



# Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

## ROTACION DE PERSONAL

XCB1 06

### Seminario de Investigación Administrativa

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a :

**Martha Valentina Morales Rangel**

Director de Seminario: L.R.I. RAFAEL HERNANDEZ VILLAGRAN

México, D. F.

1979

2 ej.  
137

68

18305



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

# I N D I C E

	<u>Página</u>
INTRODUCCION	1
I CONCEPTO DE ROTACION DE PERSONAL	5
II FACTORES DE LA ROTACION DE PERSONAL	13
FACTORES FISICOS	13
FACTORES SOCIALES	16
FACTORES PSICOLOGICOS	18
OTROS FACTORES	26
ROTACION FORZOSA Y VOLUNTARIA	34
III CONSECUENCIAS DE LA ROTACION DE PERSONAL	36
DIRECTAS	36
INDIRECTAS	39
IV COSTO DE LA ROTACION	43
FORMULA	47
V INVESTIGACION DE CAMPO	48
VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	59
BIBLIOGRAFIA	63

## INTRODUCCION

Como todos sabemos, todavía no hace mucho, el trabajador era considerado y tratado como una simple máquina, o un elemento de la producción, en el mejor de los casos.

A través del tiempo, con el desarrollo y los cambios que se han dado en la sociedad, se superaron tales conceptos y el hombre es, hoy en día, el centro medular de la empresa alrededor del cual, giran todas las funciones de la misma.

Sin embargo, a pesar de esta evolución de ideas relativas al trabajador, las Empresas tienen aún que enfrentar un gran problema, cuál es, el de los movimientos de altas y bajas de sus empleados que tienen origen en muy diversas causas; y aunque algunas de ellas son inevitables, existen otras que sí se pueden evitar ó por lo menos disminuir, y que son las que pretendemos enfocar en este estudio.

Las formas evitables e inevitables, son elementos que influyen constantemente en todo -

trabajo y en toda Empresa, y su abatimiento depende del manejo adecuado de los objetivos políticos y procedimiento empresariales, en el área de personal, acción que está a cargo principalmente de la Dirección de Administración de Recursos Humanos.

Sólo es posible la reducción de este problema, cuando la Gerencia de una Empresa se dé cuenta de las condiciones que los motivan y tome medidas correctivas para lograr su solución. El perfecto conocimiento que tenga, tanto la Gerencia como los trabajadores de las causas y perjuicios que motiva la rotación, puede dar como resultado el reconocer la necesidad de mantener una fuerza de trabajo estable y vigorosa.

La Dirección y la fuerza trabajadora, deben estar siempre alertas para reconocer y aceptar las causas fundamentales de rotación, tales como la enfermedad o los grandes problemas personales. Asimismo, deberán distinguir entre las razones falsas y las verdaderas.

La responsable principal del control de la rotación, es la Gerencia y descubrirá que no

hay cura radical contra este problema. Sin embargo, en los casos en que la Dirección y los trabajadores mantengan buenas relaciones industriales y trabajen estrechamente, unidos se encontrarán proporciones más bajas de esta rotación.

Se ha visto, que las Empresas que han tenido éxito al encontrar soluciones a sus problemas de excesiva rotación, han sido aquéllas que mantienen registros de análisis y control, que han hecho selección cuidadosa de nuevos trabajadores y les han asignado después de un entrenamiento adecuado a los puestos acordes con su experiencia.

Estas Empresas planearon con anterioridad su trabajo y tomaron en cuenta las deserciones, es decir: cuando una persona era realmente útil, lo entrevistan para conocer sus motivos de renuncia, y acaso la Empresa le hizo ver y le garantizó que era en su beneficio seguir laborando en la misma, y que se corregirían en lo posible, -- las cosas de su desagrado.

Por lo tanto, la reducción de la rotación es una de las formas más seguras de lograr un --

completo aprovechamiento y continuidad en el empleo de los trabajadores.

Por último mencionaré, que en cualquier tipo de rama empresarial, (Privada, Pública y de Servicio etc.) existe este fenómeno, pero que un mayor porcentaje se dá en el tipo de Empresa pública (tiendas de autoservicio) rebasando a las demás; es por eso que esta investigación se concretó más a esta clase, porque ahí es donde hay más altos índices de movimientos de altas y bajas de personal.

## I.-CONCEPTO DE ROTACION DE PERSONAL.

El fenómeno que estudiamos, se conoce generalmente con el nombre de Rotación de Personal. Derivada del latín, Rotario en donde Rota significa Rueda, es decir, algo que dá vuelta.

En nuestro idioma la palabra Rotación, dá la idea de algo cambiante.

Desde el punto de vista de Administración de Recursos Humanos, el término "Rotación de Personal", se refiere a los cambios de las personas, en relación a los puestos ocupados por diversas causas voluntarias o involuntarias.

Una definición más clara, es la que nos expresa el Dr. Fernando Arias Galicia:

"" Es el número de personas que causan baja en la Empresa y a quienes hay que sustituir "".

En tal movimiento, encontramos causas diversas, algunas de ellas no originan el retiro del trabajador, aunque si da lugar a la contratación de uno o más elementos nuevos.

Los traslados, los ascensos y las promociones, son un ejemplo de lo anterior; en cambio, - la terminación de obra y el vencimiento de contrato, son movimientos que eliminan a trabajadores sin que sea siempre necesaria su sustitución con nuevos elementos.

Tenemos también los despidos, las jubilaciones, las incapacidades por enfermedad o riesgo, - que con mayor frecuencia exigen la sustitución temporal o definitiva de los interesados.

Algunas Empresas tienen índices elevados de baja de empleados, pero no se dan cuenta de que la causa principal se debe a la mala elección -- y/o al mal trato al personal.

Como una medida preventiva, la Empresa debe hacer las investigaciones necesarias para encontrar las fallas y tomar las medidas correctivas para eliminar las causas que pueden traer mayores consecuencias.

Probablemente el recurso más útil para reducir este problema, sea el tener entrevistas de salida amistosa con los empleados, porque obten-

dríamos las verdaderas causas del retiro, cuando no se trate de un cambio.

La entrevista de salida es necesaria para:

- 1.- Determinar las verdaderas causas por las que el empleado desea renunciar.
- 2.- Retener los servicios de empleados competentes y tratar de encontrar una solución satisfactoria para sus quejas o problemas.
- 3.- Obtener información que servirá para que la Empresa implante controles para corregir la situación.
- 4.- Aclarar las quejas que existan en contra de empleados que van a ser despedidos, y
- 5.- Promover buenas relaciones con los empleados que se separan voluntaria o involuntariamente.

Se debe tomar en cuenta que esta entrevista se lleve a cabo entre un miembro del personal ejecutivo y el empleado que desea abandonar su

puesto, tan pronto como éste le notifique su decisión al Supervisor; o también cuando éste desea instituir una acción de separación en contra de un empleado.

