, de igual manera graves y de consecuencias semejantes en lo que al trabajo se refiere.

El aviso deberá hacerse del conocimiento del trabajador, y en caso de que éste se negara a recibirlo, el patrón dentro de los cinco días siguientes a la fecha de la rescisión, deberá hacerlo del conocimiento de la Junta respectiva, proporcionando a ésta el domicilio que tenga registrado y solicitando su notificación al trabajador. La falta de aviso al trabajador o a la Junta por sí sola bastará para considerar que el despido fue injustificado

#### **4.5 Carácter de la empresa.**

Industrias Marves es una empresa que se clasifica dentro del rubro de las empresas medianas, en sus 30 años ha tenido cambio y se ha transformado, de acuerdo a su crecimiento, objetivo y organización, de ser una empresa familiar, paso a ser una empresa mediana, en la localidad de Uruapan. Sus características muestran ser una empresa en crecimiento, tienen esa necesidad constante de competir con las mismas de su género. Además del poder competir con las grandes empresas. Como mediana empresa va existiendo necesidades de agregar operaciones a algunas funciones que en su momento no lo requerían, por lo tanto se integra más personal, cambian los sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas de finanzas, sistema de organización y administración. Los procesos para realizar esa función que antes no era necesaria. El crecimiento de industrias MARVES se ha presentado en todos los sentidos, crecimiento en sus instalaciones, maquinaria y equipo, necesidad de personal, más preparado y capacitado. Se puede decir que si la empresa requiere de nuevo equipo, también su personal tendrá esa necesidad de poseer una serie de conocimientos y técnicos que anteriormente no habían requerido. Algunas gerencias que han crecido con Industrias Marves han sentido ese crecimiento gradualmente, en su estructura, en la realización de funciones, actividades, en su organización de jefaturas, a gerencias, de gerencias a direcciones.

Las empresas se clasifican atendiendo su finalidad, pueden ser mercantiles y las mercantiles a su vez se clasifican en comerciales, industriales y de servicios. En el caso de Industrias Marves, pertenece al ramo de Empresas Industriales de la transformación. Cuya actividad consiste en transformar la materia prima o de productos semielaborados para producir artículos necesarios. Siempre buscando la calidad y la competitividad de sus productos. Como toda empresa industrial siempre se mantienen al expectativa de la competencia, el precio de costo debe ser controlado por normas y procedimientos que le permitan mantenerlo lo bajo posible. De ahí la necesidad de contar con una administración que funcione al máximo con el mínimo de esfuerzo.

Industria Marves esta integrada por procesos de laminados compuestos por fibras naturales y sintéticas, en la actualidad manufactura una variedad de fieltros aislantes, acojinamientos laminados, bajo alfombras, además de varios procesos de apertura, proceso de resina. Su producción esta es al mercado colchonero en 80 %, el industria automotriz un 10 % a la industria de la decoración un 10 %. El producto elaborado es vendido a clientes nacionales en Guadalajara, Toluca, Monterrey, México, Puebla, Uruapan JanesVille de México, Estados Unidos. ( Mercado de exportación).

#### **4.6 Estructura Organizacional y su organigrama.**

Industrias Marves S.A de C.V. mantiene una estructura organizacional que le permite la integración de todas sus áreas de una manera eficaz. Formada por una asamblea de accionistas, un consejo administrativo un Director General del cual dependen 9 direcciones.

- 1.- Dirección de Mercadotecnia.
- 2.- Dirección de Compras.
- 3.- Dirección de Producción.
- 4.- Dirección de Logística.
- 5.- Dirección de Ingeniería.
- 6.- Dirección de Producto.
- 7.- Dirección de Personal.
- 8.- Dirección de Contraloría.
- 9.- Dirección de Calidad.

Su estructura organizacional esta conformada de la siguiente manera, Asamblea de accionistas, Consejo Administrativo, Director General, Direcciones, Gerencias, Subgerencias, Jefaturas, Asistentes y puestos básicos.

#### **Organigrama de la empresa.**



### **La finalidad de los departamentos.**

En INDUSTRIAS MARVES, del director de área dependen las gerencias y de cada una de las gerencias es responsable de su departamento.

La dirección de Mercadotecnia, integrada por los departamentos de Ventas Nacionales quien es responsable de la ventas Nacionales y Exportación. Con el objetivo de proporcionar calidad y servicio a los clientes.

La dirección de compras integrada por los departamentos de Abastecimiento y Materia Prima, Compras de Refacciones y Insumos, Almacén. Tiene la responsabilidad del abastecimiento de materia prima. Suministrar la materia prima necesaria, asegurando la calidad de la misma desde el origen. Departamento de almacén. Todo lo referente a tramites administrativos, cobros de facturas a clientes, adquirir los insumos necesarios de toda la empresa, a un mejor precio y con la calidad requerida

La dirección de contraloría integrada por los departamentos de Contabilidad, Fiscal, Administrativo y Costos. Buscan diferentes alternativas de estrategias fiscales determinando datos precisos, pendiente de cambios en reformas, leyes IMSS, INFONAVIT, ISR. Además de proporcionar información financiera en forma clara.

La Dirección de Producción depende los departamentos de producción, de cada una de las tres plantas, es responsable de Fabricar los productos que se le requieren y cumplir con especificaciones requeridas mediante procesos eficientes.

La Dirección de Ingeniería, cuenta con el departamento de ingeniería, mantenimiento y seguridad. Diseñar nueva maquinaria, modificaciones en las líneas de producción con el fin de tener un mejor rendimiento de las mismas, sin olvidar la seguridad de personal. Además de planear y organizar todos los mantenimientos eléctricos y mecánicos en las líneas de producción. En seguridad prevenir todo lo que pueda causar accidentes para el personal.

La dirección Logística la cual cuenta con los departamentos de Logística y Mantenimiento Mecánico, Coordinar la carga y descarga de materia prima y producto

terminado a través del departamento de embarques. Así como la logística de las unidades y su mantenimiento.

La Dirección de Desarrollo Humano que cuenta con los Departamentos de Nomina, Formación y Educación, Selección de Persona, departamento medico. Lo referente al cumplimiento de prestaciones y beneficios, todo el proceso de pago de nomina. Crear y promover un ambiente de trabajo sano para todo el personal.

La dirección de Producto integrada por el departamento de Desarrollo del Producto. El diseñar y Desarrollar nuevos productos.

La Dirección de Calidad, integrada por los departamentos de Planeación y Control de Calidad, Departamento de Sistemas. Todo lo referente a Inspección y Ensayo, el control de los productos por medio de los equipos de medición.

Además de mantener en operación el sistema integral de la empresa, así como el desarrollar nuevos productos, en la realización de nuevos proyectos y la instalación de nuevos equipos. De esta Dirección se desprende todo lo referente a la implantación del Sistema de Gestión para la Calidad, con base a la norma ISO 9001:2000

Cada uno de los departamentos tiene sus funciones y actividades especificadas en los perfiles de puestos y están supervisados por su dirección. Cada una de las actividades de un departamento influye con otro de ahí el seguir cada una de estas actividades conforme a los procesos y documentos internos de la empresa.



## **Capítulo V Investigación de Campo**

En el presente capítulo se expone todo lo referente a la investigación de campo, a quién se le aplicó, en donde se aplicó, como y cuando. Los resultados obtenidos en base a la realización de la hipótesis planteada y los objetivos trazados. Se exponen los resultados de cada una de las preguntas aplicadas a través de la cedula de entrevista, por medio de un cuadro, la gráfica y la interpretación de cada una de las 39 preguntas.

### **5.1 Definición del Universo.**

Para realizar esta investigación se tomo a extrabajadores del área de producción de planta tres que dejaron de laborar de Enero a Junio del 2004 en Industrias Marves, siendo un total de treinta extrabajadores y se tomo el universo de veinte y tres porque cuatro de estos emigraron a Estados Unidos y a tres no se les localizó por que cambiaron de domicilio.

### **5.2 Elaboración del instrumento**

Para la obtención de la información de campo se consultaron los reportes y estadísticas mensuales de rotación de personal, de enero a junio del 2004, con el fin de conocer el número de trabajadores que dejaron de laborar en ese periodo. Posteriormente se elaboro la cédula de entrevista a partir de la operacionalización de la hipótesis planteada (ver anexo 1). Tomando como indicadores las necesidades económicas, el incentivo económico que recibía, el salario que recibía, el período de permanencia, los cambios de turno y día de descanso, los índice de rotación por áreas de producción. Es a partir de estos indicadores que se elaboraron las preguntas para el instrumento de trabajo ( ver anexo n°2).

### **5.3 Recolección de datos.**

Para la recolección de datos se consultaron los reportes y estadísticas de rotación de personal. En dicha consulta se encontró que la muestra sería de treinta extrabajadores a entrevistar, así que posteriormente se realizaron las visitas domiciliarias, encontrando que cuatro de los extrabajadores se fueron a trabajar a Estados Unidos y tres de ellos no se les localizó por cambio de domicilio. Por lo tanto se aplicaron 23 cédulas entrevistas.

Al aplicar las entrevistas no fue fácil, por un lado los domicilios de algunos de ellos se localizan en distintas áreas de la ciudad y en las orillas de estas y por el otro todos ellos trabajan por lo que se les visitó más de una vez para poder entrevistarlos. En los aspectos de estructura familiar e ingresos económicos no aceptaban algunos de ellos responder con facilidad estas preguntas.

### **5.4 Presentación de resultados.**

Para realizar la investigación de campo se procedió a aplicar la cédula de entrevista a cada uno de los 23 extrabajadores. A continuación se presentan los resultados obtenidos en cada una de las 39 preguntas aplicadas, llevando el siguiente orden:

- A) PREGUNTA
- B) CUADRO
- C) GRÁFICA
- D) INTERPRETACION.

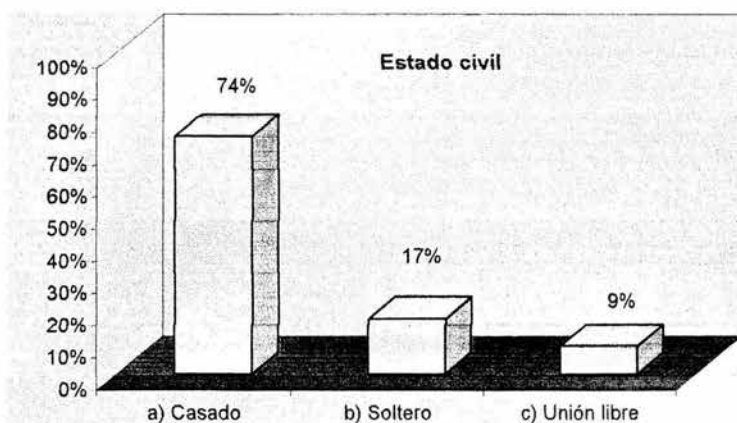
## **CEDULA DE ENTREVISTA**

La Cedula de Entrevista fue el instrumento aplicado a 23 extrabajadores de Industrias Marves, que laboraron en área de producción, en el periodo de Enero a Junio del 2004.

## D) ESTRUCTURA FAMILIAR

### Pregunta N° 1.- Estado civil

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Casado	17	74%
b) Soltero	4	17%
c) Unión libre	2	9%
Total	23	100%

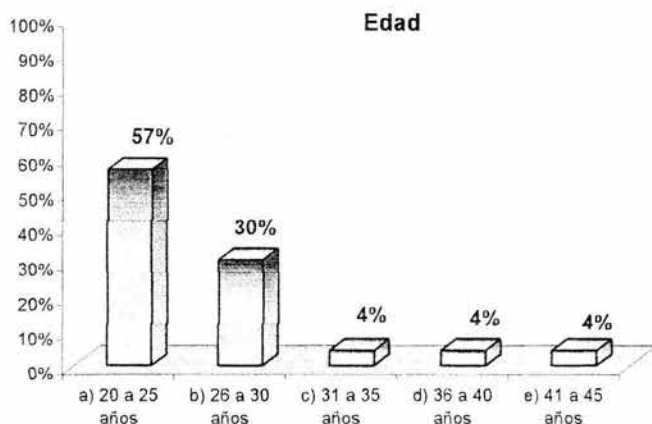


#### **Interpretación.**

Se observa que el estado civil de la mayoría de las personas encuestadas es casado, tienen una familia por lo cual tienen la responsabilidad, cubrir los gastos de la esposa y los hijos. Los solteros también aportan al gasto de su familia. De aquí la necesidad de contar con un empleo

## Pregunta N° 2 .- Rango de Edad

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) 20 a 25 años	13	57%
b) 26 a 30 años	7	30%
c) 31 a 35 años	1	4%
d) 36 a 40 años	1	4%
e) 41 a 45 años	1	4%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>



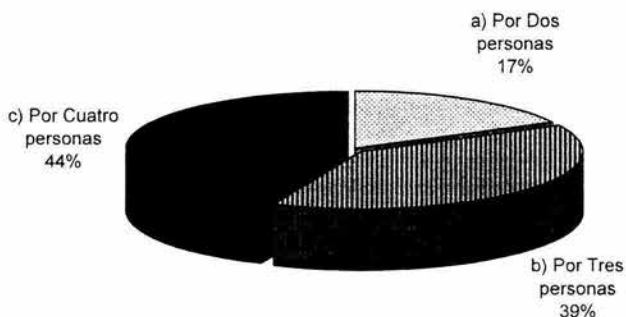
### **Interpretación.**

La gráfica muestra una población relativamente joven en su mayoría no rebasan los 30 años. Con una edad promedio de 26 años. Siendo población en edad productiva.

