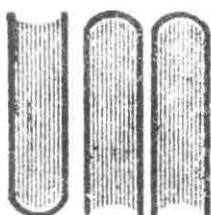


UNIVERSIDAD DE MONTERREY

DIVISION DE CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES



UNIVERSIDAD  
DE MONTERREY

40.306  
M32a  
1994

902449

ANALISIS DE LA ROTACION DE LOS EJECUTIVOS Y  
EMPLEADOS QUE HAN RECIBIDO BECAS PARA  
REALIZAR ESTUDIOS DE POSTGRADO EN  
UNA EMPRESA REGIONMONTANA

TRABAJO FINAL PRESENTADO COMO UNO DE LOS  
REQUISITOS PARA EL GRADO DE LICENCIATURA  
EN RELACIONES HUMANAS

PATRICIA LUCIA MAIZ G. ARCE

SAN PEDRO, GARZA GARCIA, NUEVO LEON  
MAYO DE 1994

BIBLIOTECA  
UNIVERSIDAD DE MONTERREY

**UNIVERSIDAD DE MONTERREY  
DIVISION DE CIENCIAS JURIDICAS Y SOCIALES**

**Análisis de la rotación de los ejecutivos y empleados que han recibido becas para realizar estudios de postgrado en una empresa regiomontana.**

**Trabajo final presentado como uno de los requisitos para el grado  
Licenciatura en Relaciones Humanas**

**Patricia Lucía Maiz G. Arce**

**Monterrey, N.L., mayo , 1994**

**A DIOS Y A MI FAMILIA  
CON TODO MI AMOR  
Y MI CORAZON**

A MIS PADRES  
POR DARME LA OPORTUNIDAD  
DE ESTUDIAR UNA CARRERA Y  
POR ESTAR SIEMPRE A MI LADO  
BRINDANDOME TODO SU AMOR Y  
APOYO A LO LARGO DE MI VIDA:  
**Lic. Gerardo Maiz García**  
**Sra. Patricia G. Arce de Maiz**

A MIS HERMANOS  
POR SU COMPRESION  
Y CARIÑO QUE SIEMPRE  
ME HAN BRINDADO:  
**Gerardo Maiz G. Arce**  
**Andrés Maiz G. Arce**

A MI NOVIO  
POR ESTAR SIEMPRE A MI LADO:  
**Ing. Guillermo Villanueva Garza**

A DOS EXCELENTES PERSONAS  
QUE GRACIAS A SU GUIA, AYUDA Y A  
SUS CONOCIMIENTOS SE REALIZO  
ESTE TRABAJO:  
**Lic. José Bucio Castillo**  
**Lic. Norma Aguilera de Bucio**

A MIS ABUELOS  
A LOS QUE SIEMPRE HE ADMIRADO:  
**Ing. José Maiz Mier**  
**Sra. Lucía O. de Maiz Mier**  
**Ing. Miguel G. Arce**  
**Sra. Esperanza G. de G. Arce**

A MIS MAESTROS  
QUIENES A LO LARGO DE MI CARRERA  
DEDICARON GRAN PARTE DE SU TIEMPO  
A COMPARTIR SUS CONOCIMIENTOS PARA  
PODER LLEGAR A SER QUIEN AHORA SOY:

**Lic. Martha Treviño**  
**Ing. Eduardo Quintanilla**  
**Ing. Roberto Hernández**  
**Lic. Antonieta Gutiérrez**  
**Lic. Guillermo Garza**  
**Lic. Hilda Castillo**  
**Lic. Javier A. Quiroga**  
**Lic. Manuel Villalobos**  
**Lic. Maritza Nuñez**  
**Lic. Rafael Garza Mendoza**  
**Lic. Silvia Aragón Sierra**  
**Lic. Sonia Calderoni**

A VIDRIERA MONTERREY S.A. DE C.V.  
POR SU APOYO Y COOPERACION:

**C.P. Jorge Saldúa**  
**Lic. Esteban Abrego**  
**Lic. Gerardo Aragón**  
**Lic. Guilebardo Díaz C.**  
**Lic. Patricio Madero G**  
**Lic. Raúl González S.**  
**Lic. Ricardo Pro**

A TODOS MIS COMPAÑEROS  
POR BRINDARME SU AMISTAD  
A LO LARGO DE LA CARRERA:  
**Generación 1994**



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, informo a Usted que he revisado el trabajo de investigación que me presentó Patricia Lucía Maiz G. Arce cuyo título es: "Análisis de la rotación de los ejecutivos y empleados que han recibido becas para realizar estudios de postgrado en una empresa regiomontana" 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 monografía que de opción a recibir el grado de Licenciatura en Relaciones Humanas; sin más por el momento, quedo de Usted para cualquier aclaración al respecto.

Atentamente,



Lic. Norma Aguilera de Bucio

## INDICE

| CAPITULO   | PAGINA |
|--|--------|
| INTRODUCCION   |        |
| <b>Capítulo I IMPORTANCIA DEL ESTUDIO</b>                  |        |
| 1.1. Objetivo  | 1      |
| 1.2. Planteamiento del problema                            | 1      |
| 1.3. Limitaciones y alcances                               | 2      |
| <b>Capítulo II LA ORGANIZACION</b>                         |        |
| 2.1. Historia  | 3      |
| 2.2. Filosofía   | 4      |
| 2.3. Misión o razón de ser                                 | 5      |
| 2.4. Objetivos en la organización                          | 5      |
| 2.5. Objetivos de capacitación y desarrollo                | 6      |
| <b>Capítulo III MARCO TEORICO</b>                          |        |
| 3.1. Definición  | 8      |
| 3.2. Investigaciones previas sobre la rotación de personal | 8      |
| 3.3. Tipos de rotación de personal                         | 11     |
| 3.4. Modelo de rotación voluntaria                         | 12     |
| 3.5. Motivos de separación; Causas de rotación             | 14     |
| 3.6. Determinación de los costos de rotación               | 18     |
| 3.7. Como se mide la rotación                              | 22     |
| 3.8. Consecuencias de la rotación de personal              | 23     |
| 3.9. Como disminuir la rotación de personal                | 26     |

## **Capítulo IV ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACION**

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| 4.1. Levantamiento de la información | 28 |
| 4.2. Análisis de la información      | 29 |

## **Capítulo V ANALISIS DE LOS BECARIOS**

|  |    |
|--|----|
| 5.1. Datos generales del personal becado   | 30 |
| 5.2. Gráfica de las instituciones en las que se realizan maestrías                                       | 33 |
| 5.2.1. Gráfica de la rotación de becarios, mejores oportunidades de trabajo vs. reajuste por institución | 35 |
| 5.3. Gráfica de la relación de rotación por mejores oportunidades de trabajo vs. reajuste                | 37 |
| 5.4. Gráfica de rotación por año, mejores oportunidades de trabajo vs. reajuste                          | 39 |
| 5.5. Gráfica de relación de rotación hombres vs. mujeres   | 41 |
| 5.6. Gráfica de la rotación por mejores oportunidades de trabajo vs. reajuste de hombres y mujeres       | 43 |
| 5.7. Gráfica de especialización por áreas  | 45 |
| 5.8. Tabla de la trayectoria del personal becado   | 47 |
| 5.9. Gráfica de la relación de becas otorgadas por año   | 50 |
| 5.10. Gráfica de movilidad organizacional para altas   | 52 |
| 5.11. Gráfica de movilidad organizacional para bajas   | 53 |
| 5.12. Tabla resumen de información general   | 55 |
| 5.13. Tabla de rotación comparativa  | 56 |
| 5.14. Gráfica de rotación comparativa  | 57 |

## **Capítulo VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

|                     |    |
|---------------------|----|
| 6.1 Conclusiones    | 58 |
| 6.2 Recomendaciones | 59 |

Bibliografía

## INTRODUCCION

La presente monografía pretende ser un análisis de la permanencia en el empleo de los ejecutivos y empleados que han recibido becas para realizar estudios de postgrado en los últimos diez años en relación al índice general de rotación anual dentro de una empresa regiomontana.

Para poder ahondar en el tema, en el capítulo I se presenta el objetivo, el planteamiento del problema, así como las limitaciones y alcances que presenta el estudio.

En el capítulo II se informa sobre la historia de la empresa elegida para la realización de este estudio, su filosofía, su misión, sus objetivos en la organización, sus objetivos de capacitación y desarrollo, y se presentan organigramas de la empresa.

En el capítulo III se revisa la bibliografía relacionada con el tema, se habla de la definición de la rotación, las investigaciones previas sobre la rotación de personal, los tipos de rotación de personal, el modelo de rotación voluntaria, los motivos de separación, determinación de los costos de rotación, cómo se mide la rotación, las consecuencias de la rotación de personal y como disminuir la rotación de personal.

En el capítulo IV se hace referencia a la estructura de la investigación, se explica el levantamiento de la información así como de su análisis.

El capítulo V representa el análisis de los resultados e incluye los datos generales del personal becado, gráfica de las instituciones en las que se realizan las maestrías, gráfica de la rotación de los becarios por mejores oportunidades de trabajo vs. reajuste por institución, gráfica de la relación de rotación por mejores oportunidades de trabajo vs. reajuste, gráfica de rotación por año de mejores oportunidades de trabajo vs. reajuste, gráfica de relación de rotación de hombres vs. mujeres, gráfica de especialización por áreas, la tabla

de la trayectoria del personal becado, gráfica de la relación de becas otorgadas para realizar estudios de postgrado año con año, gráfica de movilidad organizacional para altas , gráfica de movilidad organizacional para bajas, una tabla resumen de información general, una tabla comparativa de rotación y por último una gráfica de rotación comparativa.

En el capítulo VI se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas en el estudio.

## **CAPITULO I**

### **IMPORTANCIA DEL ESTUDIO**

#### **1.1. Objetivo del estudio**

Analizar la rotación en el empleo de los ejecutivos y empleados que han recibido becas para realizar estudios de postgrado en los últimos diez años en relación al índice general de rotación anual dentro de VIDRIERA MONTERREY S.A. de C.V.

#### **1.2. Planteamiento del Problema**

El intercambio de personas se da entre la organización y su ambiente; sin embargo, existen factores que favorecen la permanencia en el empleo aún cuando no la determinan; por ello en el presente estudio de caso lo que se pretende analizar es el comportamiento de la rotación de los empleados y ejecutivos de VIDRIERA MONTERREY S.A. de C.V. que en los últimos diez años recibieron becas para realizar estudios de postgrado en el país, en que área de especialización, el puesto y área de trabajo, así como el motivo de salida; y comparar éste con el índice general de rotación anual de la compañía.

### 1.3. Limitaciones y alcances

Esta monografía pretende ser un análisis de la permanencia en el empleo de los ejecutivos y empleados que han recibido estudios de postgrado en los últimos diez años en relación al índice general de rotación anual dentro de una empresa regiomontana.

Sin embargo no se encontró en ninguna de las fuentes consultadas estudios referentes a éste problema concreto, aún cuando existen estudios relacionados con la rotación de personal con los cuales se construyó el marco teórico.

No se pretende afirmar que el otorgamiento de becas es la única condicionante de la permanencia en el empleo, pero sí pretende que este estudio colabore con la institución y aporte elementos para una nueva y mejor aplicación de la administración de las becas otorgadas al personal de VIDRIERA MONTERREY.

Pretende también conocer las instituciones a las cuales VIDRIERA MONTERREY más recurre para el otorgamiento de becas.

Se hace también referencia a la carrera del becado en la organización en cuanto a los puestos.

No se pretende hacer un estudio de los factores de la rotación de personal, ni se pretende analizar los factores internos y externos de la rotación en VIDRIERA MONTERREY, dado que este sería un factor para otra investigación.

El estudio esta basado en la documentación de los archivos de la propia compañía, y la información de los motivos de salida se obtuvieron de las entrevistas de salida realizadas por la propia empresa, es decir no se realizaron entrevistas personales con los becados por la limitación del tiempo.

## CAPITULO II LA ORGANIZACION

### 2.1. Historia

Vidriera Monterrey S.A. de C.V. representa el origen de VITRO, reconocido grupo industrial que figura entre los cinco más sobresalientes de México. Con cerca de 100 empresas en operación, VITRO es líder en la producción de artículos de vidrio y muchos otros sectores básicos para la economía nacional.

Esta empresa es la semilla de donde nació la industria vidriera mexicana a principios de este siglo, aunque el antecedente se remota a 1899, año en que los ilustres señores Francisco G. Sada, Miguel Cantú y don Isaac Garza, establecieron una pequeña fábrica manual, llamada Vidrios y Cristales de Monterrey, de donde más tarde surgió esta empresa, cuya escritura constitutiva se firmo el 6 de diciembre de 1909. Fueron fundadores de Vidriera Monterrey don Francisco G. Sada, don Isaac Garza y don Roberto G. Sada, entre otros.

VIMOSA inicio sus operaciones con un pequeño conjunto de máquinas alemanas. Al pasar el tiempo esos mecanismos fueron sustituidos por unos equipos de succión norteamericanos, de la empresa Owens-Illinois. Fue hasta 1927 que se introdujeron en VIMOSA los primeros equipos automáticos de la marca Lynch, que estuvieron funcionando durante catorce años; en 1941 se adoptaron en los procesos las máquinas de secciones individuales, lo más avanzado que existe en nuestros días.

"Estamos muy orgullosos de nuestra evolución, pues que de unos cuantos millares de envases que se producían al principio de cada día, la suma se ha elevado a casi cuatro millones. El primer grupo de trabajo, compuesto por noventa personas, se ha transformado en una gran colmena humana de más de dos mil gentes; en la División Envases, a la que pertenece VIMOSA, que es el grupo industrial que los identifica, la cifra de más de treinta y mil componentes



de la Gran Familia de Trabajo, lo califican como uno de los más grandes empleadores de todo el país"<sup>1</sup>

Cuando los fundadores decidieron diversificar la actividad en otros campos adicionales a la industria del vidrio, como la minería, los bienes de capital y otros ramos, Vidriera Monterrey ya no estaba sola, sino que integrada al consorcio Fomento de la Industria y Comercio (FIC), que surgió en 1963 y que por efectos de la constante evolución cambio su nombre por el de VITRO S.A. a partir de 1980.

Actualmente VITRO se compone de nueve divisiones operativas, como se aprecia en el organigrama respectivo obtenido del manual de trabajo de Vidriera Monterrey (ver siguiente página). VIMOSA pertenece a la División Envases Norteamérica, a la cual reportan cinco direcciones ejecutivas, siendo una de ellas la de Envases de Vidrio y Tecnología, a la cual reporta la Dirección Operativa de Envases de Vidrio, que comprende siete plantas, entre ellas VIMOSA.

