

00661<sub>2</sub>  
2g

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**  
**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN**  
**DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (ORGANIZACIONES)**

**LA TÉCNICA DEL ANÁLISIS CAUSAL Y SU APLICACIÓN EN LA  
ROTACIÓN DE PERSONAL EN EDITORIAL AMANUENSE**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
DE ORGANIZACIONES QUE PRESENTA EL LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS:**

**JOSÉ LUIS ARÁMBURU PORRAS**

**ASESOR: M.A. LAURA FLORES RIVERA**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, D.F. ABRIL DE 1999.**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

274243



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

# TU PUEDES

**NO TE QUEJES DE TU SUERTE,  
NO RENIEGUES DE LA VIDA,  
TEN VALOR Y SERÁS FUERTE  
Y POR TI LA MISMA MUERTE.  
HA DE SENTIRSE VENCIDA.**

**NO TE AMARGUES LA EXISTENCIA,  
NO TE PONGAS A LLORAR,  
A NADIE PIDAS CLEMENCIA,  
PORQUE EN TI LA PROVIDENCIA,  
PUSO ESO QUE HACE TRIUNFAR.**

**TU PUEDES, LO QUE TU QUIERAS  
HAZ LA PRUEBA Y LO VERAS.  
O ACASO MEJOR PREFIERAS  
QUE MAÑANA CUANDO MUERAS  
SE ENTIERRE UN COBARDE MÁS.**



**JOSE ARÁMBURU MATCHAIN**

**(Q.P.D.)**

## INDICE

INTRODUCCION.....	1
1.- INFORME EJECUTIVO DEL CASO.....	3
2.- FUENTES DE LA TECNICA DE LA ADMINISTRACION PROACTIVA.....	5
2.1.- LA ORGANIZACION COMO SISTEMA.....	5
2.2.- ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.....	6
2.3.- PLANEACION ESTRATEGICA.....	7
3.- PRESENTACION DE LA TECNICA DEL ANALISIS CAUSAL.....	9
4.- ANALISIS Y DISCUSION DE LA TECNICA: CASO.....	13
4.1.- CASO: LA TECNICA DEL ANALISIS CAUSAL Y SU APLICACION EN LA ROTACION DE PERSONAL EN LA EDITORIAL AMANUENSE.....	14
4.2.- ANTECEDENTES.....	15
4.3.- SITUACION ACTUAL.....	16
4.4.- DESARROLLO.....	17
4.5.- PLANTEAR EL PROBLEMA.....	18
4.6.- DESCRIPCION DEL PROBLEMA.....	18
4.7.- IDENTIFICAR LAS DIFERENCIAS.....	21
4.8.- ANOTAR LOS CAMBIOS.....	22
4.9.- ENUNCIADO DE LAS POSIBLES CAUSAS.....	23
4.10.- PROBAR POSIBLES CAUSAS.....	24
4.11.- VERIFICAR LAS CAUSAS MAS PROBABLES.....	26
4.12.- CONCLUSIONES.....	27
5.- RECOMENDACIONES.....	28
6.- ANEXOS.....	29
7.- BIBLIOGRAFIA .....	37

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

Al presentar una técnica del análisis causa - efecto, en un caso práctico, nos permite a los administradores sistematizar, tanto la investigación como la búsqueda de información, y por ende no solo suponer las causas o los resultados, más bien, la verificación de la suposición, para lo cual la técnica del análisis causal establece una serie de normas, en donde nos refiere hacia el pasado y el momento en que se manifiestan las causas de la situación, y la incertidumbre, que son imprescindibles para trazar el camino a seguir, las preguntas clave son: ¿porqué sucedió? Y ¿qué causó la situación ?.

A simple vista pareciera algo muy simple, pero el método es más complicado ya que son diversos pasos :

Planteando un Problema, Describiendo el Problema, Identificando el Diferencias, Registrando Cambios, Buscando las Posibles Causas, Probando las Causas, más Probables, Verificando la Causa más Probable, (1), (ver matriz de análisis causal, pp 4). Como describimos tanto su análisis y su método no son simples, es más, su base teórica se ubica en la Teoría de los Sistemas, que nos determina para su análisis, la separación y ubicación de un universo de trabajo dentro de una "jungla" de opiniones de otras corrientes administrativas, en donde se parte deductivamente - de un todo empresarial - hacia la parte, (particular) concisa del trabajo o función de los Recursos Humanos, (2).

Esta diversidad de posibilidades del análisis causal se orienta en una forma cuasi - heterodoxa, en el sentido que combina los datos fidedignos con la simulación de la técnica, en donde se pueden desarrollar habilidades administrativas, (3). Que se demuestran como una técnica pedagógica (explica y ejecuta la técnica) que desarrolla un espacio cognoscitivo de discusión, que se repite en sus diversas aplicaciones, abundando en su utilidad y aplicación.

Para la descripción del proceso de la técnica del Análisis Causal, en este estudio de caso práctico, se ha conformado en los antecedentes de forma completa, la metodología de L.C. Plunkett y G.A. Hale, así como un informe de las conclusiones del desarrollo y resultados del ejercicio, estableciendo que la misma técnica establece alternativas diversas sobre las posibles explicaciones del Análisis Causal de la Rotación de Personal en la Editorial Amanuense.

Se establece un punto de en donde la técnica del Análisis Causal y la Administración Proactiva se entrelazan y asimilan a la organización como un modelo genérico de sistema abierto, ya que están en una continua interacción con el medio, interno y externo, estableciendo un equilibrio dinámico, en la medida que mantiene su capacidad de transformación de energía o de trabajo, es decir, se tiene un flujo de entrada y de salida en transformación que hace vivir el sistema organizativo.

Eso nos muestra que es la naturaleza de las organizaciones, en donde su nivel de procesos adaptativos activos, produce un ambiente que se afecta mutuamente.

En 1957 Mc Gregor mostraba las características de las organizaciones, definidas como sistemas sociotécnicos, que representan un conjunto de edificios, fuerza de trabajo, dinero, máquinas y procesos, sino que consta también de personas que desarrollan varias tecnologías, lo cual nos indica que las relaciones humanas son una propiedad intrínseca de las organizaciones (4). El sistema existe en virtud del comportamiento motivado de las personas, estas relaciones humanas y ese comportamiento determinan las entradas, las transformaciones y las salidas del sistema.

(1) Arámburu Porras José Luis. Guía de Estudio de la Administración Proactiva, Telecampus - CSUA, UNAM México 1996.

(2) Katz, Fremont Et. Al; Administración en las Organizaciones, un enfoque de sistemas, Editorial Mc Graw Hill, México 1980.

(3) Ríos Szalay Jorge, Guía para Elaborar Casos, FCA - UNAM, México 1998.

(4) Mc Gregor, D.M., Characteristics of an Organizations, Management Review, July 1957, pp 80, en Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos, Mc Graw - Hill, 2ª Edición, México 1995, pp 13.

## **1- INFORME EJECUTIVO DEL CASO.**

El proceso de desarrollo, conclusión del caso práctico de la Rotación del Personal en la Editorial Amanuense, se sigue la Metodología de la Técnica del Análisis - Causal, que implica la Definición del Problema, que se describe sin desviaciones o conjeturas que desubiquen el problema, además la Técnica del Análisis - Causal nos permite visualizar o determinar las áreas a revisar, considerando su metodología deductiva, es decir, el enfoque de la "Teoría de los Sistemas sería lo general, y la "Técnica del Análisis - Causal" sería el elemento particular de interpretación.

Dentro de las posibles causas y alternativas, se inicia con la presentación de alternativas, que se ubican en un contexto determinado (global) y que se replantean de forma constante.