### Pregunta N° 3.- ¿Cuántas personas integran su familia?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Por Dos personas	4	17%
b) Por Tres personas	9	39%
c) Por Cuatro personas	10	43%
Total	23	100%

#### Como esta integrada la familia



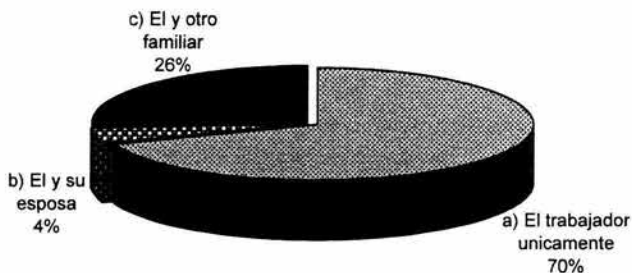
#### Interpretación.

La siguiente gráfica respalda a la grafica 1, las personas encuestadas tiene una familia integrada en su mayoría por tres a cuatro miembros por familia, es decir tienen de uno a dos hijos, que alimentar , vestir, educar, etc. Esto se presenta en aquellos trabajadores que buscan mejorar el ingreso económico.

**Pregunta N° 4 ¿Quién aporta al gasto familiar?**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) El trabajador unicamente	16	70%
b) El y su esposa	1	4%
c) El y otro familiar	6	26%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Personas que aportan al gasto**



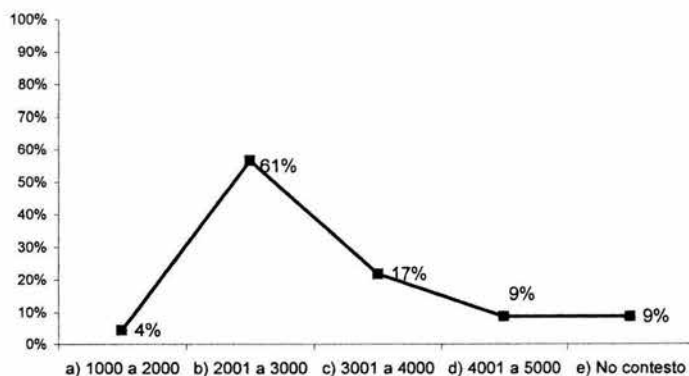
**Interpretación.**

Para la mayoría de los encuestados tienen la responsabilidad de cubrir las necesidades de su familia, por lo cual requieren de un empleo que les permita cubrir el gasto familiar, servicios básicos de la familia y la casa. Ya que son ellos los principales responsables de proveer el ingreso.

### Pregunta N° 5 ¿Cuanto paga de servicios al mes?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) 1000 a 2000	1	4%
b) 2001 a 3000	13	57%
c) 3001 a 4000	5	22%
d) 4001 a 5000	2	9%
e) No contesto	2	9%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

### Egreso Mensual



#### Interpretación.

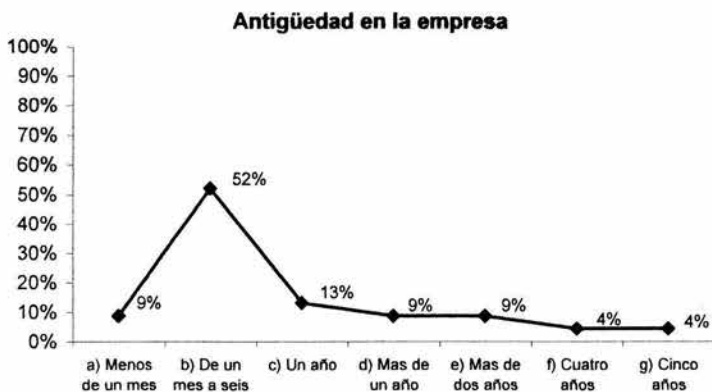
Respecto al egreso mensual referente al pago de los servicios como son: alimentación, luz, gas, renta, teléfono, etc. Se observa que la mayoría de los encuestados tienen un egreso de dos mil a cuatro mil pesos por concepto del pago de dichos servicios.



## II) PERIODO DE PERMANENCIA DEL EX TRABAJADOR

Pregunta N° 6.- ¿Cuál fue su antigüedad?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Menos de un mes	2	9%
b) De un mes a seis	12	52%
c) Un año	3	13%
d) Mas de un año	2	9%
e) Mas de dos años	2	9%
f) Cuatro años	1	4%
g) Cinco años	1	4%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>



### Interpretación.

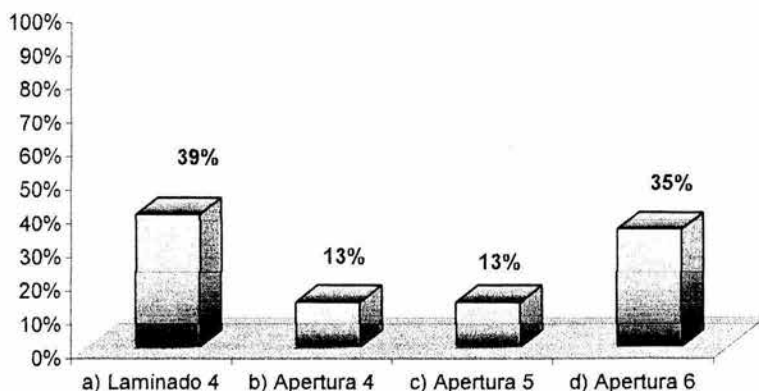
La permanencia de un trabajador da estabilidad a la empresa y al mismo trabajador. La rotación de personal muestra que en su mayoría el trabajador tiene un período de permanencia menor a los 6 meses.

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

### Pregunta N° 7.- ¿A que área ingreso a trabajar?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Laminado 4	9	39%
b) Apertura 4	3	13%
c) Apertura 5	3	13%
d) Apertura 6	8	35%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

#### Área de Trabajo



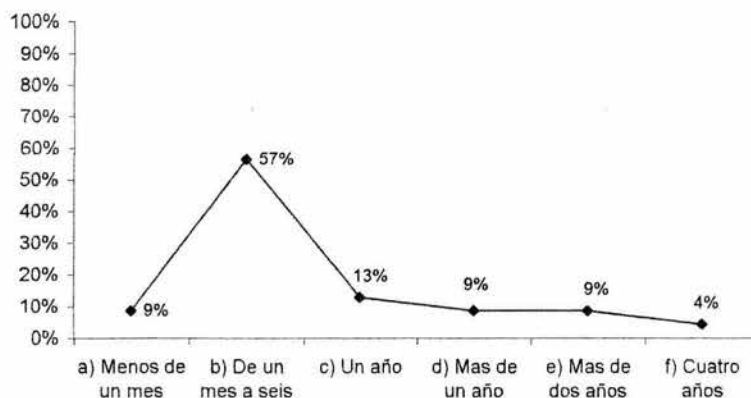
#### Interpretación.

El área de laminado 4 cuenta con una plantilla de 27 trabajadores aproximadamente, el área de apertura 6 cuenta con 15, cinco personas por turno. Se muestra que el área con mayor personal y el área de menor personal muestran los más altos índices de rotación.

**Pregunta N° 8.- ¿Cuanto tiempo permaneció en esta área?**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Menos de un mes	2	9%
b) De un mes a seis	13	57%
c) Un año	3	13%
d) Mas de un año	2	9%
e) Mas de dos años	2	9%
f) Cuatro años	1	4%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Permanencia en el área**



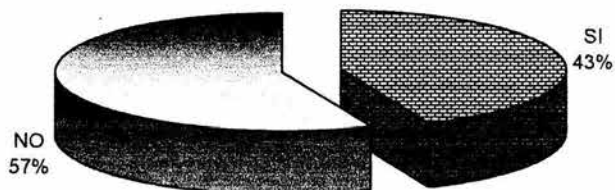
**Interpretación.**

La mayoría de los encuestados tuvieron un periodo permanencia menor a los seis meses en área de trabajo, este resultado es semejante al de antigüedad y los que tuvieron un periodo mayor a un año pertenecían a las áreas de laminado 4, Apertura 4 y Apertura 5. Ninguno del área de Apertura 6.

**Pregunta N° 9.- ¿Lo cambiaron de área?**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	10	43%
NO	13	57%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Cambios de área**



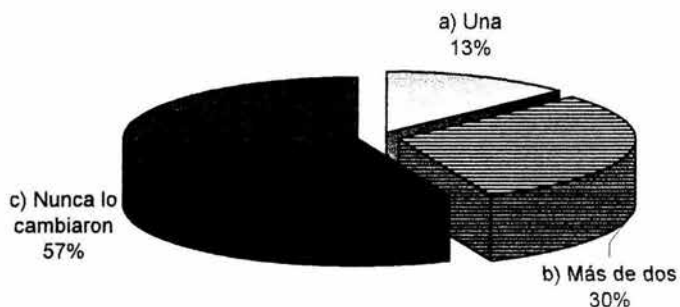
**Interpretación.**

La gráfica nos muestra que un porcentaje menor lo cambiaron de área, estos cambios se realizan para cubrir ausentismos en algunas de la líneas de producción o por necesidades de producción.

**Pregunta N° 10.- ¿Cuántas veces?**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Una	3	13%
b) Más de dos	7	30%
c) Nunca lo cambiaron	13	57%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**N° Veces que lo cambiaron de área**



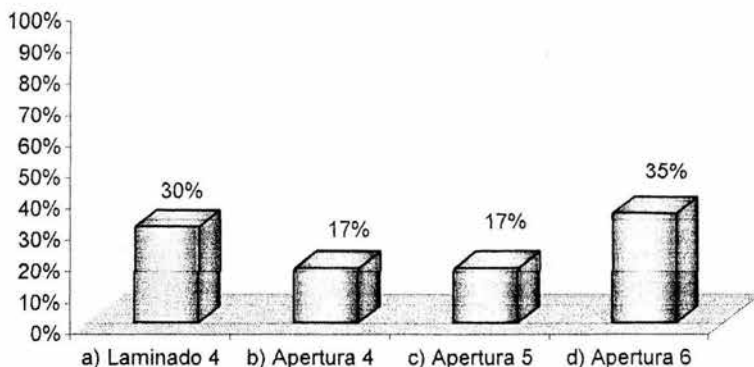
**Interpretación.**

Cuando un trabajador ingresa se le informa sobre los cambios de área que realizan. El porcentaje de trabajadores que señalaron que tuvieron cambios de área fue por un período corto, posteriormente se integran a su área de trabajo.

**Pregunta N° 11.-¿ Al momento de su salida en que área laboraba?**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Laminado 4	7	30%
b) Apertura 4	4	17%
c) Apertura 5	4	17%
d) Apertura 6	8	35%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Rotación por área**



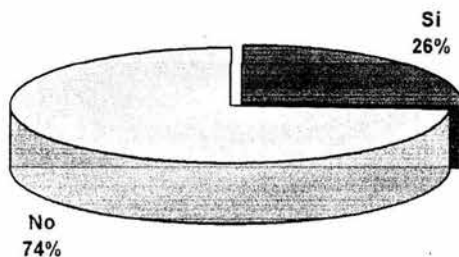
**Interpretación.**

Como se ha venido observando Apertura 6 es una de las áreas que muestra mayor rotación, los periodos de permanencia de su trabajadores es menor a seis meses. Por otro lado se observa que una de las áreas con mayor estabilidad laboral es el área de Apertura 4, todas sus bajas presentan un periodo de permanencia de un año ó más. Como se observa también en la pregunta 8.

