

**Universidad Nacional Autónoma de México**

**· FACULTAD DE COMERCIO Y ADMINISTRACION**

**Algunas Causas de Rotación de Personal  
en Una Cadena de Tiendas de  
Autoservicio**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

**Que Para Obtener el Título de:**

**LIC. EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**P r e s e n t a**

**Gustavo Adolfo Suarez Martínez**

**ELABORADA BAJO LA DIRECCION EL SR.**

**DOCTOR. FERNANDO ARIAS GALICIA**

**MEXICO, D. F.**

**1978**

**9116**



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.

CON AMOR Y RESPETO

A MIS PADRES

A MI HERMANO

CON AGRADECIMIENTO

A MI FACULTAD Y MAESTROS

AFECTUOSAMENTE

A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS

## I N D I C E

	PAGINA
INTRODUCCION	1
C A P I T U L O I	
DEFINICION DEL PROBLEMA	6
En qué consiste la Organización X, S.A.	7
Concepto de Tiendas de Autoservicio	8
Qué significa Rotación de Personal	11
Indices de Rotación	12
Tipos de Causas de Rotación de Personal	14
Costos de la Rotación	18
Algunos factores que contribuyen a que disminuya la Rotación	20
C A P I T U L O I I	
METODOLOGIA	23
Instrumento utilizado para la obtención de la información	24
Partes de que consta el "cuestionario de salida"	24
Datos generales	27
C A P I T U L O I I I	
RESULTADOS Y COMENTARIOS	28
1. Por preguntas	29
2. Por tiendas	37
3. Por departamentos	38

	PAGINA
Comprobación o disprobación de las hipótesis	39
Análisis de los resultados por tiendas y deptos.	44
Análisis de la Antigüedad y Sueldos	50
Análisis de la Antigüedad y Sueldos del Depto. de Cajas	51
C A P I T U L O I V	
RECOMENDACIONES	56
CONCLUSIONES	60
REFERENCIAS	70

## INTRODUCCION

Dentro de esta parte del seminario, quisiera exponer brevemente la importancia de las Relaciones Humanas dentro de las organizaciones, para lo cual, empezaré diciendo que --- cualquier interacción entre dos o más personas constituye una Relación Humana. Las Relaciones Humanas no se dan exclusivamente entre los miembros de una organización sino - en todas partes.

La dirección, a través de las personas, que son seres humanos, espera realizar sus objetivos.

El hombre, como factor importante de la producción, poseedor de una personalidad propia, con anhelos y emociones, - con temores y esperanzas y con sentimientos, debe ser digno al menos de la misma consideración que otros factores - valiosos para los negocios, como son las necesidades técnicas y materiales.

La conducta de las personas está influida por todo lo que les rodea el mundo exterior. Dentro de una organización el elemento humano (supervisores, compañeros, subordinados, - etc.) influye constantemente sobre las actitudes y comportamiento de los demás; las Relaciones Humanas tienen una - enorme fuerza sobre la realización del trabajo.

La dirección de una organización que tiene que trabajar -- con personas, debe de conocer las influencias que existen fuera y dentro de la empresa, y también tratar de entender sus necesidades y anhelos, creando condiciones bajo las -- cuales la influencia de la comunidad, del grupo o de la familia favorezcan los fines del trabajo.

Además, los directores (supervisores) deben estar lo bastante cerca de las personas que dirigen, para procurar-



conocer los verdaderos motivos que llevan a cada uno a participar en el esfuerzo por realizar la tarea.

Sin embargo, algunos directores ven al trabajador como un individuo aislado al que le interesan, básicamente, las remuneraciones materiales y las buenas condiciones de trabajo, y no ven los elementos no materiales que tienen gran poder sobre la conducta de los trabajadores y son importantes para su satisfacción, como:

- ser estimado por otras personas,
- y obtener reconocimiento, etc.

Por otro lado, se dice que "la gente satisfecha produce más". Esta observación ha sido comprobada por experimentos que han proporcionado una demostración científica de la importancia esencial de las Relaciones Humanas.

En 1924, una gran fábrica pidió a Elton Mayo y a sus socios, que determinaran por qué los principios elaborados por Taylor y Gilbreth, y que ellos habían adoptado, no provocaron un aumento en su productividad.

Pronto se notó que había otros factores que actuaban sobre la productividad, y que eran igualmente importantes que los salarios, horas de trabajo y condiciones físicas del lugar de trabajo, como:

- Sentimiento de importancia proveniente de la participación de un experimento significativo.
- El pedirles su opinión les daba una nueva dignidad.
- Libertad en su trabajo; no fueron vigilados severamente.

Mayo sacó la conclusión de que, en una empresa las relaciones entre las personas son algo más que el conjunto -

de relaciones administrativas entre los jefes y los subalternos.

Por consiguiente, las Relaciones Humanas en el lugar de trabajo son, de suma importancia y básicas para el éxito de la dirección, ésta debe llevar un estudio constante de las mismas, así como lo hace con otros factores.

Dada la importancia que tienen para mí las Relaciones Humanas en las organizaciones, por tal motivo, me decidí a llevar a cabo esta investigación para conocer cuáles son algunas de las causas que están originando Rotación de Personal en las tiendas de autoservicio de la Organización X, S.A. y presentar mis recomendaciones y conclusiones. Dicho problema de Rotación de Personal, lo detecté a través de una serie de entrevistas que realicé a varias personas que desempeñan funciones de tipo administrativo, las cuales coincidieron en el mismo. También, las hipótesis que propuse con relación a este problema, surgieron de las mismas entrevistas que llevé a efecto a dicho personal administrativo.

Por último, deseo hacer patente mi agradecimiento a todas las personas que contribuyeron conmigo, proporcionándome datos útiles para el desarrollo de la investigación, así como su ayuda desinteresada para el mejor logro de mis propósitos, en especial a la Srta. Guadalupe Montero B., -apreciable compañera de trabajo; también quiero dar las gracias a todas aquellas personas que forman parte del Departamento de Personal de la Organización X, S.A.. por haberme auxiliado en la entrega de los "cuestionarios de sa-

lida" a todos los empleados que causaron baja durante el -  
tiempo que duró la investigación.

## C A P I T U L O I

### DEFINICION DEL PROBLEMA

En qué consiste la Organización X, S.A.

Concepto de Tiendas de Autoservicio.

Qué significa Rotación de Personal.

Indices de Rotación.

Tipos de causas de Rotación de Personal.

Costos de la Rotación.

Algunos factores que contribuyen a que --  
disminuya la Rotación.

EN QUE CONSISTE LA ORGANIZACION X, S.A.

Es una empresa diversificada cuyo principal objeto es el de distribuir artículos y servicios para satisfacer las necesidades del público consumidor.

Inició sus actividades en enero de 1957, introduciendo el concepto de Tiendas de Descuento en México. Ha puesto en funcionamiento numerosos Centros Comerciales en el área metropolitana de la ciudad de México, así como Supermercados, Restaurantes y Tiendas Especializadas.

La Organización X, S.A. actualmente está integrada por:

- Tiendas de Ropa y Mercancías Generales.
- Supermercados y Bodegas de Proceso y Empaque de Alimentos.
- Restaurantes.
- Tiendas especializadas en ropa.
- Tiendas de Descuento y Medio Mayoreo.
- Servicios Corporativos de Asesoría y Administración:  
Oficinas Generales.

La Organización ha tenido un desarrollo sorprendente - desde su iniciación y es a la fecha una de las más importantes del país en el ramo de la distribución, además, continuamente, se están llevando a cabo estudios para el establecimiento de nuevas unidades y de esta manera lograr servir mejor al público en general.

Para lograr una imagen más objetiva de la Organización, proyectó el organigrama general de la Organización en el -- anexo No. 1 .

### CONCEPTO DE TIENDAS DE AUTOSERVICIO.

Autoservicio es un sistema de ventas creado para poder atender al creciente flujo de clientes en la sociedad moderna. Pero su nombre no nos debe llamar a engaño.

No se trata de dejar que el cliente se las arregle como pueda dentro de una selva de artículos.

El llamado autoservicio incluye un sinnúmero de servicios. Los servicios empiezan antes de que el cliente transpase la puerta de la tienda o almacén. Se le debe ofrecer facilidad de acceso: Estacionamientos amplios, donde él mismo sitúe su automóvil.

Podrá ir escogiendo sus mercancías sin molestias de peso ni estorbos de traslado, gracias a unos carritos bien diseñados que le proporcionará el almacén a su misma puerta, y una distribución de góndolas y mercancías que faciliten un tránsito fluido.

Encontrará fácilmente los departamentos que le interesen gracias a una clara señalización y se le pondrá ante los ojos los artículos que le puedan interesar porque existe un gran surtido de mercancías, rótulos claros, precios visibles, sin que haya que investigar, orden e incluso estética.

No tendrá un empleado encima, pero, si necesita cualquier aclaración, tendrá a su disposición quien le oriente y solucione sus problemas.

Podrá pagar su mercancía en pocos minutos y de una sola vez, con lo que podrá presupuestar fácilmente sus gastos.

En mucho menos tiempo del que hubiera necesitado de otra forma, ha realizado un buen número de compras con faci-

lidad, tranquilidad e incluso gusto. Ha autoseleccionado su mercancía y ha recibido, casi sin darse cuenta, un sinnúmero de servicios.

En esos mil detalles de servicio radica parte del éxito. Éxito que está en las manos tanto de los que diseñan y organizan la tienda como de los que atienden a los mil detalles -servicios- de limpieza, marcaje, resurtido, pesaje o cobro. (ver anexo No. 2)

Una tienda se compone de 2 áreas principales:

- a) Abarrotes.
- b) Mercancías Generales.