Es un medio importante que se usa para evitar tantas separaciones voluntarias como sea posible y llegar a la raíz del problema que las ocasiona.

Otra apreciación es, que la entrevista de salida sea un paso final que se dé sólo cuando los otros métodos, como procedimientos de reivindicación, asesoramiento, relaciones de supervisión o ajustes para retener al trabajador en la nómina, han fallado. La información que se obtenga de esta entrevista es muy valiosa para fortalecer los procedimientos y métodos antes mencionados y para proporcionar un control que evite las separaciones futuras.

Un entrevistador hábil, puede obtener un tipo de información básica y la verdadera razón que existe en el fondo de las declaraciones hechas, ya que a menudo el trabajador oculta la verdadera causa de su descontento, o también, mu

chas veces, ignora la verdadera razón del mismo.

La persona que conduce la entrevista de sepa ración debe saber cómo evaluar al individuo por sí mismo y en términos de su actuación en el trabajo, para decidir si retiene o no sus servicios.

Para este trabajo, es esencial que el entrevistador sea una persona que pueda conseguir la ayuda de los Supervisores y de otras personas que puedan estar asociadas estrechamente con el traba jador y cuya cooperación pueda ser necesaria, si es que se llega a algún arreglo.

Un buen entrevistador debe tener las siguien tes cualidades:

- 1.- Estabilidad emocional.
- 2.- Habilidad para obtener, de los empleados y de los Supervisores, información exacta.
- 3.- Habilidad para ver objetivamente, tanto a las personas como a las situaciones.
- 4.- Experiencia amplia en trato con la gente.

- 5.- Conocimiento de la organización de la compañía.
- 6.- Conocimiento de los procesos y políticas del personal de la compañía.
- 7.- Conocimiento de los servicios dentro de la planta y de la comunidad, que puedan ser de ayuda para resolver algunos de los problemas de los empleados.

Tanto los pasos que rigen la entrevista como los detalles para conducirla, son igualmente importantes en llevar a cabo el propósito que se intenta.

#### 1.- Lugar

El lugar en donde se desarrolle la entrevista es de una gran importancia psicológica. Las entrevistas de separación deben ser llevadas a cabo en un lugar privado, con el objeto de que el empleado se sienta seguro y pueda - - hablar sin miedo.

#### 2.- Citas

Una entrevista de esta clase, requiere preparación por parte del entrevistador. Debe ser

programada por adelantado para darle tiempo al asesor a que obtenga toda la información que le vaya a ser necesaria y destine el - - tiempo suficiente a la entrevista.

### 3.- Antecedentes

Un entrevistador casi nunca tiene completos los antecedentes de un empleado. Antes de la entrevista, debe familiarizarse con toda la información existente sobre éste, en cuanto a su historia personal, actuación en su trabajo y las condiciones bajo las cuales trabaja.

### 4.- Registro del Resultado de la Entrevista

El resultado de la entrevista debe ser registrado detalladamente. Esta información podrá servir para fijar un arreglo con el empleado y para obtener de ahí material para futuros procedimientos encaminados a reducir la rotación.

Otra forma de obtener información, es enviando un cuestionario por correo, después de -- que haya pasado un corto intervalo de tiempo de la renuncia.

Así, más calmada la persona, reflejará una  
evaluación más honesta de la causa de su retiro.

## II.- FACTORES DE LA ROTACION DE PERSONAL.

### 2.1 Factores Físicos.

#### 2.1.1 La Salud.

Se refiere a aquellas enfermedades leves que no requieren incapacidad pero que provocan ausentismo en los centros de trabajo.

Cuando los empleados son de escasos recursos económicos, tienden a ver afectada su salud, pues no satisfacen sus necesidades primarias y al asistir a su centro de trabajo, se sentirán sin energías para laborar provocando con su descuido diversos accidentes y una constante rotación.

#### 2.1.2 La Edad.

Debido a la inquietud de los jóvenes, el índice de rotación se ve incrementado por su inestabilidad en cada centro de trabajo.

Cuando ya se está en una etapa de madurez (más de 30 años) viene una declinación de la responsabilidad familiar, - pues es, a veces, cuando los hijos al-

canzan una edad en que ayudan a sostener económicamente a la familia.

En las personas de edad avanzada, su estabilidad es mayor, debido a que les es difícil encontrar nuevas fuentes de trabajo. Con ésto podemos decir, que cabe esperarse una rotación más elevada en jóvenes, que en viejos.

### 2.1.3 Capacidad Intelectual y Adaptación Profesional.

Se presenta de dos maneras:

- a) Cuando se posee menor grado de inteligencia. Es decir, si al trabajador lo asignan a un puesto que requiere de mucha destreza, su tarea le resultará difícil ocasionándole un esfuerzo constante, y con frecuencia se le llamará la atención por la mala calidad de trabajo; ésto inquietará al trabajador -- por la responsabilidad que se le exija y siempre estará inseguro y esta inseguridad le obligará a abandonar su trabajo.
- b) Cuando posee mayor grado de inteligencia. El mismo trabajador se dará cuen-

ta de que sus capacidades están mal - -  
aprovechadas al encontrarse con un tra-  
bajo monótono, aburrido y de poco inte-  
rés y que tal vez nunca llegue a tener-  
la oportunidad de ascender; por ello --  
buscará otro empleo en donde su misma -  
capacidad le diga, que se está desarro-  
llando dentro del área de su elección.

## 2.2 Factores Sociales.

### 2.2.1 Estado Civil.

El matrimonio de una u otra forma influye en la rotación, aunque los hombres casados tienen mayor estabilidad en su trabajo, que los solteros que no están responsabilizados; éstos en su inquietud por alcanzar mayores ingresos, saltarán de trabajo en trabajo.

En el caso de la mujer, ésta dejará más fácilmente su trabajo por la maternidad y su dedicación al hogar.

### 2.2.2 Nivel Socioeconómico.

Las crecientes demandas de la vida, hacen que el trabajador no satisfaga sus necesidades plenamente por su escasa remuneración y opta por buscar mayores ingresos y mejores oportunidades de desarrollo.

Asimismo, en las zonas económicas con gran demanda de fuerza de trabajo y poca oferta, pueden ocasionar la rotación del personal de una Empresa a otra, empleándose en la que le ofrezcan las mejores condiciones de trabajo y/o mayores salarios.

### 2.2.3 Círculo Económico Viciado.

La escasa preparación en algunas personas, es motivo para no considerárseles como obreros calificados. Sus perspectivas de trabajo serán aquellas de las de más bajo ingreso, manteniendo al trabajador sin probabilidad de superación, - por lo que la moral del mismo se verá - disminuida y seguirá en esa misma situación.

## 2.3 Factores Psicológicos.

### 2.3.1 La Moral.

Consiste en los cambios que sufren las - personas tanto de costumbres como de sen- timientos, al ingresar a una Empresa.