Así por ejemplo todo el "Análisis Causa - Efecto" indica que la causa de la rotación de personal, en dicha editorial:

De forma que la matriz registró en su técnica "Análisis Causa - Efecto" que la causa que originó la Rotación de Personal, se establece en la prepotencia e intransigencia y mal trato del operador de la máquina N°2, el procedimiento nos mostró que la verdadera causa, es la falta de supervisión de la dirección técnica en esta área.

Situación demostrable, por el examen exhaustivo y demostrativo que nos da la matriz del "Análisis Causa - Efecto", que en cierta forma es una visión de la auditoría que se hace del proceso de la Rotación del Personal de esa área.

MATRIZ DEL ANALISIS CAUSAL

PROBLEMA: alto nivel de rotación de personal								
DESCRIBIR EL PROBLEMA:			Identificar diferencias	Registrar cambios	Buscar las posibles causas	Probar las posibles causas	Verificar la causa probable	Conclusiones
Preguntas	Hechos observados	Datos de comparación						
IDENTIDAD ¿Cuál es el objeto defectuoso?	El personal de producción	El personal administrativo y ventas	Solo en el personal de producción	Se contrato la compra de la máquina grande en mayo-junio de 1997 con todo y operador.	1.- Falta supervisión en producción.	La autosuficiencia del operador de la máquina grande y el maltrato al personal de la misma por dicho operador ocasionan desmotivación en él, creando un mal ambiente e inseguridad en el trabajo de los dos turnos.	La falta de supervisión al área de la máquina grande a ocasionado un ato de poder.	Con observación y entrevistas se determinó que la causa del problema era: la falta de dirección administrativa (supervisión específicamente), en esta área de producción.
¿Qué es lo que esta mal exactamente? LOCALIDAD ¿Dónde se presenta el defecto?	El incremento en la rotación de personal  Máquina grande Offset	No hay abandono del empleo  Máquina chica rotativa	Abandono de empleo en producción  Sólo en la máquina grande Offset se presenta el abandono	Abandono del empleo a partir de julio de 1997.	2.-La falta de cultura laboral de los trabajadores.  3.-No saber operar la máquina grande los trabajadores nuevos 4.-La autosuficiencia del operador de la máquina grande. 5.-Falta de motivación en los trabajadores de la máquina grande.	No explica la falta de supervisión en producción	La autosuficiencia y maltrato del operador al personal de la máquina grande a ocasionado desmotivación e inseguridad.	
TEMPORALIDAD ¿Cuándo se presenta el defecto? ¿Cuál es el patrón?	En el último semestre Cada mes	Primer semestre  No hay	Ultimo semestre  Cada mes hay abandono del empleo	A partir de julio de 1997 se fué incrementando De 0 abandonos en junio de 1997, a 2 en julio, 3 en agosto, 4 en septiembre, 6 en octubre, 4 en noviembre, 2 en diciembre 8 en enero, 6 en febrero de 1998	6.-Que fuera personal eventual sin dar la "planta" o "base" 7.-Por no estar capacitados esperaban el mes, les pagaban y ya no se presentaban.	Los puntos 2, 3, 7 no proceden ya que es personal seleccionado por agencia profesional. El punto 6 no procede ya que la política de la empresa es retener los recursos humanos, ver personal de máquina chica.		
MAGNITUD ¿En que parte se presenta?	En 2 turnos	Solo existe un turno	Existe en los dos turnos de la máquina grande	En los dos turnos que manejan la máquina grande existen cambios de personal cada mes	8.-Un mal ambiente de trabajo en los dos turnos de la máquina grande	El punto 10 no procede ya que la política de sueldos y salarios es 25% más alta del mercado laboral y en época de crisis.		
¿Cuál es el daño?	Incremento del 38%	Normal del 0%	Incremento del 38%	De 0 a 40%	9.-Maltrato del operador al personal de los dos turnos de la máquina grande.			
¿Cuál es la tendencia?	Creciente	Estable	Ha llegado a su límite en esta área.	De estable a creciente en el último semestre	10.-Los sueldos no son atractivos			

## **2.-FUENTES DE LA TECNICA DE LA ADMINISTRACION PROACTIVA.**

### **2.1 LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA.**

Sistema significa un conjunto de objetos junto con las relaciones entre los mismos, es decir, las relaciones y sus propios atributos, por lo tanto en un sentido más amplio "sistema": es un conjunto de partes y de órganos independientes que interactúan.

Para Fagen, según French y Bell, la organización puede considerarse un sistema genérico de sistema abierto, que esta en continua interacción con el medio ambiente, estableciendo un equilibrio en la medida en que mantiene su capacidad de trabajo, además de tener un flujo continuo de entradas de transformación que lo hace sobrevivir, (5).

La naturaleza de las organizaciones, que es variante, según su medio que le circunda, se dice, que es un sistema orgánico pero adaptativo, es decir, su organización adaptativa es activa.

En 1957 Mc Gregor mostraba las características de las organizaciones definidas como sistemas "sociotécnicos, estas no solo representaban un conjunto de edificios, fuerza de trabajo, dinero, máquinas y procesos, sino que tenían personas que desarrollaban sus tecnologías, lo cual nos indica que las relaciones humanas son una propiedad intrínseca en las organizaciones.

El sistema existe en virtud del comportamiento motivado de las personas, que determinan en cierta forma las entradas, transformaciones y salidas del sistema.

La "Teoría de los Sistemas" presenta un modelo conceptual que permite simultáneamente el análisis y la síntesis de la organización en un medio complejo y dinámico.

Dentro de esta problemática de la Administración Proactiva y de entender a la administración como sistema, el papel de la dirección, supervisión y control, es conocer en forma sistémica, la misión, los objetivos, la tecnología de la empresa, y los subsistemas que la componen, obteniendo así la posibilidad de dirigir acciones de manera más adecuada y confiable.

(5) French, M y Bell, C.H. Jr Organizational Development : Behavioral Science Interventions for Organization Improvement Prentice - Hall, U. S. A., 1973, pp 74.

## **2.2 - LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS**

Peter Drucker nos define la "Administración por Objetivos", como un sistema administrativo completo que integra actividades administrativas fundamentales, de manera sistémica, que se dirigen al logro eficaz y eficiente, de los objetivos organizacionales, enfatizando la necesidad de establecer objetivos en las diversas áreas donde el trabajo, desempeño afecte la "salud" de la empresa y que lo propone como un "Filosofía de autocontrol y de autodirección".

Desde esta visión, los objetivos son las metas a lograr, a corto, mediano y largo plazo, estableciendo la corrección y verificación de los mismos, para evaluar los objetivos han sido alcanzados, estableciéndose que los objetivos no son metas sino un fin a cumplir, para el cumplimiento de una meta que se integra de varios objetivos.

Los objetivos son elementos específicos que se involucran en todas sus partes, propósitos, misiones de la organización, o que reflejan paso a paso, lo que se quiere alcanzar, en una forma realista.

La Administración por Objetivos (APO) se ha utilizado ampliamente para la evaluación y el desempeño laboral, así como, la motivación de los empleados, pero en realidad es un sistema administrativo, que establece metas al nivel más alto de la organización, en donde se clarifican los papeles específicos, de quienes tienen la responsabilidad de alcanzarlas.

En este sentido la APO, desarrolla un mejor administración, ya que obliga a las instancias directivas a clarificar la estructura de sus organizaciones, estimulando a las personas a comprometerse con sus metas personales y los objetivos que persigue la empresa, (6).

(6)Drucker, P. Practice og Mafnament, 1954, pp 121-136. En Kootnz, H. Y Weihrich, H administración: Una Perspectiva Global, Mc Graw Hill, 10ª de, méxico 1995, pp 149-162.

### **2.3-PLANEACIÓN ESTATÉGICA**

Las características modernas de la Planeación Estratégica en empresas comerciales se introdujo a mediados de 1950, ya que las compañías importantes - gran industria - las desarrollaron, y al aplicarlas las denominaron "Sistemas de Planeación a Largo Plazo".

