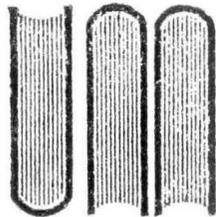


2120
\$ 150.00
Administración

UNIVERSIDAD DE MONTERREY

DIVISION DE CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES



UNIVERSIDAD
DE MONTERREY

040.306
G245da
1995

DIAGNOSTICO DE CAUSAS Y FORTALEZAS QUE
PROVOCAN E IMPIDEN LA ROTACION DE
PERSONAL EN INDUSTRIAS GESTA

TESINA

PRESENTADA COMO UNO DE LOS REQUISITOS
PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN RELACIONES HUMANAS

MARIA DE LA GARZA CLARIOND

MONTERREY, N. L.
DICIEMBRE DE 1995

902671
BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD DE MONTERREY

UNIVERSIDAD DE MONTERREY
DIVISION DE CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES

DIAGNOSTICO DE CAUSAS Y FORTALEZAS QUE PROVOCAN E IMPIDEN
LA ROTACION DE PERSONAL EN INDUSTRIAS GESTA

Tesina presentada como uno de los requisitos para obtener el título de
Licenciado en Relaciones Humanas.

Por

María de la Garza Clariond

Monterrey, Nuevo León.

Diciembre, 1995.

LIC. HERIBERTO ANSELMO AMAYA
DIRECTOR DE LA DIVISION DE
CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES
DE LA UNIVERSIDAD DE MONTERREY
P r e s e n t e . -

Por medio de la presente, informamos a Usted que hemos revisado el trabajo de investigación que nos presentó María de la Garza Clariond cuyo título es "Diagnóstico de Causas y Fortalezas que Provocan e Impiden la Rotación de Personal en Industrias Gesta" mismo que ha cumplido con los requisitos de fondo requeridos por la División de Ciencias Jurídicas y Sociales de la Universidad de Monterrey.

Por tal motivo, el estudio académico en cuestión ha alcanzado la madurez científica que requiere un trabajo intelectual para convertirse en una tesina que dé opción a recibir el grado de Licenciatura en Relaciones Humanas; sin más por el momento, quedamos de Usted para cualquier aclaración al respecto.

Lic. Mario A. González Medina

Lic. Javier Quiroga Guajardo

**A Dios, a Hernán
y a toda mi familia
con todo mi amor
y mi corazón**

A Hernán

Por darme todo su amor,
apoyo, comprensión
y por siempre ser el mejor
esposo del mundo.

A mis papás

Por darme la oportunidad de
estudiar una carrera y por estar
siempre a mi lado, dándome
todo su amor y apoyo a lo largo
de mi vida.

**Lic. Oscar de la Garza
María Clariond de de la Garza**

A mis hermanos

Por el cariño que siempre me han
dado:

**Oscar de la Garza Clariond
Marcelo de la Garza Clariond
Mauricio de la Garza Clariond**

A dos excelentes personas que
gracias a su guía, ayuda y a sus
conocimientos, realicé este trabajo.

**Lic. Javier Quiroga
Lic. Mario A. González**

A todo el personal de
Industrias Gesta por su gran
apoyo y cooperación.

INDICE

INTRODUCCION	I
CAPITULO I	
1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ORGANIZACION	1.
1.1.1. Descripción General	1
1.1.2 Historia	2
1.1.3 Productos	3
1.1.4 Mercados	3
1.1.5 Personal	4
1.1.6 Instalaciones	4
1.1.7 Maquinaria y Equipo	5
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.3 OBJETIVOS DEL ESTUDIO	6
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES	7
1.5 VARIABLES	7
1.6 INDICADORES	8
1.7 HIPOTESIS	9
CAPITULO II	
MARCO TEORICO	10
2.1 ¿QUE ES ROTACION?	10
2.2 ¿COMO CALCULAR EL INDICE DE ROTACION?	12
2.3 DIAGNOSTICO DE LAS CAUSAS DE ROTACION DE PERSONAL	16

2.4 COSTOS QUE IMPLICA LA ROTACION DE PERSONAL	17
2.4.1 Costos Primarios de Rotación de Personal	18
2.4.2 Costos Secundarios de la Rotación de Personal	19
2.4.3 Costos Terciarios de la Rotación de Personal	21
2.5 ¿COMO INFLUYE LA SATISFACCION EN EL TRABAJO, EN LA ROTACION DE PERSONAL?	22
2.6 ¿COMO AYUDA EL ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO EN LA DISMINUCION DE LA ROTACION?	23
CAPITULO III	
METODOLOGIA	26
3.1 DESCRIPCION DE LA UNIDAD DE ANALISIS	26
3.2 HERRAMIENTAS UTILIZADAS	27
CAPITULO IV	
PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS	32
INTERPRETACION DE LAS GRAFICAS	35
4.1 Tabla Trabajo	44
4.2 Tabla Sexo	45
4.3 Tabla Antigüedad	46
4.4 Tabla Condiciones de Trabajo	48
4.5 Tabla Relación de Compañeros	49
4.6 Tabla Relación con Sindicato	50
CAPITULO V	
PROPUESTA DE INTERVENCION	52
FORTALEZAS	54

CAPITULO VI	
DISCUSIONES	56
CONCLUSIONES	59
ANEXOS	61
Anexo No. 1 Organigrama General de Industrias Gesta.	62
Anexo No. 2 Diagrama de Flujo de Diagnóstico de Rotación	63
Anexo No. 3 Encuesta	64
BIBLIOGRAFIA	

INTRODUCCION

La presente tesina pretende hacer un diagnóstico de las causas y fortalezas que provocan e impiden la rotación de personal en Industrias Gesta, mediante la revisión bibliográfica de los temas que hablan acerca de rotación y complementándola con la opinión de los ejecutivos de la empresa, con el fin de recomendar algunas acciones que ayuden a reducir la alta rotación que existe en la organización, y así lograr que ésta aumente su productividad y tenga un mejor ambiente de trabajo.

Para poder ahondar en el capítulo I se presentan los antecedentes históricos de la organización, así como también los relacionados con la investigación en donde se indican los objetivos, el planteamiento del problema, las variables, los alcances y las limitaciones que presenta el estudio.

En el capítulo II, se revisa la bibliografía relacionada con el tema, se habla de la definición de rotación, la obtención de su índice, las causas que la ocasionan, los costos que implican, la influencia que tiene la satisfacción sobre ésta, así como la ayuda que le da el enriquecimiento del trabajo.

En el capítulo III se describe el diseño de la investigación, cómo se sigue el proceso del diagnóstico, la unidad de análisis, el universo potencial de muestreo, así como las herramientas utilizadas y el formato de la encuesta.

En el capítulo IV, se presentan los datos obtenidos del análisis estadístico.

En el capítulo V, se realiza una propuesta de intervención en donde se da a conocer sugerencias que ayuden al proceso de cambio en Industrias Gesta.

Por último, en el capítulo VI, se establece una relación entre la teoría y los resultados obtenidos en el estudio.

CAPITULO I

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ORGANIZACION.

1.1.1. Descripción General

Industrias Gesta es una empresa fabricante de partes de plástico por medio de un proceso de inyección, que cuenta además con capacidad para estampado de piezas metálicas y ensamble de componentes. Sus objetivos son:

1. La fabricación de productos dirigidos al último consumidor: de componentes industriales.
2. El proporcionar servicios de subcontratación de los procesos con que cuenta.
3. Desarrollar el diseño e ingeniería de sus productos, desde la elaboración de prototipos, como el diseño y fabricación de los moldes, dados y herramientas necesarias.

La empresa se encuentra ubicada en el municipio de Santa Catarina, Nuevo León.

1.1.2 Historia

Industrias Gesta fue fundada en 1972 con el fin de comercializar en ese tiempo todo tipo de empaques de hule para uso industrial.

En 1977 se detectó la oportunidad de proveer artículos promocionales, en particular "alcancías" de diferentes modelos, al sistema bancario para lo cual se tomó la decisión de adquirir máquinas inyectoras.

En el año de 1982 y gracias a las buenas relaciones logradas, se detectó la oportunidad de fabricar para el mismo mercado que se estaba atendiendo, máquinas transcriptoras que se usan para imprimir los "vouchers" utilizados por los sistemas de tarjetas de crédito, al momento que un tarjetahabiente efectúa un pago con su tarjeta.

En esas fechas las instalaciones de la empresa se encontraban localizadas en tres diferentes lugares, no cercanos uno del otro.

En 1990 se invirtió en la compra de un terreno y se construyó el edificio que actualmente se utiliza, con el fin de integrar en un solo lugar los centros de trabajo que a esa fecha se tenían disponibles.

Para el año 1994, los artículos promocionales y las máquinas transcriptoras integraron cerca del 90% de las ventas totales de la empresa. A partir de este año y principalmente debido a la obsolescencia tecnológica que las máquinas transcriptoras tienen por el desarrollo de terminales electrónicas que las están sustituyendo, se tomó la decisión de desarrollar nuevos productos con el fin de diversificar hacia otros mercados y fortalecer el crecimiento de ventas para el futuro, utilizando la infraestructura de la empresa para fabricar productos de plástico, estampado de partes metálicas y el servicio de ensamble de componentes.

1.1.3 Productos

En forma adicional a los productos que la empresa tradicionalmente ha fabricado, como son las máquinas transcriptoras para uso con tarjetas de crédito en sus cuatro diferentes modelos y los artículos promocionales para los sistemas bancarios, actualmente ha desarrollado productos dirigidos a satisfacer necesidades de componentes de plástico para uso industrial, como son tapones, tapas, asas, rondanas, ruedas, baleros, entre otros.

La empresa cuenta con la posibilidad de fabricar productos inyectados de plástico hasta una capacidad de 850 gms. por inyección y partes metálicas que utilicen lámina de acero hasta un calibre No. 12 de espesor. Esta capacidad de producción, se ofrece también como servicio de subcontratación (maquila).

1.1.4 Mercados

Industrias Gesta actualmente fabrica y comercializa transcriptoras para instituciones bancarias y sistemas de tarjetas de crédito de la república mexicana, exportándose además a diez países de Centro y Sudamérica. En este momento se está desarrollando un plan para comercializar estos productos en otros países.

El esfuerzo comercial dedicado para atender el ramo industrial de componentes de plástico, está principalmente dirigido al mercado compuesto por empresas localizadas en el noreste del país.

El servicio ofrecido de subcontratación de inyección de piezas de plástico, estampado de partes metálicas y/o ensamble de componentes, busca satisfacer las necesidades de empresas ubicadas también en el noreste del país, pero atendiendo además a empresas extranjeras que soliciten estos servicios.

1.1.5 Personal

Para septiembre de 1995, Industrias Gesta se encuentra integrado por un total de 86 personas dentro de sus diferentes áreas:

Administración	9
Aseguramiento de calidad	3
Ingeniería y diseño	2
Ventas	2
Ensamble	23
Inyección	38
Troquelado	3
Maquinados	6
	<hr/>
TOTAL	86

Ver anexo #1 en donde encontrará el organigrama de Industrias Gesta.

1.1.6 Instalaciones

La empresa se encuentra ubicada en una zona industrial del municipio de Santa Catarina, N.L., cuyas oficinas y planta ocupan una superficie total de 2,500 M² distribuidos en las siguientes áreas:

	Mts ²
Oficinas Administrativas	275
Comedor y servicios	45
Estacionamiento y áreas generales	930

Manufactura:

Ensamble	348
Inyección	330
Troquelado y maquinados	358
Almacén	<u>14</u>
TOTAL	2500

1.1.7 Maquinaria y Equipo

El área de inyección cuenta con la mayor parte de la maquinaria que utiliza la empresa, la cual incluye diez máquinas inyectoras de plástico y equipo secundario.