Las condiciones de trabajo, la salud, -- las normas que atañen a la dignidad de - los seres humanos, cuando son positivas, producirán una mayor lealtad hacia la Em- presa; es cuando los empleados sienten - verdadero interés por su trabajo, así co- mo en sus relaciones con sus compañeros- y supervisores, por lo que presentarán - menos tendencia al retiro.

### 2.3.2 La Frustración- Es un sentimiento de fra- caso en el logro de un objetivo.

En muchos trabajadores, no es sencillo el proceso de la satisfacción de sus neces- idades. La realidad es que durante la eta- pa de adaptación, en algunas ocasiones - se puede perturbar al sentimiento de bien- estar del individuo.

Es por conveniencia de la Empresa y de la persona, que se tomen en cuenta los efec- tos de nuestra actitud al tomar medidas- correctivas por parte de la Administra-- ción de Personal.

Otra situación que influye para que el trabajador se sienta frustrado, es por encontrarse con supervisores hostiles, trabajos monótonos, inseguridad económica, etc. y solamente mediante la mutua comprensión entre jefes y subordinados, se logrará que los trabajadores se sientan ayudados a superar esta etapa.

### 2.3.3 El Conflicto.

Se presenta:

Cuando una persona se encuentra en medio de dos situaciones u objetos igualmente atractivos pero incompatibles; es decir, no puede tener al mismo tiempo los dos. Por ejemplo:

Un trabajador quiere pedir un aumento a su jefe, pero teme hacerlo; su punto de mira está entre su oportunidad de ascenso y el temor a que le digan que no es un obrero calificado. La situación de esta persona se encuentra en la disyuntiva de qué curso de acción tomar.

En ocasiones, cuando al trabajador se le presenta un estímulo, él decide si éste cae en alguna de estas categorías:

- a) Agradable, interesante y relacionado con sus objetivos; por lo tanto decidirá acercarse a él y aceptarlo. Es decir, es una valencia positiva.
  
- b) Nocivo, desagradable, incongruente con sus objetivos; por lo tanto, evitaría -- acercarse y tenderá a rechazarlo. Es decir, es una valencia negativa.
  
- c) Indiferente, no despierta interés, por lo tanto decidirá analizarlo, es una valencia cero.

La acción del sujeto estará de acuerdo - con lo que él piense y no con lo que nosotros deseamos al proponerle el incentivo.

#### 2.3.4 La Motivación.

La motivación es un factor que debe interesar a todo administrador, sin ésta, sería imposible tratar de alcanzar el funcionamiento correcto de su organización.

Un concepto de ésta sería:

Una composición de todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Pero, ninguna Empresa debe esperar de las personas el máximo de productividad, responsabilidad y mucho menos laltad, por el simple hecho de haberlos admitido a su servicio.

Todo lo contrario, la Empresa es la responsable de proporcionar al trabajador - las herramientas necesarias para alcanzar sus objetivos, es decir, permitir -- que desarrolle su potencial humano, capacitarlo para que asuman sus responsabilidades y principalmente que los oriente hacia el objetivo empresarial.

La administración tiene la tarea de encauzar las condiciones organizacionales y métodos de operación, es decir, que --

las personas se desarrollen íntegramente en su trabajo, que se sientan partícipes de los objetivos, que no encuentren obstáculos y que siempre cuenten con un - - guía.

Podemos decir que hay diversos factores y teorías que motivan a los trabajadores:

a) Motivación a través de métodos económicos. Esto es, en cuanto a la función de la retribución.

b) Motivación a través de métodos no económicos.

Se refiere al elogio, la competencia y - el aumento por el interés del trabajo.

Refiriéndonos a las teorías:

Teoría de Herzberg: la teoría dual, dice que los factores intrínsecos al puesto - como responsabilidad, iniciativa, moti-- van favorablemente al personal; es decir, causa satisfacción, pero que su ausencia - no ocasiona insatisfacción.

Teoría de Mc Clelland: para él, las personas están motivadas por tres factores:

Realización.- las personas desean lograr cosa, se plantean metas que persiguen -- con el fin de realizar algo.

Afiliación.- las personas se interesan -- más en establecer contactos personales.

Poder.- a estas personas solo les motiva el tratar de influir sobre los demás.

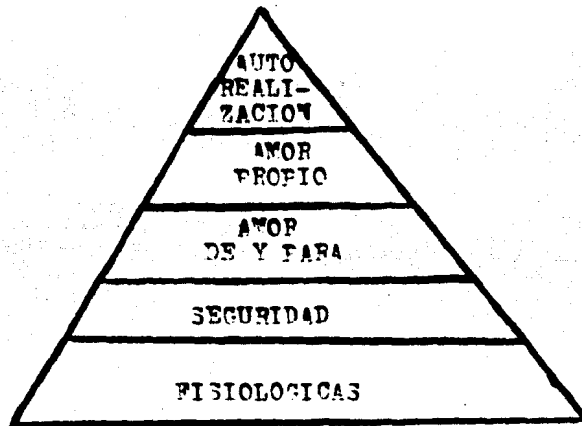
Pero todo esto es teoría y hay que ver -- realmente lo que motiva a las personas.-- Es por eso que el Departamento de Rela-- ciones Humanas debe conocer los niveles-- en que están limitadas las oportunidades de ascenso y procurar, en lo posible, mo tivar éstas, a través de la participación en la solución de problemas departamentales.

Todo ésto, influye en mayor o menor gra-- do para que haya un índice más o menos -- elevado de Rotación de Personal.

#### 2.3.5 El Reconocimiento.

Toda persona, por muy activa o inactiva-- que sea, necesita ser reconocida por la-- Empresa, por sus compañeros y por la Di-- rección.

Tomando este factor, podemos basarnos en la escala de necesidades de Maslow:



Podemos decir que el Reconocimiento se encuentra entre las necesidades de Pertener a un grupo y de Estimación.

Pertenecer a un grupo quiere decir, que la necesidad de atención y las relaciones afectuosas que de la propia Empresa reciba, le puede motivar a seguir alcanzando sus metas.

En cuanto a la Estimación, pretendemos darnos a autorespetar, competir, ligado a ésto, obtendremos prestigio, reputación y la misma estimación de las personas que con el tiempo hemos alcanzado a través de

nuestro trabajo.

Muchas personas con este simple reconocimiento, llegan a alcanzar el máximo de su productividad y la realización de ver logrado sus objetivos.

Lo cual ayuda a obtener la frecuencia de la deserción del personal.

## 2.4 Otros Factores (Factores Ambientales)

### 2.4.1 Condiciones Higiénicas.

Lo primero que hay que hacer, cuando se trata de mejorar las condiciones de trabajo en una Empresa, es crear condiciones de Seguridad e Higiene que permitan a las personas ejecutar sus tareas sin fatiga innecesaria.