**Pregunta N° 12.- ¿ Tenia alguna preferencia por laborar en alguna área?**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	6	26%
No	17	74%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Preferencia por alguna área.**



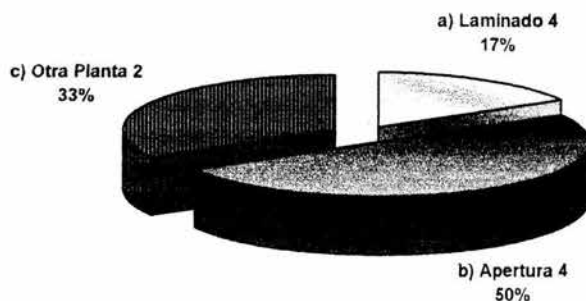
**Interpretación.**

El trabajador se integra a su área de trabajo y a pesar de ser cambiado en algunas ocasiones de área la mayoría no manifiesta preferencia por permanecer en ella. Se vuelve integrar a su área de trabajo.

**Pregunta N° 13.- ¿Por cual área?**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Laminado 4	1	17%
b) Apertura 4	3	50%
c) Otra Planta 2	2	33%
d) Apertura 5	0	0%
e) Apertura 6	0	0%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Área de preferencia**



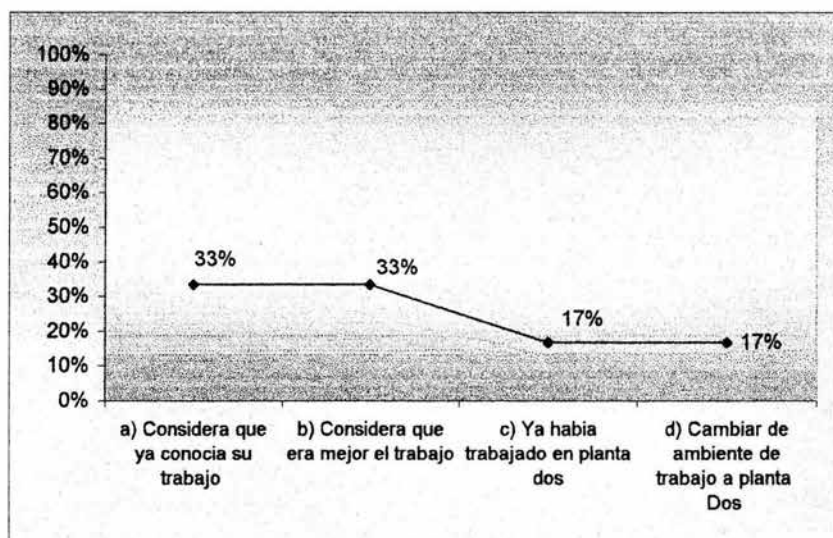
**Interpretación.**

A pesar de que son pocas las personas que tiene preferencia por laborar en alguna área se observa que el área Apertura 4 es la que presenta mayor preferencia y se presenta en aquellos trabajadores que laborando en esta área y que durante su periodo de permanencia les gusto trabajar en esta.



**Pregunta N° 14.- ¿Por qué?**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Considera que ya conocia su trabajo	2	33%
b) Considera que era mejor el trabajo	2	33%
c) Ya habia trabajado en planta dos	1	17%
d) Cambiar de ambiente de trabajo a planta Dos	1	17%
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

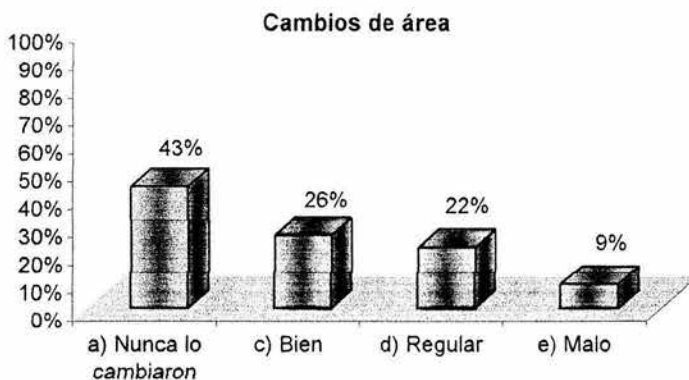


**Interpretación.**

El sentir preferencia por el área que laboraba, se presento en aquellos que laboraron en Apertura 4, porque concideran que ya conocían su trabajo, así como aquellos que laborado en planta 2.

**Pregunta N° 15.- ¿Qué le parecían los cambios de área?**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Nunca lo cambiaron	10	43%
c) Bien	6	26%
d) Regular	5	22%
e) Malo	2	9%
f) Muy bien	0	0%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>



**Interpretación.**

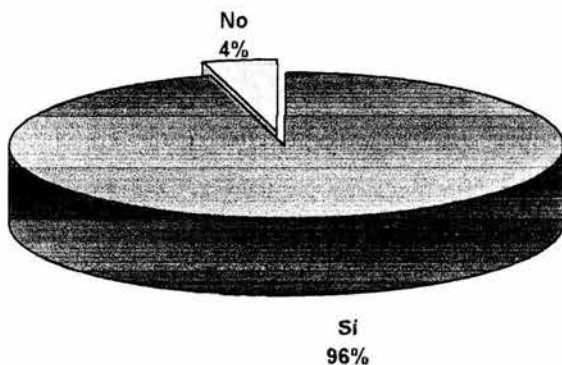
Por un lado encontramos que a la mayoría no lo cambiaron de área, por lo cual no existía preferencia por laborar en alguna área. Sin embargo estos cambios internos que se presentaban para cubrir ausentismo, para algunos entrevistados eran hasta tres veces por semana, ocasionando para algunos causa de rotación.

### III) DEDUCCIONES Y PERCEPCIONES

Pregunta N° 16.- ¿Conocía como se obtenia el incentivo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	22	96%
No	1	4%
Total	23	100%

Conocía como se obtenia incentivo

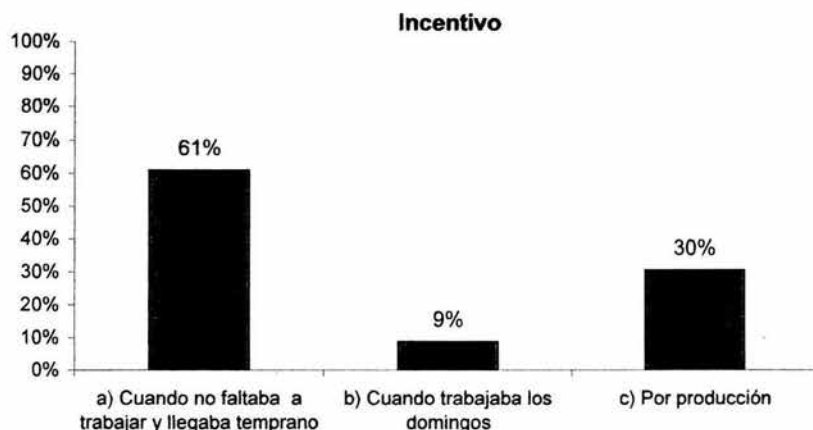


#### **Interpretación.**

El incentivo es una prestación que la empresa otorga únicamente a los trabajadores del área de producción. Se observa en la grafica que la mayoría conocia como se obtenía el incentivo.

**Pregunta N° 17.- ¿Cuándo obtenía mayor incentivo?**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Cuando no faltaba a trabajar y llegaba temprano	14	61%
b) Cuando trabajaba los domingos	2	9%
c) Por producción	7	30%
d) Cuando lo cambiaban de área	0	0%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

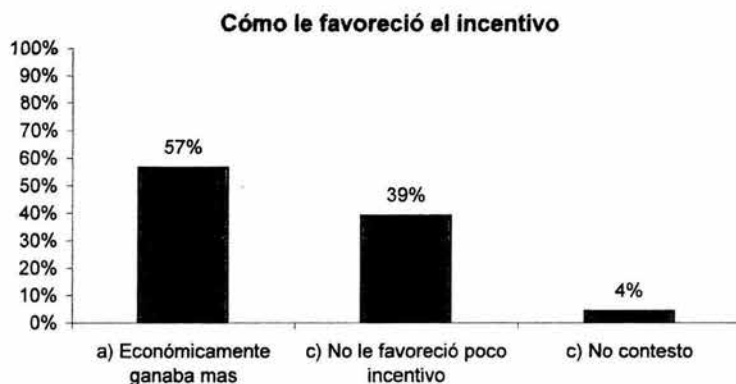


**Interpretación.**

El incentivo económico como prestación se obtiene por eficiencia en la productividad y cero faltas. Queda claro para el trabajador que al no faltar a trabajar y llegar temprano obtendría incentivo y que esto representa un remuneración económica.

**Pregunta N° 18.-¿Cómo le favorecía obtener incentivo?**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Económicamente ganaba mas	13	57%
c) No le favoreció poco incentivo	9	39%
c) No contesto	1	4%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>



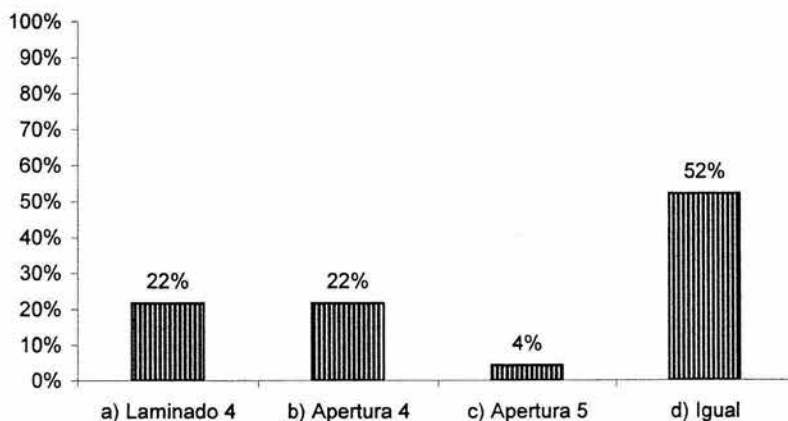
**Interpretación.**

El incentivo es una ayuda económica para el trabajador, a la mayoría de los entrevistados si les favoreció el incentivo, otros concideran que fue poca la ayuda económica obtenida del incentivo, sobre todo en aquellos trabajadores que laboraron Apertura 6 y tuvieron una antigüedad menor a los seis meses. El no obtener un incentivo económico tiene relación con las causas de rotación de personal, los entrevistados manifestaron que al obtener poco incentivo buscan otro empleo.

**Pregunta N° 19.- ¿En cual área cree usted que se obtenía mayor incentivo?**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Laminado 4	5	22%
b) Apertura 4	5	22%
c) Apertura 5	1	4%
d) Igual	12	52%
e) Apertura 6	0	0%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**En cuál área cree usted que se obtenía mayor incentivo**

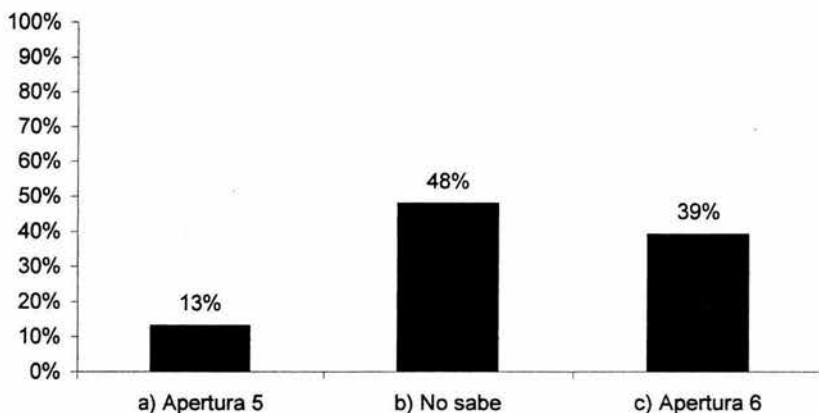


**Interpretación.**

Para lo trabajadores que laboraron menos de seis meses consideran que el incentivo se obtiene de igual manera en cualquier área. Aquellos trabajadores que permanecieron mas de un año consideran que donde laboraban es donde se obtenía mayor incentivo. Para los que permanecen mas de un año laborando tienen a su favor que pertenecen a otra categoría salario. Por lo tanto el valor del incentivo es mayor.