VITRO es una organización netamente mexicana que resume una obra de varias generaciones, donde la tradición es el trabajo fecundo que produce realidades. Empeñado en su permanente desarrollo y expansión, VITRO despliega grandes beneficios, no solo para su gente, sino para todas las comunidades en que operan, con un vigoroso apoyo para la vida económica de México.

Esta es a grandes rasgos, la historia de Vidriera Monterrey, cuna de VITRO.

## **2.2. Filosofía**

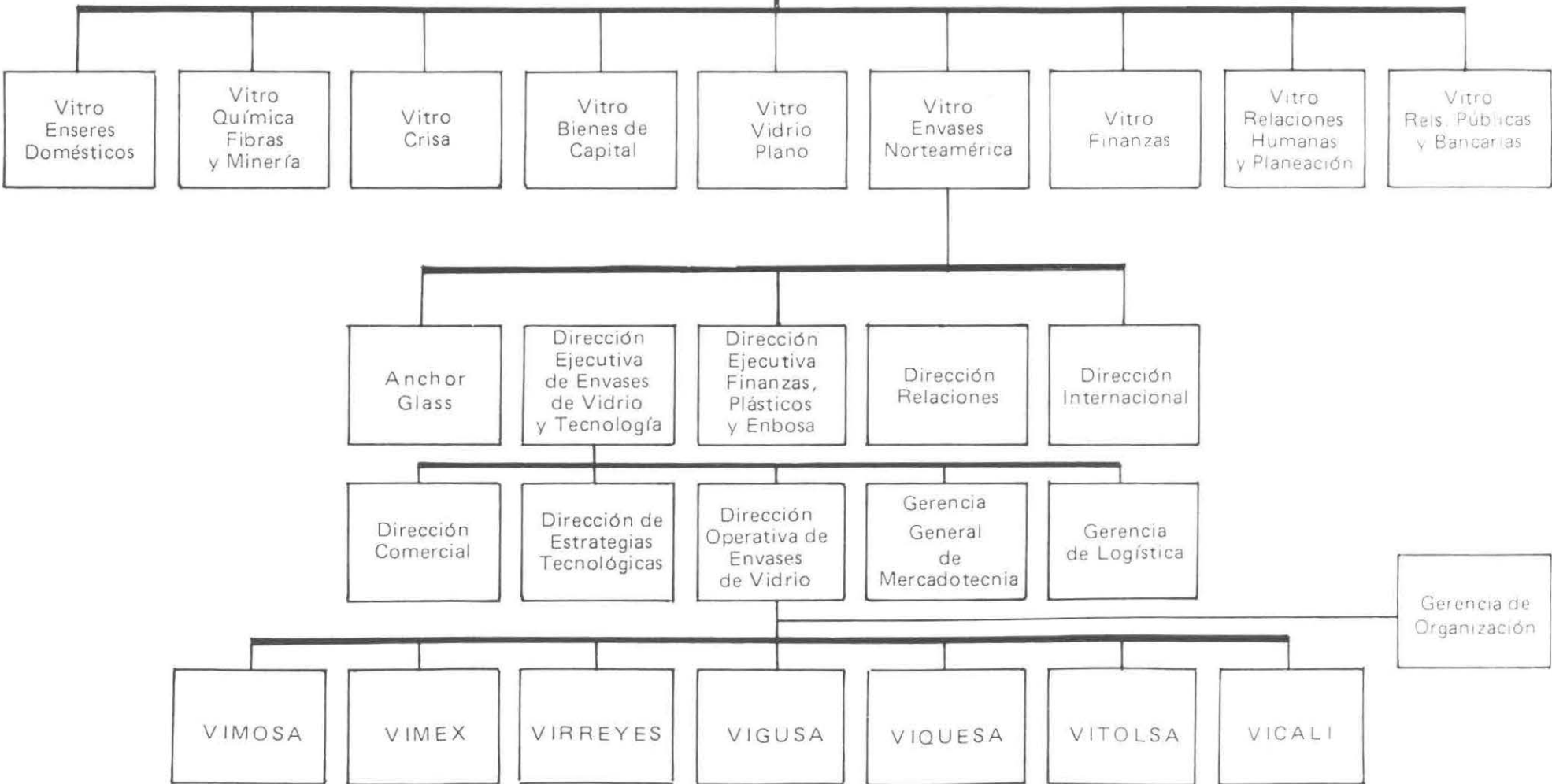
En el modo de pensar de Vidriera Monterrey el ser humano es el autor y beneficiario del progreso.

---

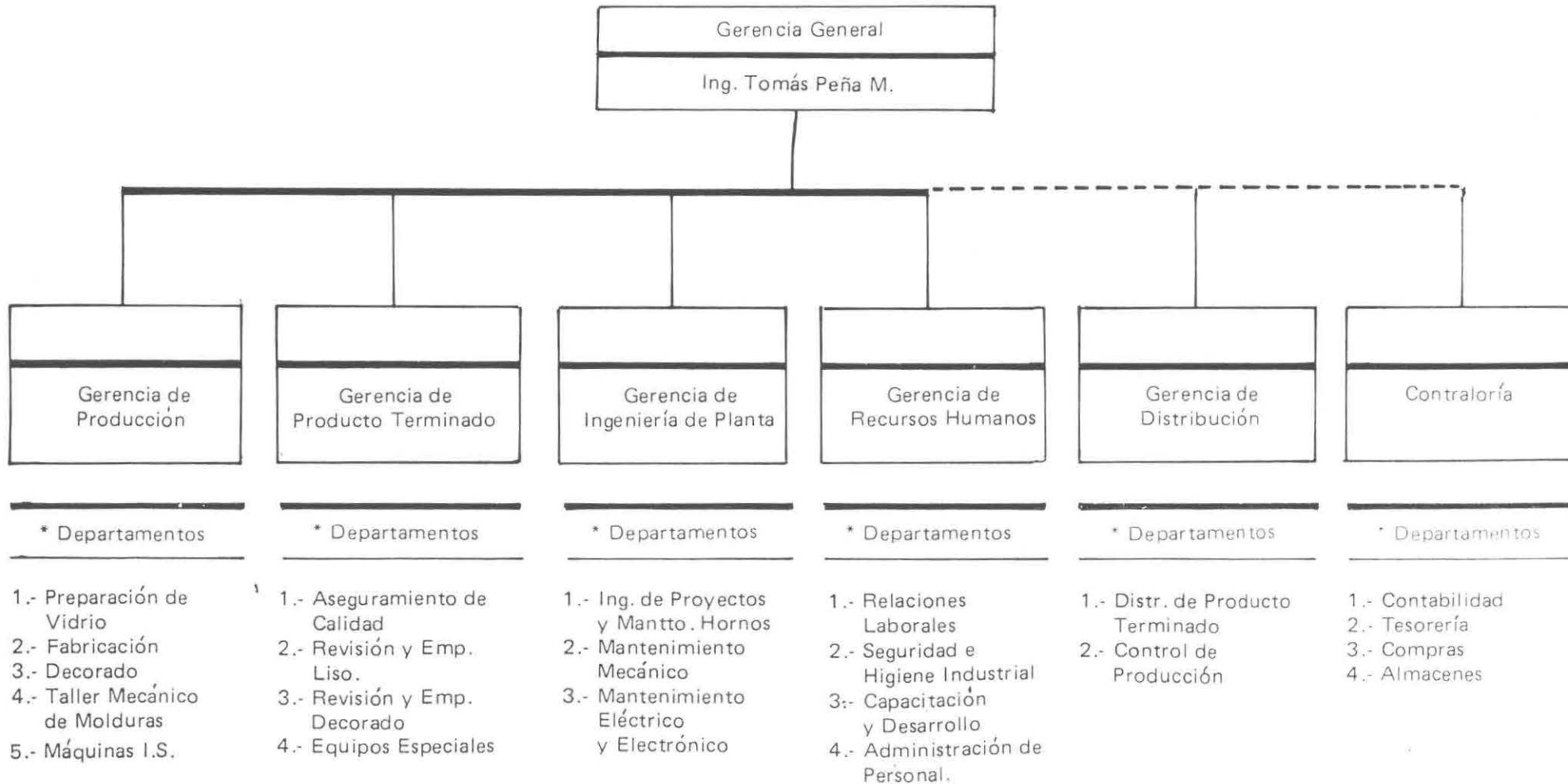
<sup>1</sup>Manual de Trabajo de Vidriera Monterrey, S.A. de C.V., Año de edición 1992. Monterrey N.L. p.5

# ORGANIZACION VITRO

DIRECCION GENERAL



# ORGANIGRAMA GENERAL VIMOSA



"Pugnamos por un constante perfeccionamiento de la persona, para que sea capaz de generar cada vez mejores realidades que le den solidez a la empresa, para que ésta, a su vez, pueda ofrecerle crecientes beneficios, en un espiral permanente de progreso compartidas"<sup>2</sup>

Su convicción es que si logran que cada elemento de la empresa sea excelente, el conjunto también lo será.

Para realizar este anhelo de mejoramiento continuo, existe en ésta empresa el Proceso de Calidad Integral.

Este proceso trata de crear y reforzar una conciencia de calidad, donde el mejoramiento debe empezar por la propia persona, que pueda luego reflejarse en las cosas que hace, hacia una plena realización de su destino.

Aunque la promoción humana y la búsqueda de la excelencia, son parte esencial de un esfuerzo tradicional en VIMOSA, ahora su interés es más intenso, ante los retos de una época cambiante que exige una permanente adaptación a las condiciones de un mundo en continua evolución.

### **2.3. Misión o razón de ser**

Vidriera Monterrey, S.A. de C.V. tiene como misión producir y distribuir envases de acuerdo con las necesidades de los mercados asignados, cumpliendo con los objetivos de rentabilidad, calidad, productividad, desarrollo e integración del personal de la empresa y su función social, conforme con los lineamientos de la Dirección de Envases de Vidrio.

### **2.4. Objetivos de la Organización**

"Los esfuerzos que continuamente realizamos en este centro de trabajo se orientan hacia la realización de nuestros objetivos principales como empresa. Por eso es muy importante que todo el personal los conozca y se identifiquen plenamente con ellos para que su contribución a lograrlos sea más efectiva."<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup>Manual de Trabajo de Vidriera Monterrey, S.A. de C.V., Año de edición 1992. Monterrey N.L. p.8.

<sup>3</sup>Manual de Trabajo de Vidriera Monterrey, S.A. de C.V., Año de edición 1992. Monterrey N.L. p.10.

### Rendimiento sobre capital

Generar utilidades para los inversionistas que, con su capital, ha creado y sostienen nuestra fuente de trabajo.

### La mejor imagen pública

Proyectar a la comunidad la mejor imagen de Vidriera Monterrey, S.A. de C.V., a través de la calidad de sus productos y la excelencia de nuestra fuerza de trabajo.

### Servicio al cliente

Producir con calidad, en la cantidad y con la oportunidad que lo requieran los clientes

### Higiene en la organización

Crear y mantener un ambiente físico y administrativo de su trabajo seguro para todos.

### Calidad Integral

Ambicioso, el concepto de Calidad Integral propone que aprendan elegir, sobre lo bueno, lo mejor, a través de una suma de acciones de perfeccionamiento constante, que significa no sólo hacer bien las cosas, sino ubicarlas en el proceso de mejora continua.

"Calidad integral no es únicamente producir conforme a las especificaciones, sino en primer término que nosotros mismos seamos mejores y con ellos sea mejor la Organización. Calidad Integral es excelencia y tratar de obtener la más alta calificación en todo lo que somos y hacemos"<sup>4</sup>

## **2.5. Objetivos de Capacitación y desarrollo**

En Vidriera Monterrey el secreto del éxito reside en el trabajo tenaz; sin embargo, el componente definitivo de la calidad y eficacia de este continuo esfuerzo es , la capacitación constante del recurso humano, no sólo porque

---

<sup>4</sup>Ibid.

aporta generosas dosis de productividad, sino porque, paralelamente, propicia múltiples oportunidades de realización para la gente.

Con esta convicción, el área de Capacitación y Desarrollo de VIMOSA despliega una gran actividad para acrecentar los conocimientos y habilidades, lo cual se traduce en mejores resultados y eleva las expectativas de progreso para cada uno de ellos.

Como para Vidriera Monterrey la capacitación de su gente es una necesidad de primer orden, dispone de numerosos recursos físicos como son sus aulas de adiestramiento debidamente acondicionadas, equipo audiovisual de apoyo, sala de máquinas para entrenamiento práctico, biblioteca técnica y oficina administrativa. Muy valioso además es el trabajo de coordinación y colaboración de un excelente cuerpo de instructores internos de gran capacidad para preparar a la gente en áreas técnicas específicas, así como dar asesoría y soporte a nuestra formación en diversas áreas del saber.

Adicionalmente, con el apoyo del Centro de Adiestramiento Técnico Vitro Envases (CATVE), el área de Capacitación implementa y lleva a cabo programas especiales de Capacitación en todos los niveles, buscando la uniformidad de criterios para los esfuerzos de entrenamiento que se realizan en las numerosas plantas de la División.

## CAPITULO III MARCO TEORICO

### 3.1. Definición

"El término de rotación de personal se usa 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 que salen de la organización."<sup>1</sup>

### 3.2. Investigaciones previas sobre la rotación de personal

"Las primeras investigaciones formales aparecieron a mitad de los años cincuenta, con trabajos de Brayfield y Crockett (1955) y Herzberg, Mausner, Peterson y Capwell (1957). Aunque tuvieron problemas para obtener medidas independientes y el uso pobre de validación o de instrumentos ambiguos de investigación, éstas investigaciones encontraron evidencia de una significativa relación entre la insatisfacción del empleado y la rotación subsecuente."<sup>2</sup>

"March y Simon (1958) publicaron un libro llamado *"Organizations"*, en el cual presentaba un modelo teórico basado en la decisión de participar, el cual señalaba que los incrementos en el balance de las utilidades sobre la contribución de las utilidades disminuye la propensión del individuo a dejar la organización, aunque la disminución en el balance tiene un efecto opuesto. Este balance puede ser influenciado por varios componentes: a) el deseo percibido de dejar la organización y b) la facilidad percibida de moverse de la organización."<sup>3</sup>

"Vroom (1964) encontró una relación entre la insatisfacción del trabajo y la rotación. Sugirió que la probabilidad de que alguien se resignara era una función de la diferencia entre dos fuerzas opuestas: las fuerzas de permanecer y las fuerzas de irse."<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* (México, D.F.: McGraw-Hill Book Inc., 1988), pág. 154.