Las malas condiciones, como la pésima -- iluminación, ruido, inseguridad industrial, son otros tantos factores que figuran entre las causantes de tiempo improductivo y del incremento de la Rotación.

Aquí nos interesa que las condiciones ambientales sean favorables para la Empresa y para el trabajador, pues de éstas depende aprovechar el máximo de producción en cuanto a la Empresa y para el trabajador le traerá bienestar físico y medición de su desempeño.

### 2.4.2 Iluminación.

De este factor se dice "La buena luz acelera la producción", es decir, que de ésta depende en gran parte la salud, seguridad y la eficiencia de los trabajadores.

De no tomar en cuenta ésto, se sufrirá - de la vista, aumentarán los accidentes, - el desperdicio de material se verá mayor y disminuirá la producción.

#### 2.4.3 Ruido.

Es otro factor importante, en cuanto a - la eficiencia del trabajador. Es causa - frecuente de fatiga, irritación y pérdi- da de eficiencia.

Se han hecho cálculos y otras investiga- ciones concernientes a conocer el grado- de concentración en un ambiente ruidoso, como ejemplo: en un taller con telares, - se supo hasta qué punto es agotador el - ruido aunque en lapsos se logre aislar - mentalmente del mismo.

Si como resultado de estas investigacio- nes, las Empresas tomaran en cuenta cuán importante es éste factor, se evitarían- los problemas de contratar nuevo perso- nal, entrenarlo y sobre todo se disminu- iría el tiempo improductivo y los gastos- innecesarios.

#### 2.4.4 Seguridad Industrial.

La Seguridad Industrial, es el conjunto-

de conocimientos técnicos y su aplicación para la reducción, control y eliminación de accidentes en el trabajo por medio de la eliminación de sus causas. Se encarga igualmente de dictar las reglas necesarias para evitar todo tipo de accidentes.

Por lo tanto, los riesgos contra la salud y la seguridad en el medio de trabajo, pueden ser controlados, en parte, -- por la conducta inteligente de los empleados.

Porque los accidentes y enfermedades que son atribuibles al trabajo de los empleados, pueden tener efectos sobre la moral de los demás empleados y sobre la buena-reputación de que goza la Empresa.

#### 2.4.5 Supervisión Inadecuada.

Todos los trabajadores necesitan un guía, especialmente cuando son nuevos en un -- puesto y la falta de una buena supervisión ocasiona un gran número de separaciones.

Las responsabilidades del Supervisor requieren no solamente que entienda los aspectos técnicos del trabajo, sino que --

sea un administrador capaz de los Recursos Humanos.

Del Supervisor depende establecer metas y crear condiciones que sean incentivos para motivar a los trabajadores a que -- cumplan con sus objetivos personales, de departamentales y gerenciales.

Es labor principal del Departamento de - Relaciones Humanas elegir a los hombres - que reúnan las características básicas - de un buen supervisor, para que con su - actuación no ocasione demasiadas bajas.

Un supervisor debe ser:

- a) Un guía e instructor de sus empleados.
- b) Un ejecutor de ideas.
- c) Un miembro del grupo de trabajo de los - superiores de su propio nivel.
- d) Un subordinado de su jefe y de otros niveles altos.
- e) Un mediador entre los niveles jerárqui--cos (Superior-Inferior).

#### 2.4.6 Valuación Inadecuada de Puestos.

A través del uso de un procedimiento de calificación, la calidad del desempeño - del trabajo en todos los niveles puede -

ser conocida y evaluada por la administración, así como por el Departamento de Personal quien tiene la responsabilidad de establecer y coordinar tales programas de evaluación.

El éxito o fracaso de estos programas, depende de las actitudes del personal de supervisión hacia ellos y de su habilidad para alcanzar los objetivos que se les marquen.

La causa de ineficiencia en un puesto, es la mala organización del mismo, más que la naturaleza del desempeño del empleado. Es por eso, que mientras más mejoren los supervisores, mayor será la probabilidad de que ayuden a sus subordinados a desarrollar su eficiencia personal en el trabajo y estarán en condición de contribuir al clima de buenas relaciones humanas en la Empresa.

#### 2.4.7 Remuneración Inadecuada.

Le empresa deberá proporcionar los medios para que los salarios de cada empleado estén relacionados con las tareas que desempeñan, con los de otras Empresas y también dentro del mercado laboral.

Le Empresa provocará al empleado a que se motive a si mismo para que la calidad del trabajo refleje que la remuneración percibida es la correcta.

La posibilidad de obtener un salario alto es, además, una motivación para que el trabajador incremente contribuciones a la Empresa.

El incumplimiento de estos salarios provocará la inconformidad que se expresará de varias maneras y hará que, de un modo u otro, el trabajador entre a la lista de los movimientos de baja o deserción.

## 2.5 Rotación Forzosa. (Formas Inevitables)

### 2.5.1 Muerte.

Generalmente cuando un trabajador fallece, su puesto deberá ser cubierto por -- otro candidato.

### 2.5.2 Matrimonio.

Es probable que los matrimonios contribuyan a la estabilidad y a la responsabilidad en un centro de trabajo, pues es factor que reduce la rotación en condiciones normales de empleo.

Pero una consecuencia directa de esta -- forma en cuanto a las mujeres, es la maternidad y ésta, en varias ocasiones -- hacen imposible que la trabajadora regrese a su trabajo.

### 2.5.3 Jubilación.

De acuerdo a las políticas de la Empresa así como también lo menciona la Ley del Seguro Social en su artículo 121 el trabajador después de cierta edad se ve incapacitado para seguir colaborando en -- aquella.

La Empresa le debe proponer que planee -

su retiro y a que se establezca un objetivo definido, antes de que su misma edad lo limite a tener una participación más-activa.

Dentro de esta forma, se ha descubierto-que hay más vías de promoción incrementada por incentivos para dar oportunidad a trabajadores jóvenes.

#### 2.5.4 Enfermedad.

En términos de la Ley, existen enfermedades crónicas que imposibilitan definitivamente o por largo tiempo al trabajador para seguir desempeñando su puesto.

#### 2.5.5 Reajuste. (Reducción de Personal)

Por seguridad de la Empresa, cuando ésta cuenta con un exceso de personal y sus -costos se incrementan se verá en la necesidad de despedir personal.

Un ejemplo claro es en la época de navi-dad, que se contrata más personal debido al exceso de público consumidor, pasando esta temporada, se vuelve a reducir el -personal.

## 2.6 Rotación Voluntaria. (Formas Evitables)

### 2.6.1 Renuncia del trabajador.

Esta renuncia se puede expresar de dos formas: la primera puede ser benéfica a la Empresa, cuando no son en exceso y -- crean vacantes para contratar personal -- jóven con nuevas ideas; la segunda ven-- dría a traer desequilibrio en cuanto a -- que la persona que se retira tiene cuali-- dades y experiencia única y que difícil-- mente se encuentra en el mercado de mano obra.