La capacidad instalada del área de inyección, considerando tres turnos de trabajo es de 7,200 horas máquina por mes.

El Departamento de Estampado (troquelado) cuenta con cuatro máquinas troqueladoras y una guillotina para lámina.

El área de maquinados cuenta con el siguiente equipo:

Tornos Universales	2
Fresadoras Verticales	3
Rectificadora de superficies	1
Taladro de pedestal	2
Taladro Fresadora	1
Cepillo de codo	1
Torno automático	1
Sierras mecánicas.	2

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A través del tiempo el alto índice de rotación de personas en Industrias Gesta, ha llegado a impactar negativamente tanto en la productividad de la empresa, como en el ambiente de trabajo. Por esta razón, es de vital importancia encontrar ¿cuáles fueron las causas del alto índice de rotación en los años 1994 y 1995 en Industrias Gesta?

1.3 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Identificar las posibles causas de la alta rotación que existe actualmente en Industrias Gesta.

Identificar las áreas fuertes con las que cuenta la organización, que ayudan a evitar el problema de rotación de personal en Industrias Gesta.

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

Mediante este estudio se presentarán las posibles causas que ocasionan la alta rotación en la empresa, así como se determinarán las fortalezas con las que cuenta la organización y que pueden ayudar a que el personal permanezca dentro de la misma.

Se tratará de encontrar las causas y oportunidades a través de herramientas adecuadas que permitan obtener los resultados deseados.

Partiendo de las causas detectadas en el estudio, se darán sugerencias de mejora, dentro de la propuesta de intervención, a los directivos de Industrias Gesta, dejando en libertad a la empresa de aplicar dichas sugerencias.

Debido a la limitación del tiempo que se tiene, el estudio no se podrá ampliar en gran medida.

1.5 VARIABLES ✓

Las variables que serán consideradas, obtenidas a través de la referencia bibliográfica (ver Pag. 16-17; 22-23) y entrevistas realizadas a los directivos de la empresa son:

1. Identificación con la Empresa
2. Condiciones de trabajo
3. Grado de satisfacción ✓
4. Relación con superiores
5. Relación con compañeros ✓
6. Comunicación ✓
7. Relación con sindicato ✓
8. Normas disciplinarias ✓

9. Sexo

10. Antigüedad.

1.6 INDICADORES

*determinar
variables*

En base a las variables ya planteadas por directivos de la empresa y la bibliografía obtenida, se tomó la decisión conjunta por parte de los directivos y de una servidora de tomar los siguientes indicadores:

1. Identificación con la Empresa.

- * Número de reuniones con el personal para dar a conocer objetivos
- * Número de reuniones de representantes de la empresa con personal
- * Número de reuniones sociales.

2. Condiciones de Trabajo.

- * Instalaciones
- * Equipo de Trabajo
- * Equipo de Seguridad

3. Grado de Satisfacción.

- * Salarios
- * Prestaciones
- * Desarrollo Personal

4. Relación con Superiores.

- * Número de quejas por parte de los jefes
- * Número de conflictos laborales
- * ¿Qué tanto apoyo dan los jefes a sus subordinados?

5. Relación con compañeros.

- * Número de conflictos entre compañeros de trabajo.

6. Comunicación.

- * Número de conflictos por falta de comunicación
- * Número de problemas que se evitan por la comunicación.

7. Relación con sindicato.

- * Delegados Sindicales
- * Número de conflictos entre empresa y sindicato

8. Normas disciplinarias.

- * Conocimientos que los empleados tienen acerca de las normas
- * Las normas son justas.

9. Sexo.

- * Masculino
- * Femenino

10. Antigüedad.

- * Menos de tres meses
- * De tres meses a tres años
- * Más de tres años.

1.7 HIPOTESIS

El índice de rotación se manejó en este estudio, ya que por parte de los directivos de Industrias Gesta existe una preocupación de que este índice ha aumentado con respecto a años anteriores y el cual se debe posiblemente a las variables ya mencionadas ya que no se pudieron obtener datos (de años anteriores) con referencia al índice de rotación y de acuerdo a la preocupación por los directivos de la empresa se asumió que el índice de rotación ha aumentado, por lo cual se optó por proponer la siguiente hipótesis: El índice de rotación es afectado por las variables con las cuales se trabajó en este estudio.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 ¿QUE ES ROTACION?

La rotación de personal es un tema de gran importancia para todas las empresas. Por esta razón recopilaremos las definiciones de diversos autores con el fin de ampliar nuestros conocimientos y tener una idea más clara con respecto al tema.

Idalberto Chiavenato (1994;148), nos dice que "el término de rotación de recursos humanos" se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente, es definido por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización.

Según Chruden y Sherman (1977;571), la rotación se refiere a la cantidad de movimientos de empleados que entran y salen de una organización.

Fernando Arias Galicia (1975;406), opina que la rotación de personal en una organización indica el "nivel de moral de trabajo" de la misma, ya que depende en gran parte de la integración y el ajuste del factor humano. Salvo excepciones, es posible afirmar, que una organización sana tiene siempre bajo índice de rotación de personal.

Hernández, Sverdlik, Varela, Chruden y Sherman (1984;297), acuerdan en que el término tasa de rotación de personal, se refiere al número de empleados que empiezan y que dejan de trabajar para una organización. La rotación para un departamento u organización, puede ser un indicador importante de la eficiencia con que las distintas funciones de personal son desempeñadas, por personal administrativo y de supervisión, así como por el Departamento de Personal.

Stephen P. Robbins (1994;48), piensa que con frecuencia, la rotación de personal significa la partida de personas que la organización no quiere perder. Un porcentaje alto significa más costos por concepto de reclutamiento, selección y capacitación, *producción, eficiencia, etc.*

Con todas las definiciones anteriores, podemos concluir que la rotación de personal es el número de personas que salen de la organización y que pueden crear aspectos tanto negativos, como positivos, mismos que describo a continuación.

Entre los aspectos negativos, podemos encontrar que es muy normal que exista un índice de rotación en las empresas, pero es muy importante que éste se mantenga bajo, ya que si no es así la organización sufriría la pérdida de varios miembros valiosos de la organización ya capacitados, con experiencias y conocimientos. La sustitución de estos miembros ocasionaría altos costos y al mismo tiempo incertidumbre entre los miembros de la organización que se quedan.

La rotación, en algunos casos, puede ser positiva. Esto es, cuando la organización tiene control de ella y en vez de perder a valiosos miembros, sustituye a aquellos que no eran productivos, mejorando así su potencial

humano existente. En otras palabras, se mejora la calidad de los miembros de la organización.

2.2. COMO CALCULAR EL INDICE DE ROTACION

A continuación se desglosan siete diferentes formas para obtener el índice de rotación de personal de acuerdo a los diferentes autores investigados.

Idalberto Chiavenato (1994; 150) nos dice que el cálculo del índice de rotación se basa en el volumen de entradas y salidas de personal con relación a los recursos humanos disponibles en determinada área de la organización, dentro de un cierto período y en términos porcentuales.

1. Cuando se trata de medir el índice de rotación para efectos de planeamiento de recursos humanos, Chiavenato nos recomienda (1994: 150) utilizar la siguiente ecuación:

$$\text{Indice de Rotación de Personal} = \frac{(A + D/2 * 100)}{EM}$$

Donde: A, son las admisiones de personal en el área considerada, dentro del período considerado; D, desvinculaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa, como por decisión de los empleados) en el área considerada, dentro del período considerado; EM, es el promedio efectivo del área considerada, dentro del período considerado. Puede ser obtenido por la suma de los efectivos existentes al comienzo y al final del período dividida por dos.

2. Cuando se requiere analizar las pérdidas de personal y sus causas, Chiavenato nos dice (1994; 151) que es importante no considerar las

admisiones en el cálculo del índice de rotación de personal, sino sólo las desvinculaciones, ya sea por iniciativa de la organización o de los empleados.

$$\text{Índice de Rotación de Personal} = \frac{D * 100}{EM}$$

En donde D, son las desvinculaciones y EM, es el promedio efectivo en el período.

3. Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal para verificar los motivos que conducen a las personas a desvincularse de la organización, sólo se tienen en cuenta los retiros por iniciativa de los empleados, Chiavenato propone (1994; 151) utilizar esta fórmula:

$$\text{Índice de Rotación de Personal} = \frac{D * 100}{\frac{(N1+N2+\dots+Nn)}{a}}$$

En donde D, son las desvinculaciones espontáneas que deben sustituirse; $N1 + N2 + \dots + Nn$, es la sumatoria de los números de empleados al comienzo de cada mes y por último a, es el número de meses del período.

4. Cuando se trata de evaluar la rotación de personal por departamentos o secciones tomados como subsistemas de un sistema mayor, cada subsistema debe de tener su propio cálculo del índice de rotación de personal, según la ecuación que propone Chiavenato (1994;153):

$$\text{Indice de Rotación de Personal} = \frac{\frac{A + D}{2} + R + T}{EM} * 100$$

En donde: A, son las admisiones de personal en el área considerada dentro del período considerado; D, desvinculación de personal (tanto por iniciativa de la empresa, como por decisión de los empleados) en el área considerada, dentro del período considerado; EM, es el promedio efectivo del área considerada, dentro del período considerado; R, es la recepción de personal por transferencia de otros subsistemas; T, transferencias de personal hacia otros subsistemas.

5. Chruden y Sherman (1977; 572), calculan el índice de rotación, tomando el número de separaciones durante el mes dividida entre el número total de empleados en la nómina en el período de pago cuyo final se aproxime más al 15 del mes.

$$\text{Indice de Rotación} = \frac{R}{N} * 100$$

En donde R, es el número de separaciones y N, el número total de empleados.

6. Otro método propuesto por Chruden y Sherman (1977; 572) es uno en el cual el porcentaje está basado en separaciones inevitables. Si S, es igual al total de

separaciones en el promedio elegido; Si, las separaciones inevitables y N, el número de empleados, la fórmula se convierte en:

$$\frac{S - SI}{N} * 100$$

Las separaciones inevitables, incluyen la terminación del empleo temporal, promociones, transferencias, separaciones debido a enfermedad, muerte o matrimonio. (Chruden, Sherman; 1977; 572).

7. Arias Galicia calcula el índice de rotación de la siguiente manera (1975;406):

$$\text{Índice de Rotación de Personal} = \frac{\text{Número de bajas en el año} * 100}{\text{Promedio de personas que trabajan durante el año en la empresa}}$$

Es de vital importancia que se tenga muy clara la obtención del índice de rotación, ya que mediante éste podemos detectar el número de personas que salen de la organización.

El índice de rotación nos permite detectar problemas, en el caso de que existiera una rotación tan alta que no permitiera a la organización tener suficiente control de la salida de valiosos miembros y de los costos que esto implica.

Al mismo tiempo, el índice nos ayuda a comparar a través de ciertos períodos, el incremento o disminución de la rotación y así aplicar medidas

preventivas que ayuden a la organización a tener un nivel de rotación moderado, ya que una organización sana siempre debe de tener un bajo índice de rotación aceptable.

Es importante que todas las organizaciones se sensibilicen a los posibles problemas que puedan estar ocasionando la rotación, aunque ésta probablemente nunca se podrá evitar, pero sí será de gran ayuda el reducirla.

2.3 DIAGNOSTICO DE LAS CAUSAS DE ROTACION DE PERSONAL

La rotación de personal, es el efecto de varios factores que existen en la organización y que influyen directamente en cómo las personas perciben su trabajo y a la organización.

Estos factores, provocan que las personas no se sientan satisfechas y no se identifiquen con el trabajo que desempeñan, ocasionando así la decisión de parte de ellas de abandonar la organización.