Esta visión trataba de prevenir o disminuir la incertidumbre en la planeación a largo, mediano y corto plazo, por medio de una "Planeación Estratégica", minimizando los errores cometidos, que se sucedían en cadena y que debían de enfrentarse, para obtener resultados satisficentes.

Esto implicaba que la "Planeación Estratégica" mostraba una serie de alternativas - viables y no viables - que podían prever el futuro (predecir no es una alternativa) para convertirlas en decisiones del presente inmediato y no establecer que la "Planeación Estratégica" es un caso o forma de "futurología".

En esencia la "Planeación Estratégica" es una identificación sistémica de las oportunidades, peligros e incertidumbres que pudieran surgir en un futuro, los cuales al ser evaluados integralmente, nos pueden proporcionar la base, para que una empresa pueda manipular sus limitaciones y oportunidades, evitando sus peligros, y/o diseñando una "Planeación Estratégica" a futuro.

En forma consecuente la "Planeación Estratégica" es un proceso continuo que tiene objetivos de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, a su vez, desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de estrategias y así obtener los fines buscados, (7).

(7)Steiner, G. Planeación Estratégica: Lo que todo Director Debe Saber, Editorial CECSA, México, 1995, pp 11-22.

"La Planeación Estratégica" es como una actitud, una forma de vida, que requiere de dedicación para actuar con base en la observación a futuro, y una determinación para actuar de manera constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritas.

La idea que todo directivo debería tener, es tanto del concepto como de la práctica de la planeación formal, la cual se fundamenta, en que esta entrelazada de modo inseparable con el proceso completo de dirección; por lo tanto todo directivo debe comprender su naturaleza y realización.

La aplicación de las Teorías Administrativas de Sistemas, la Administración por Objetivos y específicamente la Planeación Estratégica, sirven de fundamento en la Administración Proactiva y han apoyado notablemente la clasificación y obtención de la información, mejoran la capacidad de respuesta, predicen el impacto de los resultados y reducen el riesgo de los escenarios en el futuro de las organizaciones, elevando el grado de preparación, cualidades y habilidades que los administradores deben tener para manejar sus conceptos administrativos, (8)

(8) Covarrubias, P. Patricia y Arámburu Porras Jose Luis "La Psicología y el Enfoque estratégico Proactivo en el Desarrollo de Habilidades Directivas". Ponencia III Simposio de Psicología Aplicada, La Habana, Cuba junio de 1996.

### 3-PRESENTACION DE LA TECNICA

#### Antecedentes:

Los consultores norteamericanos en Administración de Empresas, con especialización en Desarrollo Gerencial, como Lorne C. Plunket y Guy A. Hale proponen en su obra Administración Proactiva que los gerentes recurren a los procesos cognoscitivos para la solución de problemas (esquemas cognoscitivos), toma de decisiones y planeación, que de alguna forma en la bibliografía se habla o se discute separadamente.

Por las experiencias obtenidas como consultores - veinticinco años - afirman (.....) .... el enfoque de la Administración Proactiva es una expectativa más amplia e integradora de los procesos mentales y, a su vez una herramienta necesaria en la administración.

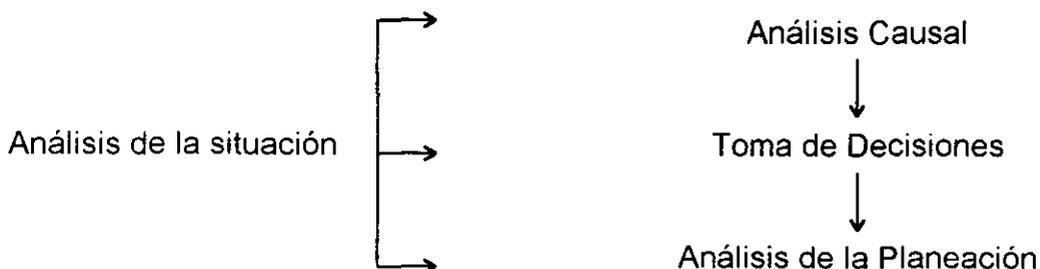
En este sentido definen Administración Proactiva como un conjunto de técnicas analíticas adecuadas (relación causa - efecto, toma de decisiones, planeación y de situación) para reducir la incertidumbre a que se enfrenta todo administrador.

El principal objetivo de la Administración Proactiva es cambiar de un proceso de pensamiento reactivo a uno de pensamiento sistémico integral de la información (reduciendo la incertidumbre), en lo que se refiere a situaciones concretas en las habilidades de todo administrador.

El funcionamiento del pensamiento sistémico - integral se estructura en el análisis, de un marco de referencia que se establece en cuatro partes:

- 1-Cuando se analiza el estado de los eventos, Técnica del Análisis Causal,
- 2-En lo presente Toma de Decisiones,
- 3- Al enfrentar el futuro, Análisis de la Planeación,
- 4- y el clasificador de los anteriores, Análisis de la Situación.

Proceso de Administración Proactiva:



### Metodología:

El proceso de Administración Proactiva comprende cuatro aspectos:

### Análisis Causa - Efecto (Causal):

Se hace referencia al pasado, ya que en este momento se manifiestan las causas que la situación que provoca la incertidumbre y que son vitales, para conocer y trazar el camino a seguir, las preguntas clave son:

¿Por qué sucedió? y ¿Qué causó la situación? (9)

### Método.

**1.-Plantear el problema.**- En forma breve, concisa y clara, asentar o fijar la persona, unidad, objeto, situación o cosa que crea efecto(s) o condición (es) favorable (s).

**2.-Descripción del Problema.** Comprende tres subtemas: a) Una guía que comprende cuatro aspectos básicos, identidad (qué), localización (dónde), temporalidad (cuando) y magnitud (de que tamaño); b) Hechos observados, resolviendo o contestando por medio de investigación documental, testimonial o la observación del fenómeno o suceso analizado; y c) datos de comparación, la existencia de modelos, estándares, parámetros, requisitos, expectativas, paradigmas, que son comparados con los hechos (procesos de control).

Este mecanismo permite en la "Técnica del Análisis Causal" identificar el eslabonamiento entre la causa y el efecto, ya que nos ayuda a demostrar la causa y la evidencia, existiendo una guía para definir las comparaciones.

Para los datos de comparación se utiliza los mismos elementos de la guía de la descripción del Problema: identidad, localización, temporalidad y magnitud.

**3.-Identificar diferencias.** Al comparar los hechos observados contra los datos de comparación se encuentran particularidades o diferencias. Es una confrontación de lo bueno contra lo malo, es la habilidad de examinar los resultados obtenidos contra los resultados planeados. La guía para identificar las diferencias o particularidades en cada área es: ¿Se nota alguna cosa o particularidad diferente al confrontar el hecho observado con el de comparación?.

**4)Registrar los Cambios.** Al examinar las particularidades o diferencias se nota cualquier cambio relacionado con ellas. Esto genera que al existir la causa (hipótesis), y si se registran los cambios, es necesario utilizar la siguiente guía:

¿Qué cambios han sucedido en el sitio dónde aparecieron estas diferencias?, ¿Qué cambios han establecido esas diferencias?, ¿Qué cambios se han establecido alrededor de estas diferencias?, en todos los cambios hay que anotar las fechas de los cambios.

(9) Arámburu Porras José Luis, "Guía de estudio de la Administración Proactiva", Telecampus - CSUA, UNAM. México 1996.

**5.- Buscar las posibles causas.** Al registrar los cambios, se elistan y todos son susceptibles de ser "causa", en este caso, se unifican y se utiliza toda la información relacionada con el cambio o los cambios, y se aplica esta guía en cada área: ¿Cómo pudo causar el problema este cambio por sí solo o en combinación con alguna diferencia?