El área de abarrotes se subdivide a su vez en los siguientes departamentos:

- |                   |                        |
|-------------------|------------------------|
| 1) Abarrotes      | 4) Frutas y Verduras.  |
| 2) Salchichonería | 5) Pescados y Mariscos |
| 3) Carnes         | 6) Fuente de Sodas     |

Y el área de mercancías generales se subdivide en los siguientes departamentos:

- |               |                     |                          |
|---------------|---------------------|--------------------------|
| 1) Damas      | 8) Equipajes        | 15) Arts. para el hogar  |
| 2) Caballeros | 9) Regalos          | 16) Discos               |
| 3) Blancos    | 10) Papelería       | 17) Deportes             |
| 4) Niños      | 11) Ferretería      | 18) Juguetería           |
| 5) Niñas      | 12) Perfumería      | 19) Libros y revistas    |
| 6) Bebés      | 13) Enseres menores | 20) Fotografía           |
| 7) Zanatería  | 14) Jardinería      | 21) Joyería y tabaquería |

Comúnmente a las tiendas de autoservicio se les denominan de 2 formas:

- a) Tiendas departamentales.
- b) Tiendas de comunidad.

Las Tiendas Departamentales son aquellas que además de vender abarrotes, ofrecen al público mercancías generales, - es decir, artículos de consumo duradero.

Y las Tiendas de Comunidad sólo se dedican a vender artículos de consumo inmediato y alguno que otro artículo de consumo duradero, las cuales su mercado se limita a la colonia donde se encuentra ubicada.

Las tiendas de autoservicio, se encuentran divididas - en 3 niveles de personal:

- a) Personal ejecutivo: Gerentes.
- b) Personal departamental: Subgerentes, jefes de departamento y trainees.
- c) Personal de línea: Auxiliares en general( surtidores, cajeras, mozos, mantenimiento, recibidores, marcadores, policías, busca precios, encargados de devoluciones, de paquetes, de los probadores, envoltura de regalos, vendedores, demostradoras, etc.)



QUE SIGNIFICA ROTACION DE PERSONAL.

La rotación se refiere a la cantidad de movimientos-- de empleados que entran y salen de una organización. O sea, los cambios en la composición de la fuerza de trabajo que resultan de la contratación y separación de los empleados.

Las separaciones incluyen:

- . Las renunciias
- . Los despidos
- . Las terminaciones por muerte o retiro
- . Los permisos prolongados (enfermedad, embarazo, educación, etc.)
- . Las incapacidades permanentes

G. Testa dice que, generalmente se conviene en hablar de rotación cuando una persona se marcha de la empresa y es sustituida por otra: en caso de falta de sustitución se debe hablar más exactamente de disminución de personal.

Lo mismo afirma el Lic. A. Reyes Ponce, al expresar - que no se debe considerar como formando parte de la rotación el número de trabajadores que salen, pero que no son sustituidos por otros, pues, en este caso, puede tratarse de reajuste o contracción de la empresa.

Asimismo, el Dr. P. Arias Galicia define la rotación de personal, como el número de personas que causan baja en la organización y a quienes hay que sustituir.

Esta última definición, es la que estimo que nos proporciona una idea más clara de lo que es la Rotación de -- Personal.

### INDICES DE ROTACION.

Existen varias fórmulas para el cálculo del Índice de Rotación. Las más frecuentemente empleadas son:

$$a) R = \frac{B}{N} \times 100$$

$$b) R = \frac{B - I}{N} \times 100$$

En donde:

R= Índice de Rotación (porcentaje);

B= Número total de bajas;

N= Promedio de personas en nómina, en el periodo considerado;

I= Número inevitable de bajas (muerte, reducciones de personal, etc.)

En nuestro medio se considera que entre el 5% y el 15% son índices aceptables de rotación de personal.

Con estos datos y los obtenidos en las entrevistas de ajuste y de egreso, se pueden lograr criterios para normar el establecimiento o el cambio en las políticas y en los sistemas de administración de personal.

Es importante, que los métodos para calcular la rotación se consideren haciendo comparaciones entre varias compañías.

Asimismo, es fundamental determinar, si las separaciones están haciendo descender o no la calidad de la mano de obra permanente, y que la dirección descubra aquellos factores que influyen sobre las dimisiones de los mejores empleados y que sean estudiados, factores como:

- Fuente de reclutamiento,
- Duración del servicio,
- Edad,
- Estado civil,
- Sexo, etc.

Muchos sostienen que para tener un índice más preciso interesa recurrir a la siguiente fórmula:

$$TR = \frac{S - I - T}{N} \times 100$$

Donde:

- TR = Índice de Rotación;
- S = Número de sustituciones;
- I = Salidas inevitables;
- T = Traslados internos;
- N = Personal en nómina.

Los que sostienen esta fórmula para demostrar la exactitud de su tesis se refieren a algunos ejemplos, uno de ellos es el siguiente:

En las empresas que adoptan como método de adiestramiento la rotación de tareas y la rotación de personal en las oficinas o departamentos en los que de vez en cuando se coloca personal en adiestramiento es muy elevado, sin que por ello exista ninguna anomalía.

Restando los traslados (T en la fórmula) la misma adquiere el carácter del máximo realismo y comparación.

Lo más importante en materia de rotación es llevar índices para toda la empresa y por cada uno de sus sectores, categorías de personal y quizá aun para cada uno de los --

uestos que tienen un número mayor de empleados. a fin de conocer cuáles son las razones a las que obedece la rotación, y fijar cuál es la deseable en cada grupo o tipo de trabajo.

Aun si las cifras de la compañía se comparan favorablemente con otras, los directores y administradores de personal no deben estar satisfechos a menos que estén seguros que la tasa de separaciones voluntarias sea tan baja -- como es posible y hasta que ellos conozcan todo lo que esas cifras (índices) puedan enseñarles acerca de qué tan efectivamente está manejando su personal la compañía.

#### TIPOS DE CAUSAS DE ROTACION DE PERSONAL.

##### A) Formas inevitables: (rotación forzosa)

- . La muerte,
- . El matrimonio,
- . La incapacidad permanente,
- . El retiro (jubilación),
- . Cambio de residencia,
- . Por enfermedad,
- . Por reajuste (reducción de personal),
- . Permisos prolongados.

##### B) Formas evitables:

- . Por renuncia (rotación voluntaria),
- . Por desido (por acción disciplinaria).

A continuación, desarrollaré algunos aspectos de determinadas causas de rotación, que juzgo son importantes.

#### El Retiro.

McFarland Dalton E. señala que el retiro obligatorio,

permite una transición ordenada de la actividad económica a la actividad desahogada; proporciona un punto de decisión administrativa claro y práctico que es imparcial e impersonal; mantiene la organización en un estado saludable abriendo vías de promoción, incrementando los incentivos de trabajadores más jóvenes; alienta a los trabajadores a planear su retiro estableciendo un objetivo definido.

Por lo anterior, considero que el retiro obligatorio es más conveniente para los trabajadores, que el tener edades para retiro flexibles, independientemente de que reciben un golpe que los lesiona financiera y psicológicamente.

#### El Matrimonio.

Es probable que los matrimonios contribuyan a la estabilidad y a la responsabilidad, que son factores que reducen la rotación en condiciones normales de empleo.

#### Renuncias.

Pueden beneficiar a la compañía cuando no suceden en exceso, excepto cuando la persona que se marcha tiene cualidades únicas o experiencia excepcional que no se consiguen fácilmente en el mercado de la mano de obra.

Estas crean vacantes que permiten a la organización contratar personas con nuevas ideas.

Entre las principales causas de la renuncia, suelen estar algunas de las siguientes:

- a) Búsqueda de mejores salarios.
- b) Trato inadecuado por parte de algún jefe.
- c) Ausencia de todo progreso o ascenso en un tiempo considerable.
- d) Tipo de trabajo no satisfactorio.

- e) Condiciones inadecuadas de trabajo, entre ellas:  
la lejanía de su hogar.

El departamento de personal debe pretender conocer -- las razones por las cuales abandonan su empresa los empleados, qué es lo que les disgusta o qué es lo que les ofrecen en otras para atraerlos. Pero esto no es tan fácil de saber, porque aunque les fuese posible preguntar a cada individuo que se despide, nunca podría asegurar que lo que dice sea la realidad.

#### Despido.

La rotación causada por los despidos puede depender de factores fuera de control del empresario, pero éste puede influir sobre ellos en un grado considerable.

Un despido no es cosa para tomarla a broma. Por un lado está el aspecto humano, y por otro lado existe la dificultad de reemplazar al que se va.

Un punto que no conviene olvidar es que, los elementos que para la empresa son indeseables no suelen parecerlo mismo a los componentes del grupo. De ahí que se debe extremar hasta donde sea posible a una solución satisfactoria por medio de varias entrevistas antes de dar el último paso irremediable.

Para demostrar que el despido fue justificado, y no debido a discriminación injusta o a prejuicios personales del supervisor, es muy conveniente que puedan presentarse las siguientes pruebas:

1. Expedientes permanentes de todas las valoraciones de méritos hechas por el supervisor.

2. Expedientes permanentes de valoraciones de las características del individuo realizadas por alguien que no sea el supervisor.
3. Memorándums de los intentos hechos por el supervisor para ayudar al interesado a corregir sus defectos.
4. Una copia de todo aviso que se le haya hecho, o un memorándum de cualquier conferencia en que haya sido amonestado.
5. La carta de despido, especialmente si en ella se especifica la causa.

Por otro lado, dentro de las formas evitables de rotación, se puede afirmar que, un porcentaje bajo de cambios no significa, que los métodos de selección sean satisfactorios. Una compañía que no discrimine y no mida la productividad individual puede tener un porcentaje bajo de cambios a causa de la ineficiencia de su programa de medida de la producción o a la causa de sus bajos niveles de producción.

G. Testa sostiene que, existe un triple orden de causas de rotación de personal:

1. Causas de carácter general, independientes de la empresa y de cada persona:

a) Situación del mercado de trabajo.