<sup>2</sup>Richard T. Mowday, Lyman W. Porter & Richard M. Steers, *Employee-Organization Linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. (New York.: Academic Press, 1982), pág. 41.

<sup>3</sup>Richard T. Mowday, Lyman W. Porter & Richard M. Steers, op. cit., pág. 42.

<sup>4</sup>Richard T. Mowday, Lyman W. Porter & Richard M. Steers, op. cit., pág. 43.

"Schuh (1967) enfocó sus estudios prediciendo la rotación mediante inventarios vocacionales y de personalidad e información biográfica. Concluyó que no existía relación entre la rotación y las medidas de inteligencia, aptitudes o pruebas personales. Encontró que los inventarios de interés vocacional e información biográfica podían predecir alguna rotación."<sup>5</sup>

"Stoikov y Raimon (1968) examinaron el papel de los factores económicos en la rotación de personal. La mayor conclusión de este estudio fue que cuando las condiciones de negocio son buenas, los premios monetarios tienen un gran efecto en la rotación de personal."<sup>6</sup>

"El método de Lefkowitz (1971) señala que existen las siguientes influencias en la rotación: a) las expectativas iniciales de trabajo del empleado en relación con la naturaleza del trabajo; b) la satisfacción en el trabajo; c) el ambiente físico de trabajo; d) compensación financiera; e) aspectos intrínsecos del trabajo; y f) el estilo de supervisión y dinámicas de trabajo en grupo."<sup>7</sup>

"Porter y Steers (1973) encontraron que la satisfacción en el trabajo representa una influencia importante en la decisión de participación de un individuo. Sugirieron que podía obtenerse información útil si los investigadores dirigían atención al papel del nivel de desenvolvimiento del empleado en la rotación."<sup>8</sup>

"Price (1977) sugirió en su modelo que son cinco los factores que determinan la satisfacción en el trabajo (salario, integración, comunicación instrumental, comunicación formal y centralización) y que la satisfacción se combina con la oportunidad de determinar la rotación actual."<sup>9</sup>

"Forrest, Cummings, y Johnson (1977) se basan en el modelo de Vroom, pero señalaron como varios factores económicos y psicológicos pueden

---

<sup>5</sup>Ibid.

<sup>6</sup>Ibid.

<sup>7</sup>Richard T. Mowday, Lyman W. Porter & Richard M. Steers, op. cit., pág. 44.

<sup>8</sup>Richard T. Mowday, Lyman W. Porter & Richard M. Steers, op. cit. pág. 45.

<sup>9</sup>Richard T. Mowday, Lyman W. Porter & Richard M. Steers, op. cit. pág. 46.



influnciar la atracción al trabajo y la buena voluntad subsecuente de los empleados de mantener el mismo número de empleados en la organización."<sup>10</sup>

"El modelo de Mobley (1977) se enfocó en las uniones intermedias en las relaciones entre la satisfacción del trabajo y la rotación. Se concentró en el desarrollo de un mejor entendimiento de como la satisfacción puede o no conducir a la rotación. Encontró que variables tales como edad, satisfacción y contenido del trabajo, intención de quedarse y el compromiso organizacional, pueden ser importantes para determinar la rotación de personal."<sup>11</sup>

"De acuerdo a los hallazgos de los modelos anteriores, existen ocho puntos que deben ser direccionados en cualquier modelo futuro de rotación voluntaria y éstos incluyen lo siguiente:

1. La mayoría de los modelos existentes ignoran el papel de la información disponible acerca del trabajo de una persona o la perspectiva de trabajo en la decisión de un participante. El conocimiento del ambiente de trabajo actual puede afectar las decisiones de rotación.
2. El grado al que las expectativas de un empleado y sus valores alrededor de un trabajo son llenados por sus experiencias organizacionales, también es un factor importante en la rotación.
3. El nivel de desenvolvimiento del trabajo de un empleado como factor que influencia el intento o deseo de irse.
4. Tradicionalmente, los modelos de rotación de personal se concentran exclusivamente en la actitud del trabajo e ignoran otras actitudes (como grado de involucramiento en el trabajo, el grupo de trabajo) que pueden ser importantes y predecibles.
5. Se han ignorado las influencias fuera del trabajo para quedarse o no en él.

---

<sup>10</sup>Richard T. Mowday, Lyman W. Porter & Richard M. Steers, op. cit. pág. 47.

<sup>11</sup>Richard T. Mowday, Lyman W. Porter & Richard M. Steers, op. cit. pág. 48.

6. Muchos modelos asumen que cuando un empleado empieza a estar insatisfecho con el trabajo, alienta a una subsecuente terminación. Esta suposición ignora que los empleados pueden cambiar su situación actual de trabajo.

7. Los modelos de rotación quieren clarificar el papel de oportunidades disponibles de alternativas de trabajo, en términos de qué factores influyen la percepción de dicha disponibilidad y de consecuencias para los empleados de no percibir estas alternativas.

8. Muchos modelos sólo asumen un proceso de flujo hacia un lado, pero no se han preguntado en donde están fallando las organizaciones para causar en la gente el deseo de irse."<sup>12</sup>

### 3.3. Tipos de rotación de personal

"La rotación de personal puede ser voluntaria e involuntaria. La rotación voluntaria ocurre cuando el empleado que tienen la opción de permanecer en su trabajo actual decide aceptar un trabajo en otro lugar o deja la labor que esta desempeñando. La rotación involuntaria ocurre cuando el empleado es descartado o se debe resignar por razones que están fuera de su control."<sup>13</sup>

Por lo anterior y para fines de este estudio, hemos adoptado la clasificación de: a) rotación voluntaria y b) rotación involuntaria. Cuando hablamos de la rotación voluntaria, nos referimos a todas aquellas causas en donde la decisión del trabajador es dejar la organización, sin embargo no siempre éste encuentra los motivos de la separación fuera de la empresa, por el contrario en un alto porcentaje las causas que originan la separación pueden estar en el ámbito de la empresa y por ello haberse evitado, como trataremos de analizar en nuestro estudio exploratorio. La rotación involuntaria se refiere a aquellas causas provocadas de manera directa por la organización y están

---

<sup>12</sup>Richard T. Mowday, Lyman W. Porter & Richard M. Steers, op. cit. pág. 51.

<sup>13</sup>Terry L. Leap & Michael D. Crino, *Personnel: Human Resource Management* (Texas.: Macmillan Publishing Company, 1989), pág. 51.

como ya se mencionó, el despido, enfermedad, retiro, muerte o incapacidad permanente fuera del control del trabajador.

El análisis de éstas es particularmente importante ya que permitiría en un nuevo contexto prever algunos de los factores que motivaron la rotación, la cual repercutirá en un mejor uso de los recursos de la organización.

### **3.4. Modelo de rotación voluntaria**

"Existe un modelo que integra los trabajos anteriores y que extiende sus esfuerzos para incorporar los ocho puntos mencionados anteriormente. Este se describirá en tres partes: a) expectativas y actitudes de trabajo; b) actitudes de trabajo e intento de irse; y c) intento de irse, alternativas disponibles y rotación actual."<sup>14</sup>

#### **a) Expectativas y actitudes de trabajo**

Este modelo empieza con los valores y expectativas individuales, pues el individuo decidirá si quedarse o irse. Estas expectativas involucran creencias sobre la naturaleza del trabajo, premios por desempeño satisfactorio, disponibilidad de contactos e interacciones interpersonales. Estas expectativas se ven influenciadas por tres factores: a) características individuales, b) información disponible acerca del trabajo y la organización, y c) oportunidades alternativas de trabajo. Hay características individuales que pueden influenciar las expectativas de trabajo y la rotación tales como ocupación, educación, edad, responsabilidades familiares, nivel familiar, ética personal en el trabajo, experiencias de trabajo y personalidad; y de acuerdo a esto el trabajador decidirá consciente o inconscientemente lo que espera de un trabajo.

La información acerca de trabajo y la organización influyen las expectativas de trabajo y puede ser muy importante para la carrera en la organización.

---

<sup>14</sup>Richard T. Modway, Lyman W. Porter & Richard M. Steers, op. cit., pág. 52.

La tercer mayor determinante de las expectativas de trabajo es la extensión a la cual un individuo tiene oportunidades de trabajo. Entre más oportunidades atractivas de trabajo haya, más demandante puede ser un individuo cuando evalúa su trabajo actual o su oferta de trabajo.

"Las respuestas afectivas resultan de la interacción de tres factores: a)expectativas de trabajo, b)características organizacionales y experiencias, y c)nivel de desenvolvimiento del trabajo. Si la organización da al individuo experiencias que vayan de acuerdo a sus expectativas, es más propenso el individuo a quedar satisfecho y desear permanecer en la organización. Además, hay otros aspectos que pueden influenciar la extensión a la que se llenan las expectativas de una persona incluyendo políticas de promoción y paga, obligaciones actuales de trabajo, relaciones co-trabajadores, tamaño del grupo de trabajo, estilo de supervisión, estructura organizacional y oportunidades de participación en la toma de decisiones, localización geográfica y, metas y objetivos de la organización. Estas variables agrupadas constituyen una forma de realidad de la organización que señala si las expectativas del individuo están siendo alcanzadas en una situación particular o si puede encontrar una experiencia más gratificante en otro lado. También el desenvolvimiento del empleado en su trabajo puede influenciar las actitudes de trabajo y la rotación final. El desenvolvimiento ineficiente lleva a aumentar la frustración y a influenciar en dejar el trabajo y a consecuencia de esto, el jefe lo trata mas mal; entonces para evitar este círculo es necesario realizar un ciclo de reforzamiento para que el empleado pueda tomar mejor su decisión." Otra solución es que el mismo empleado empiece a trabajar sobre las cosas que no lo hacen feliz y tal vez logre resolverlas y no dejar el trabajo."<sup>15</sup>

En este estudio de caso analizaremos el porqué de la rotación y como la mayoría de ésta se generó por mejores oportunidades de trabajo fuera de la organización

---

<sup>15</sup>Richard T. Modway; Lyman W. Porter & Richard M. Steers, op. cit., págs. 126-127.

#### b) Actitudes de trabajo e intento de irse

"El intento de irse está influenciado por la respuesta afectiva del empleado al trabajo y influencias que no son del trabajo para irse o quedarse."<sup>16</sup>

"Sussman y Cogswell (1971) sugieren que hay una relación directa entre el abastecimiento y demanda de trabajadores en cualquier sistema ocupacional y la consideración de factores no económicos en el movimiento del trabajo; a

mayor demanda de trabajadores en un sistema ocupacional, mayor es la consideración de factores no económicos en el movimiento del trabajo; a mayor demanda de trabajadores en cualquier sistema ocupacional, mayor es la consideración dada a situaciones familiares como aspiraciones de trabajo de los esposos, necesidades especiales de los hijos, actividades comunitarias con amigos y asociaciones voluntarias y ambiente físico y social."<sup>17</sup>

#### c) Intento de irse, alternativas disponibles y rotación actual.

Hay una relación entre el intento de irse y la rotación actual. Se dice que éste último está determinado por una combinación del comportamiento de intentar irse y la alternativa disponible de oportunidades de trabajo. El primero puede afectar al segundo de dos maneras: primero, puede causar la rotación directamente, algunas personas deciden dejar el trabajo aunque no tengan otra alternativa disponible; segundo, el intento de irse puede influenciar la rotación actual indirectamente causando al empleado iniciar un comportamiento de búsqueda hacia una alternativa de trabajo que le agrade más.

### 3.5. Motivos de separación; Causas de rotación

"Los empleados dejan las organizaciones por razones como insatisfacción en el trabajo o por el prospecto de mejores oportunidades de trabajo en otro lugar."<sup>18</sup>

"La organización tiene uno o varios objetivos que alcanzar. El sistema es eficiente a medida que alcanza esos objetivos con un mínimo de recursos,

<sup>16</sup>Richard T. Modway, Lyman W. Porter & Richard M. Steers, op. cit., pág. 128.

<sup>17</sup>Richard T. Modway, Lyman W. Porter & Richard M. Steers, op. cit. pág. 129

<sup>18</sup>Terry L. Leap & Michael D. Crino, op. cit., pág. 52.

esfuerzo y tiempo. Uno de los principales problemas de la administración de un sistema es medir y evaluar su funcionamiento a través de resultados y de la adecuada utilización de sus recursos. En la medida en que los resultados de un sistema no sean satisfactorios ni sus recursos adecuadamente utilizados, se deben hacer ciertas correcciones a estas y ajustar su funcionamiento."<sup>19</sup>

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Por lo tanto, es una variable dependiente de aquellos fenómenos internos y externos a la organización.

Dentro de los fenómenos externo se encuentran la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, entre otras.

"Dentro de los fenómenos internos que ocurren en la organización, podemos citar, la política salarial de la empresa, la política de beneficios de la organización, las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la organización, los tipos de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización, la moral del personal de la organización, la cultura organizacional desarrollada dentro de la organización, la política de reclutamiento y selección de recursos humanos, los grados de flexibilidad de las políticas desarrolladas dentro de la organización."<sup>20</sup>

Es a través de la investigación de estos fenómenos y de la información obtenida en la entrevista de salida de desvinculación o entrevista de salida, que la organización debe diagnosticar las fallas y corregir las causas que provocan la salida del personal.

"Cuando una organización desarrolla una política inadecuada de recursos humanos, provoca una actitud negativa del personal que predispone su retiro de la organización. Probablemente, uno de los mejores índices de una

---

<sup>19</sup>Idalberto Chiavenato, op. cit., págs. 158-159.

<sup>20</sup>Idalberto Chiavenato, op. cit., págs. 159.

buena política de recursos humanos sea no solamente la permanencia en la organización, sino también la participación efectiva del personal. Algunas empresas utilizan la entrevista de salida como medio principal para determinar las causas de la rotación de personal."<sup>21</sup>

La entrevista de salida obtiene aspectos que están bajo control de los empleados, o son claramente percibidos por ellos. Es por ello que debe de cubrir los siguientes aspectos: verificación del motivo básico de salida, ya sea éste por iniciativa de la empresa o del empleado, la opinión del empleado sobre la empresa, sobre el cargo que ocupa en la organización, sobre el jefe directo, sobre su horario de trabajo, sobre los beneficios sociales concedidos por la organización, sobre la moral y la actitud de sus compañeros de trabajo, así como la opinión sobre las oportunidades que encuentra en el mercado de trabajo.