Cada persona es diferente y no podríamos decir cuál es el factor más importante para cada una, pero sí podemos generalizar de lo que las personas piden para sentirse que pertenecen a esa organización y a su trabajo.

Algunos de los factores internos y externos a la organización que afectan a la rotación de personal según Idalberto Chiavenato son: (1994; 154-155). *AFECTAN ROTACION*

FENOMENOS INTERNOS: ✓

- * Política salarial de la organización
- * Política de beneficios sociales
- * Oportunidades de progreso
- * Condiciones ambientales de trabajo
- * Política de reclutamiento y selección

- * Política disciplinaria
- * Criterios de evaluación en el desempeño
- * El tipo de supervisión ejercida sobre el personal
- * El tipo de relaciones humanas existentes dentro de la organización
- * La moral del personal de trabajadores
- * La cultura organizacional de la empresa
- * El grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

FENOMENOS EXTERNOS

- * Comportamiento del mercado de trabajo
- * Comportamiento del mercado de recursos humanos
- * Situación económica.

Es importante que la organización busque satisfacer constantemente las necesidades de todos los miembros que la integran, pues de no ser así, las personas no se identificarían con la organización y emprenderían su camino en búsqueda de alguna otra organización que se agregara más a sus necesidades y a su concepto de satisfacción en el trabajo.

2.4 COSTOS QUE IMPLICA LA ROTACION DE PERSONAL

"Uno de los problemas que enfrenta el ejecutivo de recursos humanos en una economía competitiva es saber en qué medida vale la pena, por ejemplo, perder recursos humanos y mantener una política salarial relativamente conservadora y económica". (Chiavenato, Idalberto; 1994; 157).

"Muchas veces, en el mantenimiento de una política salarial restrictiva el lujo continuo de recursos humanos a través de una elevada rotación de

personal puede resultar mucho más costoso. Por lo tanto, se trata de evaluar la alternativa más económica, saber hasta qué nivel de rotación de personal puede una organización soportar sin verse muy afectada, es un problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos y sus intereses básicos".* (Chiavenato, Idalberto; 1994;157).

Idalberto Chiavenato (1994; 157), dice que el costo de rotación de personal involucra una serie de costos primarios, secundarios y terciarios.

2.4.1 Entre los Costos Primarios de Rotación de Personal se encuentran: (Chiavenato, Idalberto; 1994;158).

1. Costos de Reclutamiento y Selección:

Se refiere a los gastos de emisión y procesamiento de solicitud del empleado; gastos de mantenimiento de la dependencia de reclutamiento y selección, tales como salones de personal de reclutamiento y selección, obligaciones sociales, horas extras, material de oficina, arrendamientos, pagos, entre otros; gastos en publicación de avisos en periódicos o revistas de reclutamiento, hojas de reclutamiento, material de reclutamiento, honorarios de las empresas de reclutamiento, formularios, gastos de pruebas de selección y evaluación de candidatos, gastos de la dependencia de servicios médicos, promediados por el número de candidatos sometidos a exámenes médicos de selección.

2. Costos de Registro y Documentación:

Se refieren a los gastos de mantenimiento de la dependencia de registro y documentación de personal, tales como salarios, encargos horas extras, material de oficina, arrendamientos, pagos, entre otros y gastos de

formularios, documentación, anotaciones, registros de procesamiento de datos y apertura de cuenta bancaria. *IMSS, AFCE*

3. Costos de Ingresos:

Se refieren a los gastos de la dependencia de entrenamiento, en caso de que ésta sea la encargada de la integración del personal recién ingresado a la organización.

4. Costos de Desvinculación:

Se refieren a los gastos de la dependencia de registro y documentación relativos al proceso de retiro del empleado, prorrateados por el número de trabajadores desvinculados; costos de la entrevista de desvinculación, es decir, el tiempo del entrevistador aplicado a las entrevistas de salidas, costos de formularios y los costos de la elaboración de los formularios sobre informes consecuentes, entre otros.

Los costos primarios de la rotación de personal son muy fáciles de calcular, ya que son cuantitativos.

2.4.2 Los Costos Secundarios de la Rotación de Personal son: (Chiavenato, Idalberto, 1994;159)

1. Reflejos en la Producción:

Se refieren a la pérdida de la producción ocasionada por la vacante dejada por el trabajador desvinculado, en tanto éste no sea reemplazado; producción generalmente inferior del nuevo empleado en el cargo; e inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.

2. Reflejos en la Actitud del Personal:

Imagen, actitudes y predisposiciones transmitidas a sus compañeros por el empleado que se retira; imagen, actitudes y predisposiciones transmitidas a sus compañeros por el empleado que se inicia en su cargo; influencia de los dos aspectos anteriores sobre la moral y la actitud del supervisor y del jefe; y, la influencia de estos dos aspectos sobre la actitud de clientes y proveedores.

3. Costo Extralaboral:

Se refiere a los gastos de personal extra y la deficiencia inicial del nuevo empleado; elevación del costo unitario de producción con la falta de eficiencia media provocada por el nuevo trabajador; y, el tiempo adicional de supervisión aplicado a la integración y al entrenamiento del nuevo trabajador.

4. Costo Extra Operacional:

Se refiere a los costos adicionales de energía eléctrica, debido al bajo índice de producción del nuevo empleado; costo adicional de lubricación y combustible, debido al bajo índice de producción del nuevo empleado; costos adicionales de servicios de mantenimiento, utilidades, planeación y control de la producción, entre otros, que se vuelven más elevados ante el bajo índice de producción del nuevo trabajador; aumento de accidentes debido a una intensidad mayor en el período de ambientación inicial de los recién admitidos; y, el aumento de errores, desperdicios y problemas de control de calidad causados por la inexperiencia del nuevo trabajador.

Los costos secundarios de rotación de personal son cualitativos, por lo tanto involucran aspectos difíciles de evaluar en forma numérica.

2.4.3 Los Costos Terciarios de la Rotación del Personal, que el Autor nos señala son: (Chiavenato, Idalberto; 1994; 161)

1. Costos Extrainversión:

Se refiere al aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones con respecto al volumen de producción, ante las vacantes presentadas a los recién egresados durante el período de ambientación y entrenamiento; y, el aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados, y por tanto, de reajustes a todos los demás empleados, cuando la situación del mercado de trabajo es de oferta, lo que intensifica la competencia y la oferta de salarios iniciales más elevados, en el mercado de recursos humanos.

2. Pérdida en los Negocios:

Se refiere a los reflejos en la imagen y en los negocios de la empresa, ocasionados por la calidad de los productos o servicios ejecutados por empleados inexpertos en períodos de ambientación.

Los costos terciarios son solo estimables y están relacionados con los efectos colaterales mediatos a la rotación manifestados a mediano y largo plazo.

La importancia de calcular los costos primarios, secundarios y terciarios de la rotación de personal, es la concientización por parte de la organización de la importancia de mantener un bajo índice de rotación, pues de no ser así no solo traería problemas para la misma organización sino también para todos los individuos que la integran.

2.5 ¿COMO INFLUYE LA SATISFACCION EN EL TRABAJO, EN LA ROTACION DE PERSONAL?

"Como puede esperarse, una mayor satisfacción en el trabajo se asocia con menor rotación de personal. Los trabajadores más satisfechos tienen menos probabilidades de pensar en renunciar, buscar un nuevo empleo o anunciar su intención de renunciar y, por lo tanto, es más probable que se queden por más tiempo en la organización. En el mismo sentido, los empleados que poseen menor satisfacción en general, tienen niveles más altos de rotación. Es posible que carezcan de autosatisfacción, reciban poco reconocimiento en el empleo o experimenten conflictos continuos con un supervisor o un compañero o quizás hayan llegado a un estancamiento personal en su carrera". (Davis, Newstrom; 1994; 208).

Para poder entender lo que es satisfacción, se proporcionará un modelo con diez claves básicas que tienen efecto sobre la satisfacción del trabajo, con el fin de reducir la rotación.

Según Hernández, Sverdlik, Chruden y Sherman (1984;72), estas claves son:

1. La autonomía, esto es, la independencia y control al efectuar un trabajo.
2. La interacción, el número y tipo de interrelaciones.
3. La variedad, refiriéndose a herramientas, equipo, actividades y el lugar de trabajo.
4. El conocimiento y la habilidad, se refiere al tiempo requerido para ser eficiente.
5. La responsabilidad, esto es la cercanía de supervisión y el costo de los errores.

6. La identidad con la tarea, en otras palabras, como la contribución propia se suma al esfuerzo total.
7. La información, la posibilidad de mantenerse informado.
8. El pago, refiriéndose al sueldo y a los beneficios.
9. Condiciones de trabajo.
10. El tiempo de ciclo, esto es, el tiempo necesario para llevar a cabo una unidad de trabajo.

Es necesario tratar que todas o la mayoría de estas diez claves, satisfagan las necesidades de los individuos que integran la organización, ya que de ellas depende que las personas permanezcan en su trabajo.

La falta de satisfacción se puede contagiar entre todos los empleados, en el caso de que algunos decidan salir de la organización, los que se quedan podrán sentirse desmoralizados o insatisfechos, debido a la pérdida de sus compañeros con quienes compartían su trabajo.

El trabajo debería de proporcionarle al empleado algo más de lo necesario, que le dé una gran satisfacción. Un trabajo retador que le permita sentir que toma parte importante en la organización y que su trabajo no solo es satisfactorio, sino que también contribuye en gran parte con el éxito de la empresa.

2.6 ¿COMO AYUDA EL ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO EN LA DISMINUCION DE LA ROTACION?

"El enriquecimiento del trabajo acarrea muchos beneficios. Su resultado general es un enriquecimiento del rol que estimula el crecimiento y la autorrealización. El trabajo se crea de tal manera que se impulsa la motivación

interna. Debido a esto, el desempeño debe mejorar, proporcionando así un trabajo más humano y más productivo. Los efectos negativos tienden también a reducirse, tales como la rotación". (Davis, Newstrom; 1994;450)

Davis y Newstrom (1994;453-455) nos mencionan cinco dimensiones centrales que ofrecen un enriquecimiento del trabajo. Estas dimensiones tienden a impulsar la motivación, la satisfacción y la calidad en el trabajo y al mismo tiempo a reducir la rotación de personal.

Las dimensiones centrales que nos proponen Davis y Newstrom son: (1994;453-455)

1. Variedad de Tareas:

La variedad permite al empleado desempeñar distintas operaciones que con frecuencia requieren distintas habilidades.

Los empleados que tienen gran variedad son considerados más desafiantes debido a la gran cantidad de habilidades que se requieren para cubrirlos. Estos empleos también liberan la monotonía que resulta de una actividad repetitiva.

2. Identificación con la Tarea:

La identificación permite a los empleados, desempeñar una unidad completa de trabajo. Muchos esfuerzos encaminados al enriquecimiento del trabajo se han enfocado a esta dimensión, pues al producir un producto completo o una parte identificable de él, se establece la identificación con la tarea.

3. Significado de la Tarea:

Se refiere a los efectos, según la percepción del trabajador, que el trabajo tiene en las demás personas. La influencia o el efecto pueden referirse a otros trabajadores de la organización. El punto clave se da cuando los

trabajadores creen que están haciendo algo muy importante en su organización y/o a la sociedad.

4. Autonomía:

Es la característica del empleo que ofrece a los empleados cierto criterio y control sobre las decisiones relacionadas con él, y parece ser fundamental para crear un sentido de responsabilidad en los trabajadores.

5. Retroalimentación:

Es la información que dice a los empleados qué tan bien se están desempeñando. Esta proviene del trabajo mismo, la gerencia y de otros empleados.