El estado de la demanda y de la oferta en el mercado de trabajo, influye de modo notable sobre los niveles de rotación.

b) Las características del trabajo femenino.

Con frecuencia el trabajo femenino es complementario del hombre. El trabajo femenino está sujeto a inte---

rruccionen obligatorias por maternidad. Estas a veces son definitivas.

2. Causas de carácter empresarial, ligadas a la implantación de la política de personal.

Como ejemplo, podríamos decir, que muchas veces en el origen de una elevada rotación en una unidad productiva, se encuentra la incapacidad del jefe para guiar al propio personal.

3. Causas de carácter personal, estrechamente relacionadas al sujeto, a sus condiciones personales y familiares.

Puedo referirme, como ejemplo, a los individuos que no se adaptan bien al ambiente y vagan de trabajo en trabajo.

#### COSTOS DE LA ROTACION.

Por trámites de reclutamiento, selección, adiestramiento de los nuevos trabajadores, su escasa eficiencia, etc., Pigors y Myers y G. Testa señalan como elementos de costo los siguientes:

1. Búsqueda (avisos, inserciones, etc.),
2. Selección (tiempo e instalaciones utilizadas para entrevistar a los diversos candidatos preseleccionados, posibles tests psicológicos, etc.),
3. Exámenes médicos y clínicos (visita, radiografías, etc.);
4. Prácticas administrativas (registros, autorizaciones, preparación de documentos, etc.),
5. Conocimiento de la empresa, de sus reglamentos, de su organización (tiempos empleados no solo por la persona de nuevo ingreso, sino por las personas que la han acom



- pañado o le han explicado los detalles de la empresa).
6. Adiestramiento efectuado en la oficina conveniente (posibles cursos, breves explicaciones, etc.)
  7. Adiestramiento en el trabajo (tiempos empleados por el nuevo admitido, por los jefes e instructores, o de otros empleados que expliquen el trabajo al nuevo trabajador, etc.)
  8. Reflexiones sobre la unidad a que pertenece (aumento de los tiempos perdidos, necesidad de nuevos controles, menor productividad, menor eficiencia organizativa, menor orientación por parte de los jefes ocupados con el nuevo admitido, etc.)
  9. Retribución superior al salario real durante algún tiempo.
  10. Necesidad de otra persona que controle y subsane los errores del nuevo admitido.
  11. Actuación pobre, roturas, deshechos y desperdicio de materiales en el periodo de aprendizaje.
  12. Posibles costos por accidentes en sí mismos o en otros, mientras se está adquiriendo habilidad.
  13. Costo del tiempo extraordinario requerido por los trabajadores regulares para mantener el nivel de producción o de servicio requerido hasta que el nuevo empleado puede hacer su parte.
  14. Pérdida de producción en el intervalo entre la separación del empleado anterior y el tiempo en que su sustituto queda debidamente entrenado.
- A) Pérdida máxima mientras el grupo carece de reemplazo.

B) Pérdida en la eficiencia del grupo mientras los empleados regulares se están ajustando al nuevo miembro.

En este punto, se puede incluir también el rendimiento de las últimas jornadas de quien va a ser reemplazado, pues no trabajará con igual interés estos últimos días.

15. Gasto en equipo e instalaciones que no están siendo plenamente utilizados durante el periodo de entrenamiento.

Desde el punto de vista de la empresa, el desperdicio más injustificable es aquel envuelto en las separaciones "evitables". Para esto, un administrador de personal debe analizar la tasa corriente de rotación y distinguir entre las separaciones evitables y las inevitables.

#### ALGUNOS FACTORES QUE CONTRIBUYEN A QUE DISMINUYA LA ROTACION.

- Políticas y procedimientos sólidos de reclutamiento, selección y colocación de personal.
- A través del análisis y evaluación de puestos y administración de programas de sueldos y salarios.
- Modificando las políticas y procedimientos de personal. - No debe dejar de considerarse su impacto sobre otras políticas de personal.
- Utilizando cuestionarios para medir el grado en que los empleados están insatisfechos con sus trabajos. Por este método es posible detectar la presencia de la rotación - potencial.
- Entrevistas de ajuste y de salida.

Si se pregunta a los empleados lo que esperan obtener de

sus trabajos y si los supervisores y entrevistadores conocen las exigencias de la tarea, de este modo, conocerán mejor la conducta de sus empleados.

Estas discusiones sobre el trabajo podrían comprender:

- a) Las formas de mejorar el trabajo,
- b) Los métodos de hacerlo más satisfactorio,
- c) Las oportunidades de ascenso,
- d) Las sugerencias para solventar las dificultades de co municación y,
- e) La mejor delegación de responsabilidad.

Con respecto a las entrevistas de salida, una técnica -- que también se emplea, es interrogar al empleado unos -- 3 ó 6 meses después de la partida. Esto permite que sus juicios se seren en más.

- Las transferencias.

Un administrador de personal debe asegurarse que las políticas de transferencias estén respaldadas por otros -- factores del programa de personal. Por ejemplo, son necesarias las descripciones y análisis de puestos para establecer la avenida de la transferencia.

- Las mejoras en las condiciones de trabajo.

- Un sistema adecuado de quejas.

La queja suele ser un elemento que, bien manejado, ayuda a evitar o a reducir en mucho los abusos de cualquier in dole, de los trabajadores entre sí, de la supervisión con los empleados y, asimismo, es un excelente termómetro pa ra que la dirección conozca aquellos puntos en los cua-- les está fallando y por lo mismo, generando un estado de

ánimo de inconformidad dentro del personal de la organización.

- El incremento del desarrollo del "yo" en el trabajo (que el empleado sienta que toma decisiones y contribuye al éxito de la empresa).

- Adaptar el puesto a las necesidades de la persona.

Dentro de ciertas limitaciones, cada trabajo se puede modificar en alguna medida para adaptar las necesidades de la persona que ocupa el puesto.

- Orientar, vigilar y adaptar socialmente al empleado y -- que llegue a ser aceptado por sus nuevos compañeros.

- Entrenamiento directivo y / o de supervisión.

- Condiciones del mercado de trabajo.

Por ejemplo, hay periodos en los que la demanda de especialistas es muy alta y otros en los que están más solicitados los peones.

- Las responsabilidades familiares.

Este tipo de influencias no contribuye a la satisfacción en el trabajo y, por lo tanto, se debe considerar como una influencia ficticia.

- Los sistemas de jubilación e incluso los atractivos del sueldo reducen la rotación, sin incrementar por ello la satisfacción en el trabajo.

- El miedo a la inseguridad (timidez) puede ser una influencia perniciosa si es causa de que los empleados permanezcan en trabajos que no les satisfacen.

## C A P I T U L O I I

### METODOLOGIA

Instrumento utilizado para la obtención de la información.

Partes de que consta el "cuestionario de salida".

Datos generales.

## METODOLOGIA.

El instrumento que utilicé, es el que denominé "cuestionario de salida", basándome en lo que comúnmente se practica cuando se presenta una separación y que viene a ser el último paso en el proceso de la terminación, o sea, "la entrevista de salida".

Dicho cuestionario (ver anexo No. 3), tiene por objeto descubrir las posibles causas que están provocando una rotación de personal en la empresa en cuestión, y comprobar o disprobar las hipótesis que propuse.

Además, con la información que obtenga de los "cuestionarios de salida", expondré las recomendaciones y conclusiones que juzgue convenientes y, que de alguna manera, ayuden a que la organización reduzca su índice de rotación.

El cuestionario lo elaboré con preguntas cerradas, dejando al último de cada pregunta uno o varios renglones para que en el caso de que las preguntas señaladas en el mismo no coincidan con la realidad o con lo que piensa el empleado, escriba lo que verdaderamente sucedió o experimentó durante su permanencia en la tienda donde prestó sus servicios. Este cuestionario lo apliqué al personal de línea.

A continuación, menciono las partes en que dividí el cuestionario y también el fin que persigo en cada una de las diez preguntas de que está formado:

### I. INTRODUCCION.

Acuí trato de convencer al empleado, de que con la información que nos proporcione, la empresa se propone mejorar el ambiente de trabajo, eliminar las causas de --

descontento, y frenar el abandono de otras personas. -  
Que dicha información será de carácter confidencial y-  
que nadie podrá ser identificado, y de esta manera respon  
ponda con la mayor veracidad posible.

## II. DATOS ESPECIFICOS.

Con esto, identifico el lugar de trabajo del empleado, su duración en la empresa, si permaneció con el mismo-suelo y sus datos personales: edad, estado civil, es-tudios alcanzados. Con respecto a lo último, me propongo ver si dichos factores son determinantes en la rotación que está suscitando el empleado, y comprobar la -hipótesis que sugerí.

## III. GENERALIDADES.

1. Cómo fue que entró a la compañía.

Determinar si alguno de los medios es inadecuado ( -- fuente inconveniente).

2. Si le gustaba o no su trabajo.

Saber el motivo específico y confirmar una hipótesis.

3. Qué ventajas obtuvo de su trabajo.

Establecer si el empleado consideró importante su trabajo y obtuvo beneficio alguno del mismo.

4. Si ya había trabajado antes en lo mismo.

Comprobar que la experiencia es factor decisivo en la rotación, en este tipo de empresa. (Hipótesis)

## IV. INICIATIVA Y COMUNICACION.

5. Presentó alguna sugerencia con el objeto de que fuera más agradable o eficiente su trabajo.

Precisar la iniciativa y hasta cierto punto la competencia del empleado y la comunicación con sus supervi

sores.

V. ACTITUD DEL JEFE INMEDIATO.

6. Si fueron o no amistosas las relaciones con su jefe in-  
mediato.

Definir la conducta de los jefes hacia sus subordina--  
dos, ver si fue adecuada o no.