**6.-Probar las causas más probables.** Por la eliminación de la aplicación del paso anterior, se puede tener un campo de acción mas reducido, al que hay que probar si las causas coinciden con el problema, por medio de la guía: ¿Puede explicar esta causa tanto los hechos observados como los datos de comparación?

**7.-Verificar (evidenciar) la causa más probable.** Determinando la causa del problema, pueden existir interrogantes que es necesario aclarar por medio de técnicas de investigación como: documental (incluye estadística), testimonial y/o observación, para posteriormente, en equipo o grupo de trabajo, confirmar la causa del problema.

En los pasos anteriores se pueden elaborar matrices como apoyo técnico.

Dentro de la Administración Proactiva, la fase de análisis causal permite:

- + Llevar un sistema metodológico de análisis...
- + Promover una conclusión lógica.
- + verificar hechos (con evidencia), y
- + Tomar una decisión o planear una acción.

## MATRIZ DEL ANALISIS CAUSAL

PROBLEMA:								
DESCRIBIR EL PROBLEMA:			Identificar diferencias	Registrar cambios	Buscar las posibles causas	Probar las posibles causas	Verificar la causa probable	Conclusiones
Preguntas	Hechos observados	Datos de comparación						

#### **4.- ANALISIS Y DISCUSION DE LA TECNICA**

POR MEDIO DEL CASO: LA TECNICA DEL ANALISIS CAUSAL Y SU APLICACION EN LA ROTACION DE PERSONAL EN EDITORIAL AMANUENSE, SE DEMOSTRARA Y DISCUTIRAN LAS RAZONES POR LAS QUE ÉSTE DEBERA APLICARSE Y FACILITAR LAS ACTIVIDADES PROFESIONALES DE LOS ADMINISTRADORES, QUE NO CUENTAN CON LOS ELEMENTOS MINIMOS NECESARIOS PARA EMITIR UN DIAGNOSTICO EN UN CORTO TIEMPO Y QUE A CONTINUACION SE DESCRIBE:

#### **4.1.- CASO: LA TÉCNICA DEL ANÁLISIS CAUSAL Y SU APLICACIÓN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA EDITORIAL AMANUENSE**

#### **4.2.- Antecedentes**

En una pequeña empresa EDITORIAL AMANUENSE, S.A., cuyo giro son las artes gráficas e imprenta, actualmente cuenta con un total de veintiún (21) trabajadores y que durante los últimos 2 años ha venido trabajando de menos a más. En 1996 el total de empleados era de diez (10) y a finales de 1997 era de veintiún (21). Se presentó una expansión en su desarrollo en junio de 1997 donde se adquirió maquinaria, con capacidad para 400% más de la que tenían, ya que los compromisos de ventas se habían casi duplicado y tendrían que cubrirse en un 100% para inicio de 1998. A mediados de 1997 por el rumbo donde se ubicaba la pequeña empresa (Iztapalapa), existía un taller de imprenta similar a éste, que presentaba en la parte exterior un letrero de "SE TRASPASA ESTE NEGOCIO", los dueños de la editorial, no dudaron en entablar contacto con el taller. Este estaba integrado por una familia en la que la esposa era la que vendía, dos de los hijos eran los que administraban y el jefe de familia junto con otro hijo se dedicaban a la producción. Las razones por la que traspasaba el negocio eran: La señora estaba enferma lo cual hizo caer las ventas, los 2 hijos que ayudaban en la administración encontraron otro trabajo, el otro hijo bajó en calificaciones en la escuela por ayudar a su padre en la producción y el jefe de familia solo, no podía salir con los gastos y con los compromisos.

Los socios de la pequeña empresa le hicieron la siguiente oferta al dueño: le compraban la maquinaria, que la consideraban con una vida útil de 15 años, y le ofrecían trabajo, él la manejaría con buen sueldo y tendría seguridad social para su familia. El trato se concluyó en mayo de 1997, considerando los socios, que con dos cuadrillas de personal sería suficiente para operar la maquinaria casi nueva y cumplir con los compromisos de ventas.

#### **4.3.- Situación actual**

Así, en junio de 1997 se arrancó con el nuevo proyecto, quedando integrada la pequeña empresa en tres agentes vendedores, que ya existían, coordinados por uno de los socios el SR. JUAN LUNA BARRIOS y su secretaria que también supervisaba a un auxiliar de contabilidad y su ayudante. Por otro lado, el otro socio la SRA. YOLANDA ALFARO E. manejaba a la cuadrilla original (tres empleados) y un comprador. Arreglándose un horario especial con el nuevo operador donde supervisaba ambos turnos.

Para septiembre de 1997, tuvieron que contratar los servicios de una agencia de colocación de personal seria: STAFF INDUSTRIAL; A.P., experta en personal para el ramo, ya que no se contaba con este servicio. Pagando honorarios por cada empleado colocado en su empresa, lo cual los llevaba a observar un gran gasto en este renglón por el flujo de entradas y salidas de personal, que cada mes se incrementaba pues los trabajadores no regresaban a sus labores, desconociendo las verdaderas causas de la deserción, para plantear una solución y tomar decisiones al respecto.

El lunes 12 de marzo de 1998, se solicita la intervención de este despacho profesional, la cual se inicia con la entrevista con el representante legal que es a su vez uno de los socios (mayoritario): El señor Juan.Luna Barros, quien externa "la gran preocupación que tiene de contratar un pedido mayor para la empresa en las proximas setenta y dos horas, donde el 50% de dicho pedido se debería llevar a cabo en la máquina rotativa, donde en este departamento la situación era inestable e insegura, que nadie le indicaba la razón de tal situación en dicho departamento, y que no quería comprometer el futuro de la empresa".

#### **4.4.- Desarrollo**

Así, para emitir un diagnóstico en tan poco tiempo, el despacho realizó una entrevista general, la cual ha sido descrita en las partes de los antecedentes y la situación actual del presente caso, y solicito ese mismo día los registros del personal desde mayo-junio de 1997 a la fecha, dichos registros se encontraban dispersos. También se solicito los respectivos organigramas, los cuales no estaban definidos.

A las 18 horas del mismo día el despacho concentra y ordena la primera información y define un organigrama (ver anexos), decide utilizar la técnica del análisis causal de la administración proactiva para orientar el trabajo y la búsqueda de información con las evidencias respectivas y elaborando la matriz para dicho trabajo; a su vez, dirigir la búsqueda de información en forma ordenada con preguntas estructuradas (guía) y en tres aspectos que debían relacionarse entre sí, como fueron la testimonial (entrevistas), la documental (revisión de registros) y la observación.

Se inicio el martes 13 de marzo a primera hora y conforme se iba avanzando, también se iba registrando en la matriz, así para mediodía del miércoles 14, solo faltaba una entrevista para concluir.

El jueves 15 se entrego al señor Luna Barros la conclusión con la respectiva matriz del análisis causal (informe ejecutivo), por lo tanto el caso fue resuelto por este procedimiento

## ANÁLISIS CAUSAL

### 4.5.- Primer paso: Plantear el problema:

(Identificar el efecto que sucedió en la persona, objeto, unidad o situación que requieren intervención).

MATRIZ DEL ANÁLISIS CAUSAL
----------------------------

1. Enunciar el problema: alto nivel de rotación de personal.
--

### 4.6.- Segundo paso: Descripción del problema (reactivos, hechos observados y datos de comparación).

Construcción de reactivos para la descripción del problema. (Con base en el estudio de la materia, según Newton, identificar: identidad, localidad, temporalidad y magnitud: ¿Qué? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿De que magnitud?) (A buenas preguntas igual a hechos concretos).

**MATRIZ DEL ANALISIS CAUSAL**

1. Enunciar el problema: alto índice de rotación de personal.
2. Descripción del problema

**IDENTIDAD:**

¿Qué es lo que está mal exactamente?