Es muy importante que las organizaciones busquen el enriquecimiento del trabajo, pues a través de él, la mayoría de las personas se desempeñan al máximo, ya que se sienten privilegiadas por tener más responsabilidades, logrando así una gran motivación y satisfacción de las necesidades más importantes. Este enriquecimiento logrará beneficios tanto para los empleados, quienes se sentirán identificados con su trabajo; así como para la organización, la cual logrará una disminución en su índice de rotación.

Existe una limitante en el enriquecimiento del trabajo, pues debemos de tomar en cuenta que no a todos los individuos les gusta que se les aumenten responsabilidades. En la organización podemos encontrar gente que prefiere vivir en la monotonía y que solo se limita a cumplir con el trabajo necesario. Por esta razón, es necesario observar cuáles son las personas más apropiadas para recibir un enriquecimiento de trabajo. Esto es, aquellas que busquen nuevos retos y que no tengan miedo de tomar responsabilidades. Con respecto a las otras personas, debemos de buscar otras formas de satisfacción que se apeguen mejor a su personalidad y a sus necesidades.

CAPITULO III

METODOLOGIA

En este capítulo se describe la metodología que se siguió para cumplir con el objetivo de estudio que se planteó en el capítulo I; (Ver Anexo No.2, donde se describe el diagrama de flujo del diagnóstico de rotación de personal) con el fin de encontrar las posibles causas de rotación en Industrias Gesta, al mismo tiempo que los puntos fuertes de la organización que ayudan a evitar este problema.

3.1. DESCRIPCION DE LA UNIDAD DE ANALISIS

La unidad de análisis, es decir la empresa fue seleccionada para este estudio debido a que ya se había tenido contacto anterior mediante la realización de las prácticas profesionales, en donde se pudo conocer los detalles más característicos de la empresa, así como sus ventajas y desventajas.

Al mismo tiempo, se decidió realizar el estudio en Industrias Gesta, ya que existía una gran disposición por parte de ella y eso permitía que se contara con la información necesaria para llevar a cabo el estudio, facilitando así el trabajo y permitiendo que todos los datos fueran lo más precisos posibles para llegar así al resultado deseado, esto es, lograr nuestro objetivo de estudio.

3.2 HERRAMIENTAS UTILIZADAS

En un principio se utilizó la observación con el fin de poder detectar cuál era el problema a solucionar. Para ésto se tomó un lapso de tiempo en donde se analizaron los efectos que producía cada fenómeno observado y cuál era de mayor importancia a solucionar, el que afectara en gran medida a la organización.

Por esta razón, se decidió que el problema de rotación impedía a la empresa desempeñarse al máximo y debería de ser solucionado, ya que sus efectos negativos se verían reflejados tanto en la productividad como en el ambiente de trabajo.

Después de haber detectado el problema, se llevó a cabo una entrevista con los directivos de Industrias Gesta con el fin de plantearles el problema y conocer sus opiniones con respecto al tema.

Gracias a esta entrevista y a las referencias bibliográficas consultadas, se llegó a la conclusión de que existían algunas variables que podían ser las que afectaban directamente a que las personas dejaran su trabajo.

Para poder encontrar cuál variable, o variables, afectaba directamente a la rotación, se realizó una encuesta que incluía veintiún preguntas, de las cuales veinte eran cerradas y una abierta a comentarios, relacionadas directamente con cada una de las variables ya determinadas.

Las preguntas se realizaron de una manera cerrada, debido al método estadístico utilizado, el cual se enfoca a muestras en donde la población es muy pequeña como en este caso.

El número total de la muestra a la que se le aplicó la encuesta, la cual incluía a todos los miembros de la empresa, fue de 89 personas, en donde 67 aún continuaban realizando sus labores en Industrias Gesta y 22 salían de la empresa debido a causas voluntarias e involuntarias.

Se aplicó una misma encuesta tanto a las personas que permanecían en la empresa, como a los que dejaban su trabajo, con el fin de comparar los resultados de ambos y así poder llegar a ver qué era lo que impulsaba a las personas a irse. Al mismo tiempo detectar cuáles eran los puntos fuertes que hacen que las personas se sientan satisfechos en su trabajo y que no tengan interés en dejarlo.

En la encuesta se pretende conocer cuál variable o variables es la que más influye en la rotación de personal. Para esto se realizan preguntas relacionadas con dichas variables, con el fin de conocer la opinión de los miembros con respecto a su trabajo.

A continuación se presentarán las preguntas realizadas de acuerdo a cada una de las variables analizadas.

Para la variable identificación con la empresa, se desarrolló la pregunta No. 1 presentada a continuación: ¿Considera usted buena la atención que le brinda la empresa a su personal?

Para condiciones de trabajo, la No. 2 ¿Considera buenas las instalaciones y el equipo que hay en su área de trabajo? y la No. 3 ¿Cuenta casi siempre con el equipo de seguridad adecuado para el trabajo que desempeña?

Con referencia al salario, la pregunta No. 4 ¿Considera que su salario es justo?

La variable prestaciones abarcó la pregunta No. 5 ¿Las prestaciones que le brinda la empresa son buenas?

Satisfacción de personal incluye las preguntas No. 6 ¿Le agrada el trabajo en el cual usted se está desempeñando? y la No. 7 ¿Su trabajo le da la oportunidad casi siempre de realizar las cosas que le agradan?

Con respecto a relación con superiores, la pregunta No. 8 ¿Considera que su jefe inmediato o supervisor es bueno?, y la No. 9 ¿Su supervisor o jefe inmediato casi siempre entiende y resuelve los problemas que a usted se le presentan? la No. 10 ¿Sus superiores casi siempre toman en cuenta las sugerencias que usted propone? y la No. 11 ¿Sabe casi siempre quién es la persona que debe supervisar el trabajo que usted realiza?

Para la variable relación con compañeros, se aplicó la pregunta No. 12 ¿Considera que es buena la relación que lleva con sus compañeros de trabajo?

Comunicación incluía la pregunta No. 13 ¿Lo mantienen informado de lo que ocurre en la empresa? y la No. 14 ¿Sus superiores le informan regularmente sobre lo que necesita usted conocer sobre el trabajo?

Con referencia a la relación con el sindicato la pregunta No. 15 ¿Considera buena la relación entre empresa y sindicato? la No. 16 ¿Considera bueno el sindicato? y la No. 17 ¿Considera bueno el delegado sindical?

Por último, las normas disciplinarias incluían la pregunta No. 18 ¿Conoce la mayoría de las normas y sanciones contempladas en el reglamento interior de trabajo? y la No. 19 ¿Considera justas las normas disciplinarias y sanciones del reglamento interior de trabajo?

Con la pregunta No. 20 ¿Cuál sería la razón por la cual usted se cambiaría a otra empresa? Por favor no conteste esta pregunta si usted se encuentra realmente satisfecho en Industrias Gesta. Se trataba de lograr encontrar cuál era la mayor inconformidad por parte de los trabajadores. Para

esto se dieron tres respuestas opcionales: situación económica, personal o de superación, y en el caso de que estuviesen satisfechos la respuesta permanecería en blanco.

La pregunta No. 21 que decía ¿Si tuviera la oportunidad de cambiar algo en la empresa para que usted se sintiera mejor en su trabajo que cambiaría? se dejó libre para conocer los comentarios de los trabajadores.

La encuesta se realizó en base a las referencias bibliográficas consultadas, así como gracias a la asesoría de maestros especializados.

Ver en Anexo No. 3, formato de la encuesta.

Debido a que para esta encuesta se utilizaron variables cualitativas, se utilizó como prueba estadística, el método de tabla de contingencia para el manejo de las mismas. El cual se describe brevemente a continuación.

Una prueba de bondad de ajuste entre frecuencias observadas y esperadas se basa en la cantidad:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^K \frac{(O_i - e_i)^2}{e_i}$$

En donde χ^2 es el valor de una variable aleatoria cuya distribución muestral se aproxima muy cercanamente a una distribución ji cuadrada con $v=k-1$ grados de libertad. Los símbolos O_i y e_i representan las frecuencias observadas y esperadas, respectivamente, para la celda i -ésima.

Este método se utilizó para probar la independencia entre las variables consideradas.

Llevándose a cabo con una confiabilidad del 90%, a excepción de la tabla de antigüedad la cual utilizó una prueba de confiabilidad del 75%.

Se optó por tomar una confiabilidad del 75% para la tabla de antigüedad, ya que a una confiabilidad mayor a ésta (75%), no se podría validar el hecho de que la antigüedad afecte la rotación.

CAPITULO IV

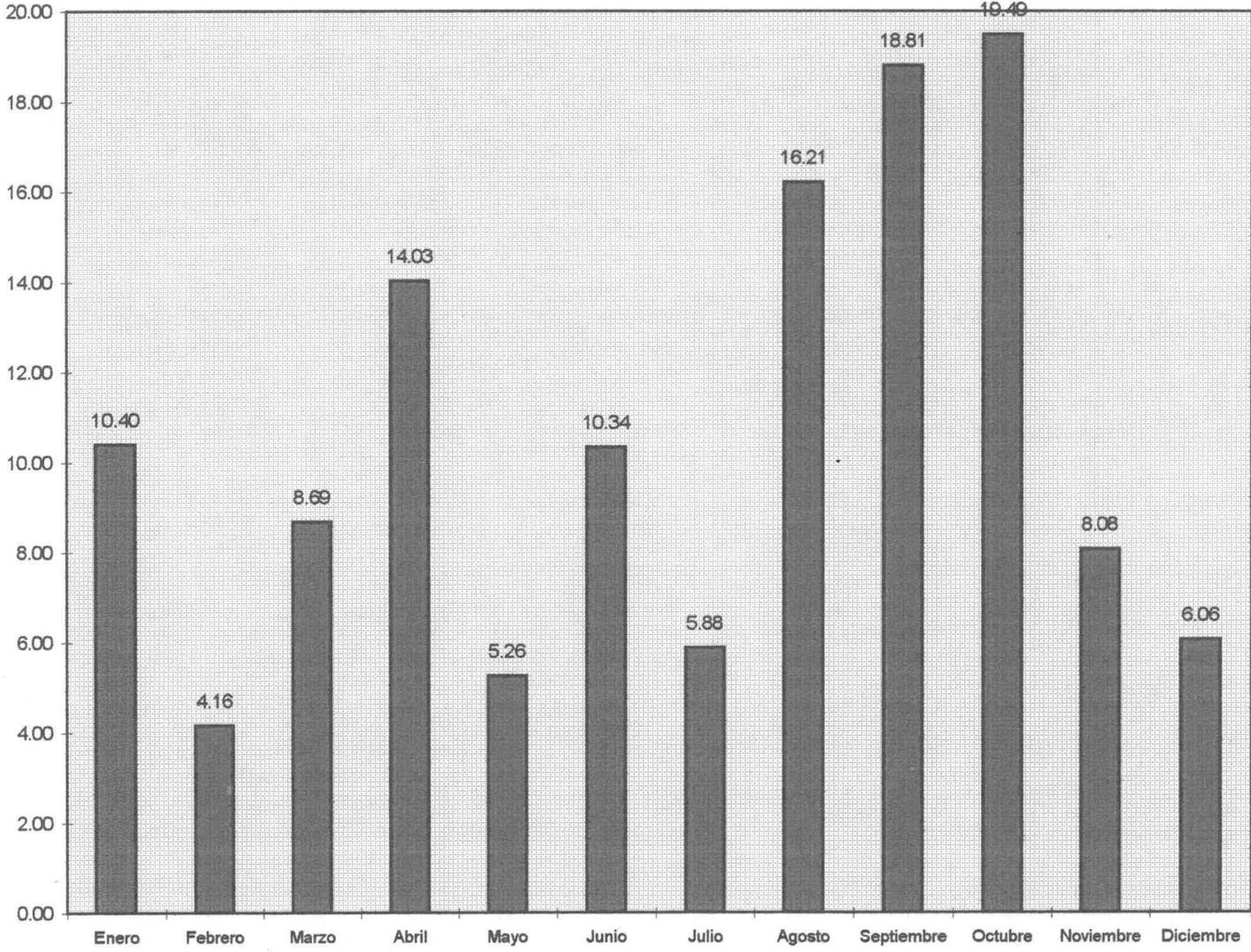
PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentarán los datos que se obtuvieron del estudio realizado en Industrias Gesta, en donde se aplica una prueba estadística (prueba de la χ^2) con el fin de visualizar las causas y las áreas fuertes que existen en la empresa.