Existen también otros métodos para conocer los motivos de separación, estos son llamadas telefónicas o entrevistas personales tiempo después de que el empleado dejó el trabajo. Pero no hay mucha información disponible en la credibilidad de éstos métodos. Otro método es dar al empleado un cuestionario cuando se va a separar de la organización y que lo envíe por correo un mes después, de esta manera el empleado tendrá protección, pero lo cierto es que un bajo porcentaje de empleados lo completa.

Por lo anterior, en este estudio de caso se utilizaron como fuente de información para obtener las causas de salida, las entrevistas de salida realizadas por la propia empresa.

### **Síndrome de la viuda negra**

"El creciente cambio de personal ha empezado a causar preocupación en las compañías, porque los gerentes de recursos humanos, reportan que muchos de los que se van (algunos despedidos, algunos resignados) fueron trabajadores brillantes, buenos y muy calificados. Los jefes de los empleados

---

<sup>21</sup> Idalberto Chiavenato, op. cit., pág. 161.



que dejan la organización temen que puedan ser comparados de forma no favorable con sus subordinados. A esta situación se le conoce como el síndrome de la Viuda Negra."<sup>22</sup>

La inseguridad en el trabajo y el talento mal direccionado han agrandado este problema. que se ha vuelto evidente a mediados de los 80's.

Las compañías tienen un tremendo interés en disminuir este tipo de cambio de personal ya que esto altera la política interna, reduce la productividad y suprime las nuevas ideas. Además puede duplicar o triplicar los costos de contratación.

Esta autora señala que un gerente recluta al mejor candidato que puede encontrar, pero cuando éste falla actuará en una forma que destruirá la credibilidad de su "estrella" y estará buscando pretextos para despedirlo. Como la mayoría de las víctimas son jóvenes y pueden creer que fallaron, no es difícil encontrar argumentos para despedirlos sin que ellos se quejen.

Las viudas negras nacieron de una realidad económica vinculada con el temor. Los gerentes preocupados, sabían que los despidos no podían ser prevenidos, pero creían que la competencia interna podía ser controlada. La carrera de esos gerentes podía ser obstaculizada, pero eso era mejor que quedarse sin empleo. Convencidos de que no podrían obtener un trabajo comparable en otra compañía, los gerentes decidieron sostenerse y eliminar a cualquier competidor potencial. Por lo tanto, gerentes como estos continuaron produciendo daño y no dejaron que ningún empleado se viera bien sin poner en peligro su carrera.

Los gerentes de personal empezaron a investigar el problema, pero no encontraron nada relevante en las entrevistas de salida, ya que los empleados no querían decir nada por temor de que sus jefes tomaran venganza contra ellos por revelar algo.

---

<sup>22</sup>Marilyn Moats Kennedy, "The Black Widow Syndrome" Across the Board (December 1992), v29 n12, pág. 9.



Marilyn Moats señala que esto es un problema de las compañías y que éstas necesitan analizar el comportamiento de sus gerentes, ya que para promover gente que esta dentro de la organización, es necesario checar sus conocimientos y su nivel de educación.

### 3.6. Determinación de los costos de rotación

"La rotación de personal representa un gasto real a la organización, los más comunes son costos de reclutamiento, de selección y de entrenamiento para reemplazos o desorganizaciones causadas por vacantes temporales."<sup>23</sup>

"Uno de los problemas con que el ejecutivo de recursos humanos se enfrenta en una economía competitiva es saber hasta cuánto vale la pena, por ejemplo, perder recursos humanos y mantener una política salarial relativamente conservadora y económica. Muchas veces, en el mantenimiento de una política salarial de este tipo, el flujo incesante de recursos humanos, a través de una rotación elevada, puede salir mucho más caro. Entonces se trata de evaluar la alternativa más económica. Saber hasta qué nivel de rotación de personal una empresa puede soportar sin mayores daños, es un problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos y base de intereses."<sup>24</sup>

Desde el punto de vista de Idalberto Chiavenato la rotación de personal involucra una serie de costos primarios y secundarios.

Entre los costos primarios de rotación de personal, están:

1. Costos de reclutamiento y selección: Se refieren a los gastos de emisión y de procesamiento de solicitud del empleado; gastos de mantenimiento del órgano de reclutamiento y selección tales como, salarios de personal de reclutamiento y selección, material de oficina, pagos, arrendamientos, entre otros; gastos en anuncios de periódicos, material de reclutamiento, así como formularios; gastos de mantenimiento de la sección de servicios médicos promediados por el número de candidatos sometidos a exámenes médicos.

---

<sup>23</sup>Terry L. Leap & Michael D. Crino, op. cit., pág. 52.

<sup>24</sup>Idalberto Chiavenato, op. cit., pág. 165.

2. Costos de registro y documentación: Se refieren a los gastos de mantenimiento del órgano de registro y documentación de personal tales como, salarios, material de oficina, arrendamientos, pagos, horas extras, entre otros.

3. Costos de integración: Se refieren a los gastos de la sección de entrenamiento, si es ésta la responsable de la integración del personal recién admitido a la organización.

4. Costos de desvinculación: Se refieren a los costos de la entrevista de salida o entrevista de desvinculación, es decir, el tiempo del entrevistador aplicado a las entrevistas de salida, costo de los formularios utilizados, y los costo de la elaboración de los formularios sobre informes consecuentes, entre otros.

Los costos primarios de la rotación de personal son cuantitativos, por lo tanto son fácilmente calculables, bastando un sistema de tabulación y de acompañamiento de datos.

Entre los costos secundarios de la rotación de personal, que éste autor señala están:

1. Reflejos en la producción: Se refieren a la pérdida de la producción causada por el vacío dejado por el empleado desvinculado, mientras no es substituido; producción generalmente inferior, por lo menos durante el período de ambientación del nuevo empleado que ha ocupado el cargo; e inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.

2. Reflejos en la actitud del personal: Se refieren a la imagen y predisposiciones que el empleado que está retirándose transmite a sus compañeros; imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que está iniciando transmite a sus compañeros; influencia de éstos dos aspectos sobre la moral y la actitud del supervisor y del jefe, así como la influencia sobre la actitud de los clientes y de los proveedores.

3. Costo extralaboral: Se refiere a los gastos del personal extra y horas extra necesarias para cubrir el vacío existente o para cubrir la deficiencia inicial del

nuevo empleado; tiempo adicional de producción causado por la deficiencia del nuevo empleado; elevación del costo unitario de producción con la caída de la eficiencia media provocada por el nuevo empleado; y el tiempo adicional del supervisor que se emplea en la integración del nuevo empleado.

4. Costo extra-operacional: Se refiere al costo adicional de energía eléctrica, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado; costo adicional de servicios de mantenimiento, utilidades, planeación y control de la producción y del servicio que se vuelven más elevados frente al índice reducido de la producción del nuevo empleado; aumento de accidentes debido a una intensidad mayor en el período de ambientación inicial de los recién admitidos; y el aumento de errores, repeticiones y problemas del control de calidad provocados por la inexperiencia.

5. Costo extra-inversión: Se refiere al aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción, reducido en razón de los cargos existentes o a los recién admitidos que están en período de ambientación y de entrenamiento; y el aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados y consecuentemente de reajustes de todos los demás empleados cuando la situación del mercado de trabajo es de oferta, lo que intensifica la competencia y lleva la oferta de salarios iniciales al mercado de recursos humanos.

6. Pérdidas en los negocios: Se refiere a la imagen y los negocios de la empresa que pueden sufrir deterioro por la deficiente calidad de los productos en razón de la inexperiencia de los empleados.

Los costos secundarios mencionados en el párrafo anterior, involucran aspectos relativamente difíciles de evaluar en forma numérica y otros relativamente intangibles, de características predominantemente cualitativas.

Los cálculos de los costos primarios y secundarios de rotación de personal podrán tener mayor o menor influencia, de acuerdo con el nivel de interés de la organización. Más que un simple resultado numérico y cuantitativo

de tales datos, lo que realmente interesa es la concientización, por parte de los dirigentes de las organizaciones, de los reflejos profundos que la rotación elevada de recursos humanos puede traer no sólo para la empresa, sino también para la comunidad y para el propio individuo.

"De modo general, la rotación de personal trae graves efectos negativos para la economía como un todo:

a) La rotación impide que la población laboral incorpore los beneficios del desarrollo económico, y provoca una mayor concentración de la renta. A su vez, ocasiona la caída del salario real, lo que reduce el poder adquisitivo de los trabajadores. Con esto, se dificulta el crecimiento del mercado interno y el surgimiento de una economía de escala en el país, y hay lugar a series restricciones en las pequeñas y en las medianas empresas que dependen primariamente de la capacidad de absorción del mercado interno;

b) De este modo, las pequeñas y medianas empresas ven reducir sus posibilidades de una expansión más rápida y de generación de nuevos empleos que se multiplicarían por el sector terciario (comercio y servicios), reduciendo aún más las posibilidades de crecimiento de la demanda.

Los efectos negativos que la rotación de personal produce sobre los efectos sociales son más importantes, principalmente en lo referente a sus reflejos en la caída del salario real, más abajo del poder adquisitivo, en el comprometimiento de una justa distribución de la renta nacional y en los mecanismos de ahorro y seguros sociales.

Debido a los innumerables y complejos aspectos negativos, la acelerada rotación de personal se convierte en factor de perturbación, que a mediano y largo plazo causa enormes perjuicios a la empresa, al mercado y a la economía como un todo, y, principalmente, al empleado como individuo, o socialmente, en relación con su familia."<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup>Idalberto Chiavenato, op. cit., págs. 167-168.

### 3.7. Como se mide la rotación; Métodos para calcular la proporción de rotación de personal

"El término rotación de personal se refiere a la cantidad de movimientos de empleados dentro y hacia afuera de la organización. La proporción de rotación es un importante indicador de la eficiencia con la que las funciones del personal son desarrolladas por el personal gerencial, de supervisores y el departamento de personal. Para registrar la proporción de rotación se utiliza la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Número de separaciones o bajas}}{\text{Número total de empleados}} \times 100$$

93.75%

Esta formula es utilizada por la mayoría de las compañías, se puede utilizar también para registrar proporciones de rotación por renuncias, despidos, muerte, retiros y transferencia.<sup>26</sup>

"Chruden y Sherman Jr. también sugieren otro método de cálculo para registrar proporciones de rotación, el cual utiliza la siguiente fórmula:

$$\frac{(S-US)}{N} \times 100 = T$$

En donde **S** es igual a separaciones totales en el periodo seleccionado, **US** es igual a las separaciones inevitables que incluyen terminación de empleo temporal, promociones, transferencias y separaciones debidas a enfermedad, muerte o matrimonio. Este método es la medida más significativa de la efectividad de un programa cuando ;este puede servir de atención directa a esa porción de rotación que puede reducirse. También representa la porción de rotación que la gerencia tiene la mayor oportunidad de controlar a través de su programa de personal por medio de una mejor selección, entrenamiento,

<sup>26</sup>H.J. Chruden & A.W. Sherman Jr., *Personnel Management: The utilization of human resources* (Cincinnati.: South-Western Publishing Co., 1980), pág. 549.

mejoramiento de condiciones de trabajo, oportunidades de avanzar y mejores salarios."<sup>27</sup>

### 3.8. Consecuencias de la rotación de personal

"Las consecuencias de la rotación de personal se dan a tres niveles: individual, grupos de trabajo y organización."<sup>28</sup>

"A continuación se señalarán las consecuencias de la rotación de personal según Richard T. Modway, Lyman W. Porter y Richard M. Steers."<sup>29</sup>

#### A) Consecuencias Individuales

Estas consecuencias son para los que se van y para los que se quedan (compañeros de trabajo y supervisores).

a.-Consecuencias positivas de los que se van. Hay ventajas que se obtienen cuando un individuo decide si se va, como las económicas (que dependen del mercado de trabajo y de las habilidades y actitudes de los individuos) y beneficios de trabajo, como salarios más altos y mejores oportunidades para hacer carrera. Los individuos que tienen más habilidades o individuos que están en demanda, se benefician más de las decisiones de cambiar de trabajo que los individuos con pocas habilidades que se pueden ofrecer.

b.-Consecuencias negativas para los que se van Estas consecuencias pueden traducirse en costos. Pueden perder la antigüedad y los beneficios de la Ley. Entre más antigüedad tenga el empleado en la organización, serán mayores los costos de rotación. Algunas empresas ofrecen ayuda hipotecaria para hacer que al empleado más atractiva la oferta de separarse de la organización.

c.-Consecuencias positivas para los que se quedan Para los que se quedan aumentan la oportunidades de avance y promoción. Cuando se va un superior, los empleados de menor nivel pueden llenar ese puesto y esto se da en

---

<sup>27</sup>H.J. Chruden & A.W. Sherman Jr., op. cit., pág. 550.

<sup>28</sup>Richard T. Mowday, Lyman W. Porter & Richard M. Steers, op. cit., pág. 135.

<sup>29</sup>Ibid,

compañías con políticas de promoción interna. Cuando se va una persona que no era muy querida o muy respetada, su decisión puede ser satisfactoria para los que se quedan y si es respetada, tendrán que luchar más por justificar su permanencia en la compañía.

Cuando el que se va era un trabajador que no desarrollaba bien su trabajo, la rotación puede llevar a mejorar el desenvolvimiento entre el resto de los empleados, pero si impactará mucho si sus habilidades eran muy interdependientes. La rotación puede beneficiar a los empleados que se quedan si el que ocupa el nuevo puesto tiene nuevas ideas de trabajo e incrementa el nivel de motivación.

d.-Consecuencias negativas para los que se quedan Aumenta su carga de trabajo, estrés y su incertidumbre y disminuye su desenvolvimiento temporalmente mientras la organización encuentra un reemplazante, y cuando lo hace, los demás lo deben ayudar a acoplarse y a entender el trabajo. Si no reemplaza el puesto un empleado interno, su disgusto aumenta así como sus sentimientos de no igualdad. Cuando el que se fue era un buen compañero, los que se quedan sienten las relaciones de trabajo menos satisfactorias.