**Pregunta N° 20.-¿ En cual área cree usted que se obtenía menos incentivo?**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Apertura 5	3	13%
b) No sabe	11	48%
c) Apertura 6	9	39%
e) Laminado 4	0	0%
f) Apertura 4	0	0%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>



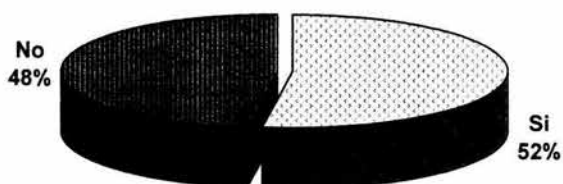
**Interpretación.**

La mayor parte de los entrevistados no saben en cual área se obtiene menor incentivo esta pregunta se relaciona con la anterior pues para la mayoría considera que el incentivo es igual en cualquier área. Esta opinión se presenta en la mayoría de aquellos que duraron menos de seis meses. Sin embargo para algunos de los permanecieron mas de un año laborando consideran que en Apertura 6 es una de las área con mayor rotación y donde se obtiene menos incentivo.

**Pregunta N° 21.-¿Cuando laboraba en la empresa se adaptaba a los cambios de horario?**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	12	52%
No	11	48%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Se adaptaba a los horarios**



**Interpretación.**

La Ley Federal del Trabajo, en su Artículo 61 establece. La duración máxima de la jornada de trabajo será: ocho horas la diurna, siete la nocturna y siete horas y media la mixta. Antes de ingresar a laborar se le explica al trabajador los tres turnos de trabajo, primer turno de 6:00 am a 2:30 pm., el turno dos de 2:30 a 10:30 pm., el turno tres es de 10:3 pm. a 6:00 am. En cada turno hay media hora para tomar alimentos. Una vez laborando no todos se adaptan a los cambios de turno. El rotar turnos es una de las características de las empresas hoy en día, para los encuestados el cambio turno, sobre todo el turno tres es una de las causas por la cual el trabajador deja de laborar en la empresa. Una causa más de rotación de personal.



### Pregunta N° 22.- ¿Porque?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Ya estaba acostumbrado	12	52%
b) Dificultad en el turno 3	11	48%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

#### ¿Por qué?

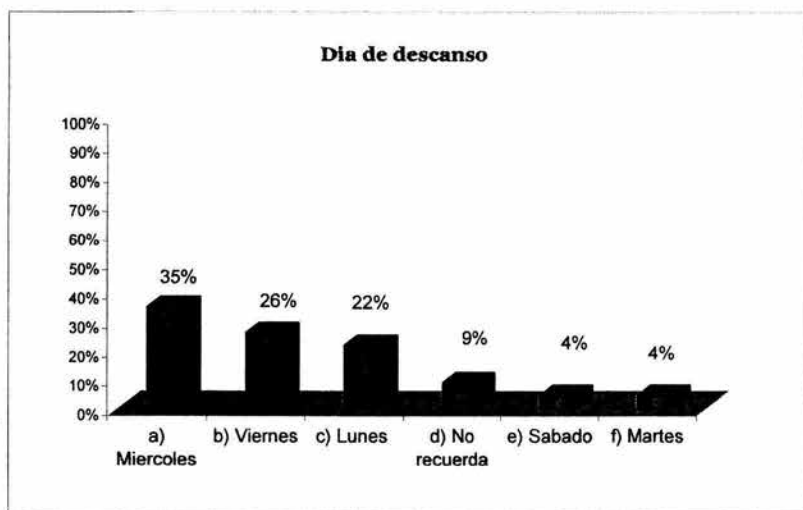


#### Interpretación.

Los entrevistados que no se adaptaron al turno de noche (turno tres), consideran que es pesado trabajar de noche, porque no están acostumbrados a trabajar de noche, prefieren el trabajo de día. Esta es una causa más de la rotación de personal, dejan de laborar en la empresa y buscan otra opción. Sin embargo para otros que se adaptaron a los cambios de turno querían descansar del turno tres.

**Pregunta N° 23.- ¿Que día descansaba?**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Miercoles	8	35%
b) Viernes	6	26%
c) Lunes	5	22%
d) No recuerda	2	9%
e) Sabado	1	4%
f) Martes	1	4%
g) Jueves	0	0%
h) Domingo	0	0%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>



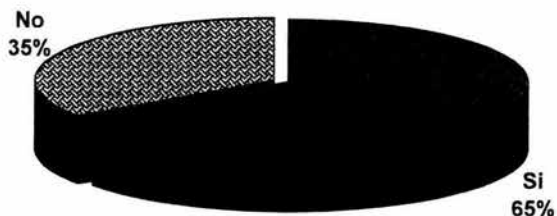
**Interpretación.**

La Ley Federal del Trabajo, en su Artículo 69, establece que por cada seis días de trabajo disfrutará de un día de descanso. El artículo 71, establece que los trabajadores que prestan sus servicios en día domingo tendrán derecho a una prima adicional de un veinticinco por ciento, por lo menos sobre el salario de los días ordinarios de trabajo. Como se observa en la gráfica la mayoría descansaba entre semana.

**Pregunta N° 24.-¿ Le hubiera gustado descansar otro día?**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	15	65%
No	8	35%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Le hubiera gustado descansar otro día**

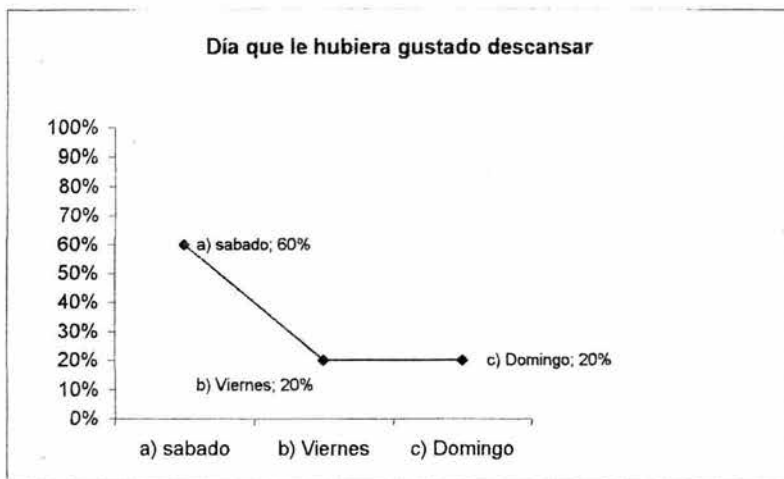


**Interpretación.**

El día de descanso tiene que ver con el incentivo que recibe el trabajador por trabajar el día domingo, recibe una prima dominical del veinticinco por ciento que por ley le corresponde, pero además la empresa le otorga cuatro horas extras como incentivo. Esta pregunta tiene relación con la pregunta 17, que algunos consideran que el día domingo obtenían mayor incentivo. La grafica nos muestra que la mayoría de los entrevistados les hubiera gustado descansar en fin de semana, pero no precisamente por el domingo por que el domingo representa un beneficio económico para el trabajador.

**Pregunta N° 25.- ¿Cual día le hubiera gustado descansar?**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) sabado	9	60%
b) Viernes	3	20%
c) Domingo	3	20%
d) Lunes	0	0%
e) Martes	0	0%
f) Jueves	0	0%
g) Miercoles	0	0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



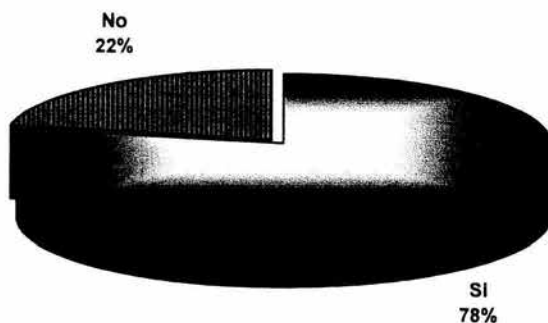
**Interpretación.**

Como se mostro en la gráfica anterior, el día de descanso tiene que ver con el incentivo que recibe el trabajador por trabajar el día domingo. Así la preferencia por descansar en fin de semana Viernes ó Sabado por lo que representa el fin de semana para la familia.

**Pregunta N° 26.- ¿Conocía su salario diario que obtenía sin percepciones y deducciones?**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	18	78%
No	5	22%
Total	23	100%

### Conocía su salario



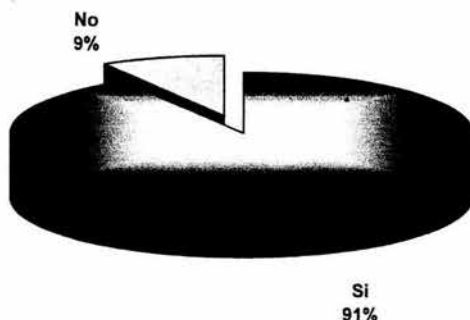
#### **Interpretación.**

Para la mayoría de los entrevistados quedaba claro su salario neto. El salario que otorga la empresa es dos veces el salario de la región, el salario de la región en el año 2003 era de \$ 42.11 pesos diarios y el de la empresa era de \$ 82.00 pesos diarios. El salario e incentivo económico no han sido suficientes para cubrir los gastos de algunos de los entrevistados, que manifestaron dejar de laborar por buscar obtener un mejor ingreso. Esta pregunta tiene que ver con las preguntas 31 y 36.

**Pregunta N° 27 ¿Tenía conocimientos de las deducciones que se le aplicaban cada semana?**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	21	91%
No	2	9%
Total	23	100%

### Conocía las Deducciones

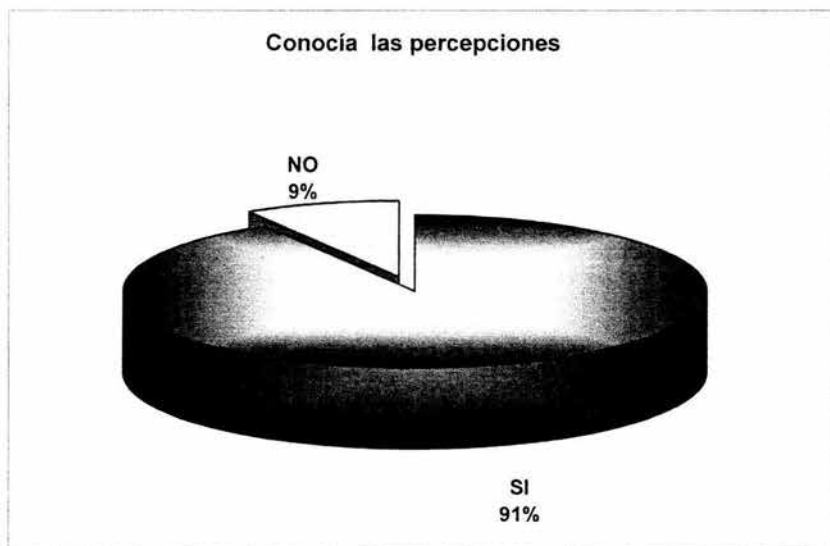


#### **Interpretación.**

Los entrevistados tenían claro las deducciones que se les aplicaban desde el primer día y son: ISR, IMSS. Si el trabajador tiene crédito INFONAVIT ó crédito de FONACOT se le descuenta el porcentaje a pagar. La Ayuda de gasto de funeral, es una aportación que hace el trabajador y se le otorga a aquellos trabajadores que tiene la pérdida de un familiar en forma directa. Después de los tres meses se le aplican otras deducciones como el Fondo de Ahorro el 1.5% de su salario y la empresa le otorga el otro 1.5%. A partir de los tres meses el trabajador puede solicitar préstamos a corto plazo, que el pagara en un periodo de diez semanas. El Fondo de pensiones es una prestación, el trabajador ahorra el 1% de su salario y la empresa le otorga otro 1% a partir de los cinco años de antigüedad. Sin embargo la mayoría de los encuestados solo tuvo lo referente a las primeras deducciones por el tiempo de permanencia.