**LOCALIDAD:**

¿Dónde se presenta el defecto?

**TEMPORALIDAD:**

¿Cuándo se presenta el defecto?

¿Cuál es el patrón?

**MAGNITUD:**

¿En qué parte se presenta?

¿Cuál es el daño?

¿Cuál es la tendencia?

El problema se define contestando las preguntas anteriores, por el mecanismo de la observación de los hechos, de los sucesos, de los resultados, etc. enunciando los datos sobresalientes en forma resumida (breve).

<b>MATRIZ DEL ANÁLISIS CAUSAL</b>		
1. Enunciar el problema: alto nivel de rotación de personal.		
2. Descripción del problema	Hechos observados	Datos de comparación
<b>IDENTIDAD</b> ¿Cuál es el objeto defectuoso? ¿Qué es lo que está mal exactamente?	El personal de producción El incremento en la rotación de personal	
<b>LOCALIDAD</b> ¿Dónde se presenta el defecto?	Máquina grande Offset	
<b>TEMPORALIDAD</b> ¿Cuándo se presenta el defecto? ¿Cuál es el patrón?	En el último semestre Cada mes	
<b>MAGNITUD</b> ¿En qué parte se presenta? ¿Cuál es el daño? ¿Cuál es la tendencia?	En 2 turnos Incremento del 38% Creciente	

Se construye un modelo de comparación, con preguntas encontradas:

**IDENTIDAD**

- ¿Qué objeto debería estar defectuoso pero no lo está?
- ¿Qué defecto deberíamos ver, pero no lo vemos?

**LOCALIDAD**

- ¿Dónde debería presentarse el defecto, pero no está?
- ¿Existe algún patrón?

**TEMPORALIDAD**

- ¿Cuándo debería presentarse el defecto, pero no se presentó?

**MAGNITUD**

- ¿Qué parte debería estar defectuosa, pero no lo está?
- ¿Cuál es el daño, pero no lo es?
- ¿Cuál es la tendencia, pero no es?

<b>MATRIZ DEL ANÁLISIS CAUSAL</b>		
1. Enunciar el problema: alto nivel de rotación de personal.		
2. Descripción del problema	Hechos observados	Datos de comparación
<b>IDENTIDAD</b> ¿Cuál es el objeto defectuoso? ¿Qué es lo que esta mal exactamente?	El personal de producción El incremento en la rotación de personal	El personal administrativo y ventas No hay abandono del empleo
<b>LOCALIDAD</b> ¿Dónde se presenta el defecto?	Máquina grande Offset	Máquina chica rotativa
<b>TEMPORALIDAD</b> ¿Cuándo se presenta el defecto? ¿Cuál es el patrón?	En el último semestre Cada mes	Primer semestre No hay
<b>MAGNITUD</b> ¿En qué parte se presenta? ¿Cuál es el daño? ¿Cuál es la tendencia?	En 2 turnos Incremento del 38% Creciente	Solo existe un turno Normal del 0% Estable

#### 4.7.- Tercer paso: Identificar las diferencias:

Se compara el modelo contra los hechos observados, con base en:

¿Cuál es la diferencia o particularidad entre el hecho observado y el dato de comparación en cada concepto?

IDENTIDAD

LOCALIDAD

TEMPORALIDAD

MAGNITUD

Antes de entrar al paso 3 (tres) cabe mencionar la siguiente explicación:

En nuestra mente se forma un modelo perfecto de lo que pretendemos, en forma gráfica:

*HECHOS REALES VS: MODELO PERFECTO = DIFERENCIAS*

Nota: Esta es la diferencia, para identificarlas; por lo tanto:

¿Qué? (Identidad)

¿Dónde? (Localidad)

¿Cuándo? (Temporalidad)

¿De qué tamaño? (Magnitud)

MATRIZ DEL ANÁLISIS CAUSAL			
Índice de rotación de personal			
Hechos observados	Datos de comparación	Identificar las diferencias	Anotar los cambios
El personal de producción	El personal administrativo y de ventas	Sólo en el personal de producción	
El incremento en la rotación de personal	No hay abandono de empleo	Abandono de empleo en producción	
Máquina grande rotativa	Máquina chica Offset	Sólo en la máquina grande Offset se presenta el abandono	
Último semestre Cada mes	Primer semestre No hay	Último semestre Cada mes hay abandono del empleo	
Incremento del 38% Creciente	Normal o 0% Estable	Incremento del 38% Ha llegado a su límite en esta área	

#### 4.8.- Cuarto paso: Anotar los cambios

Consiste en ir examinando todas las diferencias y anotar cualquier cambio, por mínimo que sea, que se relacione con las mismas diferencias estudiadas.

El apoyo consiste en aplicar a cada diferencia el siguiente cuestionamiento:

¿Qué cambios ha habido en este sitio, acerca, o alrededor de estas diferencias?

En ocasiones y casi siempre es necesario, por precisión, anotar las fechas de los cambios.

MATRIZ DEL ANÁLISIS CAUSAL			
Índice de rotación de personal			
Hechos observados	Datos de comparación	Identificar las diferencias	Anotar los cambios
El personal de producción	El personal administrativo	Sólo en el personal de producción	Se contrato la compra de la máquina grande en mayo junio de 1997, con todo y operador
El incremento en la rotación de personal Último semestre	No hay abandono de empleo Primer semestre	Abandono de empleo en producción Último semestre	Abandono del empleo a partir de julio de 1997 A partir de julio de 1997 se fue incrementando
Cada mes	No hay	Cada mes hay abandonó del empleo	De 0 abandonos en junio de 1997, a 2 en julio, 3 en agosto, 4 en septiembre, 6 en octubre, 4 en noviembre, 2 en diciembre, 8 en enero, 6 en febrero de 1998
En los dos turnos	Sólo existe un turno	Existe en los dos turnos de la máquina grande	En los dos turnos que manejan la máquina grande existen cambios de personal cada mes
Incremento del 38.10% Creciente	Normal o 0% Estable	Incremento del 38.10% Ha llegado a su límite en esta área	De 0 a 40% De estable a creciente en el último semestre

#### 4.9.- Quinto paso: Enunciado de las posibles causas

El examen de los cambios debe inducir a enunciar las posibles causas, para lo cual hay que preguntarse:

¿Cómo pudo causar el problema este cambio por sí solo o en combinación con alguna diferencia?

-IDENTIDAD:

-LOCALIDAD:

-TEMPORALIDAD:

-MAGNITUD

Deben ser asentadas tantas como sean posibles, sin perder la objetividad.

4. Anotar los cambios	5. Enunciado de las posibles causas (Auxiliar)
<p>Se contrató la compra de la máquina grande en mayo-junio de 1997 Abandono de empleo a partir de julio de 1997 En producción cuando se adquirió la máquina grande</p> <p>A partir de julio de 1997 se fue incrementando de 0 abandonos en junio de 1997, a 2 en julio, 3 en agosto, 4 en septiembre, 6 en octubre, 4 en noviembre, 2 en diciembre de 1997, 8 en enero, 6 en febrero de 1998 En los dos turnos que manejan la máquina grande, existen cambios de personal cada mes</p> <p>De 0 a 38.10% De estable a creciente en el último semestre</p>	<p>1 Falta supervisión en producción</p> <p>2 La falta de cultura laboral de los trabajadores</p> <p>3 No saber operar la máquina grande, los trabajadores nuevos</p> <p>4 La autosuficiencia del operador de la máquina grande</p> <p>5 Falta de motivación en los trabajadores de la máquina grande</p> <p>6 Que fuera personal eventual, sin dar la "planta" o "base"</p> <p>7 Por no estar capacitados esperaban el mes, les pagaban y ya no se presentaban</p> <p>8 Un mal ambiente de trabajo en los dos turnos de la máquina grande</p> <p>9 Maltrato del operador al personal de los dos turnos de la máquina grande</p> <p>10 Los sueldos no son atractivos</p>

#### **4.10.- Sexto paso: Probar las posibles causas**

Los supuestos o hipótesis anteriores (posibles causas) deben ser comprobados con base en la experiencia del analista o del equipo del analista y se determinará si la causa coincide con los hechos del caso, apoyándose en el siguiente cuestionamiento:

¿Puede explicar esta causa tanto los hechos observados como los datos de comparación? o en otra opción:

¿Puede explicar esta causa las diferencias?