Al renunciar se presentan varias posibi-- lidades al trabajador:

- 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) Condiciones de trabajo inadecuadas.
- e) Matrimonio.
- f) Enfermedad.
- g) Jubilación.

### 2.6.2 Despido.

Cuando una persona no es indispensable -- a la Empresa, ésta decide rescindir su -- contrato aunque tenga que sustituirlo.

También puede decirse que el despido cubre terminaciones de empleo por iniciativa del patrono por no llenar el trabajador los requisitos mínimos de la organización, por incompetencia, violación de reglas, deshonestidad, pereza y abstención, etc.

Para demostrar que el despido fué justificado y no debido a prejuicios personales del supervisor es recomendable presentar estas pruebas:

1. Expedientes permanentes de todas las valoraciones de mérito hechas por el supervisor.
2. Expedientes permanentes de las 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 individuo a corregir sus defectos.
4. Una copia de todo aviso que se le haya dado, o un memorándum de cualquier conferencia en que haya sido amonestado.
5. La carta de despido en la que necesariamente se debe especificar la causa.

### III.- CONSECUENCIAS DE LA ROTACION DE PERSONAL.

Directas.- Son aquellas resultantes inmediatas, que se observan debido a la rotación de personal.

#### 3.1 Horas - Hombre desaprovechadas.

Se hace una estima de las horas hombre disponibles que se requieren para cumplir con un pronóstico específico dado por la Empresa.

La salida de personas por causas ajenas a nuestro control, implicará un desequilibrio en -- cuando a retraso de entregas, material desperdiciado y costos adicionales.

#### 3.2 Cambios en la programación.

Siempre que haya separaciones en una Empresa -- provocará un desequilibrio. Por lo tanto se -- tendrá que aplazar el tiempo pronosticado para poder cumplir con los pedidos. Muchas veces es -- tos cambios traen como consecuencia pérdidas -- en la cartera de clientes.

#### 3.3 Necesidad de una mayor Selección.

La administración de personal efectiva, requiere que una Empresa cuente con un control de -- los requerimientos de personal dentro de la -- misma. La función administrativa de suministro de personal, debe identificar las posiciones --

vacantes y obtener los reemplazos para cubrir-  
éstas.

Los incrementos de personal deberán anticipar-  
se para permitir un mayor y mejor reclutamien-  
to y entrenamiento para cubrir los puestos.

Las disminuciones de personal, también deben -  
anticiparse con el objeto de manejar en forma-  
sistemática el proceso de separaciones norma--  
les, nuevas contrataciones y transferencias de  
rutina.

Es muy frecuente encontrar que por la pronti--  
tud de terminar un proceso que no debe ser in-  
terrupto, se seleccionan personas que no lle-  
nan los requisitos básicos ocasionando una ba-  
ja eficiencia. Por el contrario, el exceso de-  
personal causa ociosidad.

#### 3.4 Dificultad en la Sustitución.

Quando la Empresa cuenta con un equipo verdade-  
ramente hábil dentro del Departamento de Rela-  
ciones Humanas y cuenta además con todos los me-  
dios necesarios y adecuados para seleccionar -  
a candidatos capaces, entonces diremos que no-  
habrá problema en la sustitución de personal.

Pero es frecuente ver que en cualquier Empresa,  
este tipo de consecuencia es sumamente ociosa.

El poder encontrar gente apta para ocupar puestos especializados (mecánicos, soldadores, - - etc.), es difícil; no se diga a niveles jerárquicos más altos. El tiempo en que se logre encontrar a esta persona, provocará alargamientos de programas, costos elevados y desequilibrios en presupuestos, etc.

### 3.5 Adiestramiento perdido.

Hoy en día y por disposiciones legales, las Empresas siguen la política de proporcionar - - adiestramiento al personal, para que éste sepa cuándo y dónde debe presentarse para trabajar. Deberá contar con instrucciones específicas para conocer su desarrollo y funciones en el puesto asignado.

Este adiestramiento persigue asegurar que el personal esté perfectamente entrenado, para que contribuya a la seguridad y satisfacción de sí mismo.

Pero un problema se presenta, cuando aparece la rotación, y es que el tiempo que se tardó para impartir este adiestramiento quedará completamente nulificado.

### 3.6 Aumento de desperdicio.

Las Empresas sufren de ineficiencia cuando su-

índice de rotación es alto, porque el contratar gente nueva provocará probablemente el desperdicio de material por su falta de experiencia y causará gastos extras que a las Empresas no les conviene efectuar.

Indirectas.- Son aquellas consecuencias resultantes secundarias al presentarse la Rotación.

### 3.1.1 Necesidad de Mayor Supervisión.

El supervisor es la persona que dedicará su mayor tiempo a dar entrenamiento al personal nuevo que ingresará a la Empresa.

Al faltar ésta supervisión, el trabajador no experimentado descuidará sus funciones y se convertirá en un moroso y en un mal ejemplo para los demás. Por eso a mayor experiencia menor necesidad de supervisión y viceversa.

### 3.1.2 Aumento en los costos de Reclutamiento, Selección, Contratación y Entrenamiento.

Siempre será necesario detectar los detalles tan importantes como los antes mencionados

Los costos que se efectúan al emplear y separar a los empleados a menudo atribuidos a la Rotación.

Para poder contratar personal y cubrir las vacantes se necesita acudir a fuentes de reclutamiento internas o externas, esta última con un costo adicional.

Al seleccionar se desperdiciará tiempo y dinero; en cuanto a la contratación el costo es mucho más alto pues es necesario hacer exámenes médicos, contratos, expedientes, credenciales, etc., y para finalizar esta etapa, el entrenarlos causará tiempo improductivo, gastos generales y desperdicio de material usado para dicho programa.

### 3.1.3 Interrupciones al Proceso.

Esta consecuencia se dará con frecuencia en una Empresa de producción, pero en realidad sea cual sea su especialización, siempre se verá afectada en sus costos.

Este tipo de interrupción, sea dado por rotación, ausentismo, negligencia, morosidad, faltas injustificadas, hace que cualquier proceso, por sencillo que sea, se vea parado por falta de personal capa

citado y al requerir gente con destreza, que es muy difícil encontrar, el proceso se alargará indefinidamente.

#### 3.1.4 Retraso en las Entregas.

La constante necesidad de estar empleando nuevo personal por la rotación frecuente que existe, traerá interrupciones al proceso, cambios de programas, plazos alargados y retrasos en las entregas, asimismo la Empresa se resentirá en cuanto a la mala calidad y cantidad del trabajo, pérdida de clientes y bajas en sus ventas

#### 3.1.5 Incremento de los Costos de Mantenimiento.

Cuando un empleado de base está ausente de su trabajo, necesariamente hay que tomar a una persona que lo reemplace y haga su trabajo.