## **B) Consecuencias para los grupos de trabajo**

a.-Consecuencias positivas: La rotación produce una influencia importante en la efectividad del grupo cuando el miembro que se va es muy importante. Los nuevos miembros que se agregan al grupo influyen mucho la efectividad de varias formas: pueden traer nuevas ideas, nuevos métodos para resolver problemas y habilidades que el grupo necesitaba, cuestionan normas y procedimientos del grupo que pueden impedir su efectividad. El que la rotación incrementa la efectividad del grupo puede depender de muchos factores: cuando se va un miembro no muy hábil, el que llega puede tener habilidades que faltaban; la influencia de la rotación sobre la efectividad del grupo depende de la naturaleza de las habilidades desarrolladas por el grupo; las características del grupo pueden influenciar el impacto de la rotación de un miembro.



La rotación de un miembro en grupos puede influenciar el nivel de la cohesividad del grupo. Si se va un miembro que era aislado o que estaba en constante conflicto, la cohesividad aumenta; si éste era bueno, el grupo se puede dividir en otros grupos.

b.-Consecuencias negativas Si se va un miembro clave, se pueden interrumpir los procesos de grupo y el desarrollo de sus funciones. Estas influencias del que se va dependen de sus características individuales.. Otra consecuencia negativa es que el grupo se debe repartir el trabajo del que se va, tendrán que esforzarse y gastar tiempo para socializar con el nuevo miembro y esto puede no funcionar trayendo como resultado un conflicto. Si para el nuevo empleado las normas no son apropiadas, se puede causar de acuerdo dentro del grupo.

### **C) Consecuencias para las organizaciones**

a.-Consecuencias positivas Incrementa la innovación, incrementa la motivación y moral del empleado, e incrementa la efectividad. Una consecuencia positiva es contratar nuevos empleados. Los nuevos miembros en comparación con los empleados que ya tienen mucho tiempo, pueden cuestionar las prácticas existentes y sugerir nuevas políticas y procedimientos. Si el puesto se llena internamente, la promoción resulta como un incremento de la moral de los empleados y la motivación, pero no refuerza la creatividad o la evaluación para prácticas existentes. También es importante considerar el personal interno y el mercado de trabajo externo. El impacto de la rotación a la organización se relaciona positivamente con el nivel de la organización a la cual la rotación toma lugar.

b.-Consecuencias negativas Existen muchos costos administrativos como los que se dan en reclutamiento, selección, entrenamiento y desarrollo. Otro costo es la baja productividad. Otros costos administrativos son las condiciones del mercado de trabajo, los costos bajan si hay más oferta. La rotación desmoraliza a los empleados que están en la organización, como se menciono anteriormente.



### 3.9. Como disminuir la rotación de personal; Retención de empleados

Como ya se menciono anteriormente, para el análisis de este estudio de caso, se tipificaron dos tipos de rotación: la rotación voluntaria y la rotación involuntaria. A continuación se mencionan las maneras de reducir estos tipos de rotación.

"La rotación voluntaria puede reducirse con una selección cuidadosa y con una buena colaboración del empleo, orientación de alta calidad y programas de entrenamiento, pago equitativo y competitivo, así como la atención a las satisfacciones de trabajo del empleado.

La rotación involuntaria puede reducirse a través de un sistema disciplinario que enfatice el mejoramiento de los problemas de comportamiento del empleado, programas de seguridad y salud que minimicen las condiciones inseguras de trabajo y los posibles accidentes de trabajo."<sup>30</sup>

"Los gerentes deben empezar a investigar los recursos de una gerencia positiva de retención y sí refuerzan las razones buenas para que los empleados se queden y eviten dar razones malas, se pueden mejorar las estadísticas de rotación y establecer metas para la retención. Se deben responder algunas preguntas como prerequisite para desarrollar un programa de retención, como: Porque se quedan los empleados?, Cuáles son sus valores de vida y trabajo?, Cual es la edad, sexo, estado civil?; y Cuales son las razones buenas y malas para que los empleados se queden en sus trabajos?."<sup>31</sup>

× Aún cuando no se encontraron estudios que relacionen la permanencia del empleado en el puesto cuando éste ha recibido formación de postgrado o especialización en el trabajo, podemos afirmar que el capacitar al personal puede considerarse como un aspecto señalado por casi todos los autores como factor de permanencia en la organización siempre y cuando las expectativas que se generaron al empleado puedan ser cumplidas o llevadas a cabo dentro

---

<sup>30</sup>Terry L. Leap & Michael D. Crino, op. cit., pág. 52.

<sup>31</sup>H.J. Chruden & A.W. Sherman Jr., op. cit., pág. 551.

de la organización, ya que de no hacerlo, el capacitar y generar expectativas puede convertirse en un factor de rotación como analizaremos en este estudio de caso.

## CAPITULO IV ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACION

### 4.1. Levantamiento de la información

El estudio se centró en el personal becado de postgrado de Vidriera Monterrey, por considerarse la empresa que más becas había otorgado en los últimos diez años.

La información se recopiló mediante listas anuales de becarios que controla el departamento de becas. La información fue proporcionado por el responsable del departamento de donde se obtuvieron:

Nombre del participante

El número de beca del participante

El número de tarjeta o nómina

Especialización

Institución en la que se realizó la maestría.

Año en que fue otorgada la beca.

Una vez obtenido el total de las becas se procedió a analizar las altas y las bajas de los becarios por año. La información obtenida fue proporcionada por el responsable del área de Capacitación y Desarrollo.

En el departamento de Relaciones Laborales se obtuvo el puesto inicial , el puesto actual y el año de baja y el motivo de salida de acuerdo a las entrevistas de salida elaboradas por la empresa.

El mismo departamento nos proporcionó las bajas anuales del personal de confianza de donde se obtuvieron los porcentajes de rotación que servirán después para compararlos con el índice de rotación de becarios.

Algunos de los datos no fue posible obtenerlos del archivo por lo que fue necesario recurrir a otras fuentes e inclusive se recurrió a llamar a 13 becarios ex empleados de Vidriera Monterrey para tener la información de su puesto

inicial y final, así como el motivo y año de su baja, información que se incluye en la tabla 5.8.: Trayectoria del personal becado, pág.XXXX

#### 4.2. Análisis de la información

No se utilizó ninguna fórmula de confiabilidad ya que el estudio se realizó tomando como base el 100% de la muestra de los datos de los becarios en los últimos diez años, el cual fue de 64 becados.

La fórmula utilizada para medir la rotación fue:

$$\frac{\text{"Número de separaciones o bajas}}{\text{Número total de empleados}} \times 100^{26}$$

Con ésta fórmula se midió la rotación de la empresa por año y la rotación de los becarios por año.

---

<sup>26</sup>H.J. Chruden & A.W. Sherman Jr., *Personnel Management: The utilization of human resources* (Cincinnati.: South-Western Publishing Co., 1980), pág. 549.

## **CAPITULO V**

### **ANALISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **5.1. Datos generales del personal becado**

La información sobre los datos generales del personal becado, identifica año con año el número de becas otorgadas, el sexo del becario, el área de especialización y la institución en donde se realizó el estudio de postgrado.

En total son 64 becados en los últimos diez años, de los cuales omitimos mencionar los nombres.

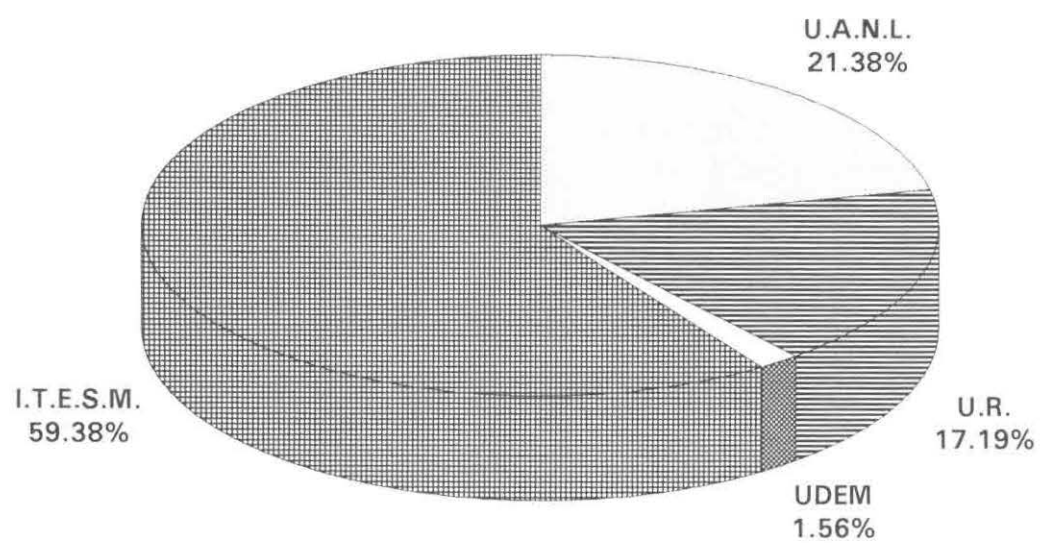
# DATOS GENERALES DEL PERSONAL BECADO

| # BECA             | SEXO | A o B | ESPECIALIZACION             | INSTITUCION              |
|--------------------|------|-------|-----------------------------|--------------------------|
| <b><u>1983</u></b> |      |       |                             |                          |
| 430                | M    | ALTA  | M. en Ingeniería Industrial | Univ. Autónoma de N.L.   |
| 414                | M    | BAJA  | M. en Administración        | Universidad Regiomontana |
| 419                | M    | ALTA  | M. en Administración        | Univ. Autónoma de N.L.   |
| 441                | M    | BAJA  | M. en Finanzas              | I.T.E.S.M.               |
| 436                | M    | BAJA  | M. en Administración        | I.T.E.S.M.               |
| 440                | F    | BAJA  | M. en Administración        | I.T.E.S.M.               |
| 438                | M    | ALTA  | M. en Ingeniería Industrial | Univ. Autónoma de N.L.   |
| <b><u>1984</u></b> |      |       |                             |                          |
| 467                | M    | ALTA  | M. en Rel. Industriales     | Universidad Regiomontana |
| 449                | M    | ALTA  | M. en Administración        | I.T.E.S.M.               |
| 453                | M    | BAJA  | M. en Administración        | I.T.E.S.M.               |
| 451                | M    | BAJA  | M. en Administración        | I.T.E.S.M.               |
| 448                | M    | BAJA  | M. en Administración        | I.T.E.S.M.               |
| 450                | F    | BAJA  | M. en Administración        | I.T.E.S.M.               |
| <b><u>1985</u></b> |      |       |                             |                          |
| 487                | M    | ALTA  | M. en Administración        | Universidad Regiomontana |
| 477                | F    | ALTA  | M. en Administración        | I.T.E.S.M.               |
| 469                | M    | ALTA  | M. en Recursos Humanos      | Univ. Autónoma de N.L.   |
| 500                | F    | BAJA  | M. en Rel. Industriales     | Universidad Regiomontana |
| 488                | F    | ALTA  | M. en Rel. Industriales     | Universidad Regiomontana |
| <b><u>1986</u></b> |      |       |                             |                          |
| 505                | M    | ALTA  | M. en Administración        | I.T.E.S.M.               |
| 532                | M    | ALTA  | M. en Administración        | UDEM                     |
| 535                | M    | ALTA  | M. en Administración        | I.T.E.S.M.               |
| 536                | M    | ALTA  | M. en Administración        | I.T.E.S.M.               |
| <b><u>1987</u></b> |      |       |                             |                          |
| 570                | M    | ALTA  | M. en Contaduría Pública    | Univ. Autónoma de N.L.   |
| 565                | M    | ALTA  | M. en Administración        | I.T.E.S.M.               |
| 560                | M    | BAJA  | M. en Administración        | I.T.E.S.M.               |
| 559                | M    | ALTA  | M. en Administración        | I.T.E.S.M.               |
| 551                | M    | ALTA  | M. en Administración        | I.T.E.S.M.               |
| 542                | M    | BAJA  | M. en Administración        | I.T.E.S.M.               |
| <b><u>1988</u></b> |      |       |                             |                          |
| 602                | M    | BAJA  | M. en Administración        | I.T.E.S.M.               |
| 616                | M    | BAJA  | M. en Administración        | I.T.E.S.M.               |
| 615                | M    | ALTA  | M. en Contaduría Pública    | Univ. Autónoma de N.L.   |
| 614                | M    | ALTA  | M. en Derecho Laboral       | Universidad Regiomontana |
| 613                | M    | BAJA  | M. en Administración        | I.T.E.S.M.               |
| 576                | M    | BAJA  | M. en Rel. Industriales     | Universidad Regiomontana |
| 603                | M    | BAJA  | M. en Electrónica           | Univ. Autónoma de N.L.   |
| 599                | M    | ALTA  | M. en Administración        | I.T.E.S.M.               |
| <b><u>1989</u></b> |      |       |                             |                          |
| 665                | M    | ALTA  | M. en Administración        | I.T.E.S.M.               |
| 660                | M    | BAJA  | M. en Administración        | Univ. Autónoma de N.L.   |
| 636                | M    | BAJA  | M. en Administración        | I.T.E.S.M.               |

# DATOS GENERALES DEL PERSONAL BECADO

| # BECA             | SEXO | A o B | ESPECIALIZACION                | INSTITUCION              |
|--------------------|------|-------|--------------------------------|--------------------------|
| <b><u>1990</u></b> |      |       |                                |                          |
| 724                | M    | ALTA  | M. en Administración           | Universidad Regiomontana |
| 711                | M    | BAJA  | M. en Administración           | Universidad Regiomontana |
| 705                | M    | ALTA  | M. en Administración           | I.T.E.S.M.               |
| 668                | M    | ALTA  | M. en Administración           | Univ. Autónoma de N.L.   |
| 725                | M    | BAJA  | M. en Administración           | I.T.E.S.M.               |
| 722                | M    | BAJA  | M. en Administración           | Universidad Regiomontana |
| 707                | M    | ALTA  | M. en Administración           | I.T.E.S.M.               |
| <b><u>1991</u></b> |      |       |                                |                          |
| 757                | M    | ALTA  | M. en Administración           | Universidad Regiomontana |
| 755                | M    | BAJA  | M. en Costos y Presupuesto     | Univ. Autónoma de N.L.   |
| 767                | M    | BAJA  | M. en Administración           | I.T.E.S.M.               |
| <b><u>1992</u></b> |      |       |                                |                          |
| 819                | M    | ALTA  | M. en Ingeniería de Control    | I.T.E.S.M.               |
| 780                | M    | ALTA  | M. en Administración           | Univ. Autónoma de N.L.   |
| 778                | M    | BAJA  | M. en Ingeniería de Control    | I.T.E.S.M.               |
| 781                | F    | ALTA  | M. en Sistemas de información  | I.T.E.S.M.               |
| 823                | F    | ALTA  | M. en Administración           | Univ. Autónoma de N.L.   |
| 761                | M    | ALTA  | M. en Administración           | Univ. Autónoma de N.L.   |
| 820                | M    | ALTA  | M. en Química Analítica        | Univ. Autónoma de N.L.   |
| 818                | M    | BAJA  | M. en Ingeniería en Control    | I.T.E.S.M.               |
| 831                | M    | ALTA  | M. en Sist. de Prod. y Calidad | I.T.E.S.M.               |
| 776                | M    | ALTA  | M. en Administración           | I.T.E.S.M.               |
| <b><u>1993</u></b> |      |       |                                |                          |
| 850                | M    | ALTA  | M. en Administración           | I.T.E.S.M.               |
| 842                | F    | ALTA  | M. en Administración           | I.T.E.S.M.               |
| 927                | M    | ALTA  | M. en Administración           | I.T.E.S.M.               |
| 841                | M    | BAJA  | M. en Ing. Ambiental           | I.T.E.S.M.               |
| 844                | M    | ALTA  | M. en Sist. de Prod. y Calidad | I.T.E.S.M.               |