Pregunta N° 28.- ¿Tenia conocimientos de las percepciones que se le aplicaban cada semana?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	21	91%
NO	2	9%
Total	23	100%



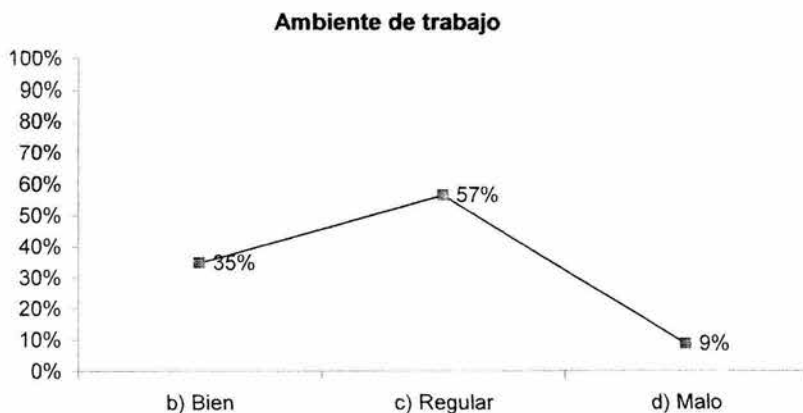
**Interpretación.**

Quedaba claro las percepciones que recibían. Las percepciones que recibe el trabajador son: salario base, 7 día, incentivo producto, premio de asistencia, prima domical, horas extra, Fondo de ahorro, Vacaciones, Prima Vacacional del 50%, Aguinaldo,PTU. La mayoría de los entrevistados por su periodo de permanencia solo obtuvo las primera percepciones.

#### IV) AMBIENTE DE TRABAJO

Pregunta N° 29.-¿ Como percibía usted el ambiente de trabajo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Muy bien	0	0,0
b) Bien	8	35%
c) Regular	13	57%
d) Malo	2	9%
Total	23	100%



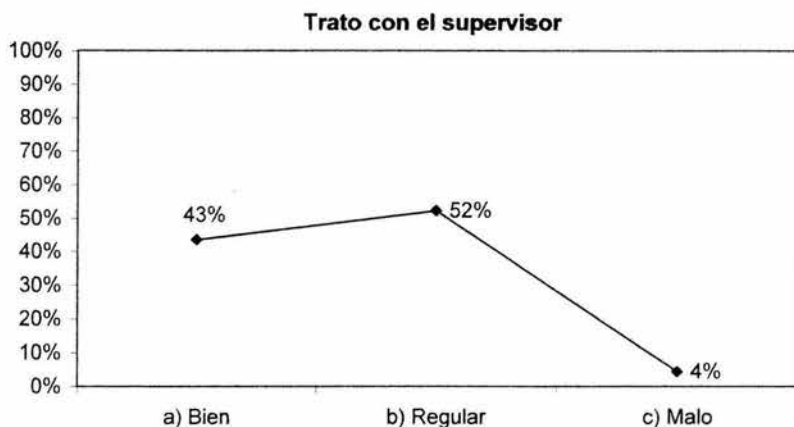
#### **Interpretación.**

El ambiente de trabajo que perciba el trabajador puede ser causa de estabilidad ó de rotación de personal, como se observa en la pregunta número 31. El ambiente de trabajo, el compañerismo, la comunicación son factores posibles que indican rotación , para lagunos encuestados el ambiente de trabajo fue causa de rotación.



**Pregunta N° 30.- ¿Como fue el trato con el supervisor?**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Bien	10	43%
b) Regular	12	52%
c) Malo	1	4%
d) Muy bien	0	0%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>



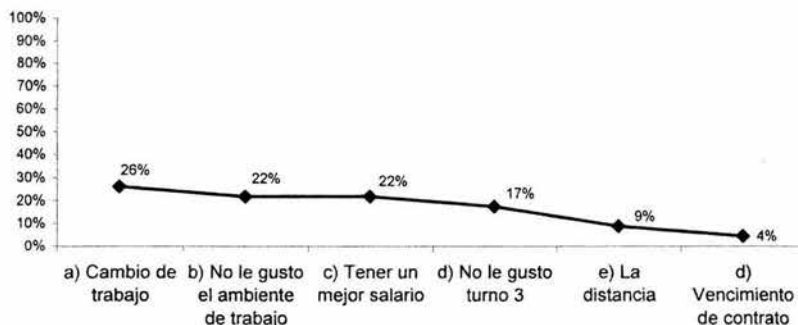
**Interpretación.**

El supervisor al supervisar ejercer una inspección, vigila y dirige el trabajo de un grupo de trabajadores con el fin de lograr de ellas su máxima eficiencia y la satisfacción mutua. De ahí la importancia que tiene el trato que el supervisor se da al personal a su cargo. Este trato consideran los encuestados se daba entre bien y regular, por lo cual se puede señalar como un factor posible que incide en la rotación.

**Pregunta N° 31.- ¿Cuál fue el motivo por el cual dejo de laborar en la empresa?**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Cambio de trabajo	6	26%
b) No le gusto el ambiente de trabajo	5	22%
c) Tener un mejor salario	5	22%
d) No le gusto turno 3	4	17%
e) La distancia	2	9%
d) Vencimiento de contrato	1	4%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Motivos de rotación .**

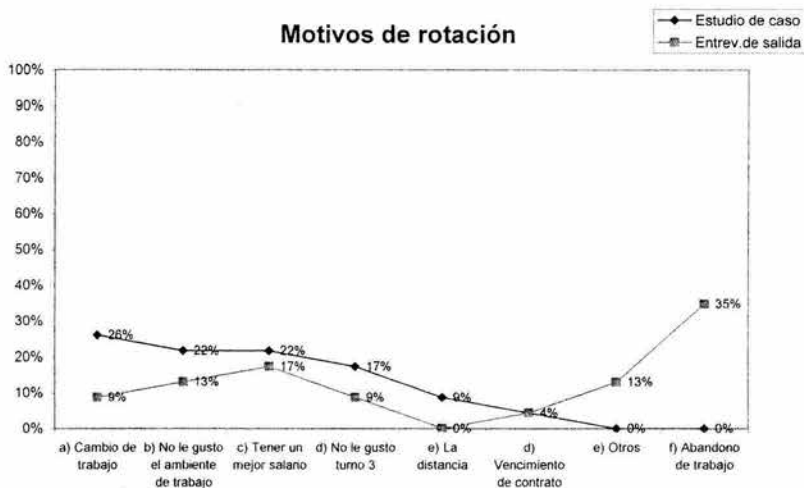


### Interpretación

Los motivos que el trabajador expreso por lo cual dejo de laborar, representan el sentir del trabajador, algunas respuestas coinciden con lo dicho en su entrevista de salida algunas otras no. A demás se obtuvo información de aquellos que por el abandono de empleo no se conocía el motivo de salida. Para la mayoría de los entrevistados su salida tienen que ver con mejorar su ingreso, el ambiente de trabajo, el trabajar de noche. Está grafica nos muestra la relación que tiene con anteriores graficas.

Pregunta N° 31 A.- ¿Cuál fue el motivo por el cual dejo de laborar en la empresa?

Concepto	Estudio de caso	Entrev.d e salida	Estudio de caso	Entrev.d e salida	Total
a) Cambio de trabajo	6	2	26%	9%	8
b) No le gusto el ambiente de trabajo	5	3	22%	13%	8
c) Tener un mejor salario	5	4	22%	17%	9
d) No le gusto turno 3	4	2	17%	9%	6
e) La distancia	2	0	9%	0%	2
d) Vencimiento de contrato	1	1	4%	4%	2
e) Otros	0	3	0%	13%	3
f) Abandono de trabajo	0	8	0%	35%	8
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>46</b>



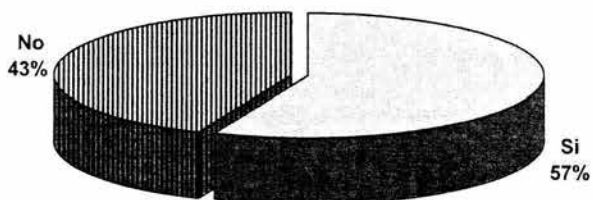
**Interpretación**

La gráfica nos permite hacer una comparación entre las entrevista de salida y las entrevistas aplicadas para el estudio. De los ocho que abandonaron el empleo, se obtuvo la siguiente información del por que dejaron el empleo, cuatro de ellos cambiaron de trabajo, dos por el sueldo bajo, uno por el turno tres, uno por el ambiente de trabajo. Se muestra que el tener un mejor salario en ambas entrevistas es cercano el resultado.

**Pregunta N° 32.-¿ Existio alguna situación que no le convenciera para seguir laborando en la empresa?**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	13	57%
No	10	43%
Total	23	100%

**Exitio alguna situación**



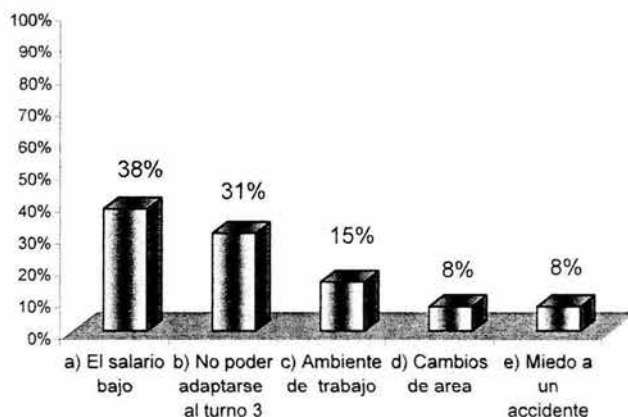
**Interpretación**

Un porcentaje considerable de encuestados señalan que existieron algunas situaciones que determinan y confirman el motivo de salida para dejar de laborar en la empresa. Como se observa el pregunta 33.

Pregunta N° 33.-¿Cuál?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) El salario bajo	5	38%
b) No poder adaptarse al turno 3	4	31%
c) Ambiente de trabajo	2	15%
d) Cambios de area	1	8%
e) Miedo a un accidente	1	8%
<b>Total</b>	13	100%

¿Cuál?



**Interpretación**

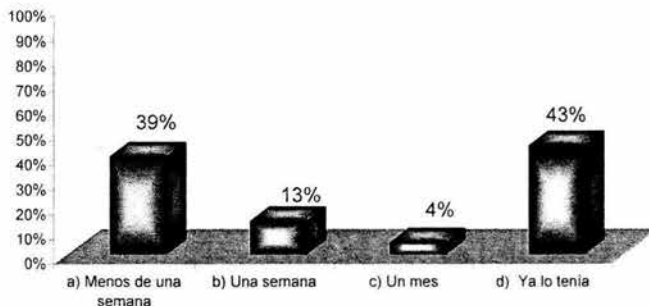
Para los entrevistados esta situación reforzó su determinación, para dejar de laborar, se muestra que para la mayoría los principales motivos fueron el buscar mejorar su ingreso, además el no poder adaptarse al horario diurno, el ambiente de trabajo y la relación entre compañeros y supervisor.

## V) OTROS EMPLEOS

Pregunta N° 34.- ¿A partir de su salida de la empresa cuanto tiempo le tomo encontrar empleo?

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Menos de una semana	9	39%
b) Una semana	3	13%
c) Un mes	1	4%
d) Ya lo tenía	10	43%
e) Mas de una semana	0	0%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Tiempo en encontrar empleo



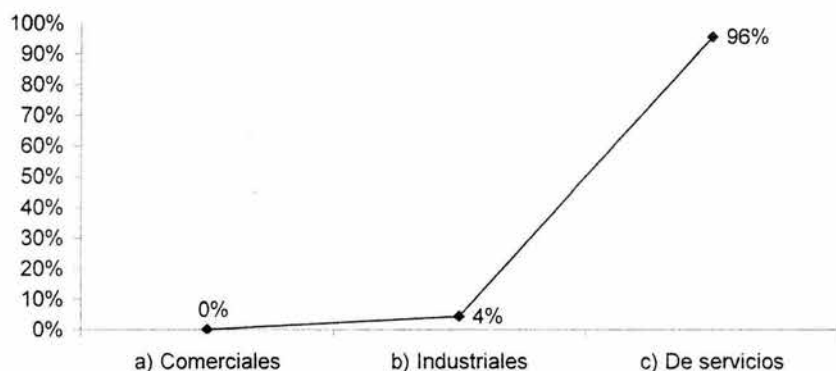
### Interpretación

De los entrevistados que ya formaron una familia, tienen la responsabilidad de cubrir el gasto familiar, entre mas pronto encuentre trabajo menos tiempo dejan de aportar al gasto de la familia. Se observa que un porcentaje considerable aseguro su salida contando ya con un empleo a otros les tomo menos de una semana encontrar empleo. Esto permite observar que la persona continua su busqueda por tener un empleo y mejorar su ingreso.