Esto no es fácil de lograr con eficiencia, porque esta nueva persona desconoce el funcionamiento correcto de la maquinaria y equipo y mientras lo aprende, el equipo se puede ver averiado y se interrumpirá el proceso.

Por tal motivo, será llamado el equipo -

de mantenimiento, para componer las averías, provocándose un aumento en este tipo de costos y además a la persona que lo ocasionó se le tendrá que pagar el tiempo que trabajó ineficientemente.

### 3.1.6 Aumento en los gastos generales.

Ha sido comprobado por varios estudios, que uno de los orígenes de las pérdidas en las Empresas es la poca estabilidad de las personas, pues el costo de renovación es muy elevado.

El aumento del costo en estos gastos volverá a subir tomando en cuenta diversos factores como son los sueldos, salarios, equipos, luz, papelería, etc.

#### IV.- COSTO DE LA ROTACION.

Algunas veces, la posesión de los porcentajes de rotación puede ser insuficiente para estimular a algunas Empresas a tomar una acción preventiva o correctiva contra la misma y sin embargo, la rotación es muy significativa por que es una pérdida directa de mano de obra, materiales y dinero y por su efecto sobre el volúmen de producción y costos.

Los siguientes factores contribuyen al costo total de la rotación y deben tomarse en cuenta al calcular el costo de rotación en cualquier Empresa:

##### 1.-Aumento en los gastos de operación.

###### a. Se aumenta el costo de entrenamiento.

Debido a que el nuevo empleado carece de habilidad y experiencia y ello incluye el tiempo gastado por la persona que lo está entrenando.

###### b. Se aumenta el costo del trabajo.

(1) Otros empleados pierden tiempo al poner al corriente el trabajo retrasado del nuevo elemento.

(2) Pago de tiempo extraordinario para mantener la calidad y cantidad de la producción.

c. Pérdida de Producción efectiva.

Se debe ésta pérdida al tiempo improductivo que se establece desde que el empleado decide abandonar su trabajo hasta que su retiro es comprobado.

d. Costo de Material Desperdiciado.

A fuerza de echar a perder se aprende. Pero la inexperiencia del nuevo elemento provocará un exceso de material desperdiciado.

2.-Aumento en los Gastos Generales.

a. Aumento por indemnizaciones.

Al calcular el costo de rotación, cada jefe debe tomar en cuenta la cantidad de dinero con que debe indemnizar al trabajador que se vá, por su trabajo, cuando tiene una antigüedad mayor de un año.

b. Aumento en el porcentaje de Seguro de Accidentes.

Comparando la frecuencia de los accidentes y los porcentajes altos de rotación, los jefes han encontrado que normalmente el porcentaje de los accidentes se eleva cuando la rotación aumenta.

La causa más frecuente de este aumento se debe a los accidentes provocados por personal no experimentado y para dar una mayor-

protección al empleado es necesario conocer los riesgos a que se verá expuesto y formular un programa de control para ayudar a reducir las primas del seguro de accidentes, con el costo consiguiente a su planeación, implantación, etc.

c. Costo de Administración.

Los aumentos en este tipo de costos también atribuíbles a la rotación, debido a la contratación y separación de empleados. Algunos se mencionan aquí:

(1) Los gastos del Departamento de Personal.

Incluye gastos generales (luz, salarios, renta,) necesarios para el empleo y separación de empleados.

(2) Los gastos por exámenes médicos.

Estos gastos deben ser prorrateados en base a un sistema de exámenes individuales.

(3) Los gastos de Publicidad.

Deben incluirse gastos por dar a conocer que hay vacantes en la Empresa. Es decir, fuentes de aviso ya sea interna o externa.

(4) Los Costos de Entrenamiento previo.

Incluye gastos generales del personal y material utilizado en conducir programas de entrenamiento.

(5) Los Costos de Inducción.

Incluyen folletos, formas, fotografías, etc.

(6) Los gastos de Pruebas a empleados.

Es en cuanto a pruebas ocupacionales, salarios y gastos generales.

(7) Los costos de Nómina y Contabilidad.

Básicamente se refiere a los cambios y ajustes que se le va a dar al nuevo empleado.

(8) Otros Gastos.

Incluyen costos aumentados debido a -- cambios en los registros de los empleados, tarjetas de control, etc.

FORMULA

El método más simple para calcular esta renovación de la Mano de Obra es:

$$R = \frac{S}{P} \times 100$$

R = Renovación

S = Salidas

P = Promedio de Personal

Consiste en dividir el número total de salidas durante un período dado, por el número medio de empleados en la nómina durante el mismo.

Conviene hacer notar que, la fórmula que antecede, solo nos permite estimar parte de los costos directos que origina, ya que casi todos los costos indirectos, aunque reales, no es posible cuantificarlos con exactitud, como se deduce fácilmente por todo lo antes expuesto.

En consecuencia, lo único recomendable es mantener el índice resultante, tan bajo como sea posible y de acuerdo con la medida que se obtenga con los datos similares obtenidos en años anteriores.

V.- INVESTIGACION DE CAMPO.

5.1 Determinación del universo.

En nuestra época empresarial en donde rigen - políticas diferentes según el ramo de especialización de cada organización, surgen contrastes tan importantes que sólo puede bastar un segundo para hacer fracasar a cualquier Empresa.

¿Qué hace que la Empresa en un momento dado - fracase?

Indudablemente el factor común de cada Empresa es el ser humano y como este está dotado - de cualidades innatas que necesitan ser motivadas para alcanzar cualquier fín, no es necesario ser adivino para darnos cuenta que la - situación en nuestro país, día a día es más - encarecedora en función de la mayor rotación- que en todos los casos se presentan.

Mucha gente es más estable en su trabajo por- no contar con suficientes fuentes de trabajo, y en el caso de gente ya madura, dicha estabilidad se debe a que no es admitida en otras - Empresas, máxime si pasa de los 40 años de -- edad.

Fué eso lo que nos motivó a investigar a la -

gente joven que por su inestabilidad, ha provocado costos, gastos, cambios de planeación, baja de producción, mala calidad de trabajos, etc., para saber las causas inmediatas que los hacen en un corto tiempo se separen.

El universo se había fijado en diferentes tiendas de autoservicio, teniendo como las principales: Aurrerá, Comercial Mexicana, Gigante, Sumesa, De Todo, Blanco y Almacenes García.

Escogimos las tiendas de autoservicio porque ahí se vió incrementado el número de bajas de personal, pero además de eso, como ya lo mencioné, porque en ese tipo de trabajo es donde se encuentra una gran parte de nuestra población joven, prestando sus servicios.

Es gente joven que aún no tiene responsabilidades suficientes para querer conservar determinado trabajo.