## 5.2. Gráfica de las instituciones en las que se realizan maestrías





## INTERPRETACION DE LA GRAFICA 5.2.

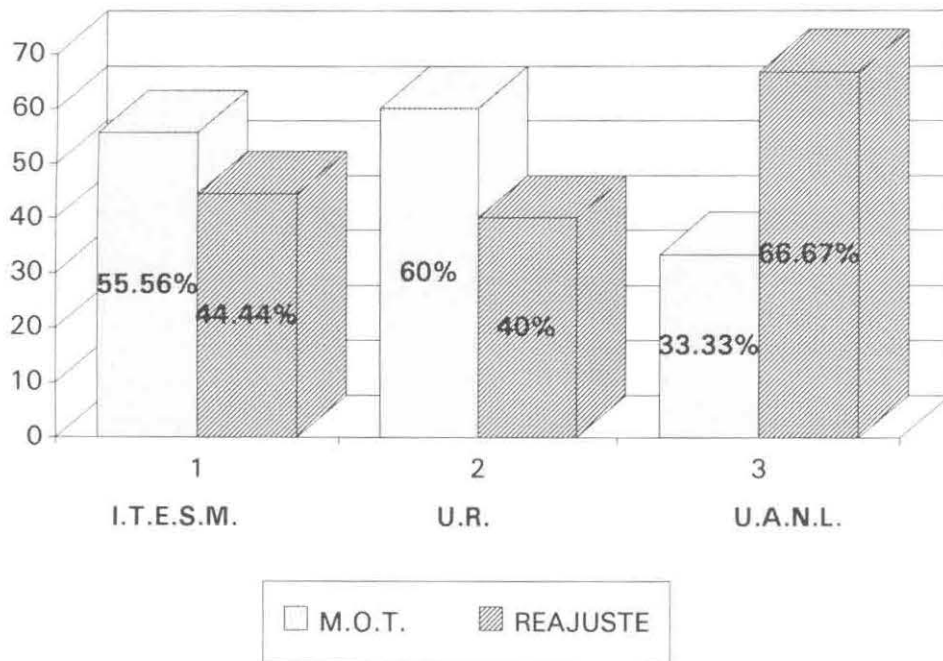
De cada dos personas que reciben becas para realizar estudios de postgrado en la Universidad Regiomontana y en el I.T.E.S.M., una de ellas se va a ir o se ha ido de la organización.

Sin embargo en la U.A.N.L. prácticamente uno de cada cinco se va y cuatro permanecen en la organización. Lo que probablemente representa que la orientación de la educación y el status de ésta universidad, podría ser el más adecuado al perfil y a las condiciones de la empresa.

Desafortunadamente en la UDEM no se puede dar una conclusión, ya que sólo una de las 64 becas otorgadas en los últimos diez años, para realizar estudios de postgrado pertenece a esta universidad y fue realizada en 1986 y la persona aún continúa en la organización.

Como se puede ver en la gráfica 5.2., el porcentaje más alto con respecto a las instituciones a las cuales recurren los becarios para realizar su especialización es el I.T.E.S.M. con el 59.38%, en segundo lugar la U.A.N.L. con un 21.88%, en tercer lugar la Universidad Regiomontana con un 17.19% y por último la UDEM con un 1.56%.

**5.2.1. Gráfica de rotación de becarios por mejores oportunidades de trabajo vs. reajuste por institución**



## INTERPRETACION DE LA GRAFICA 5.2.1.

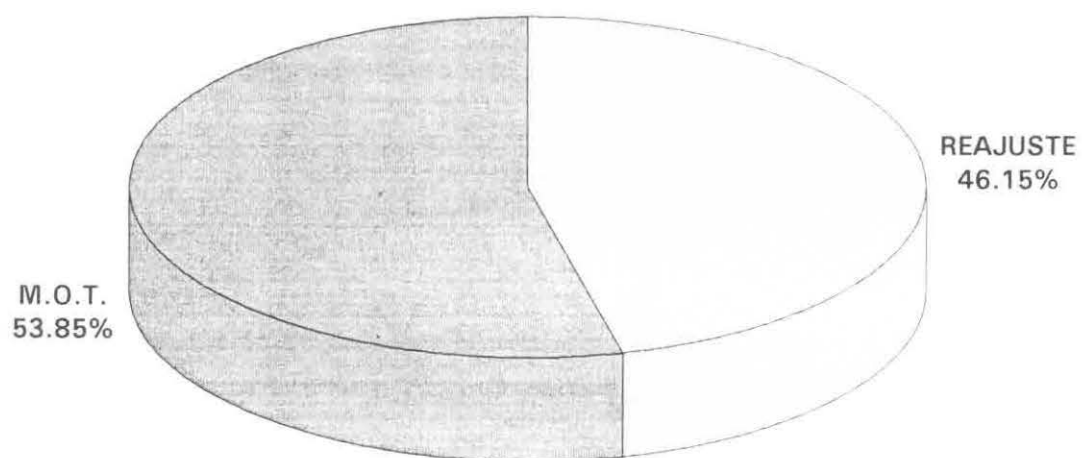
Se puede observar en la gráfica 5.2.1. que en un período de diez años en los cuales se otorgaron becas para realizar estudios de postgrado, el porcentaje general del personal **reajustado** se ve reflejado en las instituciones de la siguiente manera:

|            |        |
|------------|--------|
| I.T.E.S.M. | 44.44% |
| U.R.       | 40.00% |
| U.A.N.L.   | 66.67% |

Mientras tanto el personal becado que se separa de la organización por una **mejor oportunidad de trabajo** se ve reflejado en las instituciones de la siguiente manera:

|            |        |
|------------|--------|
| I.T.E.S.M. | 55.56% |
| U.R.       | 60.00% |
| U.A.N.L.   | 33.33% |

**5.3. Gráfica de la relación de rotación por reajuste vs. mejor oportunidad de trabajo**

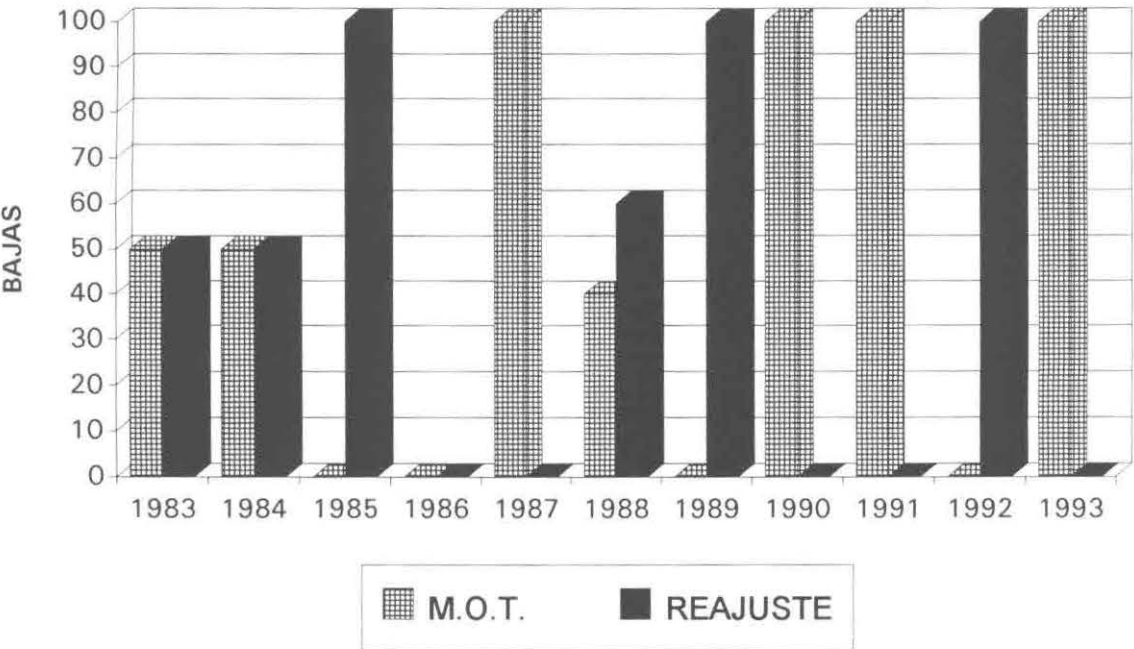


### **INTERPRETACION DE LA GRAFICA 5.3.**

Se puede observar que en un periodo de diez años en los cuales se otorgaron becas para realizar estudios de postgrado, el porcentaje general de personal reajustado fue de 46.15%, mientras el porcentaje de mejores oportunidades de trabajo fue de un 53.85%.

Se observa que el porcentaje mas alto es el de mejores oportunidades de trabajo, lo cual podría evitarse con una adecuada planeación de vida y carrera.

5.4. Gráfica de la rotación por año, Mejores oportunidades de trabajo vs. reajuste



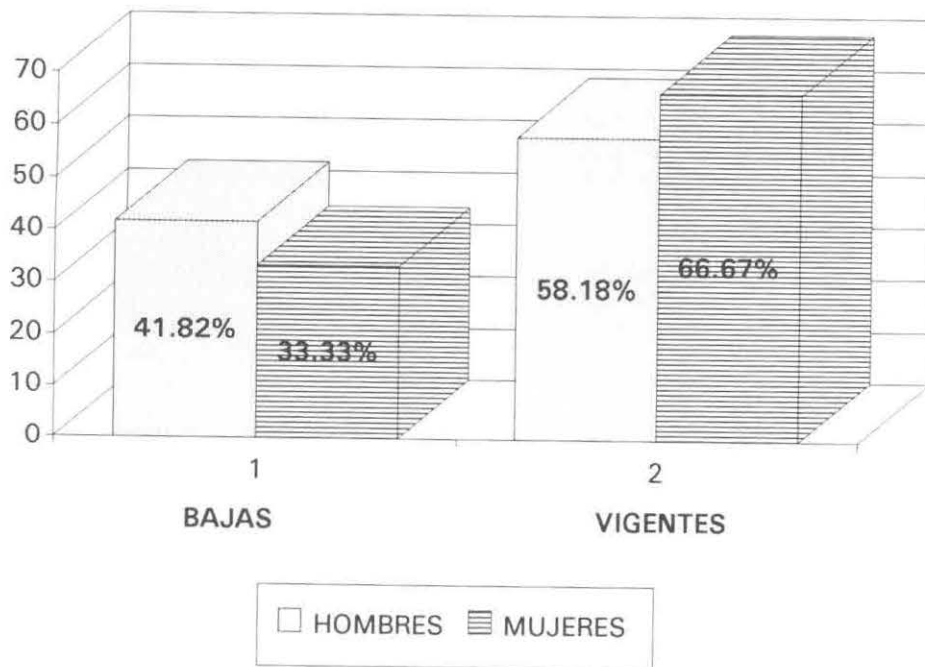
## INTERPRETACION DE LA GRAFICA 5.4.

Se puede ver que en momentos de estabilidad del mercado de trabajo, los motivos de salida son tanto por mejores oportunidades de trabajo como de reajuste, pero en momentos de recesión del mercado de trabajo, la empresa se ve obligada a reajustar hasta el personal al cual le dio beca para realizar estudio de postgrado.

Se pueden observar en la gráfica 5.4. los porcentajes de bajas según los motivos de salida por mejores oportunidades de trabajo y por reajuste año con año de la siguiente manera:

| <b>AÑO</b> | <b>M.O.T.</b> | <b>REAJUSTE</b> |
|------------|---------------|-----------------|
| 1983       | 50%           | 50%             |
| 1984       | 50%           | 50%             |
| 1985       | 0             | 100%            |
| 1986       | 0             | 0               |
| 1987       | 100%          | 0               |
| 1988       | 40%           | 60%             |
| 1989       | 0             | 100%            |
| 1990       | 100%          | 0               |
| 1991       | 100%          | 0               |
| 1992       | 0             | 100%            |
| 1993       | 100           | 0               |

### 5.5. Gráfica de la relación de rotación hombres vs. mujeres



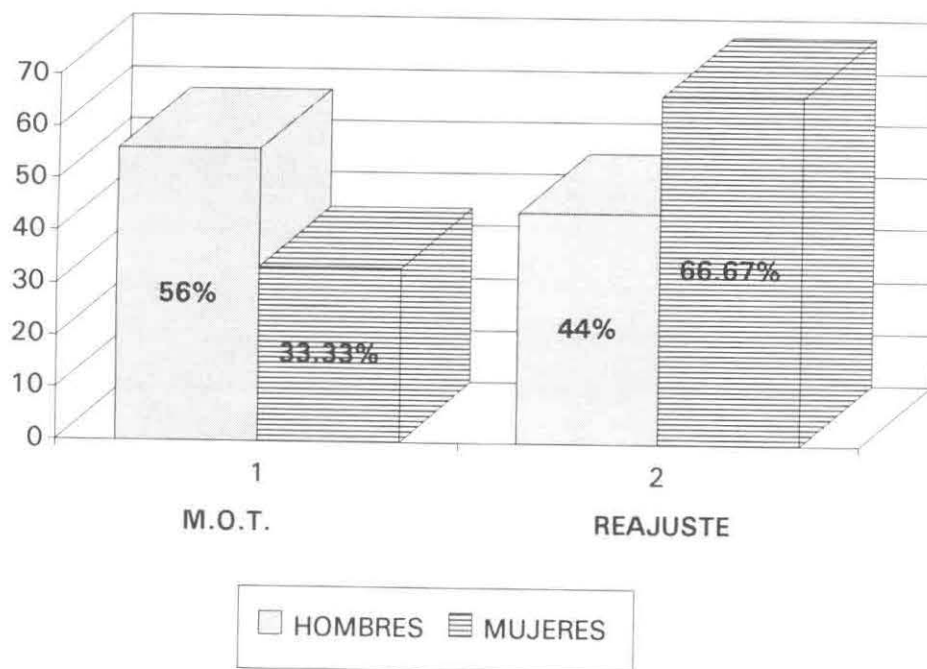


## INTERPRETACION DE LA GRAFICA 5.5.

En cuanto a la población de los becarios se puede ver que los hombres rotan más que las mujeres, contrario a lo que pudiera pensarse, mientras que el porcentaje de las renunciaciones voluntarias de las mujeres es menor.