**Pregunta N° 35.- ¿En donde encontró el empleo?**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Comerciales	0	0%
b) Industriales	1	4%
c) De servicios	22	96%
Total	23	100%

**Tipos de Empresa**

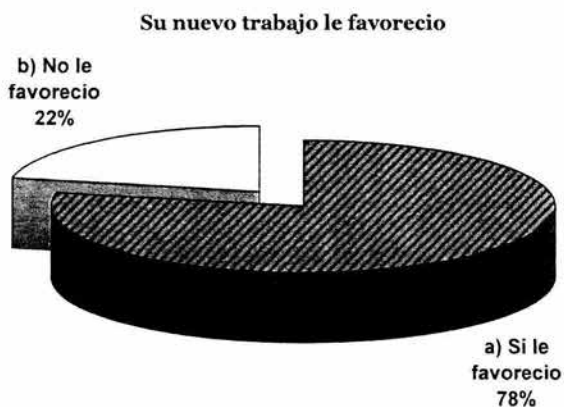


**Interpretación**

Encontrar el empleo no es fácil la mayoría de los encuestados encontraron empleo en las empresas de servicios, como empaques de aguacate, en el corte de aguacate, en la construcción, taller mécnico, taller de carpintería, servicio de gruas, servicios de gas, mensajería, etc.). En la mayoría de esta empresas no trabajan de noche y descansan el día domingo.

**Pregunta N° 36.- ¿ Le favorecio económicamente?**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Si le favorecio	18	78%
b) No le favorecio	5	22%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>



**Interpretación**

Cambiar de trabajo es un riesgo que toma la persona, la posibilidad de no mejorar el ingreso, no adaptarse al ambiente de trabajo. La grafica muestra que a la mayoría de los entrevistados les favoreció su nuevo empleo y su salida de la empresa fue buscando obtener un mayor ingreso económico.



36- A. Comparación entre los motivos de salida con el ingreso que percibe.

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Cambio de trabajo y mejoro su ingreso	3	13%
b) Cambio de trabajo y No mejoro su ingreso	3	13%
c) Tener un mejor salario y mejoro su ingreso	5	22%
d) No le gusto el ambiente de trabajo en su nuevo trabajo mejoro su ingreso	4	17%
e) No le gusto el ambiente de trabajo en su nuevo trabajo. No mejoro su ingreso	1	4%
f) No le gusto turno 3 en su nuevo trabajo mejoro su ingreso	3	13%
g) No le gusto turno 3 en su nuevo trabajo No mejoro su ingreso	1	4%
h) Por la distancia, en su nuevo trabajo mejoro su ingreso	2	9%
i) Vencimiento de contrato, su nuevo trabajo no mejoro su ingreso	1	4%
Total	23	100%



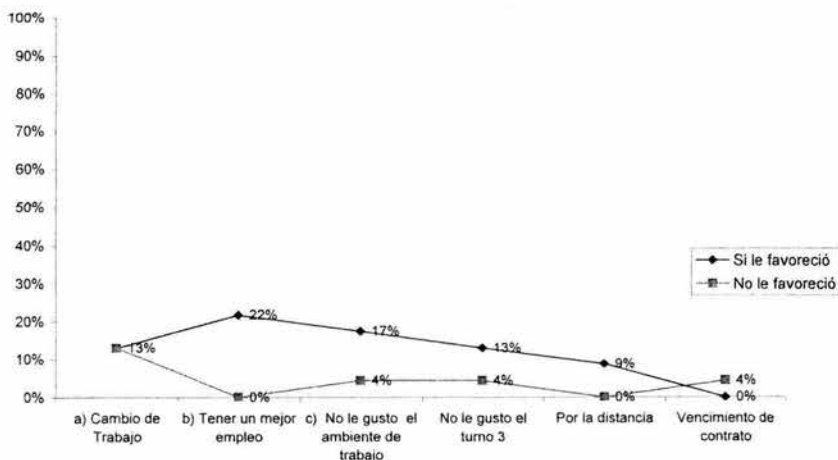
**Interpretación**

En la gráfica se muestra el motivo de salida y como este motivo puede ser consecuencia de otros motivos. tres aspectos se observan, el primero es el motivo por el cual dejo de laborar, segundo se muestra que cuenta con un empleo y el tercero su nuevo empleo mejoro ó no su ingreso económico. ( se entrelazan las preguntas 26,34 ,36 )

36- b. Comparación entre los motivos de salida con el ingreso que percibe.

Concepto	Si le favoreció	No le favoreció	Si le favoreció	No le favoreció	Total
a) Cambio de Trabajo	3	3	13%	13%	6
b) Tener un mejor empleo	5	0	22%	0%	5
c) No le gusto el ambiente de trabajo	4	1	17%	4%	5
No le gusto el turno 3	3	1	13%	4%	4
Por la distancia	2	0	9%	0%	2
Vencimiento de contrato	0	1	0%	4%	1
<b>Total</b>	<b>17</b>	<b>6</b>	<b>74%</b>	<b>26%</b>	<b>23</b>

Motivos de rotación



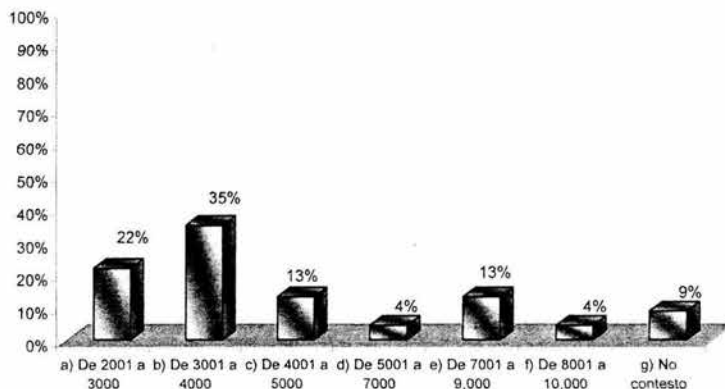
**Interpretación**

En la gráfica se muestra el motivo de salida y como este motivo puede ser consecuencia de otros motivos, tres aspectos se observan, el primero es el motivo por el cual dejo de laborar, segundo se muestra que cuenta con un empleo y el tercero su nuevo empleo mejoro ó no su ingreso económico. ( se entrelazan las preguntas 26,34 ,36 )

**Pregunta N° 37.- ¿Cuánto gana mensualmente?**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) De 2001 a 3000	5	22%
b) De 3001 a 4000	8	35%
c) De 4001 a 5000	3	13%
d) De 5001 a 7000	1	4%
e) De 7001 a 9,000	3	13%
f) De 8001 a 10,000	1	4%
g) No contesto	2	9%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Ingreso Mensual**



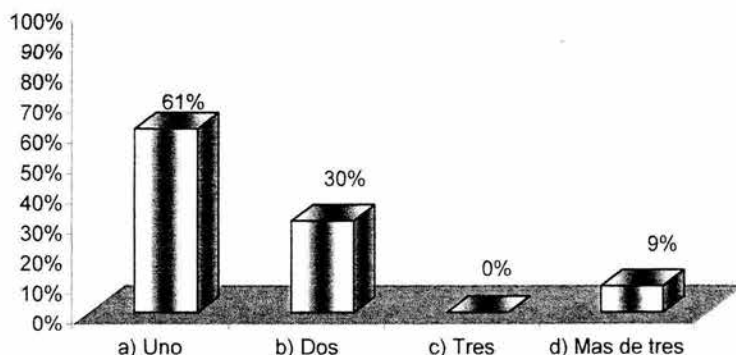
**Interpretación**

El ingreso es esencial para el trabajador y su familia. La persona busca un ingreso que le permita cubrir los servicios y necesidades de su familia, de tal forma que pueda mejorar la calidad de vida de la familia. La mayoría de los entrevistados obtiene un ingreso mayor a tres mil pesos mensuales. Un trabajador de nuevo ingreso en Marves obtendría \$ 87.00 diarios por 30 días del mes \$ 2,610 pesos mensuales.

**Pregunta N° 38.- ¿Cuántos empleos ha tenido apartir de su salida de la empresa?**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
a) Uno	14	61%
b) Dos	7	30%
c) Tres	0	0%
d) Mas de tres	2	9%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Número de empleos**



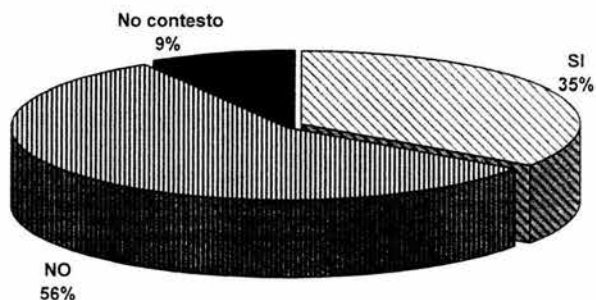
**Interpretación**

Encontrar un empleo y permanecer en el es lo que busca el trabajador y lo que la empresa espera de sus trabajadores una estabilidad laboral. Se observa que a mayor parte de los entrevistados han tenido un solo empleo y muestra la estabilidad laboral por parte de los entrevistados, así como solo uno de los entrevistados labora de noche el resto no. En sus actuales trabajos no se trabaja de noche, no se rolan turnos y descansan los domingos. Esta pregunta tiene relación con la pregunta 34.

**Pregunta N° 39.- ¿Regresaría a trabajar en la empresa?**

Concepto	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
SI	8	35%
NO	13	57%
No contesto	2	9%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Regresaría Marves**



**Interpretación**

De los que manifestaron que si regresarían a trabajar en la empresa son aquellos trabajadores que duraron mas de un año laborando y que les gusto su trabajo. Para la mayoría que no regresaría se presento en trabajadores que tuvieron un antigüedad menor al año.

## ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS.

Al realizar la investigación se encontró las siguientes características, en lo referente a estructura familiar, la mayoría de los extrabajadores son casados, tiene una edad promedio de 26 años es una población relativamente joven en edad productiva, sus familias están integradas por tres y cuatro miembros por familia. El extrabajador como jefe de familia tiene la responsabilidad de cubrir el gasto familiar, con un egreso mensual promedio de dos mil a tres mil pesos, con el cual tendrá que pagar y cubrir los gastos de comida, luz, agua, teléfono, educación, transporte y otros.

Se encontró que el periodo de permanecía en la mayoría de los trabajadores fue menor de seis meses, durante su estancia tuvo que haberse integrado a su área de trabajo, a sus compañeros de trabajo, a rolar turnos, a los cambios de área para suplir ausentismos de compañeros o por necesidades de producción.

Estos cambios internos fueron para algunos de ellos causa de rotación. En las áreas de Apertura 6 y Laminado 4 es donde se encontró los mayor inestabilidad laboral mientras que en el área de Apertura 4 mostró estabilidad laboral y sentido de pertenencia por laborar en está.

Las deducciones y percepciones son conceptos que se le aplican al trabajador cada semana y que la mayoría de trabajadores conocía y sabía como se obtenían estas percepciones y deducciones. La mayoría reconocía que las percepciones les favorecían económicamente en su ingreso, sin embargo este ingreso recibido para algunos no les fue suficiente ya que buscaron mejorar su ingreso y renunciar a la empresa y buscar otro empleo.

La mayoría pudo encontrar un empleo que le permitió mejorar su ingreso, se encontró que la familia del trabajador tiene un egreso de dos mil a cuatro mil pesos mensuales y son cubiertos por que recibe un ingreso mayor al que recibía, en su actual empleo recibe de tres mil a cuatro mil pesos mensuales. Lo anterior nos muestra que el trabajador si busco mejorar sus ingresos

Esto permite verificar la hipótesis planteada, el ingreso económico que percibe un trabajador es motivo para dejar de laborar, algunos extrabajadores no expresaron que el cambiar de trabajo le va a favorecer económicamente, sin embargo el trabajador que si expresó cambiar de empleo por mejorar su ingreso fue por que ya tenía otro empleo antes de salir de Marves, incluso aquellos trabajadores que su periodo de permanencia fue mayor a un año también buscaron empleo antes de renunciar.

Otros motivos que ocasionaron la rotación de personal fue el rolar turnos y descansar *entre semana, esta es una situación opuesta a las empresas de servicio donde han encontrado empleo la mayor parte de lo entrevistados por que no rolan turnos, no trabajan de noche y descansan en fin de semana el domingo, día que muchos dedican a pasar en familia.*

Los motivos de rotación que se presentaron se entrelazan como por ejemplo, cambio de trabajo y le favoreció económicamente, cambio de trabajo y no trabaja de noche, cambio de trabajo y descansa el fin de semana, mostrando una estabilidad laboral en su actual empleo.

Para la empresa el tener esta inestabilidad laborar menor a los seis meses, significa costos en los constantes procesos de selección, inducción, se interrumpe el proceso de adiestramiento y capacitación del puesto hacia el trabajador.