VI. OBSERVACIONES FINALES.

7. Cuál fue su opinión sincera acerca de la compañía.

Precisar si el concepto que tienen acerca de la empre-  
sa coincide con la causa por la que se separan de la -  
misma. Es decir, si no tiene relación el motivo de su-  
separación con la imagen que guardan de la empresa.

8. Cuáles son los motivos por los que deja la compañía.

Identificar las principales causas y comprobar o dis-  
probar las hipótesis.

9. Si se quedarían o no trabajando con nosotros en caso de  
eliminarse las causas por las que pretenden separarse-  
de la empresa.

Saber más a fondo, si el empleado está identificado con  
la compañía, ya que suprimiendo la(s) causa(s) el em--  
pleado se quedaría con agrado dentro de la organiza---  
ción.

10. Consideramos que existen otras causas por las que aban-  
dona la compañía, nos gustaría conocerlas.

Lograr conocer otras causas que originaron la salida -  
del empleado y obtener una información más completa; -  
es una pregunta complementaria de la No. 8.



Durante el bimestre mayo-junio de 1971, se aplicaron los "cuestionarios de salida" al personal que prestó sus servicios en las tiendas de autoservicio y que por algún motivo se separó de la organización.

A través del bimestre hubo un total de 145 empleados que causaron baja en las 23 tiendas de autoservicio.

La tabulación la dividí en tres partes con el fin de que puedan apreciarse en una forma más detallada los datos que obtuve y se facilite su análisis y valuación, siendo las siguientes:

1. Por preguntas.
2. Por tiendas.
3. Por departamentos.

## C A P Í T U L O   I I I

### RESULTADOS Y COMENTARIOS

1. Por preguntas.
2. Por tiendas.
3. Por departamentos.

Comprobación o disprobación de las hipótesis.

Análisis de los resultados por tiendas y departamentos.

Análisis de la Antigüedad y Sueldos.

1.- Por preguntas. -

	Tiendas		Tiendas		Total	%
	Departa	mentales	de	Comunidad		
		%		%		%
<b>Grado de estudios alcanzados:</b>						
Secundaria	41	28.3	9	6.2	50	34.5
Preparatoria	9	6.2	3	2.1	12	8.3
Comercio	22	15.2	8	5.5	30	20.7
Profesional	6	4.1	1	.7	7	4.8
Edad (entre 16 y 20 años)	43	29.7	13	9.0	56	38.7
Solteros	61	42.1	20	13.8	81	55.9

	Tiendas Departa mentales	%	Tiendas de Comunidad	%	Total	%
<b>I. Obtuvieron el empleo:</b>						
Por recomendación de una persona que trabaja en la Cía.	41	28.3	17	11.7	58	40.0
Por recomendación de una persona que es ajena a la Cía.	7	4.8	3	2.1	10	6.9
Porque se enteraron en el periódico	4	2.8	1	.7	5	3.5
Atraídos por la fama de la Cía.	6	4.1	2	1.4	8	5.5
Por haber presentado su solicitud sin ninguna recomendación	31	21.4	8	5.5	39	26.9

100-1-1-1-1

	Tiendas		Tiendas		Total	%
	Departa	mentales	de	Comunidad		
<b>II. Si les gustaba su trabajo:</b>	<b>102</b>	<b>70.3</b>	<b>34</b>	<b>23.4</b>	<b>136</b>	<b>93.7</b>
Porque: Tenfan un trato continuo con la clientela	45	31.0	15	10.3	60	41.3
Era sencillo	21	14.5	16	11.0	37	25.5
No era monótono ni aburrido	27	18.6	14	9.7	41	28.3
Pusieron en práctica sus conocimientos	34	23.4	15	10.3	49	33.7
Otros	12	8.3	1	.7	13	9.0
No les gustaba su trabajo, porque:	41	28.3	7	4.8	48	33.1
Su horario no era fijo	22	15.2	3	2.1	25	17.3
Requería una capacidad inferior a la que poseen	9	6.2			9	6.2
Se tenfan que quedar trabajando más tiempo	15	10.3	1	.7	16	11.0
Era demasiada la responsabilidad	2	1.4	1	.7	3	2.1
Les causaba cierto temor o nervios			1	.7	1	.7
Era un trabajo pesado	3	2.1	1	.7	4	2.8
Era muy monótono y aburrido	3	2.1	1	.7	4	2.8
Otros	3	2.1	1	.7	4	2.8

	Tiendas Departa <u>m</u> entales		Tiendas de Comunidad		Total	%
		%		%		%
<b>III. Ventajas que obtuvieron de su trabajo:</b>						
Experiencia	57	39.3	17	11.7	74	51.0
Mayor criterio	24	16.6	14	9.7	38	26.3
Aprendieron a ser más sociables	39	26.9	15	10.3	54	37.2
Responsabilidad	51	35.2	21	14.5	72	49.7
Haber conocido su capacidad	28	19.3	10	6.9	38	26.3
Más conocimientos	39	26.9	13	9.0	52	35.9
Habilidad	29	20.0	12	8.3	41	28.3
Ninguna	2	1.4			2	1.4
<b>IV. Ya habfan trabajado antes en lo mismo</b>						
No habfan trabajado antes en lo mismo	29	20.0	8	5.5	37	25.5
	64	44.1	25	17.2	89	61.3
<b>V. Sí presentaron sugerencias</b>						
No presentaron sugerencias, porque:	7	4.8	5	3.4	12	8.2
No aceptaban ninguna sugerencia	92	63.4	31	21.4	123	84.8
No se les ocurrió nada	2	1.4	2	1.4	4	2.8
Les daba temor decir algo	20	13.8	9	6.2	29	20.0
Lo tomaban como queja	5	3.4	2	1.4	7	4.8
Otros	13	9.0	3	2.1	16	11.1
	1	.7			1	.7

	Tiendas		Tiendas		Total	%
	Departa	mentales	Comunidad	de		
		%		%		
<b>VI. Si fueron amistosas las relaciones con su jefe inmediato, porque:</b>	80	55.2	32	22.1	112	77.3
Sabía mandar a sus empleados	46	31.7	17	11.7	63	43.4
Se interesaba por los problemas personales	17	11.7	7	4.8	24	16.5
Los alentaba o animaba en momentos difíciles	29	20.0	11	7.6	40	27.6
Los trataba a todos en igual forma	40	27.6	18	12.4	58	40.0
Les inspiró confianza	31	21.4	8	5.5	39	26.9
Otras causas	4	2.8	3	2.1	7	4.9
<b>No fueron amistosas las relaciones con su jefe inmediato, porque:</b>	24	16.6	6	4.1	30	20.7
Les gritaba constantemente	3	2.1	1	.7	4	2.8
Se molestaba frecuentemente, sin motivo alguno	5	3.4	3	2.1	8	5.5
Era déspota	4	2.8	3	2.1	7	4.9
No sabe tratar al personal a su cargo	5	3.4	1	.7	6	4.1
Prometió una cosa y no la cumplió	5	3.4	1	.7	6	4.1
Los presionaba constantemente	2	1.4	3	2.1	5	3.5
Por no simpatizar	3	2.1	4	2.8	7	4.9
Otras causas	1	.7	1	.7	2	1.4

	Tiendas		Tiendas		Total	%
	Departa- mentales	%	de Comunidad	%		

VII. Opinión acerca de la compañía:

Mala

Regular	6	4.1	2	1.4	8	5.5
---------	---	-----	---	-----	---	-----

Buena	51	35.2	16	11.0	67	46.2
-------	----	------	----	------	----	------

Excelente	42	29.0	14	9.7	56	38.7
-----------	----	------	----	-----	----	------



	Tiendas		Tiendas		Total	%
	Departa		de			
	mentales	%	Comunidad	%		
<b>VIII. Motivos por los que dejaron la Cfa.:</b>						
No les gustaba el ambiente de trabajo	5	3.4	2	1.4	7	4.8
Tuvieron problemas con sus compañeros	7	4.8	1	.7	8	5.5
No les brindaron oportunidades de desarrollo	13	9.0	2	1.4	15	10.4
Les quedaba muy lejos su casa del trabajo	11	7.6	5	3.4	16	11.0
Por continuar sus estudios	26	17.9	2	1.4	28	19.3
Por otro empleo mejor pagado	7	4.8			7	4.8
Por exceso de trabajo	2	1.4	1	.7	3	2.1
Por ocupar un puesto que no va de acuerdo con sus estudios	9	6.2	1	.7	10	6.9
Por ocupar un puesto que no va de acuerdo con su experiencia						
Por falta de estímulos	3	2.1	1	.7	4	2.8
Por inseguridad en su empleo	1	.7	1	.7	2	1.4
Por despido	5	3.4	4	2.8	9	6.2
Por bajo sueldo	17	11.7	4	2.8	21	14.5
Por reajuste de personal	2	1.4			2	1.4
Por matrimonio	16	11.0	7	4.8	23	15.8
Por problemas familiares	10	6.9	7	4.8	17	11.7
Otros motivos	22	15.2	12	8.3	34	23.5



2.- Por tiendas. -

		Número de empleados que causaron baja	%
En tiendas departamentales:	A	14	9.6
	B	2	1.4
	C	16	11.0
	D	10	6.9
	E	20	13.7
	F	11	7.6
	G	17	11.7
	H	17	11.7
Subtotal:		<u>107</u>	<u>73.8</u>
En tiendas de comunidad:	I	4	2.8
	J	4	2.8
	K	5	3.4
	L	4	2.8
	M	-	—
	N	1	.7
	O	4	2.8
	P	1	.7
	Q	-	—
	R	6	4.1
	S	2	1.4
	T	2	1.4
	U	4	2.8
	V	-	—
W	1	.7	
Subtotal:		<u>38</u>	<u>26.2</u>
Total		<u>145</u>	<u>100.0</u>

TABLA No. 10

3.- Por departamentos. -

	Número de empleados que causaron baja	%
Cajas	52	35.9
Protección	12	8.3
Panadería	9	6.2
Abarrotes	12	8.3
Frutas y Verduras	6	4.1
Limpieza	7	4.8
Carnes	9	6.2
Salchichonería	3	2.0
Marcaje	3	2.0
Recibo General	2	1.4
Caballeros	2	1.4
Fotografía	3	2.0
Artículos del Hogar	3	2.0
Libros y Revistas	2	1.4
Enseres Menores	2	1.4
Perfumería	2	1.4
Fuente de Sodas	4	2.8
No Ropa	2	1.4
Devoluciones	1	.7
Pescadería	2	1.4
Zapatería	2	1.4
Juguetería	1	.7
Regalos	1	.7
Niños	1	.7
Shoppers	1	.7
Cobranza	1	.7
TOTAL	<u>145</u>	<u>100.0</u>

COMPROBACION O DISPROBACION DE LAS HIPOTESIS.