Esto se ve reflejado en la gráfica 5.5. de la siguiente manera: en cuanto a los hombres se otorgaron 55 becas para realizar estudios de postgrado en los últimos diez años, de los cuales 23 ya no permanecen en la organización lo que representa el 41.82%, mientras los 32 restantes si permanecen en la organización y representa el 58.18%; mientras tanto de las 9 becas que se otorgaron a las mujeres para realizar estudios de postgrado únicamente 3 de ellas ya no permanecen en la organización lo que representa el 33.33%, mientras las 6 restantes aún permanecen en la organización y representan el 66.67%.

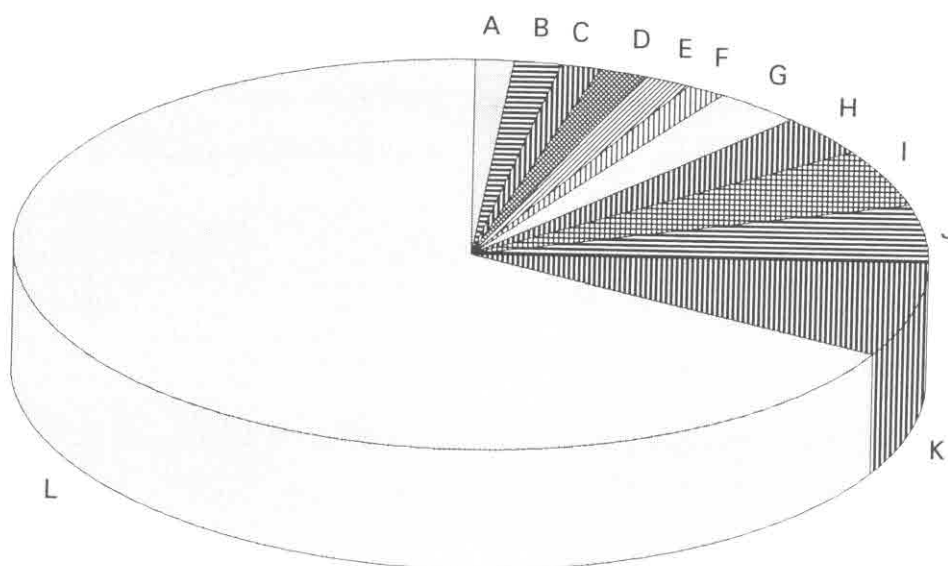
### 5.6. Gráfica de rotación por mejores oportunidades de trabajo vs. reajuste Hombres / Mujeres



## **INTERPRETACION DE LA GRAFICA 5.6.**

De las bajas del personal becado el 56% de los hombres dejan la organización por mejores oportunidades de trabajo, mientras que solo el 33% de las mujeres salen por ese mismo motivo. También se puede ver que el 44% de los hombres son reajustados en comparación al 66% de las mujeres.

## 5.7. Gráfica de especialización por áreas



|   |                            |   |                                     |
|---|----------------------------|---|-------------------------------------|
| A | M. en Derecho Laboral      | G | M. Sist. de productividad y calidad |
| B | M. en Electrónica          | H | M. en Ingeniería Industrial         |
| C | M. en Finanzas             | I | M. en Contaduría Pública            |
| D | M. en Ingeniería Ambiental | J | M. en Ingeniería de Control         |
| E | M. en Química Analítica    | K | M. en Recursos Humanos              |
| F | M. en Sist. de información | L | M. en Administración                |

## INTERPRETACION DE LA GRAFICA 5.7.

Se puede ver que el enfoque de VIDRIERA MONTERREY ha sido al desarrollo de habilidades de administración con un carácter general.

El otorgamiento de becas fue de 64, lo que se ve reflejado en las especialidades de la siguiente manera: En primer lugar, se otorgo una maestría en Derecho Laboral, una maestría en Electrónica, una maestría en Finanzas, una maestría en Química Analítica y una maestría en Sistemas de la información, lo cual representa el 1.56% de cada una de estas especialidades. Se otorgaron también 2 becas para la maestría de Sistemas de Productividad y Calidad, y también 2 becas para la maestría en Ingeniería Industrial, lo cual representa el 3.13% en cada una de ellas. Se otorgaron también 3 becas para la maestría de Contaduría Pública y 3 becas para la maestría de Ingeniería en Control, lo que representa el 4.69% de cada una de estas especialidades. Se otorgaron 5 becas para realizar maestrías en Recursos Humanos, lo cual representa un 7.81% de las especialidades. Y por último se otorgaron 43 becas para realizar maestrías en Administración, lo cual representa el porcentaje más alto con un 67.19%.

Una recomendación para esto sería que en lugar de otorgar maestrías en administración, mejor otorgar maestrías o diplomados en habilidades gerenciales las cuales son más cortas y tienen más valor en el mercado.

## **5.8. Tabla de la trayectoria del personal becado**

La información sobre la trayectoria del personal becado (ver pág. 48-49), identifica año con año el número de beca, el sexo del becario, el puesto inicial y el puesto final, así como el motivo de la baja y el año de la baja.

## 5.8. TABLA DE LA TRAYECTORIA DEL PERSONAL BECADO

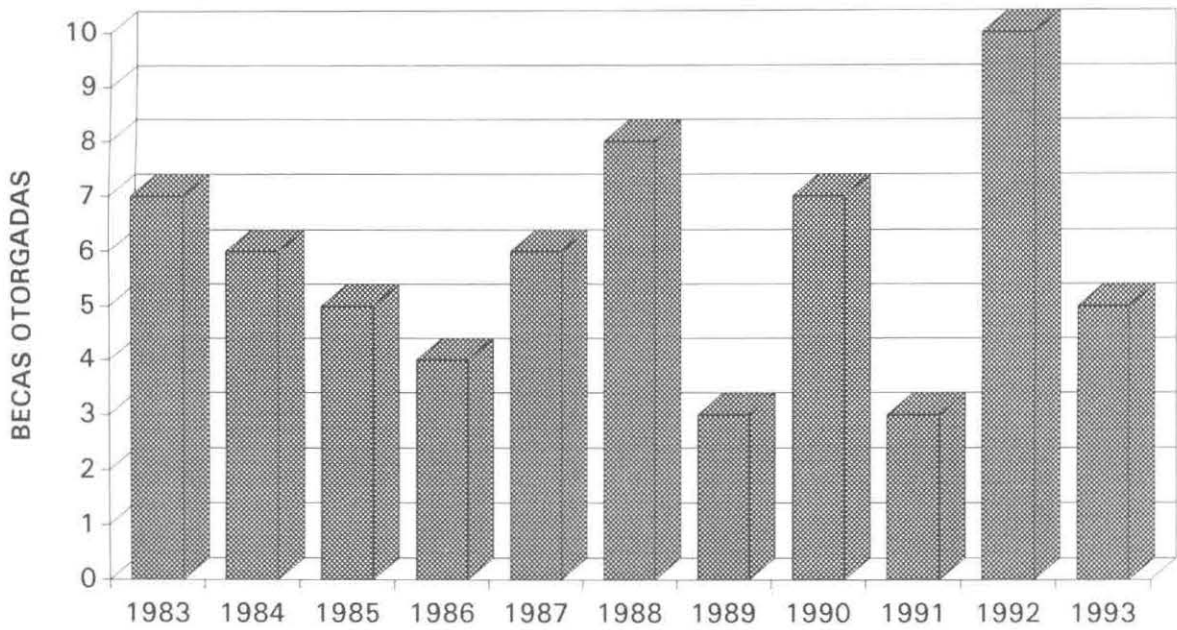
| #BECA       | SEXO | A o B | PUESTO INICIAL                | PUESTO FINAL                  | MOTIVO BAJA | AÑO BAJA |
|-------------|------|-------|-------------------------------|-------------------------------|-------------|----------|
| <b>1983</b> |      |       |                               |                               |             |          |
| 430         | M    | ALTA  | Jefe de Compensaciones        | Jefe de Compensaciones        | *****       | *****    |
| 414         | M    | BAJA  | Compensaciones                | Jefe Admon. de Personal       | M.O.T       | 1987     |
| 419         | M    | ALTA  | Reclutamiento y Seleccion     | Proyectos Especiales          | *****       | *****    |
| 441         | M    | BAJA  | Analista de Proyectos         | Analista de Proyectos         | M.O.T.      | 1988     |
| 436         | M    | BAJA  | Analista de Proyectos         | Jefe de Proyectos             | REAJUSTE    | 1988     |
| 440         | F    | BAJA  | Analista de sistemas          | Planeación de Producción      | REAJUSTE    | 1989     |
| 438         | M    | ALTA  | Jefe de Proyectos             | Gerente de Planeación         | *****       | *****    |
| <b>1984</b> |      |       |                               |                               |             |          |
| 467         | M    | ALTA  | Auxiliar de Rayas             | Jefe de Admón. de Pers.       | *****       | *****    |
| 449         | M    | ALTA  | Jefe Coordinador Fiscal       | Gerente Fiscal                | *****       | *****    |
| 453         | M    | BAJA  | Coordinador de costos         | Coordinador de costos         | M.O.T.      | 1988     |
| 451         | M    | BAJA  | Analista de inversiones       | Analista de inversiones       | REAJUSTE    | 1987     |
| 448         | M    | BAJA  | Jefe de Financiamiento        | Gerente de ventas exportación | REAJUSTE    | 1987     |
| 450         | F    | BAJA  | Agente de ventas              | Agente de ventas              | M.O.T.      | 1987     |
| <b>1985</b> |      |       |                               |                               |             |          |
| 487         | M    | ALTA  | Analista de Proyectos         | Analista de Proyectos         | *****       | *****    |
| 477         | F    | ALTA  | Jefe Proyectos                | Gte. Analisis de Mercados     | *****       | *****    |
| 469         | M    | ALTA  | Jefe de Relaciones Laborales  | Gte. Recursos Humanos V.ENS.  | *****       | *****    |
| 500         | F    | BAJA  | Reclutamiento y Seleccion     | Reclutamiento y Seleccion     | REAJUSTE    | 1987     |
| 488         | F    | ALTA  | Jefe de Admón. de Pers.       | Coordinadora Capacitación     | *****       | *****    |
| <b>1986</b> |      |       |                               |                               |             |          |
| 505         | M    | ALTA  | Jefe Soporte Técnico          | Gerente Programa Control      | *****       | *****    |
| 532         | M    | ALTA  | Jefe de organización V. CRISA | Jefe de organización V. CRISA | *****       | *****    |
| 535         | M    | ALTA  | Gte. Créditos Exportación     | Gte. Comercial Sud. América   | *****       | *****    |
| 536         | M    | ALTA  | Jefe Maquinaria               | Gte. Ingeniería Maquinaria    | *****       | *****    |
| <b>1987</b> |      |       |                               |                               |             |          |
| 570         | M    | ALTA  | Analista de costos            | Gte. Información Financiera   | *****       | *****    |
| 565         | M    | ALTA  | Analista de proyectos         | Analista de proyectos         | *****       | *****    |
| 560         | M    | BAJA  | Analista de sistemas          | Analista de sistemas          | M.O.T.      | 1988     |
| 559         | M    | ALTA  | Analista de sistemas          | Jefe de distribución          | *****       | *****    |
| 551         | M    | ALTA  | Analista Sistemas             | Gte. Servicio a clientes      | *****       | *****    |
| 542         | M    | BAJA  | Auditor interno               | Jefe de programacion de prod. | M.O.T.      | 1988     |
| <b>1988</b> |      |       |                               |                               |             |          |
| 602         | M    | BAJA  | Ventas exportación            | Ventas exportación            | M.O.T.      | 1988     |
| 616         | M    | BAJA  | Mantenimiento Eléctrico       | Mantenimiento Eléctrico       | M.O.T.      | 1988     |
| 615         | M    | ALTA  | Análisis Financiero VMTY.     | Analista Financiero VENV.     | *****       | *****    |
| 614         | M    | ALTA  | Jefe de Personal              | Gerente de Personal           | *****       | *****    |