Notas:

- A. Puede ser una causa principal que explique todos los hechos o varias que expliquen otros hechos.
- B. Al asentar se agrupan y descartan las opciones, en este caso fueron tres y se determina si son explicadas o no.
- C. Puede ser una cadena de causas, por lo cual hay que determinar la causa principal.
- D. Se elaboran en un auxiliar (borrador)
- E. Se elabora una conclusión (ver gráfica 6º paso)

<b>6. Probar las causas más comunes (Auxiliar)</b>	<b>7. Verificar la causa más probable</b>
<p>La autosuficiencia del operador de la máquina grande y el maltrato al personal de la misma por dicho operador ocasionan desmotivación en él, creando un mal ambiente e inseguridad en el trabajo de los dos turnos</p> <p>No explica la falta de supervisión en producción</p> <p>Los puntos 2, 3, 7 no proceden ya que es personal seleccionado por agencia profesional</p> <p>El punto 6 no procede ya que la política de la empresa es retener los recursos humanos, ver personal de máquina chica rotativa.</p> <p>El punto 10 no procede ya que la política de sueldos y salarios es 25% mas alta del mercado laboral y en época de crisis</p>	

<b>6. Probar las causas más posibles (Conclusión)</b>	<b>7. Verificar la causa más probable</b>
<p>La autosuficiencia y maltrato del operador al personal de la máquina grande ha ocasionado desmotivación e inseguridad</p> <p>La falta de supervisión no es explicada ¿por qué?</p>	

#### 4.11.- Séptimo paso: Verificar las causas más probables

Antes de verificar las causas más probables, es necesario aclarar aquéllas que no son explicadas, por lo cual hay que contestar el ¿Por qué no son explicadas por la causa probable?

El analista, con base en la experiencia y el sentido común, solo investigará en esta área o sistema para encontrar la respuesta.

En el caso, el ejemplo es:

Se solicitaron los informes de producción al gerente del área, donde se detectó que éstos solo contenían los rendimientos de producción mensuales.

-Se entrevistó al gerente de producción, donde se le preguntó: ¿qué opinaba de los informes de producción?

-Contestando: son oportunos y objetivos, también ¿Qué opinaba de los rendimientos de producción obtenidos por la máquina grande?, contestando: son aceptables, pero espero que en año o año y medio sean mejores y, por último, el analista observó; en el área de producción: que el gerente de producción atendía en forma directa y física los problemas de la máquina chica y las compras. Y todo lo relacionado con la máquina grande, lo delegaba y turnaba al operador de dicha máquina, y en ocasiones expresaba “yo confío en que usted resuelva el asunto”.

-Posteriormente al aclarar todas aquellas causa probables que no son explicadas, se verifican aquellas que si son explicadas por la causa probable, para lo cual solo se ratifican los hechos con pruebas documentales, de observación y testimoniales

En el caso del ejemplo, se procedió así:

1. Se entrevistó al personal actual de la máquina grande, concluyendo: “No les gustaba el ambiente de trabajo”. Era de esperarse su retirada a fin de mes.
2. Se entrevistó a un extrabajador fuera de la empresa, ya que estaba amenazado por el operador, si asistía ahí, este elemento ratificó el maltrato y prepotencia del operador y expresó: “se siente el dueño de la máquina”.
3. Se habló con el encargado de la agencia de colocación, quien comentó que los extrabajadores colocados por ésta en la empresa, comentaron que se habían retirado por maltrato y prepotencia del operador.

La conclusión del analista aparece en la gráfica del paso siguiente.

6. Probar las causas más posibles	7. Verificar la causa más probable
La autosuficiencia y maltrato del operador al personal de la máquina grande ha ocasionado desmotivación e inseguridad La falta de supervisión no es explicada ¿Por qué?	1. La falta de supervisión al área de la máquina grande a ocasionado un ato de poder.  2. La autosuficiencia y maltrato del operador al personal de la máquina grande a ocasionado desmotivación e inseguridad.

#### **4.12.- Octavo paso. Conclusiones:**

El analista, después de verificar todos los datos del proceso (los 7 pasos), convoca a junta donde expone sus conclusiones y en equipo se confirma la causa principal del problema, asunto, situación o defecto.

Por último, se planea la acción correctiva.

En el caso, el ejemplo es:

Para el analista, hasta el paso 6º, todo le indicaba que la causa más probable de la rotación era la prepotencia y maltrato del operador al personal de la máquina grande en los dos turnos, pero esto era solo un síntoma.

Cuando en el 7º paso verificó con observación y entrevistas las causas: la más probable y la no explicada, fue como se determinó que el problema **era la falta de dirección administrativa (supervisión específicamente), en esta área de producción.**

Convocó a juntas con los gerentes, donde expuso los síntomas y las causas; con el apoyo lógico y sistematizado del análisis causal se confirmó la causa y convenciendo a las partes interesadas, el asunto quedó expuesto a planear una acción correctiva.

## 5.- RECOMENDACIONES

Para el nivel exógeno, es importante que el administrador considere en la adquisición de habilidades directivas, el concepto del Enfoque Proactivo, que le permitirá obtener más destreza en el manejo de opiniones, proyecciones, toma de decisiones y protección a sus planes alcanzando ahorro en tiempo y en gasto emocional. Esta habilidad adquirida con ejercicio y/o práctica ocasionará un cambio de actitud de reactivo a seguro, analítico y previsor.

Así para el nivel endógeno se recomienda al director que los conocimientos adquiridos los ejercite y practique para alcanzar la habilidad y genere un clima seguridad, análisis y previsión, independientemente que genere que sus colaboradores se impliquen en las situaciones de la empresa, pero principalmente: influyan inmediatamente en ellos; un agente de cambio con actitud proactiva.

Otra recomendación más práctica, es utilizar el enfoque proactivo con su Análisis Causal Proyectivo<sup>1</sup>, donde este procedimiento, le permite al administrador, que ya conoce la causa de la Rotación de Personal, estudiar la Matriz del análisis Causal con un enfoque de solución al problema, pero preguntándose ¿Qué cambios tiene que hacer, para lograr afectos positivos en un futuro inmediato?, ¿Qué cambios le ocasionarían efectos agradables en un futuro próximo?, o ¿Qué cambios le ocasionarían efectos desagradables?, pretendiendo que con la misma técnica de buscar orígenes o causas de efectos negativos, poder proponer soluciones, con metodología y sencillez, a esto se le llama Análisis Causal Proyectivo, y este es el caso<sup>2</sup>.

Los cambios que debe hacer el Director en la editorial son los de:

⇒ Lograr la supervisión directa en las labores y acciones de la sección de la maquina grande, Offset.

⇒ Lograr un mejor trato al personal de la misma sección.

Los efectos futuros inmediatos que se lograran serán:

⇒ Parar la Rotación de Personal en la sección.

⇒ Mejorar el clima organizacional.

⇒ Tiempo para analizar, proponer, decidir y planear sobre el particular.

Con lo anterior se concluye el caso, y sobre el Análisis Causal Proyectivo, se esta elaborando a estas fechas la presentación de una aplicación.

---

<sup>1</sup> Arámburu P. José Luis. "Guía de Estudio de la Administración Proactiva". Op. citada.