Dicha investigación permitió además verificar y comparar las causas de rotación que el trabajador había expresado en la entrevista de salida con las manifestadas en la cedula de entrevista aplicada.

En dicha comparación se encuentra el abandono de empleo, motivo que se presento con mayor frecuencia al aplicarse las entrevistas de salida, para la empresa el registro de abandono de empleo se que da como tal, no se busca una referencia posterior. Así que una vez aplicada la cedula de entrevista se obtuvo información del porque el trabajador abandono el empleo. Entre los que abandonaron el empleo se encuentran aquellos que laboraron menos de seis meses y pertenecieron al área de apertura 6.

A pesar de que la empresa cuenta con registros y estadísticas de los motivos de rotación de persona, elaborados por el departamento de selección y estos pueden ser consultados por el área de producción. No se le da un seguimiento a eso registros, no se realiza un análisis entre el departamento involucrado con la rotación y el departamento de recursos humanos quien es el que selecciona y contrata al personal de nuevo ingreso, para entre ambos tomar medidas correctivas que les favorezcan a las mismas áreas y a su personal.



## CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en la presente investigación permite comprobar el cumplimiento de la hipótesis y de los objetivos planteados en esta, por lo cual se puede concluir que los principales motivos de rotación de personal que se presentaron en los extrabajadores de Marves con mayor frecuencia.

— Cambiar de trabajo y tener un mejor salario son motivos que aprueban la hipótesis planteada porque el trabajador en base al ingreso que recibía, busco otra opción un empleo que le permitió incrementar el ingreso que sustenta a su familia y que como jefe de familia busca mejorar esa calidad de vida de su familia.

— El ambiente de trabajo es otro de los motivos de la rotación, lo que sucede en el interior del trabajo, algunos extrabajadores buscaron encontrar compañerismo y un buen trato por parte de la supervisión ó jefe inmediato influyen en la permanencia de su estabilidad. Para los que manifestaron esta causa como rotación de personal expresaron sentir un ambiente de trabajo pesado y a veces la falta de capacidad para tratar con el personal por partes de los jefes inmediatos

— El turno tres que el trabajar de noche es otro motivo de rotación que para algunos fue pesado y no pudieron adaptarse a los horario de trabajo. Este motivo se presento tanto en trabajadores que tuvieron periodos de permanecia menor de seis meses así como en aquellos que tenía mas tiempo laborando.

— La distancia entre la vivienda y el trabajo para algunos implicó por un lado dificultad y por el otro un peligro para transitar de noche en bicicleta y un costo en pasaje en caso de trasladarse en taxi.

Existieron áreas que presentaron mayor índices de rotación como el área de Laminado 4 que es una de las áreas que cuenta con mayor personal y el área de Apertura 6 una de las áreas que cuenta con menor número de trabajadores, su salida en el caso de los que laboraron en apertura seis tiene que ver con el ingreso recibido, pues para ellos este ingreso no cubría sus expectativas económicas.

Una de las áreas que presentó mayor estabilidad laboral fue el área de Apertura 4, los periodos de permanencia de la mayoría de los extrabajadores fue por más de un año. Los que laboraron en esta área consideraban que era una de las áreas donde se obtenía mayor incentivo. Sin embargo ellos también buscaron otro empleo que les permitiera mejorar su ingreso, incluso antes de renunciar a Marves, ya habían buscado y encontrado un empleo con mejor ingreso.

Esta investigación sugiere y profundiza los motivos por los cuales un trabajador deja de laborar en la empresa, si bien el trabajador siempre tiende a buscar mejorar ese ingreso. La empresa también puede conocer y evaluar una gama de posibilidades que motivan al trabajador a separarse de la empresa.

Como por ejemplo conociendo y evaluando al trabajador durante su integración y permanencia, que lo motiva a trabajar en la empresa, como se da y como se cumple su adiestramiento, como es el ambiente de trabajo, que servicios requiere, si el trabajador se identifica con la empresa.

El trabajador busca su estabilidad laboral y una remuneración económica inmediata y por otra parte la empresa busca encontrar gente con estabilidad laboral y sentido de pertenencia. Ambos buscan un fin.

## **PROPUESTA**

### **MANUAL DE PROCEDIMIENTO.**

#### **Nombre del procedimiento:**

**Seguimiento de integración y desarrollo al personal del área de producción en Industrias Marves S.A de C.V.**

#### **INDICE**

##### **I INTRODUCCIÓN.**

##### **II PROCEDIMIENTO.**

- 2.1 \_ Objetivo
- 2.2 \_ Descripción del procedimiento.
- 2.3 \_ Diagrama de flujo de procedimiento
- 2.4 \_ Formularios

##### **III DIAGRAMA DE FLUJO.**

##### **IV CATALOGO DE FORMAS E INSTRUCTIVOS DE USO.**

#### **I INTRODUCCIÓN**

El departamento de selección de personal tiene dos acercamientos importantes con el trabajador, el primero momento es cuando realiza al prospectos el proceso de selección, unas de las tantas pregunta en este proceso es ¿Porque quiere laborar en la empresa?. El segundo momento se presenta cuando el trabajador presenta su renuncia y se le aplica al trabajador una entrevista de salida. El departamento de selección se pregunta, porque el trabajador el que cumplió con todos los requisitos, manifestaba estar interesado en el trabajo, decide dejar de laborar y presenta su renuncia. Si tan solo tenia un mes que paso.

Aquí se presenta un rompimiento en el proceso de integración y desarrollo que se venía dando con el trabajador, lo que implica tanto para el departamento de selección como para el departamento involucrado, iniciar nuevamente otro proceso.

Durante esta trayectoria de integración y desarrollo del trabajador, el departamento de selección de personal no tiene una referencia, acerca del personal que se selecciono y se contrato. No tiene una referencia de lo que paso. Así que para que el departamento de selección de personal tenga una referencia de la trayectoria del trabajador requiere integrar un proceso que le permita ir conociendo el desarrollo del trabajador durante su permanencia en la empresa al mismo tiempo hacer sentir al trabajador atendido y escuchado. Así mismo el departamento de selección no se sorprenda, cuando en menos de ocho días el trabajador presenta su renuncia ó abandona el empleo.

Se prepone implementar un procedimiento que permita al departamento de selección cubrir este espacio que se presenta entre la contratación y la salida del trabajador de tal forma que se puede complementar el proceso del trabajador durante su permanencia laboral, a través de un seguimiento de integración y desarrollo hacia el trabajador de las áreas de producción.

## **II PROCEDIMIENTO**

- A) Objetivo
- B) Descripción del procedimiento
- C) Diagrama de flujo de procedimiento
- D) Formulario

### **A) Objetivo**

Conocer la integración del trabajador a través del un seguimiento que permita detectar aspectos que interrumpen la integración del trabajador en su trabajo en el área de producción.

### **B) Descripción del procedimiento**

Una vez que al trabajador de nuevo ingreso es integrado a su área de trabajo se le aplicara el proceso de integración y desarrollo. El cual inicia con una encuesta de integración y desarrollo, recorridos por las áreas de producción, cuestionario posterior a su salida.

- 1 Encuesta de Integración y Desarrollo
- 2 Recorridos por el área de producción
- 3 Cuestionario Posterior a la salida

## **1 Encuesta de Integración y Desarrollo para el trabajador.**

1.1 — Una vez integrado el trabajador de nuevo ingreso a su área de trabajo comenzara este proceso de seguimiento hacia el trabajador del área de producción. Corresponde al departamento de selección aplicar una encuesta de integración y desarrollo a los trabajadores de producción (Formato N° 1). La primera encuesta se le aplicara a los ocho días de haber ingresado una vez de haber recibido su pago.

1.2 — La segunda encuesta será aplicada al mes, la siguiente encuesta será aplicada los tres meses, dando un seguimiento y control de aplicación cada trimestre.

1.3 — El resto del personal de área de producción se le aplicara por plantas y por trimestralmente siempre dando un seguimiento y control a la aplicación esta. Así mismo la información que se obtenga trimestral será por planta.

1.4 — Dichas encuestas serán analizadas y presentadas al Director de Recursos Humanos. Para que posteriormente el departamento de selección elabore el reporte de la información obtenida ( Formato N° 2)

1.5 — Una vez analizadas en conjunto se presentara un reporte (Formato N° 2) al departamento de producción, la presentación de la información puede ser presentada en alguna de las juntas que semanalmente tiene el departamento de producción, este sería un acercamiento entre ambos departamentos..

1.6 — Se pretende establecer compromisos ( Formato N° 3) por parte de ambos departamento, dando seguimiento y cumplimiento de aspectos que tengan que ver con alguno de los dos departamentos involucrados.

1.7 — El departamento de selección de personal realizara entrevistas informales en el caso de detectar por parte del trabajador alguna inconformidad ó situación que presente ó este afectado al trabajador ó la empresa.

## **2 Recorridos por el área de producción.**

2.1 — Una actividad que permite dar seguimiento a la contratación del personal, son los recorridos (Formato N° 4) por las áreas de producción. Observando el entorno de trabajo con el fin de tener un panorama más claro de los requerimientos del área de producción. Corresponderá al departamento de selección de personal realizar los recorridos por las áreas de producción. Programando dos recorridos al mes por planta

2.2 — Una vez realizado el recorrido se le informara al Director de recursos humanos lo observado en esta actividad. Mientras el trabajador permanezca en la empresa el departamento de selección le realizara las encuestas, entrevistas informales y recorridos por producción.

### **3 Cuestionario Posterior a su salida.**

3.1. — El departamento de selección de personal aplicara y le hará llegar al extrabajador, el cuestionario posterior a la salida del trabajador. (Formato N° 5).

3.2. — El cuestionario posterior a su salida será contestado por el extrabajador de forma personal a los dos mes de haber dejado de laborar, por considerar que ha que el extrabajador exprese abiertamente sus motivos por los cuales dejo de laborar en la empresa, su utilidad es punto de comparación con lo manifestado en la entrevista de salida.

" Este instrumento puede ser más útil que la entrevista de salida ya que evita al expleado la pena de una conversación cara a cara " ( Arce,1977:38)

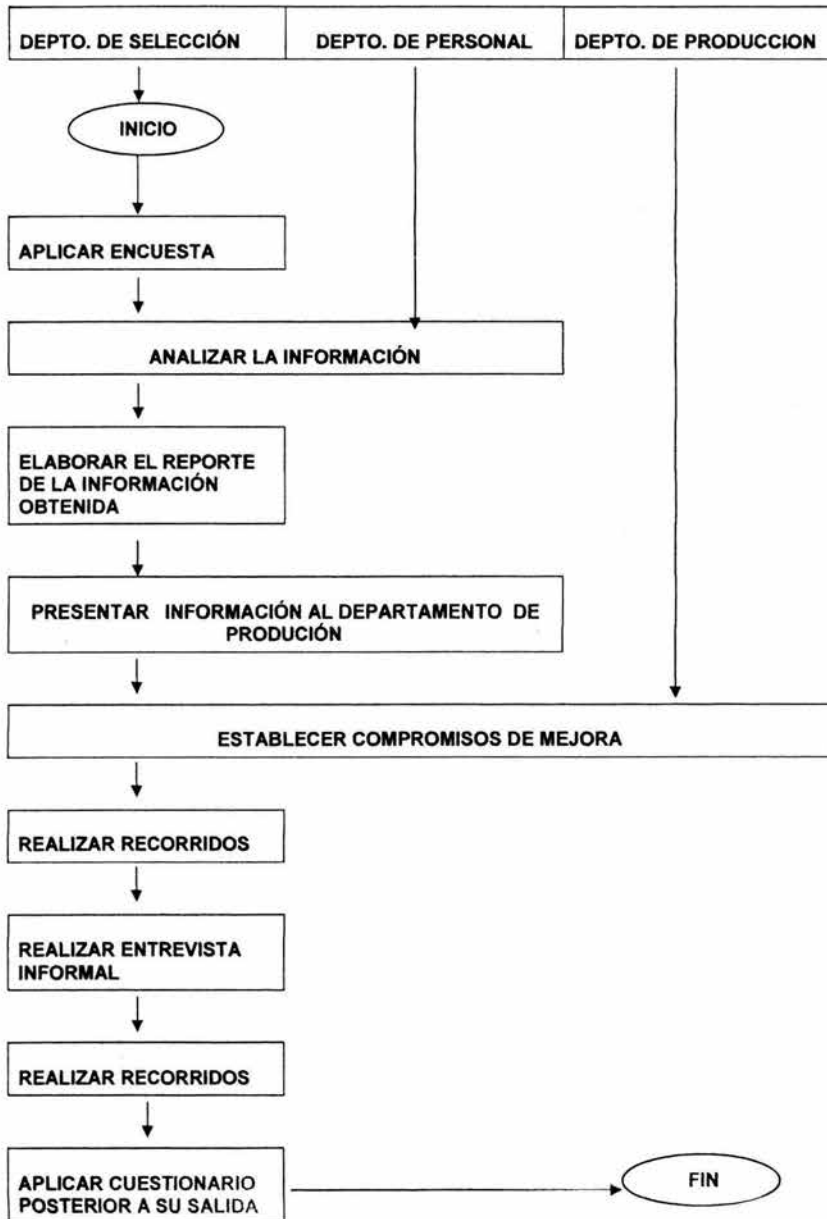
#### **Lineamientos**

— El contenido de los formatos podrá ser modificado de acuerdo a las necesidades que se puedan ir presentando.