Desgraciadamente, nuestro universo se redujo a solo dos tiendas que fueron las que aportaron realmente datos verídicos, las otras se negaron rotundamente a proporcionar información por considerarla de tipo "confidencial" o por aducir "falta de tiempo".

## 5.2 Objetivo y Formulación del Cuestionario.

El objeto principal del cuestionario, básicamente se aplicó a nivel superior (Jefes de --

Personal) con el fin de que nos dieran las cau sas exactas de porqué en este tipo de Empresa- se presentan demasiadas bajas o separaciones - de personal.

¿Por qué a nivel Superior?

Porque se supone que el administrador conoce - a todo el personal y sabe las causas por las - que se dá de baja. Conoce sus inquietudes, pro blemas, aspiraciones y debe llevar un registro de éstas, para que en un momento dado si el -- trabajador es realmente útil, tratar en lo po- sible de retenerlo.

La formulación del cuestionario se hizo en ba- se a preguntas concretas, para no quitar tiem- po al que nos estaba proporcionando la informa- ción, éstas preguntas nos darán una posible -- comprobación de las hipótesis.

#### FORMATO DEL CUESTIONARIO.

- 1.-¿ Cómo considera el problema de Rotación de Per- sonal?
- 2.-¿ Creé que una selección adecuada contrarrestará este problema?
- 3.-¿ En su Empresa cuando un trabajador renuncia, - realizan entrevistas para detectar sus causas?
- 4.-¿ La fuerza trabajadora está enterada de los cons tantes movimientos de personal?

- 5.-¿ Qué esfuerzos hace la Empresa para reducir la Rotación?
- 6.-¿ En su Empresa llevan registros de control, para encontrar las causas aparentes de la Rotación de Personal?
- 7.- Si llevan registros, ¿puede mencionarme por orden de importancia (5) los motivos principales?
- 8.-¿ Puede decirme que porcentaje (aproximadamente) existe y las causas que dá la gente joven para que abandonen su empleo?
- 9.-¿ Qué porcentaje, es en cuanto a gente madura y sus causas?
- 10.-¿ Cómo se presenta el problema de la Rotación - en cuanto a las mujeres y sus motivos?
- 11.- Cuando dentro de su personal, algún empleado faltara por cualquier circunstancia, ¿cuenta con los requerimientos extras necesarios para suplirlo?
- 12.- Cuando su personal, le sugiere organizar eventos sociales, ¿qué opinión les dá?

5.3 ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS.

Pregunta

Respuesta: Tienda A

- 1.-¿Cómo considera el problema de Rotación de Personal?  
Un aspecto importante para cada Empresa, por su significación económica. Porque un elemento nuevo ocasiona costos elevados.
- 2.-¿Creé que una selección adecuada contrarrestara este problema?  
Muchas ocasiones para no interrumpir un proceso, se contrata personal aunque no reúna los requisitos básicos; esto ocasiona ineficiencia y problemas administrativos.
- 3.-¿En su Empresa cuando un trabajador renuncia realizan entrevistas para conocer sus causas?  
Sí, pero de nada sirve, pues siempre argumentan que por lejanía de su casa llegan tarde o que constantemente le llaman la atención o que el horario es muy pesado.
- 4.-¿La fuerza trabajadora está enterada de los constantes movimientos de personal?  
Sí está enterada; pero solo hacen comentarios de la renuncia y solo eso.

- 5.-¿Qué esfuerzos hace la Empresa para reducir la Rotación? Acaso llegamos a tener una conversación para ver si es posible retenerlos; pero como ya están decididos a darse de baja nada los convence.
- 6.-¿En su Empresa llevan registros de control, para encontrar las causas aparentes de la Rotación? Sí se lleva; pero no se puede hacer nada, cuando el empleado no es útil, y si es lo contrario, cuando dicen que buscan un ingreso mayor.
- 7.-¿Si se llevan registros puede mencionarme por orden de importancia (5) los motivos principales? a)Aumento de ingreso económico.  
b)Horario.  
c)Estudios.  
d)Inestabilidad por juventud.  
e)Lejanía del centro de trabajo.
- 8.-¿Puede decirme que porcentaje (aproximado) existe y las causas en la gente joven para que se den de baja? El porcentaje en el personal joven es el más alto, aproximadamente un 15 ó 20% mensual de un total de 250 trabajadores. Sus motivos: Inestabilidad y necesidad de aumento de ingreso.

9.-¿Qué porcentaje es en cuanto a la gente madura y sus causas?

Por lo general en este tipo de tiendas no hay gente mayor de 30 años y si lo hubiera estaría entre un 5 y 8% y sus causas más bien serían físicas.

10.-El problema de la Rotación en las mujeres y sus motivos.

La mujer es más responsable de sus actos, pero es joven e inestable. Otro aspecto que influye es en cuanto al matrimonio; eso la hace abandonar su empleo.

11.-Cuando dentro de su personal, algún empleado falta por cualquier circunstancia, ¿cuenta con requerimientos extras para suplirlo?

Sí; pero desafortunadamente es gente nueva que no está familiarizada con el puesto, ocasionando graves errores y como no admite ser amonestada prefiere renunciar.

12.-Cuando su personal le sugiere organizar eventos sociales, ¿qué opinión les dá?

Sí los han hecho, pero los eventos que ellos sugieren son:

a) Trabajar 5 días.

b) El horario base es de 9 a 9, lo quieren hacer de 9 a 5 P.M. y las políticas --

son las políticas.

c) Vacaciones por 3 períodos  
al año, etc.

Pregunta

Respuesta: Tienda B

1.-¿Cómo considera el problema de la Rota ción de Personal?

Desde el punto de vista empresarial, a unos los benefician, a otros los perjudican, desde mi punto de vista y en interés de la Empresa, es sumamente costoso admitir gente nueva, pues hay que entrenarla para ocupar la vacante.

2.-¿Creé que una selección adecuada contratarrestara este problema?

Definitivamente sí; porque así se contratará realmente a quién llene los requisitos que se piden y tenga la experiencia para el puesto que se solicita. Con esto se ahorrará tiempo y dinero.

3.-En su Empresa ¿cuando un trabajador renuncia realizan entrevistas con éste para conocer las causas?

No, de nada sirve realizarla, pues cuando el elemento se ve que no es útil lo único que hacemos es liquidarlo y ya.

4.-¿La fuerza trabajadora está enterada de los constantes movimientos de personal?

Realmente no lo sé, pero me imagino que sí al ver personal nuevo.