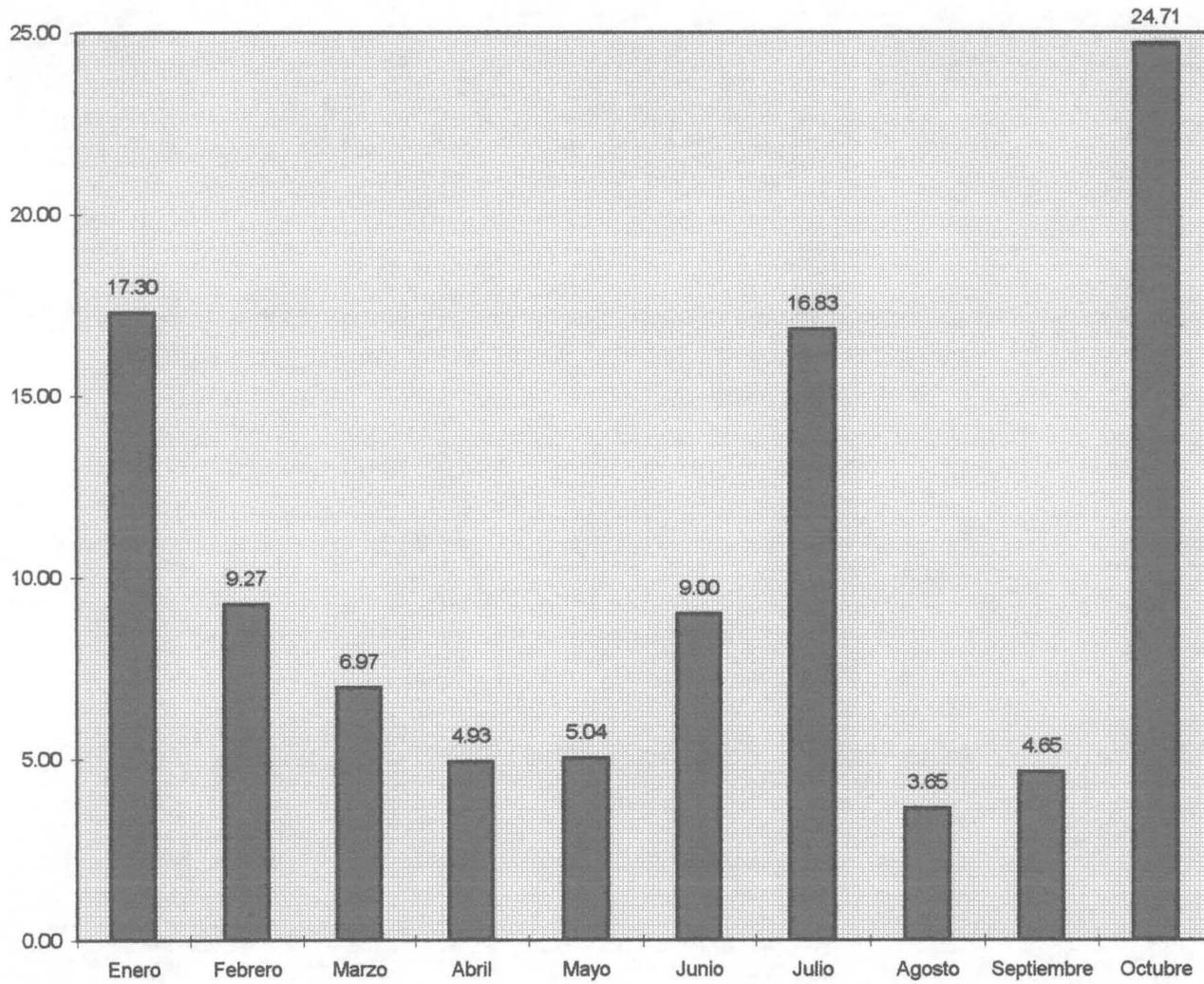
Se trata de analizar estos factores, los cuales afectan al alto índice de rotación en Industrias Gesta, trabajando con las variables que ya se mencionaron anteriormente.

4.1 INDICE DE ROTACION 1994

33



4.2 INDICE DE ROTACION 1995



INTERPRETACION DE LAS GRAFICAS

El índice de rotación de personal en Industrias Gesta del año 1994-1995 se presenta en las gráficas 4.1 y 4.2, respectivamente, el cual se obtuvo de la fórmula propuesta por Chruden y Sherman (1977;572), en donde el índice se calcula tomando el número de separaciones durante el mes dividida entre el número total de empleados de la nómina.

La fórmula se presenta a continuación:

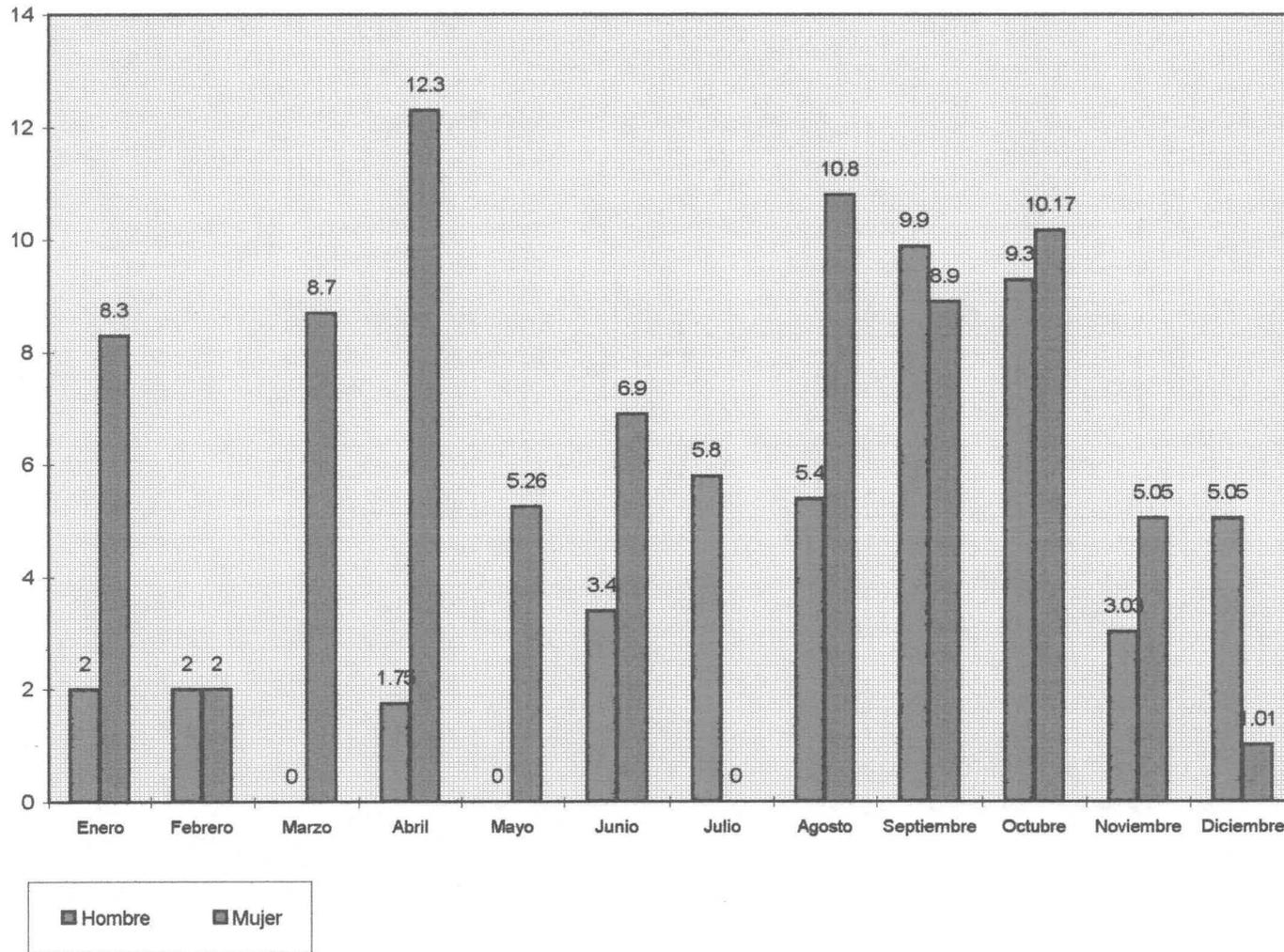
$$\frac{R}{N} * 100 = \text{Indice de Rotación}$$

En donde: R, es el número de separaciones y N, el número total de empleados.

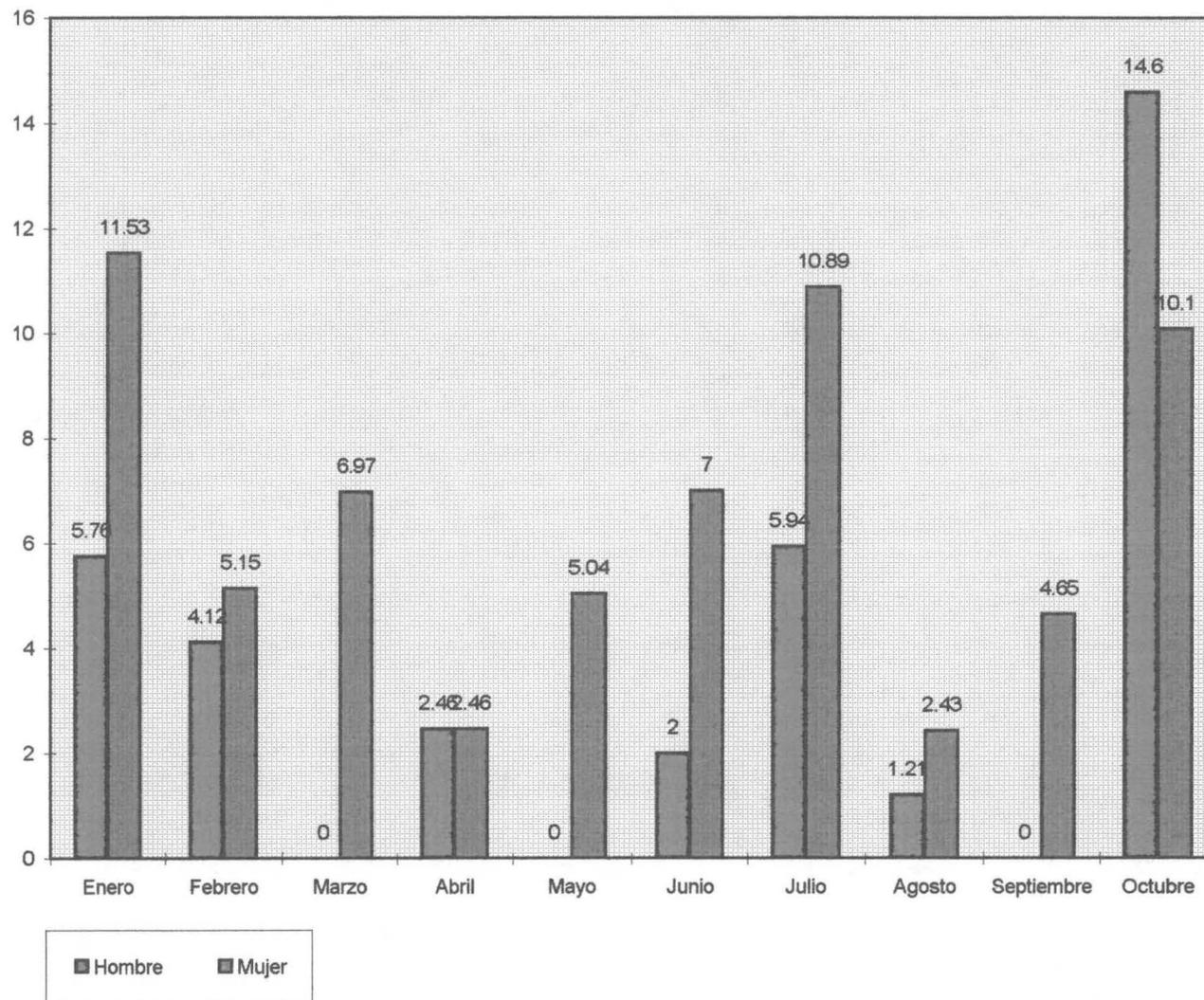
Como se puede ver en la gráfica 4.2 disminuyó la rotación de personal, salvo en los meses de enero, julio y octubre. Esta alta rotación de los meses ya mencionados, se debió a una de las causas naturales de la empresa, la cual no influye significativamente, ya que cuando se da es en forma esporádica.