1. El personal contratado con estudios comerciales y secundario origina una elevada rotación de personal.

El 34.5% (50 empleados) alcanzaron un grado de estudios secundario.

El 20.7% (30 empleados) lograron un grado de estudios comerciales. (ver tabla No. 1)

Lo anterior, representa el 55.2% del total de los empleados que se separaron de la organización, o sea, más de la mitad no ha logrado estudiar la preparatoria y mucho menos estudios superiores.

Ciertamente es lógico dicho porcentaje, ya que se les contrata para ocupar puestos que no requieren una mayor preparación. Generalmente esta clase de empleados desea continuar sus estudios y para conseguirlo necesitan de mayor tiempo y dedicación, por lo que su permanencia en la empresa es temporal. Además también lo demuestra el resultado a que se llegó en uno de los motivos por los que dejaron la compañía (pregunta No. 8), ya que el concepto: por continuar sus estudios constituye un 19.3%, siendo el porcentaje más alto de todos. (ver tabla No.7)

2. Se contrata personal para ocupar un puesto que requiere una capacidad inferior a la que poseen, siendo que esto ocasiona una alta rotación de personal.

Sólo 9 empleados (6.2%) respondieron que NO les gustaba su trabajo, porque requería una capacidad inferior a la

que noseen, por lo que no resulta comprobada la hipótesis. (ver tabla No.3)

Cabe mencionar dentro de esta hipótesis, aunque no esté íntimamente relacionado, que la inteligencia puede influir sobre la insatisfacción y por lo tanto sobre la rotación, primeramente en que un trabajo bastante difícil precisará un esfuerzo continuo por parte del individuo que tenga una inteligencia insuficiente y por otro lado, la persona de inteligencia elevada puede hallar aburridas ocupaciones y abandonar su trabajo para perseguir ocupaciones más atractivas.

3. El personal cuya edad fluctua entre los 16 y 20 años, y solteros, constituyen una proporción considerable de la rotación de personal.

En la tabla No. 1 se puede observar los siguientes resultados:

El 38.7% (56 empleados) fueron quienes se encontraron entre los 16 y 20 años de edad, o sea, casi el 50% del total de empleados que causaron baja.

El 55.9% (81 empleados) fueron los solteros que abandonaron la compañía, formando un porcentaje considerable en relación a los 145 empleados que originaron rotación. Con base a lo señalado previamente, pienso que los factores que contribuyeron a la rotación entre empleados de 16 y 20 años y solteros, son los siguientes:

- a) Falta de responsabilidad.
- b) Inestabilidad.

Debido a que generalmente son individuos, que no tienen a su cargo personas que vivan a cuenta de ellos económicamente, por lo que se dedican a buscar trabajos hasta encontrar alguno en el que se adanten mejor, ya que habitualmente no dependen del empleo para su subsistencia porque acuden a su familia para que los ayude, y como consecuencia, su mayor interés no lo constituyen los sueldos. Algunos prueban varios empleos antes de resolverse, otros terminan interesándose y permanecen con la compañía formando así parte del grupo de empleados estables.

Otros individuos abandonan los trabajos inveteradamente, y sería conveniente encontrar unos métodos de selección que los detectase. Su historial anterior de inestabilidad podría ser un índice de esta tendencia. Hábiles entrevistas y referencias de empleos previas pueden contribuir en gran manera a detectar a los trabajadores transitorios.

4. Se adquiere personal para ocupar un puesto en determinada tienda, no obstante que la ubicación de la misma se encuentre sumamente lejana del lugar en que vive la persona contratada, siendo lo anterior un factor que contribuye a aumentar la rotación de personal.

Los resultados arrojaron un total del 11% (16 empleados), demostrándonos que no se llegó a comprobar la hipótesis. (ver tabla No. 7)

Sin embargo, estimo que esta causa de rotación se susci

ta en virtud de que al seleccionar al personal, no le dan la suficiente importancia al hecho de que el empleado va a ocupar bastante tiempo en llegar al lugar de trabajo, originando en un lapso específico la salida del trabajador de la empresa, porque se crea en él la conciencia de la búsqueda de un trabajo más cercano a su hogar.

5. Se le exige al personal que trabaje más tiempo de su horario normal de trabajo, lo que provoca una gran rotación de personal.

El trabajar más tiempo del usual al día, llegó a ser el segundo motivo por el cual los empleados que causaron baja no les gustaba su trabajo, obteniéndose el 11% (16 empleados). (ver tabla No. 3)

De igual modo, no se puede afirmar que queda comprobada esta hipótesis.

6. Se contrata personal con experiencia, influyendo en la rotación en forma considerable.

El resultado se puede ver en la pregunta No. 4, (ver tabla No. 4) donde aparece que el 25% (37 empleados) ya habían trabajado antes en lo mismo.

Con esto, no se puede asegurar que la experiencia sea determinante en la rotación de personal.

Se formuló esta hipótesis, porque consideramos que en la mayoría de los casos, el empleado con experiencia cree se le va a retribuir con un sueldo mayor al que percibía



en su trabajo anterior, o bien, se percata de que su experiencia no la toman en consideración y , por lo tanto, no ve futuro dentro de la empresa y la abandona.

## ANALISIS DE LOS RESULTADOS POR TIENDAS Y DEPARTAMENTOS.

Después de haber presentado los resultados en relación a las hipótesis que propuse, para demostrar su comprobación o disprobación, analicemos ahora el porcentaje de empleados que causaron baja tanto por tiendas como por departamentos.

Antes que nada, quisiera comentar que el número de empleados que integran una tienda departamental, es casi el doble al de una tienda de comunidad.

No obstante, el resultado que se obtuvo del 73.8% (107 empleados) que causaron baja en tiendas departamentales, no guarda ninguna proporción con el 26.2% (38 empleados) de las tiendas de comunidad. (ver tabla No.9)

Lo anterior puede significar que, si mes a mes los resultados siguen conservando la misma proporción, obviamente los administradores de personal deben de enfocar toda su atención a las tiendas departamentales y averiguar lo que en ellas está sucediendo. Es decir, deberán buscar y estudiar las causas que están originando la rotación, a su medida con criterios uniformes y a la preparación de los datos para obtener conclusiones precisas.

En cuanto a los resultados por departamentos, el Depto. de Cajas fue donde hubo el mayor número de empleados que causaron baja (52 de 145 empleados, o sea, el 35.9% -- (ver tabla No. 10). Por esta razón, analizaré separadamente este departamento, ya que aquí es en donde principalmente está el problema de la rotación de personal.

Sólo tomaré en cuenta, para su análisis, las tiendas departamentales: E, G, H, C y A, donde mayor número de empleados se separaron de la compañía.

Resultados de la Tiendas Departamentales por Departamentos:  
(ver tabla No. 10)

Tienda	Letra	%	Total empleados que causaron baja:			
Departamental	E	13.7	20			
"	G	11.7	17			
"	H	11.7	17			
"	C	11.0	16			
"	A	9.6	14			
			84			

Departamento	Número de empleados						Total por Depto.
	Tda:	E	G	H	C	A	
CAJAS		12	2	4	5	4	27
Protección		1		2	2	3	8
Aberrotos		2		2		1	5
Limpieza		1	2		1	1	5
Garnes		1		2	1		4
Recibo Gral.		2					2
Fotografía		1	1				2
Panadería			9				9
Marcaje			2				2
Salchichonería			1				1
Frutas y Ver.				1	2		3
Caballeros				2			2
Libros y Rev.				1	1		2
Enseres Menores				1	1		2
Zanatería				2			2
Perfumería					1	1	2
Pescadería					1		1
Regalos					1		1
Cobranza						1	1
Shoppers						1	1
Juguetería						1	1
Fte. de Sodas						1	1

Análisis del Dento. de Cajas por preguntas:  
(Tiendas Departamentales)

C O N C E P T O	No.de empleados					Total por preguntas	
	Tda:	B	G	H	C		A
- Cursaron hasta <u>secundaria</u>	6			2	3		11
- Cursaron hasta <u>comercio</u>	5				1	2	8
- Edad entre 16 y 20 años	4	2			2	4	12
- SOLTERAS(OS)	8	1	3	4	4		20
1. Obtuvieron el empleo:							
- Por recomendación de una persona que trabaja en la cia.				1	3	3	7
- Por recomendación de una persona ajena a la cia.						1	1
- Por haber presentado mi solicitud sin recomendación	7			3	2		12
2. Si les gustaba su trabajo por que:							
- Principalmente por tener un trato continuo con la clientela y no era monótono ni aburrido	12				5	4	21
No les gustaba su trabajo:							
- Fundamentalmente por requerir una capacidad inferior a la que poseen	5						5
- Porque requería trabajar a diferentes horas				2	2		4
- Por trabajar más tiempo -- del usual al día					2		2
3. Ventajas que obtuvieron de su trabajo:							
- La responsabilidad y la experiencia	LM+			3	5	4	12+LM
- Ninguna ventaja	1						1
4. Habían trabajado antes en lo mismo: Si	LM			2	2		4+LM
No					3	4	7
5. Presentaron sugerencias:							
No, porque:				4	5		9
- No se les ocurrió nada	LM					4	4+LM
- Lo tomaban como queja					2		2