- 5.-¿Qué esfuerzos hace la Empresa para reducir la Rotación?
- Realmente cuando un trabajador ya lleva años de trabajar con nosotros su desempeño es útil, le sugerimos -- que se quede, que lo que -- sea de su desagrado se -- corregirá en lo posible; pero aún así, renuncian.
- 6.-¿En su Empresa llevan registros de -- control, para encontrar las causas aparentes de la Rotación?
- Si se llevan, pero rara vez se analizan las causas; porque uno no sabe si son verdaderas o no. Cuando se analizan se ve -- siempre un común denominador: Aumento de ingreso.
- 7.-Si se llevan registros, ¿puede mencionarme por orden de importancia (5) los motivos principales?
- a) Aumento de ingreso.  
b) Estudios.  
c) Problemas familiares.
- 8.-¿Puede decirme que porcentaje (aproximadamente) existe y las causas en la gente joven para que se den de baja?
- Nuestro personal es siempre joven y su índice es alto; en esta tienda hay 130 empleados y por lo menos de 20 a 30 personas salen al mes, (15 a 25%).

9.-¿Qué porcentaje es en cuanto a la gente madura y sus causas?

Es muy poca la gente madura y el porcentaje es menor; - pues ya pasada cierta edad es muy difícil que pueda emplearse en otra parte.

10.-¿El problema de la Rotación en las mujeres y sus motivos?

La mujer tiene como preferencia el ser cajera y en un tiempo es estable; pero de cualquier forma después de este tiempo renuncia. -- Sus enfermedades y el matrimonio son causas más frecuentes.

11.-Cuando dentro de su personal, algún empleado por cualquier circunstancia falta, ¿cuenta con trabajadores extra para suplirlo?

No necesariamente; porque al tener ese exceso de personal, se le tendría que estar pagando aún cuando no preste sus servicios y la Empresa estaría perdiendo dinero.

12.-Cuando su personal, le sugiere organizar eventos sociales, ¿qué opinión les dá?

El personal de estas tiendas, le vuelvo a repetir, - es joven que solo a veces llega a tener escuela secundaria; sus sugerencias son para dar risa y por eso me abstengo de darle mi opinión.

## VI.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

### 6.1 Conclusiones.

6.1.1 El elemento humano, debe ser estudiado - por la Dirección de las Empresas, para - conocer cuáles son sus intereses, sus re- laciones y sus ambiciones y en que mane- ra ejercen influencia sobre él.

6.1.2 En las Empresas investigadas, las separa- ciones se debieron a una Rotación volun- taria; Renuncia del trabajador. Solo en- pocos casos: El Despido.

6.1.3 El personal cuya edad está entre los 18- y 23 años, constituyeron un porcentaje - alto para la Rotación, además por su ni- vel de estudios, inestabilidad e irres- ponsabilidad, que los hacen inadaptados- a los puestos que desempeñan.

6.1.4 Cuando se contrata personal para ocupar- un puesto que requiere una capacidad in- ferior a la que posee el empleado, es -- otra causa secundaria para que haya más- separaciones.

6.1.5 Otro factor que contribuye, es que se le exige al trabajador que trabaje más de - su horario normal.

6.1.6 La causa de la lejanía del centro de trabajo no fue primordial, pero si contribuyó a la Rotación.

6.1.7 La inexperiencia fue otro factor para que aumentaran los índices de Rotación.

6.1.8 Por la creciente inflación que sufre el país, toda persona busca mayores ingresos para poder satisfacer sus necesidades, -- siendo éste el factor determinante.

En resumen:

Se advirtió en las Empresas investigadas una total falta de interés en aplicar las técnicas más elementales de Administración de Personal, llevando esta a cabo, en manera totalmente empírica, por lo cual el problema de Rotación es bastante grande, pero no pudimos obtener las pruebas necesarias para hacer valer las ideas que se sustentaron a lo largo de este nuestro trabajo que, no por esto, consideramos inválido, aunque sigan contribuyendo una interesante hipótesis que confiamos podrá ser negado o comprobado en otro trabajo de la misma índole.

## 6.2 Recomendaciones.

6.2.1 El personal de las oficinas de empleo debe estar capacitado para calificar a los solicitantes mediante entrevistas personales, asesoramiento, pruebas y colocación selectiva, antes de contratarlos.

6.2.2 Una vez detectados los problemas el paso inmediato debe ser implantación de medidas correctivas como:

- a) Integrar un inventario de los puestos y de todo el personal, para su correcta ocupación, tendiente a obtener la máxima productividad de la fuerza trabajadora.
- b) Establecer un buen sistema de promociones y transferencias, diseñado para utilizar mejor a los empleados más capacitados.
- c) Implantar programas de entrenamiento que ayudena forjar trabajadores eficientes; a aumentar la producción y a promover las buenas relaciones obrero-patronales.
- d) Establecer un sistema correcto de empleo que incorpore métodos de selección y asignación de nuevos empleados, que estén física, mental y técnicamente preparados para los puestos que les designen.

- e) Establecer un sistema de valuación de - - puestos y clasificación de salarios, usán dose información exacta y reciente para - que cubra todos los detalles de los pue- tos que van a ser comparados o evaluados.
- f) Vigilar que la escala de los salarios es- té al mismo nivel que los pagos para pue- tos similares, en otras Empresas de ese - tipo de labor.
- g) Determinar si los supervisores tienen de- masiada gente a su cargo y estudiar sus - resultados para ver hasta que grado es -- buena la supervisión.
- h) Formar un cuerpo de personal supervisor - bien entrenado y organizado para lograr - los objetivos de la Empresa.
- i) Mejorar las condiciones de trabajo y del- medio ambiente, para poder atraer a nue-- vos trabajadores y mantener una estabili- dad entre la fuerza trabajadora y la Em-- presa.

B I B L I O G R A F I A

- 1.- ADMINISTRACION DE PERSONAL. CHRUDEN Y SHERMAN  
Editorial Continental.  
1970.
- 2.- EL ASPECTO HUMANO DE LAS EMPRESAS. DOUGLAS Mc.GREGOR  
Editorial Diana.  
1975.
- 3.- INTRODUCCION AL ESTUDIO DEL TRABAJO. OFICINA INTERNACIONAL  
DEL TRABAJO  
2a.Edición.  
1973.
- 4.- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. FERNANDO ARIAS GALICIA  
Editorial Trillas.  
México, 1976.
- 5.- ADMINISTRACION DE EMPRESAS. AGUSTIN REYES PONCE  
Editorial Limusa.  
México, 1974.
- 6.- ADMINISTRACION DE PERSONAL. PIGORS/MYERS  
Editorial Continental  
3a.Edición.

7.- AUSENTISMO Y ROTACION DE PER  
SONAL EN LAS EMPRESAS.

SEMINARIO DE INVESTI-  
GACION ADMINISTRATIVA  
ARTURO ORTIZ DE ZARA-  
TE TAMES  
1976.

8.- ALGUNAS CAUSAS DE ROTACION  
DE PERSONAL EN UNA CADENA  
DE TIENDAS DE AUTOSERVICIO.

SEMINARIO DE INVESTI-  
GACION ADMINISTRATIVA  
GUSTAVO ADOLFO SUAREZ  
MARTINEZ.  
1978.