<sup>2</sup> Plunkett. C.L. y Hale. A. G. Op citada

## 6.- ANEXOS

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

## ANEXO A

PERIODO	INDICE DE ROTACION	ABANDONO
Mayo 97	0%	
Junio 97	0%	
Julio 97	9.52%	2
Agosto 97	14.29%	3
Septiembre 97	19.05%	4
Octubre 97	28.57%	6
Noviembre 97	19.05%	4
Diciembre 97	9.52%	2
Enero 98	38.10%	8
Febrero 98	28.57%	6

$8 / 21 \times 100 = 38.10\%$  Enero 98;

$6 / 21 \times 100 = 28.60\%$  Febrero 98.

Siendo que a nivel nacional manejar una tasa de más de 5% es preocupante.

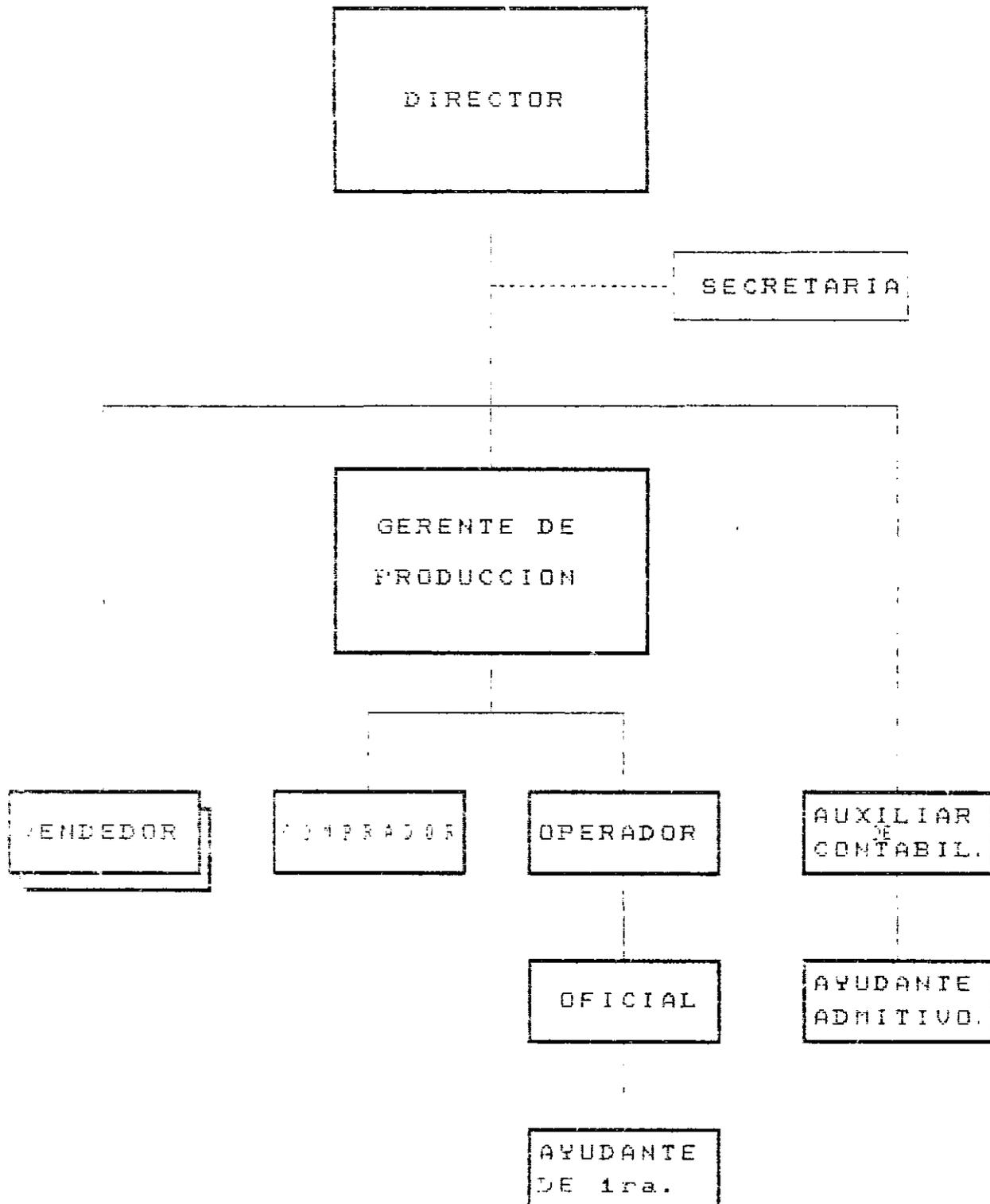
## ANEXO B

### Plantilla de personal febrero de 1998

	Fecha de ingreso
Total 21	
Socio-director	Fundador
Vendedor A	1995
Vendedor B	1995
Vendedor C	1995
Auxiliar de contabilidad	1996
Ayudante administrador	Junio 1997
Secretaria	1995
Gerente de producción	Fundador
Comprador	Junio 1997
Operador de máquina chica	1995
Oficial 1a.	1995
Ayudante de 1a.	1996
Operador máquina grande	Junio 1997
Oficial de 1a., 1º turno	Enero 98
Ayudante de 1a., 1º turno	Febrero 98
Ayudante de 2a., 1º turno	Febrero 98
Ayudante general, 1º turno	Febrero 98
Oficial de 1a., 2º turno	Enero 98
Ayudante de 1º., 2º turno	Febrero 98
Ayudante de 2a., 2º turno	Febrero 98
Ayudante general, 2º turno	Febrero 98

Los sueldos por política de la empresa son 25% más elevados que los del mercado, incluyendo prestaciones de ley.