4.3 RELACION DE ROTACION HOMBRES VS. MUJERES AÑO 1994

36



4.4 RELACION DE ROTACION HOMBRES VS. MUJERES AÑO 1995



INTERPRETACION DE LAS GRAFICAS

Podemos observar en las gráficas 4.3 y 4.4 que existe un mayor índice de rotación por parte de las mujeres, por lo cual se analizó este factor (sexo) como variable importante de la rotación de personal que existe en la empresa, sin dejar a un lado algunos otros factores que más adelante se presentarán.

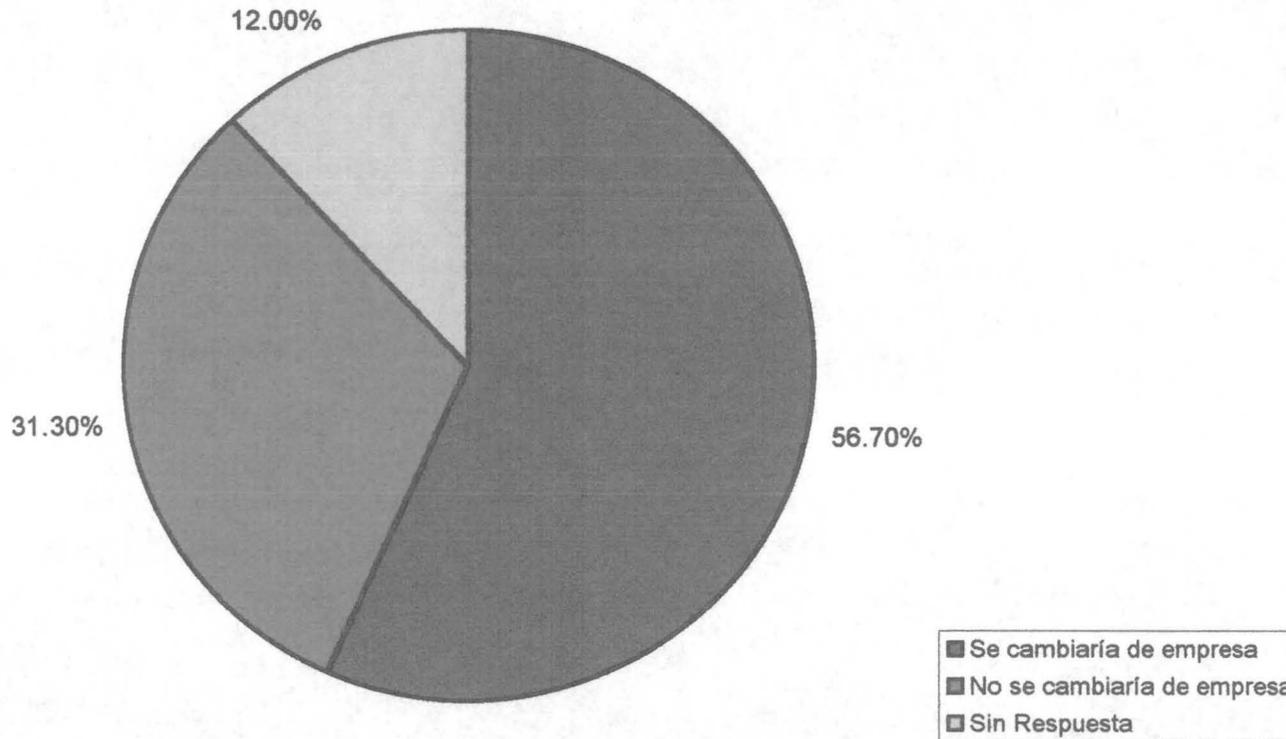
Para la obtención de índice de rotación se consideró la fórmula enunciada en el capítulo II, descrita por Chruden y Sherman (1977;572), en donde el índice de rotación se calcula tomando el número de separaciones durante el mes dividida entre el número total de empleados en la nómina.

La fórmula es:

$$\frac{R}{N} * 100 = \text{Indice de Rotación}$$

En donde: R es el número de separaciones y N, el número total de empleados.

4.5 EMPLEADOS QUE SE CAMBIARIAN Y NO SE CAMBIARIAN DE INDUSTRIAS GESTA



39

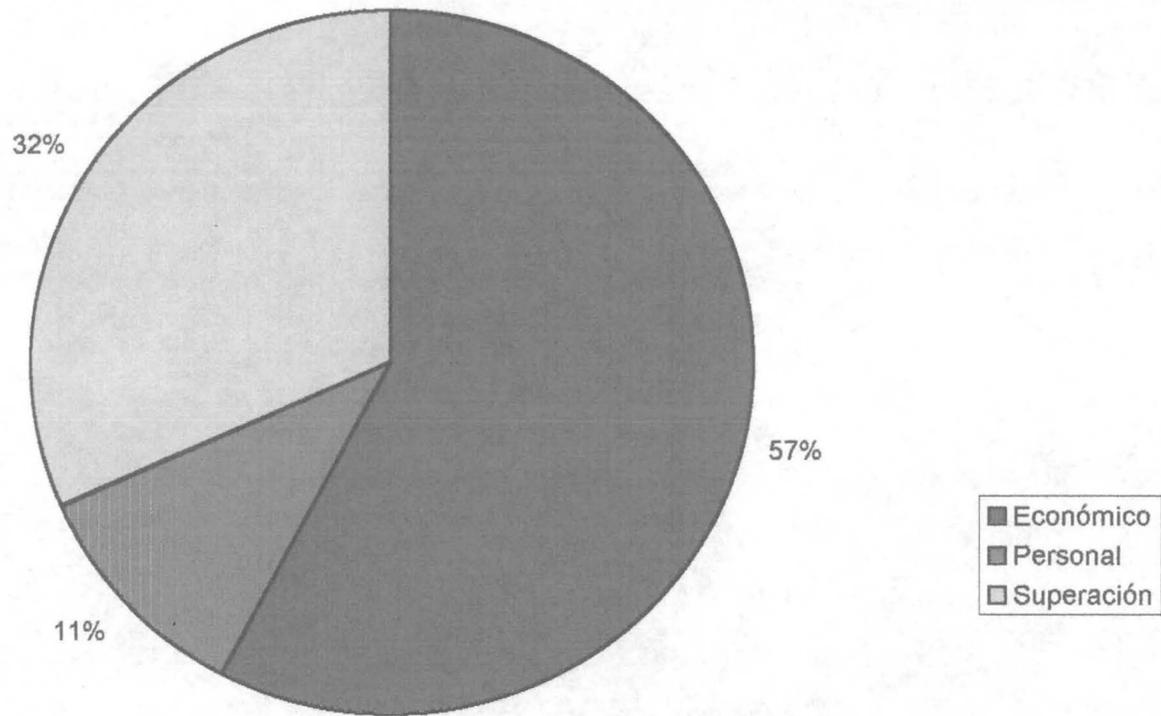
INTERPRETACION DE LA GRAFICA

En esta gráfica (4.5) aparecen los empleados de Industrias Gesta, en la cual se observa, que hay un alto porcentaje de empleados que sí se cambiarían de la empresa, por lo cual se decidió analizar los factores por los que se cambiarían de empleo.

Obteniendo los resultados que se muestran en la siguiente gráfica.

4.6 CAUSAS POR LAS CUALES SE CAMBIARIAN DE INDUSTRIAS GESTA

41



INTERPRETACION DE LA GRAFICA

La gráfica (4.6) nos muestra las razones por las que sí se cambiarían los empleados de Industrias Gesta.

Se puede observar que el principal motivo que los incita a cambiar es el factor económico, el cual puede ser una de las causas por las cuales se deba la rotación en la empresa.

Los factores que a continuación se presentarán, son las causas que originan el alto índice de rotación en Industrias Gesta.

Se utilizó la prueba de la X^2 para respaldar las causas observadas en el estudio, las cuales fueron:

- * Salario
- * Sexo
- * Antigüedad

Ya que se trabajó con variables cualitativas y no con cuantitativas, se optó por utilizar la prueba de la χ^2 .

La variable salario se agregó como causa para la rotación, por ser una de las preocupaciones principales de los directivos de la empresa.

En la siguiente tabla (4.1) se presentan las variables salario y trabajo.

Tabla 4.1

		Trabajo		
		Trabaja	No trabaja	TOTAL
Salario	Si	21 (20.325)	46 (46.674)	67
	No	6 (6.674)	16 (15.325)	22
TOTAL		27	62	89

Ho: La opinión de los empleados y desempleados es independiente del salario.

Hi: La opinión de los empleados y desempleados es dependiente del salario.

$$\alpha = .01$$

Región crítica: $\chi^2 > 2.706$ con $\nu = 1$ grados de libertad

$$\chi^2 = 0.132$$

Decisión: Existe evidencia para concluir que la opinión de los empleados y desempleados es independiente del salario.

La tabla (4.2) muestra las variables sexo y rotación. Haciéndose notar que estas dos variables se trabajaron únicamente con las personas que permanecen trabajando en la empresa.

Tabla 4.2

		Sexo		
		Masculino	Femenino	TOTAL
Rotación	Se cambiaría	23 (28.149)	23 (17.850)	46
	No se cambiaría	18 (12.850)	3 (8.149)	21
TOTAL		41	26	67

Ho: La rotación de un empleado es independiente del sexo.

Hi: La rotación de un empleado es dependiente del sexo.

$$\alpha = .01$$

Región crítica: $\chi^2 > 2.706$ con $\nu = 1$ grados de libertad

$$\chi^2 = 7.74$$

Decisión: Existe evidencia suficiente para concluir que la rotación de un empleado en Industrias Gesta depende del sexo.

Por último, en la tabla 4.3 se dan las variables antigüedad y rotación.

Tabla 4.3

		Antigüedad			TOTAL
		Menos de tres meses	De tres meses a tres años	Más de tres años	
Rotación	Trabaja	21 (22.584)	32 (33.123)	14 (11.292)	67
	No trabaja	9 (7.415)	12 (10.876)	1 (13.707)	22
TOTAL		30	44	15	89

Ho: La rotación de los empleados en Industrias Gesta es independiente de la antigüedad.