— El cuestionario posterior a la salida del trabajador no se aplicara aquellos trabajadores que dejen de laborar en la empresa por motivos de rescisión de contrato, vencimiento de contrato ó por algún motivo que tenga que ver por decisión de la empresa.

— El cuestionario posterior a su salida del trabajador, podrá ser aplicado antes de los dos meses cuando la empresa requiera de esta información antes del tiempo establecido.

### III DIAGRAMA DE FLUJO



#### **IV CATALOGO DE FORMAS E INSTRUCTIVOS DE USO.**

FORMATO N ° 1 ENCUESTA DE INTEGRACION Y DESARROLLO PARA EL TRABAJADOR.

FORMATO N° 2 REPORTE DE ENCUESTAS APLICADAS POR AREAS.

FORMATO N° 3 REGISTROS DE COMPROMISOS ESTABLECIDOS.

FORMATO N° 4 REGISTRO DE RECORRIDOS

FORMATO N° 5 CUESTIONARIO POSTERIOR A SU SALIDA.



FORMATO N ° 1							
<b>Encuesta de Integración y desarrollo para el trabajador</b>							
Nombre del procedimiento					Fecha		
Nombre del trabajador		Area		puesto			
Objetivo La presente encuesta tiene la finalidad de conocer su opinión en cuanto a su integración y desarrollo en su trabajo y la empresa.							
Indicaciones Marca con x la respuesta que usted elija en cada pregunta							
1 Durante este periodo como considera usted el ambiente de trabajo							
<input type="radio"/> Muy agradable <input type="radio"/> Agradable <input type="radio"/> Poco agradable <input type="radio"/> Nada agradable							
2 Su desempeño laboral en este periodo ha sido							
<input type="radio"/> Muy productivo <input type="radio"/> Productivo <input type="radio"/> poco productivo <input type="radio"/> Nada productivo							
3 Como es el trato que da el superviso y jefe de línea a los trabajadores de su área							
Supervisor <input type="radio"/> Excelente <input type="radio"/> Muy bien <input type="radio"/> Bien <input type="radio"/> Regular							
Jefe de línea <input type="radio"/> Excelente <input type="radio"/> Muy bien <input type="radio"/> Bien <input type="radio"/> Regular							
4 Durante este periodo ha tenido dificultad para realizar su trabajo							
Ninguna    Una    Mas de una							
En que							
5 Marque con una x como ha sido el adiestramiento, la capacitación y la atención médica que ha recibido, la seguridad para realizar su trabajo, la atención en servicio del comedor.							
	Excelente	Muy bien	Bien	Regular			
Adiestramiento							
Capacitación							
Departamento Médico							
Seguridad y equipo de seguridad							
Servicio de comedor							
6 ¿Qué propondría usted para realizar mejor su trabajo?							

Gracias por contestar.







<b>FORMATO N° 5</b>				
<b>CUESTIONARIO POSTERIOR A SU SALIDA</b>				
<b>Dirigido a</b>		<b>Fecha</b>		
<b>De antemano gracias por su cooperación para contestar el siguiente cuestionario</b>				
1 Favor de anotar la principal causa por la cual dejo de laborar con la empresa.				
2 Se pudo haber hecho para evitar su salida.				
3 ¿Cuenta con empleo actualmente?				
4 ¿Cuanto tiempo le llevo encontrar empleo?				
5 ¿Como se compara su actual empleo con el que tenia con nosotros?				
6 ¿Cuando ingreso le explicaron su salario, prestaciones, horarios, reglamento, instalaciones?				
7 ¿Cuándo se le presentaban dudas al realizar su trabajo, sintió confianza para consultar a su jefe inmediato o supervisor?				
8 Fue la cantidad de trabajo que se le pedía:				
a) Demasiado para una persona				
b) A veces bastante justa				
c) Siempre justa				
d) No suficiente para una persona				
9 Marque cual de estas razones influyeron en su salida (si fueron mas de una favor de numerar por orden de importancia).				
<b>Tipo de trabajo</b>	<b>Falta de adiestramiento</b>	<b>Supervisión</b>		
Horarios de trabajo	Salario insuficiente	Demasiada presión de trabajo		
<b>Otros</b>				

## BIBLIOGRAFIA

Arteaga Basurto Carlos, *Manual Básico para trabajadores sociales de áreas institucionales*, Editorial La mancha en el papel, México, 2004.

Arce Rincón Manuel, *Como evitar la rotación de personal*, Editorial Diana, México, 1977.

Reyes Ponce Agustín, *Administración Moderna*, Editorial Limusa, México, 2004.

Méndez Monge Ana Migdelina, *Introducción a la Administración ( básica)*, Editorial Universidad de Guadalajara, México, 1990.

Méndez Morales José Silvestre, *Economía y la Empresa*, Editorial McGraw-Hill, México, 1992.

Rodríguez Valencia Joaquín, *Como administrar pequeñas y mediana empresas*, Editorial ECAPSA, México, 1996.

Teran Trillo Margarita, et.al, *Revista de trabajo social*, Número 44, UNAM, México, 1990.

Neri Gamboa Guadalupe, *Diplomado de actualización y conceptualización del trabajador social, 2001*.

Herrera Loyo Angélica, *Manual de trabajo Social*, Editorial UNAM, México, 1996.

Galeana de la O Silvia , *Manual de trabajo social*, Editorial, UNAM, México, 1996.

Horst Knapp, et, al, *¿Por qué cambia el personal de empresa?*, Editorial Sagitario, Barcelona , 1965.

Sadgrove Kit, *Como hacer que funcione la calidad*, Editorial PANORAMA, México, 1997.

Ortega Blake Arturo, *Diccionario de planificación económica*, Editorial Trillas, México, 1989.

Bannock Graham, et, al, *Diccionario de economía*, Editorial Trillas, México, 1995.

Rosenber J.M. *Diccionario de administración y finanzas*, Editorial Océano, España, 1992.

Suárez Suárez Andrés S, *Diccionario de economía y administración*, Editorial McGraw, España, 1992.

Ander-Egg Ezequiel, *Diccionario del Trabajo Social*, Editorial lumen, Argentina , 1995.

Industrias Marves S.A. de C.V, Audiovisual,1994.

Martínez Margáin Alfonso, *Grupo Marves, Industria que ejemplifica la nueva empresa Michoacana*. Revista Paralelo Financiero, nº 32,(1993)

Paredes Roberts Juan, *Tesis Manual de organización de una gerencia de Recursos Humanos*,1987.

*Nueva Ley Federal del trabajo*, Editorial Berbera, México ,2003.

## **ANEXOS**



## ANEXO 1º

### HIPÓTESIS

El ingreso económico que percibe el trabajador es el principal motivo que origina la rotación de personal en la planta 3 Industrias Marves

#### Variable Independiente

El ingreso económico que recibe el trabajador.

#### Variable Dependiente

La rotación del personal de planta tres

#### Variable Independiente X

El ingreso económico que recibe el trabajador

X1 No cubre sus necesidades económicas

X2 El incentivo económico que recibía

X3 Recibe un salario semanal por arriba del regional

#### Variable Dependiente Y

La rotación del personal de planta tres.

Y1 Periodo de permanencia del trabajador en el área de trabajo

Y2 Inconformidad por el cambio de turno y día de descanso

Y3 Mayor índice de rotación en algunas áreas de producción de la planta.

## **ANEXO N° 2**

### **CEDULA DE ENTREVISTA APLICADO AL EXTRABAJADOR DE INDUSTRIAS MARVES S.A DE C.V. DE PLANTA 3**

#### **I ESTRUCTURA FAMILIAR**

**1 Estado civil**

**2 Edad**

**3 ¿Cuántas personas integran su familia? \_\_\_\_\_**

Nombre, Parentesco, Edad, Escolaridad, Ocupación.

**4 Quién aporta al gasto familiar. \_\_\_\_\_**

¿Cuanto?    ¿Cada cuando?.

**5 ¿Cuanto paga en servicios al mes en?**

Alimentación, Gas, Luz, Renta, Transporte, Teléfono, Educación, Telécable.

#### **II PERIODO DE PERMANENCIA DEL EX TRABAJADOR**

**6 ¿Cuál fue su Atigüedad? \_\_\_\_\_**

**7 ¿A que área ingreso a trabajar?**

Laminado 4      Apertura 4      Apertura 5      Apertura 6

**8 ¿Cuánto tiempo permaneció en está área? \_\_\_\_\_**

**9 Lo cambiaron de área.      Si      NO**

**10 ¿Cuántas veces?      UNA      DOS      MAS DE DOS**

**11 ¿Al momento de su salida en que área laboraba?**

Laminado 4      Apertura 4      Apertura 5      Apertura 6

**12.- ¿Tenía alguna preferencia por laborar en alguna área?**

SI      NO

**13 ¿En cuál?**

Laminado 4      Apertura 4      Apertura 5      Apertura 6

**14 ¿Por qué?**

**15 ¿Qué le parecían los cambios de área?**

Muy bien      Bien      Regular      Malo      Nunca lo cambiaron

### **III DEDUCCIONES Y PERCEPCIONES**

**16 ¿Conocía como se obtenía el incentivo? Si      NO**

**17¿Cuándo obtenía mayor incentivo?**

- a) Cuando llega temprano
- b) Cuando no faltaba a trabajar
- c) Cuando trabajaba los domingos
- d) Cuando lo cambiaban de área
- e).- Otros

**18 ¿Cómo le favorecía obtener incentivo?**

**19 ¿En cual área cree usted que se obtenía mayor incentivo?**

Laminado 4      Apertura 4      Apertura 5      Apertura 6

**20.- ¿En cual área cree usted que se obtenía menos incentivo?**

Apertura 4      Apertura 5      Apertura 6      Laminado 4

**21.- ¿Cuándo laboraba en la empresa se adaptaba a los cambios de horario?**

Si            NO

**22 ¿Por qué?**

**23 ¿Qué día descansaba?**

Lunes    Martes    Miércoles    Jueves    Viernes    Sábado    Domingo

**24 Le hubiera gustado descansar otro día**    SI            NO

**25 ¿Cuál?**

Lunes    Martes    Miércoles    Jueves    Viernes    Sábado    Domingo

**26 ¿Conocía su salario diario que obtenía sin percepciones y deducciones?**

Si            NO

**27 Tenía conocimientos de las deducciones que se le aplicaban cada semana**

Si            No

**28 Tenía conocimientos de las percepciones que se le aplicaban cada semana**

Si            No

#### **IV AMBIENTE DE TRABAJO**

**29 ¿Como percibía usted el ambiente de trabajo?**

Muy bien            Bien            Regular            Malo

**30 ¿Como fue el trato con su supervisor?**

Muy bien            Bien            Regular            Malo

**31 ¿Cual fue el motivo por el cual dejo de laborar en la empresa?**

32 Existió alguna situación que No le convenciera para seguir laborando en la empresa. SI NO

33 ¿Cuál?

## V OTROS EMPLEOS

34 ¿A partir de su salida de la empresa cuanto tiempo le tomo encontrar empleo?

- a) Menos de una semana                      b) Una semana                      c) Un Mes  
d) Mas de un mes                              e) Ya lo tenia

35 ¿En donde encontró el empleo?

36 Le favoreció económicamente Si NO

37 ¿Cuánto gana? Semanalmente Mensualmente

38 ¿Cuantos empleos ha tenido a partir de su salida?

Uno Dos Tres Mas de tres

39 Regresaría a trabajar a la empresa.

SI NO PORQUE

☺ LE DOY LAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN EN LA APLICACIÓN DE LA PRESENTE ENTREVISTA.