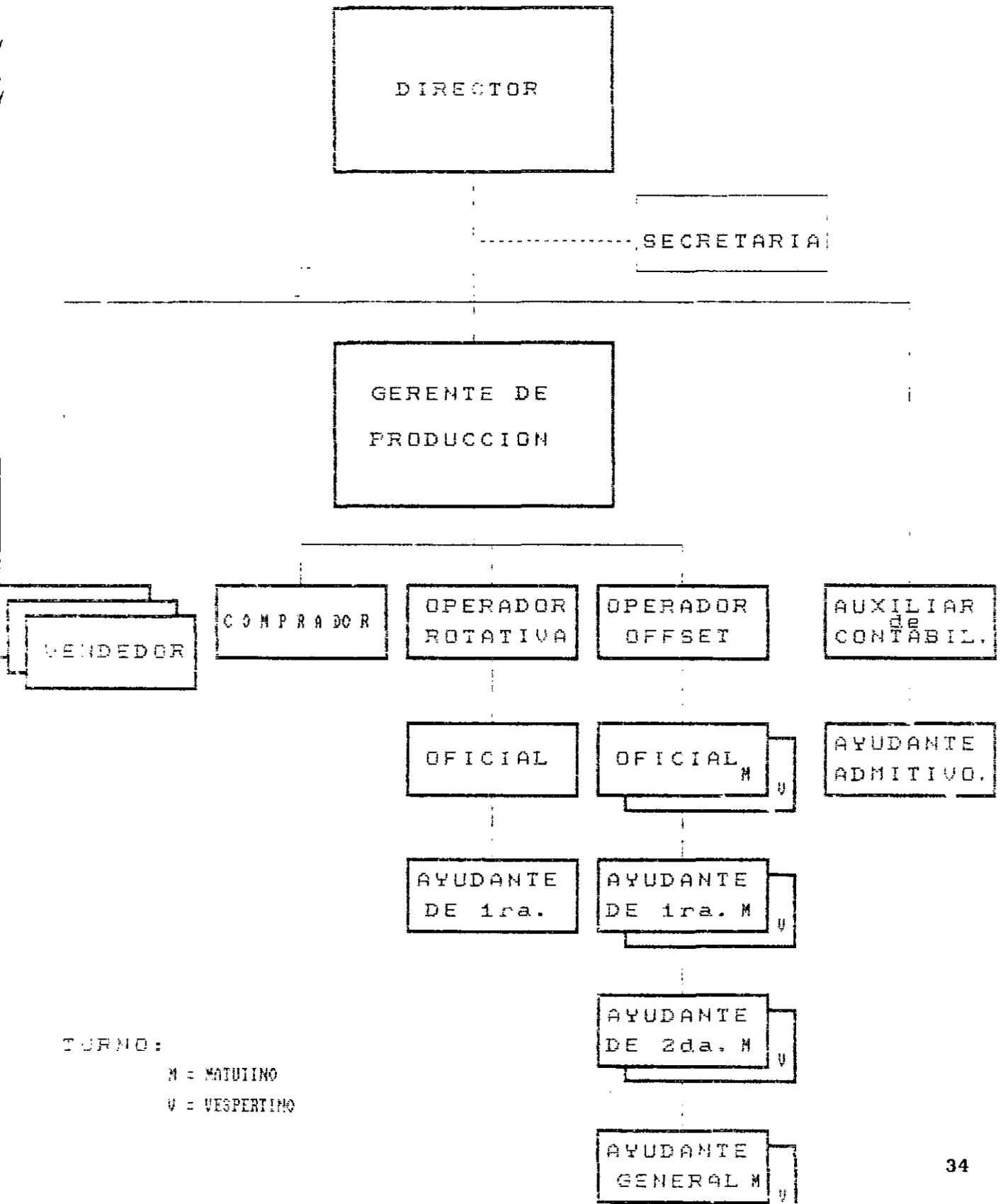
ORGANIGRAMA 1995 - 1997



FALTA PAGINA

No. 33

# ORGANIGRAMA 1997 - 1998



TURNO:

M = MATUTINO

V = VESPERTINO

**PROBLEMA:** Describir el problema en forma breve, clara, concisa. La persona, objeto, unidad. La condición favorable o desfavorable.

DESCRIBIR EL PROBLEMA:			Identificar diferencias	Registrar cambios	Buscar las posibles causas	Probar las posibles causas	Verificar la causa probable	Conclusiones
Preguntas	Hechos observados	Datos de comparación						
¿Qué encontré?	Contestación por observación	Contestando: ¿Qué no debería encontrar?	¿Cuál es la diferencia?	¿Qué cambios hubo en relación con las diferencias?	¿Como pudo causar este cambio el problema?	¿Puede explicar esta causa los resultados observados y los datos de comparación?	¿Qué prueba tengo de esta causa?	El resultado obtenido es o fue ocasionado por la causa de _____
¿Dónde lo encontré?	Contestación por observación	¿Dónde debería aparecer, pero no aparece?	¿Cuál es la diferencia?	¿Qué cambios hubo en relación con las diferencias?	¿Como pudo causar este cambio el problema?	¿Puede explicar esta causa los resultados observados y los datos de comparación?	¿Qué prueba tengo de esta causa?	
¿Cuando lo encontré?	Contestación por observación	¿Cuándo debería aparecer, pero no apareció?	¿Cuál es la diferencia?	¿Qué cambios hubo en relación con las diferencias?	¿Como pudo causar este cambio el problema?	¿Puede explicar esta causa los resultados observados y los datos de comparación?	¿Qué prueba tengo de esta causa?	
¿De qué tamaño lo encontré?	Contestación por observación	¿De qué tamaño debería de ser pero no lo es?	¿Cuál es la diferencia?	¿Qué cambios hubo en relación con las diferencias?	¿Como pudo causar este cambio el problema?	¿Puede explicar esta causa los resultados observados y los datos de comparación?	¿Qué prueba tengo de esta causa?	

## **ANEXO F**

### **ARÁMBURU, GONZÁLEZ, HUESCA Y ASOC., A.C.**

México D.F. a 15 de Marzo de 1998.

#### **EDITORIAL AMANUENSE, S.A.**

San Lorenzo N° 894-4  
Col. San Nicolas Tolentino  
C.P. 09850, Iztapalapa, D.F.

**AT'N: Sr. Juan Luna Barrios  
Gerente General**

Por este conducto, me dirijo a usted de la manera más atenta, para informarle de los resultados de la investigación para determinar la causa de la rotación de personal en la empresa, a su digno cargo.

Así, concluimos que la causa del incremento en su indicador de rotación de personal es debido a la causa: de falta de dirección técnica, específicamente la falta de supervisión en el área de producción Maquina #2, Offset.

Lo anterior se fundamenta en los resultados de los análisis y toma de decisiones que se anexan y forman parte integrante de este informe.

Esperando poder asistirlos en cualquier asunto relacionado con esta conclusión, quedamos de ustedes:

Atentamente

**L.A.E. JOSÉ LUIS ARÁMBURU**

## 9.- BIBLIOGRAFÍA

1. Arámburu P. J. L. "Administración Proactiva". Rev. Emprendedores: al servicio de la pequeña y mediana empresa. Vol. IX, No. 38, U.N.A.M. México, marzo-abril 1996.
2. Arámburu P. J. L. "Guía de estudio de la Administración Proactiva", tele-campus-C.S.U.A., U.N.A.M., México, 1996.
3. Covarrubias P.P. y Arámburu P. J. L. "La Psicología y el enfoque Estratégico Proactivo en el desarrollo de las Habilidades directivas". Ponencia en el III Simposio de Psicología Aplicada. Universidad de la Habana. cuba, Junio 1996.
4. De Bono, E. "Pensamiento Lateral". Edit. Paidós. México, 1994.
5. De la Cerda Gastélum, José, y Nuñez de la Peña, Francisco. "La Administración en desarrollo". ITESO. México, 1993.
6. Drucker, P. "Practice of Management". En Koontz, H. y Weihrich, H. "Administración: una Perspectiva Global". Edit. McGraw-Hill. México 1995.
7. French, M., y Bell C.H. Jr. "Organization development: Behavioral Science International for Organization Improvement, Edit. Prentice-Hall. U.S.A., 1993.
8. Hernández y Rodríguez, M. "Introducción a la Administración". Edit. McGraw-Hill. México, 1997.
9. Katz, Fremont E., Rosenzweig James E. "Administración en las Organizaciones: Enfoque de Sistemas y de Contingencias". McGraw-Hill. México, 1990.
10. McGregor, D.M. "Characteristics of an Organizations", Management Review, July, 1957. En Chiavenato, I. "Administración de Recursos Humanos", Edit. McGraw-Hill, 2ª Edición. México, 1995.
11. Mintzberg, H. "The Nature of Managerial Work". Harper and Row. U.S.A. 1977.
12. Plunkett, C. Lorne, Hale A. G., "The Proactive Manager". John Wiley and Sons, U.S.A. 1988.
13. Ríos Szalay, Jorge. "Guía para Elaborar casos". F.C.A.-U.N.A.M. México 1988.
14. Rodríguez Estrada, M. "Manual de Creatividad". Edit. Trillas, México, 1996.
15. Ruiz de Velasco, L. y Prieto, A. "Auditoría Práctica". Edit. Banca y Comercio, S.A. México, 1980.
16. Secretaría de la Contraloría General de la federación. "Auditorías Integrales: Lineamientos Generales". SECOGEF. México, 1991.
17. Steiner, G. "Planeación Estratégica: Lo que todo director debe saber". Edit. Cecsá. México, 1995.
18. Torres Solís, J. A. "Guía para la Presentación de Casos en Maestría". F.C.A., U.N.A.M., México, 1998.
19. "Guía Técnica para la Elaboración de Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento en las Empresas". Edit. Popular de los Trabajadores. México, 1979.