+ LM= La mayoría

C O N C E P T O	Tda:	No. de empleados					Total por preguntas
		E	G	H	C	A	
6. Fueron amistosas las relaciones con su jefe inmediato, Sí: - Sabían mandar al personal a su cargo			1	1		3	5
	LM				5		5+LM
- La presionaba constantemente	No:		2			1	2
							1
7. Su opinión acerca de la cía. - Buena y excelente - Buena - Excelente - Regular	LM	2	4				6+LM
				LM	1		1+LM
				1	1		2
					1		1
8. Dejaron la cía., por los motivos siguientes: - <u>Por continuar sus estudios</u> - <u>Por bajo sueldo</u> - <u>Por ocupar un puesto que no va de acuerdo con sus estudios</u> - No le brindaron oportunidades de desarrollo - Le quedaba lejos su casa del trabajo - Por exceso de trabajo - <u>Por matrimonio</u> - <u>Por problemas familiares</u> - Por salir tarde del trabajo - Encontró un trabajo con un horario mejor - La obligaron a dejar la cía. - Por otro empleo mejor pagado - Por falta de estímulos - No le gustaba el ambiente - Por buscar un trabajo de medio día		5				3	8
		3		1		1	5
		2				1	3
		1		1		1	3
		1		1	1	1	4
		1					1
		1		1	3		5
		1		1			2
		1					1
			1				1
			1				1
				1		1	2
				1			1
					1		1
						1	1

Ahora, presentaré los resultados logrados en las tiendas de comunidad, donde exclusivamente detallaré lo sucedido en las tiendas R y K, que fueron en las que hubo más empleados que provocaron rotación. (ver tabla No. 9)

Tienda	Letra	%	Total empleados que causaron baja:	
De comunidad	R	4.1	6	
"	K	3.4	5	
Departamento	No. de empleados		Total por Depto.	
	Tda:			
CAJAS	2	1	3	
Abarrotes	1	1	2	
Limpieza	1		1	
Salchichonería	1		1	
Pte. de Sodas	1		1	
Ptas. y Verduras		1	1	
Carnicería		1	1	
Devoluciones		1	1	

Análisis de todos los departamentos por preguntas:  
(Tiendas de Comunidad)

C O N C E P T O	No. de empleados		Total por preguntas
	Tda:		
- Cursaron hasta primaria	2	1	3
- Cursaron hasta secundaria	2	3	5
- Cursaron hasta comercio	1	1	2
- Edad entre 16 y 20 años	2	1	3
- Solteros(as)	1	3	4
1. Obtuvieron el empleo:			
- Presentando su solicitud sin recomendación	4		4
- Por recomendación de alguien que trabaja en la cía.	2	2	4
- Atraídos por la fama de la cía.		2	2
- Por recomendación de una persona ajena a la cía.		1	1
2. Sí les gustaba el trabajo:			
- Por el trato continuo con la clientela	6		6
- Pusieron en práctica sus conocimientos	6		6

C O N C E P T O	No. de empleados		Total por presntes	
	Tda:	R		K
No les costaba su trabajo:				
- El horario no era fijo y era mu- cha la responsabilidad		2	1	3
- Tenía que trabajar más tiempo del normal			1	1
- Era monótono y aburrido			1	1
3. Ventajas que se obtuvieron de su trabajo: Experiencia	LM		1	1+L.M.
Responsabilidad	LM		1	1+LM
Ser más sociables			2	2
4. Habían trabajado antes en lo mis- mo: Si		2	1	3
No		3	4	7
5. Presentaron sugerencias: Si		1		1
No			5	5
6. Fueron amistosas las relaciones - con su jefe inmediato: Si, porque:			4	4
- Los trataban atodos en igual for- ma	LM			LM
- Sabía mandar	1			1
No, porque:				
- Se molestaba frecuentemente	1	1		2
- No simpatizaba con él	1			1
7. Su opinión sobre la cía.:				
- Regular		2		2
- Excelente		2		2
- Buena			LM	LM
8. Dejaron la cía. :				
- No les brindaron oportuñidades de desarrollo		1		1
- Por problemas familiares		2	1	3
- Por problemas con el gerente		1	1	2
- Por término de contrato		2		2
- Por matrimonio			1	1
- Por bajo sueldo			2	2
- No les gustaba el ambiente			1	1
- Por ocupar un puesto que no está de acuerdo con sus estudios			1	1

ANALISIS DE LA ANTIGÜEDAD Y SUELDOS.

De 129 empleados que proporcionaron su antigüedad en la compañía, sólo:

- 17 empleados (13.17%) permanecieron hasta 1 mes,
- 28 " (21.71%) " hasta 3 meses,
- 51 " (39.53%) " hasta 6 meses,
- 29 " (22.47%) " 2 años o más,
- 5 " ( 3.8%) " más de 5 años.

Promedio de antigüedad por empleado: 16 meses.

Promedio de antigüedad por empleado, quitando a los 5 empleados que permanecieron más de 5 años: 12 meses.

Promedio de antigüedad por empleado, excluyendo a los 29 empleados que duraron 2 años o más: 6 meses.

De 137 empleados que proporcionaron su sueldo inicial y final:

- 92 (67.15%) permanecieron con el mismo sueldo.

Los 6 empleados que obtuvieron un incremento mayor en su sueldo fueron:

	DE	A	INC.	ANTIGÜEDAD
1.	2500	4000	1500	4 años 8 meses
2.	975	1800	825	2 años 5 meses
3.	925	1500	575	2 años 8 meses
4.	1200	1750	550	6 años 5 meses
5.	1500	2000	500	7 años
6.	1200	1700	500	2 años 4 meses

Los demás empleados tuvieron aumentos desde \$50.- hasta uno sólo de \$400.- Este último con una antigüedad de 7 años 2 meses.



ANALISIS DE LA ANTIGÜEDAD Y SUELDOS DEL ORFEO DE CAJAS.

De 48 empleados que proporcionaron su antigüedad, sólo:

- 5 empleados (10.41%) permanecieron hasta 1 mes,
- 20 " (41.66%) " hasta 6 meses,
- 25 " (52.08%) " hasta 12 meses,
- 13 " (27.08%) " 2 años o más,
- 1 empleado ( 2.08%) permaneció más de 5 años.

Promedio de antigüedad por empleado: 15 meses.

De 49 empleados que señalaron su sueldo inicial y final:

- 36 (73.46%) conservaron el mismo sueldo.
- 31 (63.26%) con un sueldo final de \$1175.-

De 12 empleados que les aumentaron sus ingresos, 8 obtuvieron hasta \$1175.-

Los 5 empleados que lograron un incremento mayor en su sueldo fueron:

	DE	A	INC.	ANTIGÜEDAD
1.	975	1800	825	2 años 6 meses
2.	975	1300	325	3 años 7 meses
3.	850	1175	325	5 años 10 meses
4.	900	1175	275	2 años
5.	975	1200	225	2 años 7 meses

Los 7 empleados restantes, tuvieron aumentos desde -- \$100.- hasta \$200.-

De todo lo expuesto anteriormente, considero importante comentar, exclusivamente los factores que pueden estar influyendo en la rotación de personal de esta organización.

En primer lugar, de acuerdo a los resultados de todas las tiendas (ver tabla No. 2), y a los resultados obtenidos solo en el Depto. de Cajas y tiendas R y K, el mayor número de empleados que ingresaron a la compañía, fue "por recomendación de una persona que trabaja en la organización".

Esto puede significar, que no se sigue el procedimiento debido en la selección de personal o no se respetan las políticas y, que por el mero hecho de que alguien sea recomendado (posiblemente por algún ejecutivo), ingresa a la compañía.

Parece conveniente recordar, que algunos autores afirman que la contratación forzada en las recomendaciones hechas por los empleados, puede crear camarillas familiares y círculos internos de amigos íntimos.

Entre los motivos por los que no les gustó su trabajo, (ver tabla No. 3) destaca el que "su horario no era fijo". Esta situación puede causar problemas o en efecto los está ocasionando, a aquellas personas que trabajan y estudian. Como no pueden hacer las dos cosas al mismo tiempo, optan por seguir estudiando y se separan de la organización; buscan una empresa en donde puedan realizar ambos aspectos. Este punto puede estar relacionado con el motivo por el cual dejan la compañía: Por continuar sus estudios.

Aunque este motivo no constituya un porcentaje muy alto de rotación, (ver tabla No. 7) si se podría intentar re

ducirlo lo más posible.

Es obvio que si se contrata personal joven, estos estén estudiando, y si la compañía no se los permite ya sea por el horario variable o por trabajar más tiempo del normal al día, etc., deseen separarse de ésta y buscar otro empleo donde tengan oportunidad de continuar sus estudios y trabajar.

El matrimonio ocupó el segundo lugar entre los motivos por los que dejaron la organización. Esta causa de separación se considera como una forma inevitable de rotación. A pesar de considerarse como tal, puede disminuirse si se contrata a mujeres casadas y con grandes necesidades económicas. Sin embargo, como antes lo había indicado, G. Testa sostiene que, con demasiada frecuencia el trabajo femenino es complementario del hombre y por ello, puede cesar cuando lo permita la situación económica familiar. Esto es lo que hay que evitar, en la fase de la selección.

En el Análisis de la Antigüedad y Sueldos, podemos apreciar un porcentaje muy alto de empleados que permanecieron con el mismo sueldo, (67.15%, o sea, 92 de 129 empleados) con un promedio de antigüedad por empleado de 16 meses.