H1: La rotación de los empleados en Industrias Gesta es dependiente de la antigüedad.

$$\alpha = .25$$

Región crítica: $\chi^2 > 2.773$ con $\nu = 1$ grados de libertad

$$\chi^2 = 2.96$$

Decisión: Existe evidencia suficiente para concluir que la rotación de un empleado en esta empresa depende de la antigüedad.

Se presentaron a continuación las áreas fuertes de Industrias Gesta, las cuales se definen como áreas que pueden ser atacadas o explotadas con el fin de "cambiar" la actitud de los empleados y así llegar a la disminución de rotación de personal en la empresa.

Haciendo un análisis de los factores que podrían ser considerados como oportunidades para evitar la rotación de personal, se encontraron los siguientes:

- * Condiciones de trabajo
- * Relación con compañeros
- * Relación con sindicato.

En la tabla 4.4 se presentan las variables condiciones de trabajo y rotación.

Tabla 4.4

		Condiciones de Trabajo		
		Si	No	TOTAL
Rotación	Trabaja	50 (45.168)	17 (21.831)	67
	No trabaja	10 (14.831)	12 (7.168)	22
TOTAL		60	29	89

Ho: La rotación de personal en esta empresa es independiente de las condiciones de trabajo.

Hi: La rotación de personal en esta empresa es dependiente de las condiciones de trabajo.

$$\alpha = .01$$

Región crítica: $\chi^2 > 2.706$ con $\nu = 1$ grados de libertad

$$\chi^2 = 6.417$$

Decisión: Existe evidencia suficiente para concluir que la rotación de personal en esta empresa depende de las condiciones de trabajo.

La tabla 4.5 nos muestra las variables relación con compañeros y rotación.

Tabla 4.5

		Relación con compañeros		
		Si	No	TOTAL
Rotación	Trabaja	62 (59.471)	5 (7.528)	67
	No trabaja	17 (19.528)	5 (2.471)	22
TOTAL		79	10	89

Ho: La rotación de personal en esta empresa es independiente de la relación con compañeros.

Hi: La rotación de personal en esta empresa es dependiente de la relación con compañeros.

$$\alpha = .01$$

Región crítica: $\chi^2 > 2.706$ con $v = 1$ grados de libertad

$$\chi^2 = 3.872$$

Decisión: La rotación en la empresa depende de la relación con compañeros.

Por último en la tabla 4.6 se presentan las variables relación con sindicato y rotación.

Tabla 4.6

		Relación con Sindicato		
		Si	No	TOTAL
Rotación	Trabaja	36 (31.617)	31 (35.382)	67
	No Trabaja	6 (10.382)	16 (11.617)	22
TOTAL		42	47	89

Ho: La rotación de los empleados es independiente de la relación con el sindicato.

Hi: La rotación de los empleados es dependiente de la relación con el sindicato.

$\alpha = .01$

Región crítica: $\chi^2 > 2.706$ con $v= 1$ grados de libertad

$\chi^2 = 4.655$

Decisión: Existe evidencia suficiente para decir que la rotación de los empleados depende de la relación con el sindicato.

Para las siguientes variables:

- * Prestaciones
- * Relación con superiores
- * Satisfacción Personal
- * Normas Disciplinarias.

No se incluyeron en las tablas cruzadas, ya que al llevar a cabo el análisis de los datos presentaron evidencia de que estas variables no afectan significativamente en la rotación del personal.

CAPITULO V

PROPUESTA DE INTERVENCION

Después de analizar los resultados de la encuesta aplicada al personal de Industrias Gesta, así como la aplicación que se realizó al personal que dejó de laborar en dicha organización, se puede concluir que las variables que afectan a la rotación son:

- * Sexo
- * Antigüedad

Se observó que la variable salario no afecta a que exista rotación en esta empresa.

Por otra parte, las fortalezas detectadas durante este estudio que ayudan a que el personal permanezca en la organización son:

- * Condiciones de Trabajo
- * Relación con Compañeros
- * Relación con Sindicato

De estas conclusiones se desprende la siguiente propuesta orientada a minimizar la rotación a través del fortalecimiento y mantenimiento de las variables positivas detectadas y así desarrollar un plan de acción de mejora considerando las variables que afectan la rotación de personal, tomando a éstas como áreas de oportunidad.

En base al análisis que se llevó a cabo y a los resultados obtenidos, se presentan las siguientes propuestas de intervención.

* Antigüedad

1. Se sugiere que se implemente un programa de incentivos y reconocimientos de antigüedad, en donde se premie de manera simbólica, en especie o en forma económica, la permanencia dentro de la organización. Una forma de realizar esto podría ser al año de antigüedad dentro de la posada navideña reconocer con un presente (en especie o simbólico) y una cantidad en efectivo al personal que más años lleve laborando en la empresa.

2. También se recomienda incluir dentro del curso de inducción, la importancia que tiene dentro de la organización el personal más antiguo con el fin de que las personas desde su ingreso a la organización, conozcan el valor que la empresa le da al personal que tiene más tiempo trabajando en ella.

3. Es importante que día con día, la empresa lleve a la práctica el valor que tiene del personal antiguo, esto se puede realizar considerándolos en algunas tomas de decisiones. Otra idea sería considerar la antigüedad, para promociones, transferencias o ascenso de personal.

4. Una buena alternativa sería enriquecer el trabajo de las personas a través de la variedad de tareas, que les permita tener trabajos desafiantes que liberen de la monotonía de trabajos repetitivos; la identificación de la tarea, por medio de unidades completas de trabajo que den oportunidad a las personas de ver que permite a los empleados tener control sobre las decisiones relacionadas con ellos; el significado de la tarea, que ayuda a que los trabajadores se sientan importantes en su organización, y por último, la retroalimentación, la cual proviene del trabajo mismo, la gerencia y de otros empleados. A través de esto

se logrará tener personas más satisfechas que permanezcan por mucho tiempo en la empresa.

* Sexo.

1. Una forma de conocer por qué el personal femenino tiene una mayor incidencia de rotación, sería el incrementar la comunicación formal con todo el personal, pero haciendo énfasis en las mujeres con el fin de conocer sus inquietudes, inconformidades y satisfacciones en el trabajo.

2. Otra manera de conocer las causas de la separación del personal femenino, sería estructurar una entrevista de salida y así conocer sus motivos de renuncia.

3. Si sigue persistiendo en el futuro la incidencia mayor del personal femenino a dejar la empresa, se sugiere considerar la alternativa de contratar personal masculino que cumpla con los requisitos de experiencia, destreza, escolaridad, etc. requeridos para realizar dichas funciones y responsabilidades.

FORTALEZAS

* Condiciones de Trabajo.

1. Mantener y/o mejorar las instalaciones con las que cuenta la empresa como por ejemplo, taller, baños, oficinas, comedor, estacionamiento, etc., ya que las condiciones de trabajo es una variable que contribuye con la satisfacción del personal y a reducir la rotación existente.

2. Se propone mantener en óptimas condiciones el equipo de trabajo con el que el personal labora. Esto se puede llevar a cabo a través del mantenimiento preventivo y correctivo.

3. Seguir dotando del equipo de seguridad necesario para cada trabajo que se realice en la organización, de esta manera evitar accidentes y así incrementar la satisfacción del personal.

4. Conservar de manera higiénica y en orden todas las áreas e instalaciones con las que cuenta la empresa.

* Relación con Compañeros.

1. Fomentar las relaciones entre el personal a través de actividades sociales, culturales y deportivas. Como por ejemplo se podrían mencionar, el festejo de Navidad, reuniones para festejar cumpleaños, organización de torneos deportivos internos o formación de un equipo que represente a la empresa en torneos de la localidad.

2. Motivar al trabajo en equipo a través de la colaboración y apoyo en proyectos especiales, solución de problemas y toma de decisiones.

3. Seguir promoviendo el valor del compañerismo entre el personal de Industrias Gesta día tras día.

* Relación con Sindicato.

1. Seguir manteniendo un clima de cordialidad, comunicación y apoyo mutuo entre la empresa y la organización sindical, esto con el fin de lograr una atmósfera adecuada entre todos los miembros de Industrias Gesta.

2. Brindar el apoyo necesario a los delegados sindicales para que cumplan con sus obligaciones y de esta manera canalizar los requerimientos y las inquietudes del personal, con el fin de solucionarlas.

Estas propuestas ayudarán a disminuir el problema de rotación de personal en Industrias Gesta, estando la organización en su plena libertad de considerarlas en sus planes de mejora.

CAPITULO VI

DISCUSIONES

En este capítulo se hablará acerca de la relación existente entre la teoría estudiada y la práctica realizada en Industrias Gesta.

En primer lugar, se obtuvo el índice de rotación de personal de la fórmula propuesta por Chruden y Sherman (1977; 572) basada en el número de separaciones durante el mes dividida entre el número total de empleados.

La fórmula es la siguiente:

$$\frac{R}{N} * 100$$

En donde R, es el número de separaciones y N, el número total de empleados.

Esta fórmula tomó gran importancia en este estudio, ya que la empresa no tenía registrado su índice de rotación y por lo tanto se obtuvo con el fin de conocer la rotación existente y así demostrarle a la empresa que su índice era alto y debía de ser controlado. Al mismo tiempo se pudieron observar las variaciones mensuales, logrando tener una visión más amplia con respecto al panorama a estudiar.

Según Idalberto Chiavenato, (1994; 154-155) existen factores internos de la organización que afectan a la rotación de personal, los cuales son:

- Política salarial de la organización.
- Política de beneficios sociales.
- Oportunidades de progreso.
- Condiciones ambientales de trabajo.
- Política de reclutamiento y selección.
- Política disciplinaria.
- Criterios de evaluación en el desempeño.
- El tipo de supervisión ejercido sobre el personal.
- El tipo de relaciones humanas existentes dentro de la organización.
- La moral del personal de trabajadores.
- La cultura organizacional de la empresa.
- El grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

En el estudio realizado en Industrias Gesta, se encontró que algunos de estos factores coincidían con los resultados, las cuales se presentan a continuación.

Dentro de los aspectos considerados como causas de rotación se encontró que la política salarial de la organización, como proponía Chiavenato (1994; 154-155), era un factor importante de descontento y causal de rotación entre los empleados. Asimismo, se encontraron dos factores de los cuales el autor no hacía ninguna referencia. Estos factores son el sexo y la antigüedad.

Se decidió tomar en cuenta también los puntos fuertes de Industrias Gesta en donde la mayoría de la gente se encontraba satisfecha, ya que Davis y Newstrom (1994; 208) nos dicen que "una mayor satisfacción en el trabajo se

asocia con una menor rotación de personal. Los trabajadores más satisfechos tienen menos probabilidades de pensar en renunciar, buscar un nuevo empleo o anunciar su intención de renuncia y por lo tanto es más probable que se queden por más tiempo en la organización.

Estas oportunidades o puntos fuertes encontradas, eran condiciones de trabajo, relación con compañeros y relación con Sindicato. De las cuales las primeras dos coinciden con los factores internos propuestos por Chiavenato, (1994; 154-155) pero al igual que en las causas se obtuvo una variable adicional, la cual es, relación con Sindicato.

Se pudo observar que en muchos casos la teoría no siempre coincide con la realidad y que cada organización puede diferir de otra, pues cada una tiene diferentes metas, objetivos, empleados, formas de trabajar y muchos otros aspectos que las hacen distintas. Por esta razón es muy importante observar los puntos claves de la empresa que nos ayuden a solucionar el problema, tomando en cuenta la teoría solo como una base que nos guíe hacia el camino correcto.