Ahora bien, de los pocos empleados que tuvieron un incremento en sus sueldos, podemos ver la desproporción tan grande que existe en relación con la antigüedad y su sueldo final. Por ejemplo, un empleado con una antigüedad de 6 años 5 meses, tenía un sueldo final de \$1750.- y otro con una antigüedad de 2 años 4 meses, tenía un sueldo final de \$1700.-, es decir, una diferencia de \$50.-

Lo mismo podemos observar en el Depto. de Cajas, en el

cual 36 de 48 empleados (73.46%) conservaron el mismo sueldo, y la desproporción que existe con la antigüedad y el sueldo final.

Con lo anterior, solo puedo sacar como conclusión, que no existe una correcta retribución al personal, acarreando un descontento del trabajador que no se siente retribuido-justamente y, por lo tanto, decide abandonar a la empresa o no rinde todo su esfuerzo.

C A P I T U L O I V

RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES.

Estimo necesario una revisión del Análisis del Puesto de Cajera, particularmente en lo referente a los requerimientos en cuanto a escolaridad y perfil, con el fin de encauzar adecuadamente el reclutamiento y como una valiosa ayuda para una selección más objetiva de personal. Si carecen de un Análisis, deberán elaborarlo. Igualmente, para todos los demás puestos.

Sería conveniente examinar las políticas de reclutamiento, específicamente con respecto al medio de atraer candidatos por recomendación de una persona que trabaja en la compañía. Es posible que las personas que ocupan un puesto a nivel ejecutivo dentro de la organización, estén influyendo en la contratación.

Dentro de la fase de la selección de personal, se podría optar por las siguientes prácticas:

- a) Dependiendo del puesto a ocupar, se puede contratar personal con estudios secundarios, siempre y cuando dicho personal hubiese interrumpido sus estudios dos o más años, proporcionando ésto más seguridad en cuanto a que ya no deseen continuar su preparación en alguna escuela o colegio.
- b) En cuanto al personal con estudios comerciales, colocarlos en un puesto que esté más de acuerdo a su preparación y no por ejemplo: como cajeras, que después de transcurrido cierto tiempo, recansitan y se dedican a buscar un empleo compatible con sus aspiraciones o estudios.
- c) Adquirir personal con más de 20 años de edad y con conocimiento de que tienen obligaciones económicas con las-

cuales cumplir, y en esta forma los impulse a permanecer más tiempo en la compañía. El tipo de individuos -- inestables, se puede detectar, en algunas ocasiones, a través de hábiles entrevistas y referencias conseguidas en sus empleos anteriores. Debemos tener presente, que algunas respuestas favorables sobre referencias y cartas de recomendación deben ser reconocidas como esfuerzos -- para deshacerse de empleados insatisfactorios.

El personal que se emplea para trabajar en determinada tienda y se senara porque le queda muy retirada del lugar donde vive, se puede evitar, transfiriéndolo a otra -- tienda y reduciendo de este modo, el tiempo que ocupaban -- en recorrer la distancia anterior. Algunos supervisores, -- nunca sugieren y recomiendan transferencias, considerando que pueden ser interpretadas como una aceptación de que -- han hecho un trabajo deficiente de selección o de que no -- pueden llevarse bien con las personas que supervisan. Como resultado, algunos departamentos se ven plagados con personas mal colocadas que deberían de haber sido transferidas. Para evitar estos efectos, las políticas más específicas -- indican cuando y bajo que circunstancias se harán las transferencias. También sería interesante determinar si las --- transferencias, se presentan debido a un cambio de residencia del empleado posterior a la contratación.

Los resultados conseguidos en la pregunta No. 5 (ver-- tabla No. 4), nos indican hasta cierto grado, la falta de-- comunicación entre empleados y supervisores. La entrevista puede resultar un medio muy útil para conocer a la gente, -- para confrontar y dilucidar problemas o actitudes, para --

orientar, motivar o amonestar, por lo cual, considero que deberían programarse entrevistas periódicas para conocer -- las opiniones de los empleados sobre su trabajo, jefes, -- compañeros, la institución y, en general, sobre la administración y, de esta manera, detectar la rotación potencial y tratar de evitarla.

Indudablemente, las entrevistas de salida son un instrumento de gran ayuda para conocer las verdaderas causas por las que un empleado deja la empresa. La entrevista debe ser preparada con todo cuidado por el entrevistador, evitando cualquier improvisación que produce pocos frutos. -- Dicha entrevista es muy posible que sea más útil si se lleva a cabo por alguien que no sea el supervisor inmediato del empleado.

En virtud de que todo indica que existe una gran desproporción entre la antigüedad y el sueldo de los empleados y que el concepto: por bajo sueldo, ocupó el tercer lugar dentro de los motivos por los que dejaron la compañía, opino que sería conveniente llevar a efecto una Valuación de Puestos o una revisión si ya existe, con el fin de determinar el valor de cada puesto en la empresa en relación con los demás de la misma, y lograr una correcta retribución al personal.

Por último, quisiera mencionar que los empleados estables también deben de estudiarse desde el punto de vista de sus intereses. Los intereses de una persona cambian a través de los años, debiendo estudiarse los traslados de tareas, así como las oportunidades para ayudar a los empleados a que se desarrollen en nuevas direcciones. Para atacar



con éxito este problema es necesario que los supervisores-  
desarrollen algunas de las habilidades básicas de entrevis-  
ta.

CONCLUSIONES.

1. El elemento humano dueño de una personalidad única, así como con sentimientos, debe ser objeto de un estudio -- constante por parte de la dirección, para conocer cuáles son los intereses, las relaciones y ambiciones que ejercen influencia sobre él.

2. La mayoría de los empleados provocó rotación voluntaria (por renuncia), o sea, de los 145 empleados que se separaron de la compañía, sólo 11 fueron despedidos (2 por reajuste).

Las únicas formas inevitables de rotación (rotación forzosa) fueron:

- El matrimonio, donde únicamente 23 empleados (15.8%)-- causaron baja por este concepto y,
- Por problemas familiares (17 empleados; el 11.7%).

Entre las formas evitables de rotación, resultaron principalmente:

- Por continuar sus estudios (28 empleados; el 19.3%),
- Por bajo sueldo (21 empleados; el 14.5%),
- Por quedarles muy lejos su casa del trabajo (16 empleados; el 11.0%).

3. Las separaciones voluntarias ocurrieron primordialmente en:

- Las tiendas departamentales (107 empleados; 73.8%) y,
- El Depto. de Cajas (52 empleados; 35.9%).

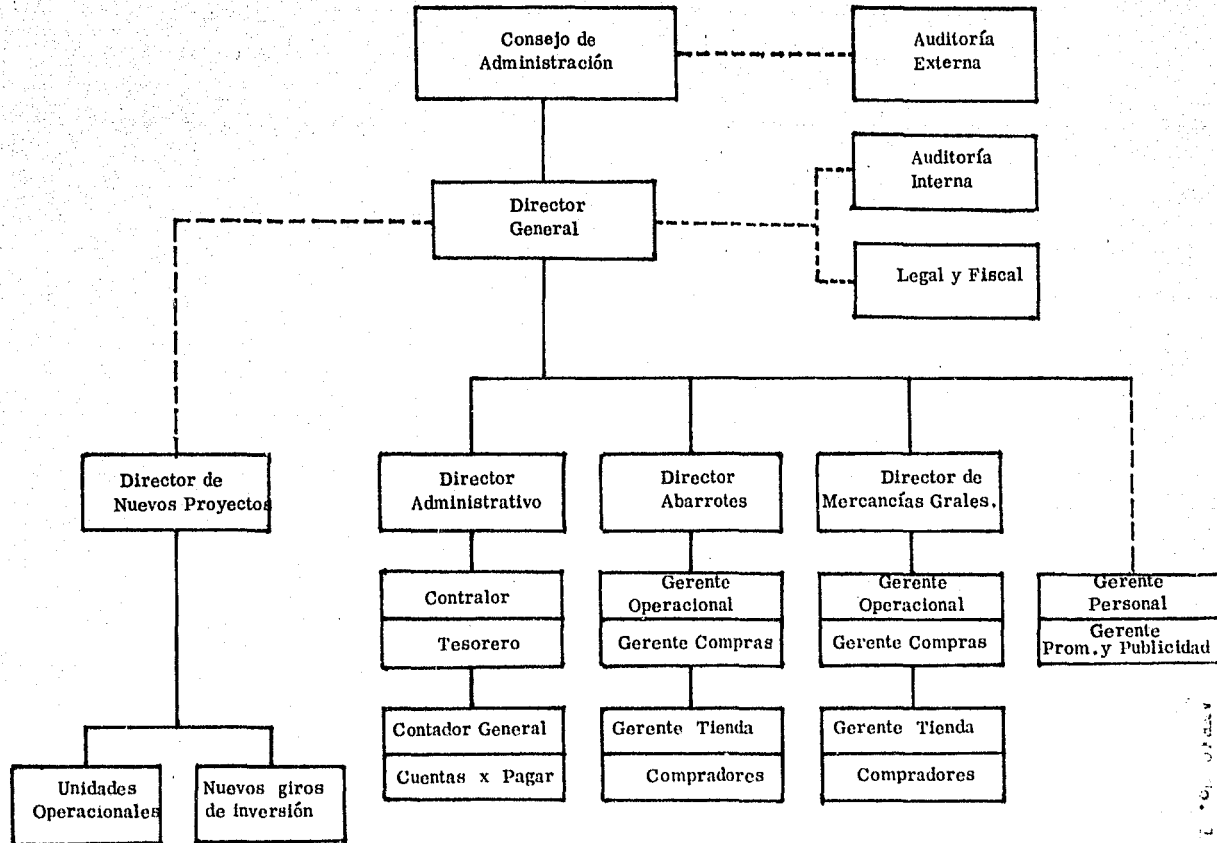
4. La clase de empleados que se separó voluntariamente fue:

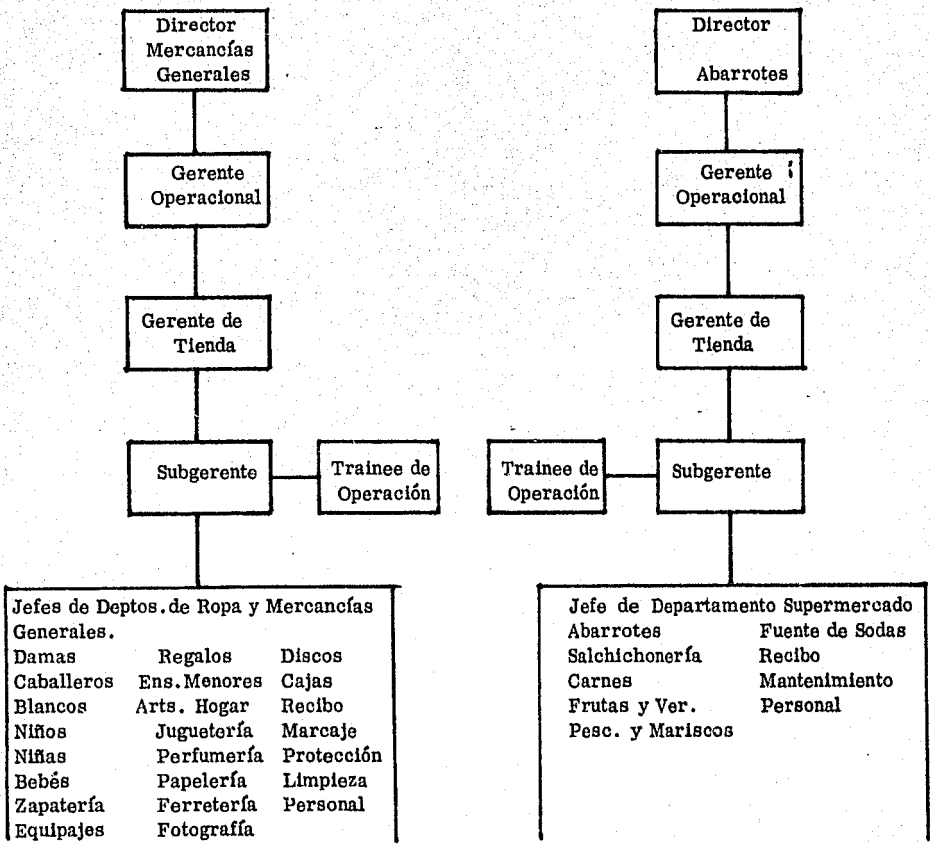
- Edad: entre 16 y 20 años (56 empleados; 38.7%)
- Estado civil: solteros (81 empleados; 55.9%)
- Estudios: secundaria (50 empleados; 34.5%)  
comercio (30 empleados; 20.7%)

5. Los métodos y/o técnicas que se recomendaron para controlar y reducir la rotación, son las siguientes:
  - a) Revisión o establecimiento del Análisis del Puesto - de Cajera.
  - b) Examen de las políticas de reclutamiento.
  - c) Nuevas prácticas con respecto a la selección de personal.
  - d) Transferencias.
  - e) Entrevistas periódicas con el personal y entrevistas de salida.
  - f) Revisión o establecimiento de la Evaluación de Puestos.
6. El personal con preparación a nivel secundaria, mostró una tendencia por continuar sus estudios. Los de comercio, la búsqueda de empleos que estén más de acuerdo a su vocación.
7. La capacidad del personal contratado fue compatible, en mayor grado, con el puesto ocupado.
8. La carencia de obligaciones económicas en las personas de corta edad y solteras, constituye un antecedente que permite presuponer el poco tiempo que van a permanecer en la organización.
9. No fue un problema principal pero si secundario para la rotación, el hecho de que el lugar de trabajo se encuentre lejano del sitio donde vive el empleado.
10. Tampoco fue determinante en la rotación de personal de esta organización, el verse obligados a trabajar más tiempo durante el día, lo que puede crear en el empleado cierta animadversión al puesto que desempeña, y optar

por separarse de la compañía.

11. La experiencia no reflejó ser un elemento de gran consideración, para incrementar la rotación del personal en las tiendas de autoservicio.





CUESTIONARIO DE SALIDA

Este cuestionario tiene por objeto deperminar las verdaderas causas por las --  
 cuales usted abandona la compañía. Su información constituirá una ayuda para --  
 usted y para sus amigos que deja en la tienda donde usted trabajó, puesto que--  
 con ésto se desean mejorar las condiciones del trabajo en las empresas de Mé  
xico.

Le ruego contestarlo con la mayor precisión y claridad. Favor de usar letra --  
 legible ( de preferencia letra de molde ).

NO ESCRIBA SU NOMBRE

LA INFORMACION QUE PROPORCIONE SERA C O N F I D E N C I A L .

Tienda \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_ Grado de Estudios Alcanzados \_\_\_\_\_

Edad \_\_\_\_\_ Estado Civil \_\_\_\_\_ Fecha de Ingreso \_\_\_\_\_

Suel do Inicial \_\_\_\_\_ Sueldo Final \_\_\_\_\_

Fecha de Separación \_\_\_\_\_ .

MARQUE CON UNA "X" LA RESPUESTA O RESPUESTAS QUE USTED CONSI-  
 DERE CONVENIENTES.

1.- Cómo obtuvo este empleo ?

\_\_\_\_ Por recomendación de una persona que trabaja en la compañía.

\_\_\_\_ Por recomendación de una persona ajena a la compañía.

\_\_\_\_ Porque me enteré enteré en el periódico.

Atraído por la fama de la compañía.

Por haber presentado mi solicitud sin ninguna recomendación.

Otro medio \_\_\_\_\_

2.- Le gustaba su trabajo? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Sí me gustaba mi trabajo porque:

Tenía un trato continuo con la clientela.

Era sencillo.

No era monótono ni aburrido.

Puse en práctica mis conocimientos.

Otros (especifique): \_\_\_\_\_

No me gustaba mi trabajo porque:

Mi horario no era fijo.

Re quería una capacidad inferior a la que poseo.

Me tenía que quedar trabajando más tiempo del usual durante el día.

Era demasiada la responsabilidad.

Me causaba cierto temor o nervios.

Era un trabajo pesado.

Era muy monótono y aburrido.

Otros (especifique): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.- Qué ventajas cree haber obtenido del desempeño de su trabajo?

Experiencia

Responsabilidad



Mayor criterio                       Haber conocido mi capacidad  
 Aprendí a ser más sociable         Más conocimientos  
 Habilidad                                 Ninguna

Otras (especifique): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.- Ya había trabajado antes en lo mismo ?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5.- Presentó alguna sugerencia con el objeto de que fuera más agradable o eficiente su trabajo ?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Sí (especifique cual): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

No, porque:

No aceptaban ninguna sugerencia.

No se me ocurrió nada.

Me daba temor decir algo.

Lo tomaban como queja.

6.- Fueron siempre amistosas las relaciones con su jefe inmediato ?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Sí, porque:

Sabía mandar a sus empleados.

Se interesaba por los problemas personales.

Me alentaba o animaba en los momentos difíciles.

Nos trataba a todos en igual forma.

Me inspiró confianza.

Otras causas (especifique): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

No, porque:

Me gritaba constantemente.

Se molestaba conmigo frecuentemente, sin motivo alguno.

Era déspota.

No sabe tratar al personal a su cargo.

Me prometió una cosa y no la cumplió.

Me presionaba constantemente.

Por no simpatizar.

Otras causas (especifique): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7.-Cuál es su opinión sincera acerca de la compañía, le pareció:  Mala ---

Regular  Buena  Excelente Por qué? (detalle) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8.- Cuáles son los motivos por los que deja la compañía?

No me gustaba el ambiente de trabajo.

Tuve problemas con mis compañeros de trabajo.

Por otro empleo mejor pagado.

No me brindaron oportunidades de desarrollo (ascensos).

Me quedaba muy lejos mi casa del trabajo.

Por continuar mis estudios.

Por exceso de trabajo.

Por ocupar un puesto que no va de acuerdo con mis estudios.

Por ocupar un puesto que no va de acuerdo con mi experiencia.

Por falta de estímulos (incentivos monetarios, motivación).

Por inseguridad en mi empleo.

Por despido.

Por bajo sueldo.

Por reajuste de personal.

Por matrimonio.

Por problemas familiares.

Otro u otros motivos (detalle ampliamente): \_\_\_\_\_

9.- Se quedaría con nosotros en caso de eliminarse las causas por las que usted pretende separarse de la compañía?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

Por qué? \_\_\_\_\_

10.- Consideramos que existen otras causas por las que usted nos abandona, -- nos gustaría conocerlas (especifique): \_\_\_\_\_

REFERENCIAS

Maier, Norman R.P.

Psicología Industrial.  
Ediciones Rialp, S.A.  
3a. Edic. Madrid, 1969.

Chruden-Sherman

Administración de Personal.  
Cia. Editorial Continental, S.A.  
1a. Edición 2a. Reimpresión en  
Español: abril de 1967  
México-España.

Ettinger, Karl E.

Relaciones Humanas.  
Herrero Hnos. Sucs., S.A.  
México, 1968.

Puigvert, Alfredo

Manual de Relaciones Humanas.  
2a. Edición, Aguilar, Madrid,  
1969.

Yoder, Dale

Manejo de Personal y Relacio  
nes Industriales.  
Cia. Editorial Continental, S.A.  
5a. Edición, 1970. Mex.-España.

Testa, Gianluigi

Organización y Dirección de  
Personal.

Reyes, Agustín Ponce

Administración de Personal.  
Ed. Limusa Wiley, 1a. Edición  
México, 1970.

Pigors-Myers

Administración de Personal.  
Cia. Edit. Continental, S.A.  
3a. Edición.

Dalton, Mc Farland E.

Administración de Personal.  
1968.

Arias, Fernando G.

Administración de Rec. Humanos.  
Editorial Trillas. Mex., 1976.