CONCLUSIONES

Del análisis de rotación de personal realizado en Industrias Gesta en el período 1994-1995, podemos señalar que:

El estudio de rotación de la compañía refleja que del índice total de rotación obtenido, las mujeres son las que en su mayoría tienden a cambiar de trabajo.

Se observó también, que la antigüedad era un factor importante de permanencia, ya que existía un alto índice de renunciadas entre las personas que recién ingresaban a la organización o que llevaban poco de laborar en la empresa, en comparación con la casi nula rotación de los empleados que tenían más tiempo trabajando en Industrias Gesta.

En este estudio no solo se analizaron las causas que provocan la rotación de personal, sino que también se abarcó un punto muy importante que ayuda a la disminución de este problema, esto es, los puntos fuertes de la organización en donde la mayoría de las personas se sienten satisfechas. Es necesario que estas fortalezas sean aprovechadas con el fin de que las personas mantengan su satisfacción y así lograr una disminución de la rotación, atacando los puntos fuertes y tratando de disminuir los débiles.

Entre los aspectos positivos de la empresa, se encontró que las condiciones de trabajo eran un importante factor, en donde las personas se encontraban de acuerdo con las instalaciones, el equipo de seguridad y el equipo de trabajo que le brindaba la empresa.

Otro punto fuerte que se encontró en el estudio fueron las relaciones entre los compañeros, ya que se observó una notable tendencia positiva por parte de los empleados con respecto a este factor.

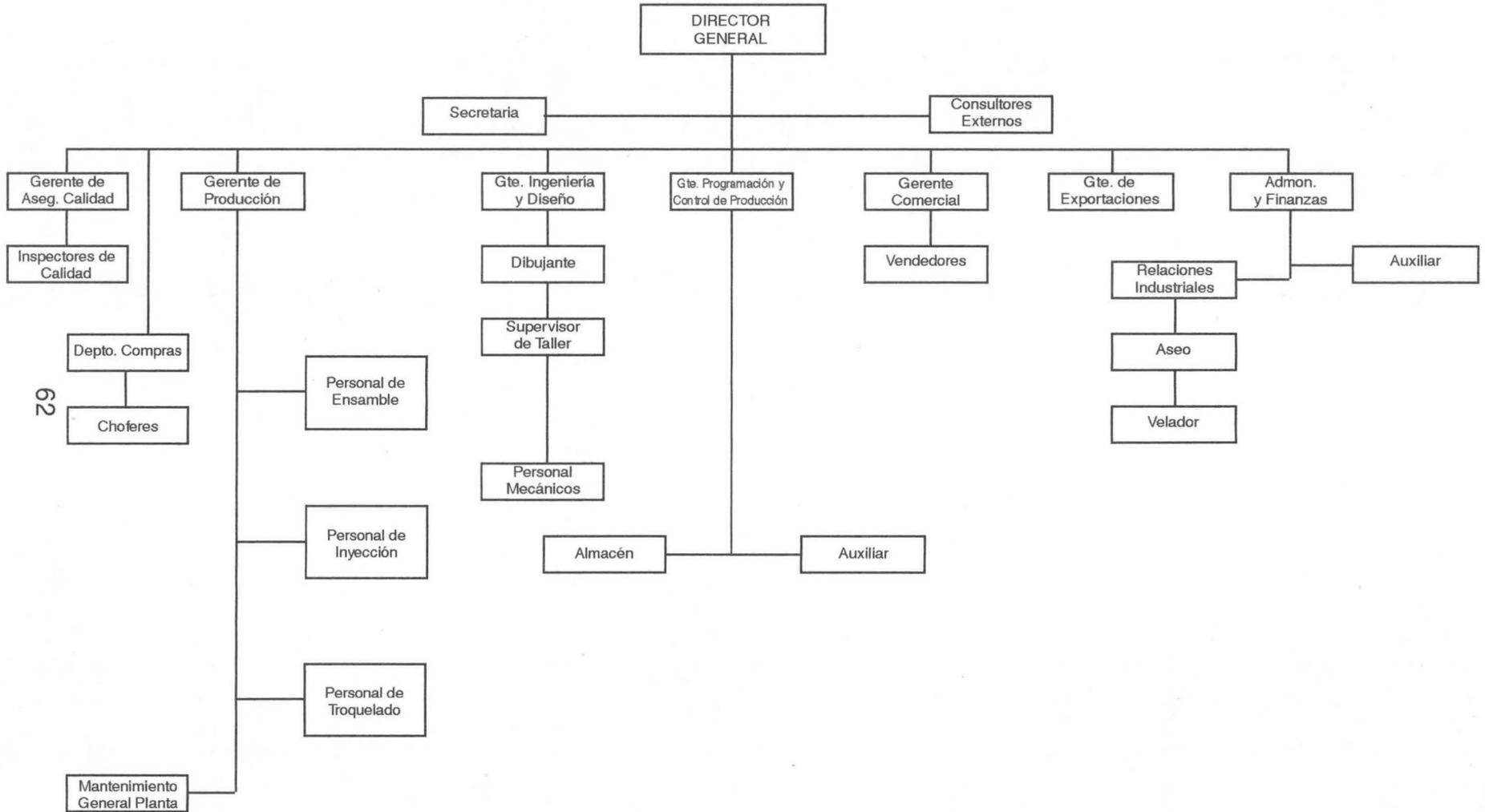
Por último, se analizó que la relación con el Sindicato, era otra ventaja de la empresa, pues gran parte de las personas se encontraban conformes con el Sindicato y sus delegados.

Tanto las causas como las fortalezas que resultaron del estudio, pueden ser una clave importante en la disminución del índice de rotación de personal en Industrias Gesta. Para esto es necesario no solo cambiar los puntos negativos de la empresa, sino fomentar la mejora en todos los aspectos que contribuyan con la satisfacción de todo el personal que integra a la organización.

ANEXOS

ANEXO No. 1

ORGANIGRAMA GENERAL DE LA COMPAÑIA INDUSTRIAS GESTA, S.A. DE C.V.



ANEXO No. 2
DIAGRAMA DE FLUJO DEL DIAGNOSTICO DE ROTACION DE
PERSONAL EN INDUSTRIAS GESTA.



ANEXO No. 3

INDUSTRIAS GESTA

A continuación están listados un número de preguntas respecto a usted y a su posición actual en Industrias Gesta. POR FAVOR RESPONDA CON UNA "X" EN EL ESPACIO APROPIADO.

Gracias a su colaboración en este cuestionario, será posible que mejoremos como organización. Sus opiniones son valiosas, conteste con la mayor sinceridad posible.

El cuestionario es ANONIMO. No escriba su nombre, ni ningún otro dato. Si no entiende alguna pregunta puede pedir libremente que se le aclaren sus dudas.

Los datos de la sección "A", serán utilizados por una empresa externa con el fin de obtener datos estadísticos. No serán utilizados para identificarlo, LA INFORMACION ES CONFIDENCIAL.

SECCION "A"

* Su sexo es:

Masculino _____ Femenino _____

* Su edad es:

Menos de 20 _____

21-30 _____

Mayor de 30 _____

30 29 41

* Tiempo trabajado en Industrias Gesta:

Menos de tres meses _____

De tres meses a tres años _____

Más de tres años _____

SECCION "B"

1. ¿Considera usted buena la atención que brinda la empresa a su personal?

Si _____ No _____

2. ¿Considera buenas las instalaciones y el equipo que hay en su área de trabajo?

Si _____ No _____

3. ¿Cuenta casi siempre con el equipo de seguridad adecuado para el trabajo que desempeña?

Si _____ No _____

4. ¿Considera que su salario es justo?

Si _____ No _____

5. Las prestaciones que le brinda la empresa son buenas?

Si _____ No _____

6. Le agrada el trabajo en el que usted se está desempeñando?

Si _____ No _____

7. ¿Su trabajo le da la oportunidad de casi siempre realizar las cosas que le agradan?

Si _____ No _____

8. ¿Considera que su jefe inmediato o supervisor es bueno?

Si _____ No _____

9. Su supervisor o jefe inmediato casi siempre entiende y resuelve los problemas que a usted se le presentan?

Si _____ No _____

10. ¿Sus superiores casi siempre toman en cuenta la sugerencia que usted propone?

Si _____ No _____

11. ¿Sabe casi siempre quién es la persona que debe supervisar el trabajo que usted realiza?

Si _____ No _____

12. ¿Considera que es buena la relación que usted tiene con sus compañeros de trabajo?

Si _____ No _____

13. ¿Casi siempre lo mantienen informado de lo que ocurre en la empresa?

Si _____ No _____

14. ¿Sus superiores le informan a usted regularmente sobre lo que necesita usted conocer sobre el trabajo?

Si _____ No _____

15. ¿Considera buena la relación entre empresa y sindicato?

Si _____ No _____

16. ¿Considera bueno el sindicato?

Si _____ No _____

17. ¿Considera buenos a los delegados sindicales?

Si _____ No _____

18. ¿Conoce usted la mayoría de las normas y sanciones contempladas en el Reglamento Interior de Trabajo?

Si _____ No _____

19. ¿Considera justas las normas disciplinarias y sanciones del Reglamento Interior de Trabajo?

Si _____ No _____

20. ¿Cuál sería la razón por la cual usted se cambiaría a otra empresa? Por favor no conteste esta pregunta si usted se encuentra realmente satisfecho en Industrias Gesta.

Económica _____

Personal _____

Superación _____

21. Si tuviera la oportunidad de cambiar algo en la empresa para que usted se sintiera mejor en su trabajo, ¿qué cambiaría?

Comentarios:

BIBLIOGRAFIA

Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas, México, 1975.

Blitzer, Roy J; Petersen, Coleen; Rogers, Linda. How to build self - esteem. Training and Development. Vol. 47, núm. 2, pág 58-60, 1993.

Blum, Milton L.; Naylor, James C. Psicología Industrial. Sus fundamentos Teóricos y Sociales. Editorial Trillas, México, 1992.

Cartwright, Sue; Cooper, Cary L. Of Mergers, Marriage and Divorce: The Issue of staff Retention. Journal of Managerial Psychology, Vol. 8, núm 6, págs. 7-10, 1993.

Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill, México, 1994.

Chruden, H.J.; Sherman Jr., A.W. Administración de Personal. Editorial Continental, México, 1977.

Davis, Keith; Newstrom, John W. Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional. McGraw-Hill, México, 1991.

Dessler, Gary. Administración de Personal. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1991.

Echiejile, Innocent A. Qualifications Training: Devising a Strategic Corporate Policy. Industrial and Commercial Training. Vol. 25, núm. 4, págs. 10-14, 1993.

Hernández; Sverdlik; Chruden; Sherman. Administración de Personal. Organización, Contratación y Remuneración del Trabajo. Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1984.

Hernández; Sverdlik; Varela, Chruden; Sherman. Administración de Personal. Desarrollo de los Recursos Humanos. Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1984.

Revista Business Horizons. CEO Turner: Causes and Interpretations. Thomas Comte; William L. Mihal, Vol. 33, núm. 4, págs. 47-51, julio-agosto, 1990.

Revista Expansión. Enfoque Laboral: El Problema de la Rotación de Personal. Octavio Aguilar Valenzuela, Julio 1990, págs. 84-86.

Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional. Conceptos Controversias y Aplicaciones. Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1994.

Strauss, George; Sayles, Leonard R. Personal. Problemas Humanos de la Administración. Prentice-Hall, México, 1981.

Turabian, Kate L. A Manual for Writers. Chicago: University of Chicago Press, 1987.

Walpole, R.; Raymond, Probabilidad y Estadística. McGraw-Hill, México, 1992.

Wayne W. Daniel. Bioestadística. Base para el análisis de las Ciencias de la Salud. Editorial UTEHA, México, 1995.