## 5.8. TABLA DE LA TRAYECTORIA DEL PERSONAL BECADO

| # B         | SEXO | A o B | PUESTO INICIAL                | PUESTO FINAL                    | MOTIVO BAJA | BAJA  |
|-------------|------|-------|-------------------------------|---------------------------------|-------------|-------|
| 613         | M    | BAJA  | Analista de costos            | Analista de costos              | REAJUSTE    | 1993  |
| 576         | M    | BAJA  | Prestaciones                  | Relaciones Laborales            | REAJUSTE    | 1993  |
| 603         | M    | BAJA  | Analista de proyectos         | Analista de proyectos           | REAJUSTE    | 1993  |
| 599         | M    | ALTA  | Analista de Costos            | Analista de Costos              | *****       | ***** |
| <b>1989</b> |      |       |                               |                                 |             |       |
| 665         | M    | ALTA  | Jefe de Revisión y Empaque    | Gerente de Calidad              | *****       | ***** |
| 660         | M    | BAJA  | Programador de analista       | Jefe de diseño por computadora  | REAJUSTE    | 1993  |
| 636         | M    | BAJA  | Coordinador de ventas         | Coordinador de ventas           | REAJUSTE    | 1993  |
| <b>1990</b> |      |       |                               |                                 |             |       |
| 724         | F    | ALTA  | Secretaria                    | Secretaria                      | *****       | ***** |
| 711         | M    | BAJA  | Analista de sistemas          | Analista de sistemas            | M.O.T.      | 1992  |
| 705         | M    | ALTA  | Analista de sistemas          | Jefe de programación            | *****       | ***** |
| 668         | M    | ALTA  | Supervisión de operación      | Supervisión de operación        | *****       | ***** |
| 725         | M    | BAJA  | Analista Financiero           | Analista de créditos            | M.O.T.      | 1992  |
| 722         | M    | BAJA  | Analista de sistemas          | Analista de sistemas            | M.O.T.      | 1992  |
| 707         | M    | ALTA  | Analista Sistemas             | Jefe de distribución            | *****       | ***** |
| <b>1991</b> |      |       |                               |                                 |             |       |
| 757         | M    | ALTA  | Analista de Sistemas          | Gte. Sistemas de Manufactura    | *****       | ***** |
| 755         | M    | BAJA  | Analista de costos            | Analista de costos              | M.O.T.      | 1993  |
| 757         | M    | BAJA  | Analista de proyecto          | Analista de proyecto            | M.O.T.      | 1993  |
| <b>1992</b> |      |       |                               |                                 |             |       |
| 819         | M    | ALTA  | Ingeniería de proyectos       | Ingeniería de proyectos         | *****       | ***** |
| 780         | M    | ALTA  | Analista de creditos          | Analista de creditos            | *****       | ***** |
| 778         | M    | BAJA  | Ingeniero de control          | Ingeniero de control            | REAJUSTE    | 1992  |
| 781         | F    | ALTA  | Analista de créditos          | Gte. Créditos Exportación       | *****       | ***** |
| 823         | F    | ALTA  | Diseñadora Grafica            | Diseño Central LAB. VALUATEC    | *****       | ***** |
| 761         | M    | ALTA  | Analista de sistemas          | Analista de sistemas            | *****       | ***** |
| 820         | M    | ALTA  | Jefe Química Analítica        | Jefe Química Analítica VALUATEC | *****       | ***** |
| 818         | M    | BAJA  | Ingeniero de control          | Ingeniero de control            | REAJUSTE    | 1992  |
| 831         | M    | ALTA  | Jefe de Compensaciones        | Gte. Abastecimiento de Maq.     | *****       | ***** |
| 776         | M    | ALTA  | Ingeniería de proyectos       | Ingeniería de proyectos         | *****       | ***** |
| <b>1993</b> |      |       |                               |                                 |             |       |
| 850         | M    | ALTA  | Auxiliar de sistemas          | Jefe de Personal                | *****       | ***** |
| 842         | F    | ALTA  | Jefe Control Pago Provisional | Jefe Control Pago Proveedores   | *****       | ***** |
| 927         | M    | ALTA  | Gte. Relaciones Humanas CORP  | Gte. Relaciones Humanas CORP    | *****       | ***** |
| 841         | M    | BAJA  | Ingeniería de ambiente        | Ingeniería de ambiente          | M.O.T.      | 1993  |
| 844         | M    | ALTA  | Profesionista en desarrollo   | Gerente de Calidad              | *****       | ***** |



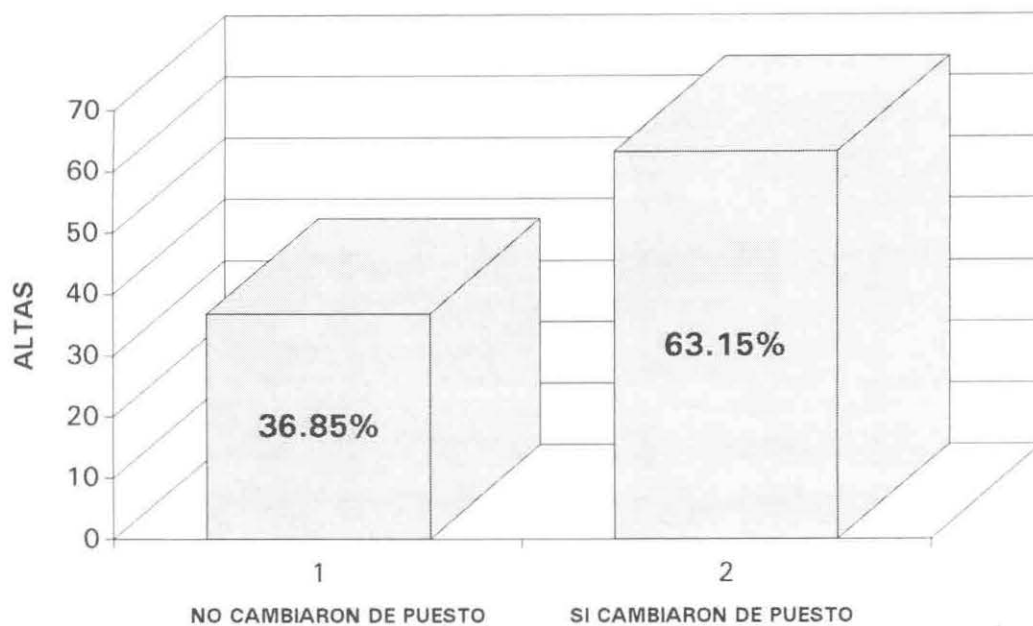
### 5.9. Gráfica de relación de becas otorgadas por año



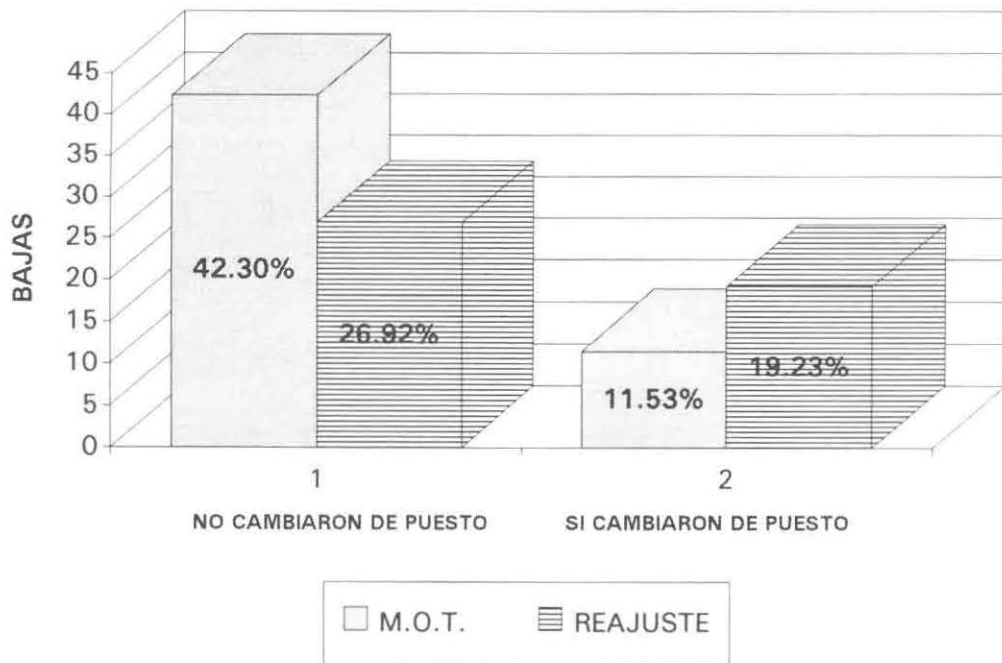
## **INTERPRETACION DE LA GRAFICA 5.9.**

Podemos observar que el mayor número de becas se ha dado en 1992, seguido por 1983 y 1988, y en los años que menos se han dado becas es en 1989 y 1991. Es decir que el otorgamiento de becas coincide con los períodos de auge y de crisis de la organización.

### 5.10. Movilidad organizacional para altas



### 5.11. Gráfica de movilidad organizacional para bajas



## INTERPRETACION DE LAS GRAFICAS 5.10. y 5.11.

Es claro que un factor importante para la retención del personal es que el estudio de las maestrías le de movilidad en la organización y posibilidades de desarrollo a los empleados.

Esto puede observarse porque el 63.15% de los empleados que estudiaron maestría y permanecen en la organización tuvieron un cambio de puesto que probablemente responda a las expectativas generadas en el estudio de la maestría. Mientras el 69.22% de los empleados que se dieron de baja después de estudiar la maestría, la compañía no les dió una oportunidad de cambio.

Del 69.22%, el 42% se dio de baja por mejores oportunidades de trabajo, lo que podría significar el que aunque fuera talento valioso para la compañía no se encontró la posibilidad de ubicar un puesto en que pudiera aprovecharse el potencial y conocimientos desarrollados en la maestría. Mientras que el 26.92% fueron reajustados, lo cual podría significar el que antes de la aprobación de la maestría no se tenía claro la posición a la cual podría corresponder el perfil y capacitación que se le otorgo.

Estos datos se refuerzan con el 11.53% de las personas que han sido bajas después de estudiar la maestría si se les cambió de puesto; y el 19.23 se les cambio de puesto y se fueron reajustado.

## 5.12. Tabla resumen de información general

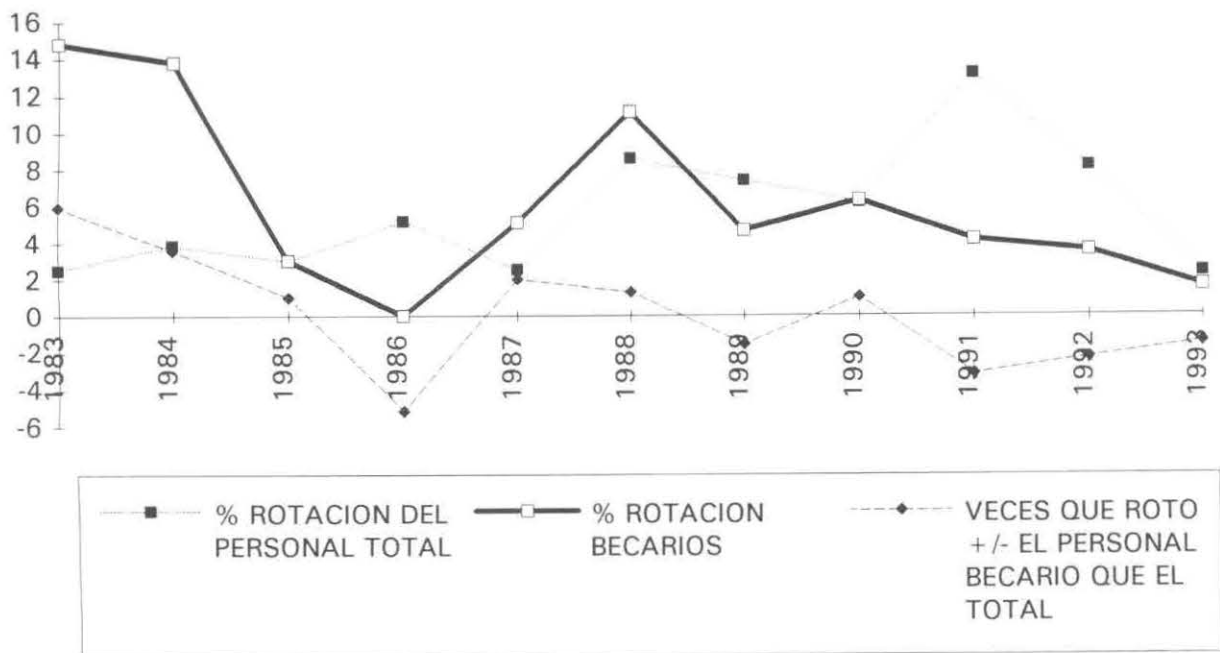
| ANO  | BAJAS PERSONAL ADMVO. | TOTAL PERSONAL ADMVO | ROTACION PERSONAL TOTAL | PERSONAL BECADO A MAESTRIA | ROTACION PERSONAL BECARIO | PERSONAL BECADO MAESTRIA | PERSONAL BAJA MAESTRIA | ROTACION PERSONAL MAESTRIA |
|------|-----------------------|----------------------|-------------------------|----------------------------|---------------------------|--------------------------|------------------------|----------------------------|
| 1983 | 8                     | 320                  | 2.50                    | 27                         | 14.81                     | 7                        | 4                      | 57.14                      |
| 1984 | 12                    | 312                  | 3.85                    | 29                         | 13.79                     | 6                        | 4                      | 66.67                      |
| 1985 | 9                     | 300                  | 3.00                    | 30                         | 3.03                      | 5                        | 1                      | 20.00                      |
| 1986 | 15                    | 291                  | 5.15                    | 33                         | 0.00                      | 4                        | 0                      | 0.00                       |
| 1987 | 7                     | 276                  | 2.54                    | 39                         | 5.10                      | 6                        | 2                      | 33.33                      |
| 1988 | 23                    | 269                  | 8.55                    | 45                         | 11.10                     | 8                        | 5                      | 62.50                      |
| 1989 | 18                    | 246                  | 7.32                    | 43                         | 4.63                      | 3                        | 2                      | 66.67                      |
| 1990 | 14                    | 228                  | 6.14                    | 48                         | 6.25                      | 7                        | 3                      | 42.86                      |
| 1991 | 28                    | 214                  | 13.08                   | 48                         | 4.10                      | 3                        | 2                      | 66.67                      |
| 1992 | 15                    | 186                  | 8.06                    | 56                         | 3.50                      | 10                       | 2                      | 20.00                      |
| 1993 | 4                     | 171                  | 2.34                    | 59                         | 1.60                      | 5                        | 1                      | 20.00                      |

\*NOTA: EL PERSONAL BECARIO ACTIVO A FINES DE 1982 ERA DE 20 PERSONAS.

### 5.13. Tabla de rotación comparativa

| ANO  | ROTACION PERSONAL TOTAL | ROTACION PERSONAL BECARIO | # DE VECES QUE ROTO +/- EL PERSONAL BECARIO QUE EL PERSONAL TOTAL |
|------|-------------------------|---------------------------|---|
| 1983 | 2.50                    | 14.81                     | 5.92  |
| 1984 | 3.85                    | 13.79                     | 3.59  |
| 1985 | 3.00                    | 3.03                      | 1.01  |
| 1986 | 5.15                    | 0.00                      | -5.15   |
| 1987 | 2.54                    | 5.10                      | 2.01  |
| 1988 | 8.55                    | 11.10                     | 1.30  |
| 1989 | 7.32                    | 4.63                      | -1.58   |
| 1990 | 6.14                    | 6.25                      | 1.02  |
| 1991 | 13.08                   | 4.10                      | -3.19   |
| 1992 | 8.06                    | 3.50                      | -2.30   |
| 1993 | 2.34                    | 1.60                      | -1.46   |

### 5.14. Gráfica de rotación comparativa





## CAPITULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. Conclusiones

Del análisis de la rotación en el empleo de los ejecutivos que han recibido becas para realizar estudios de postgrado en los últimos diez años en VIDRIERA MONTERREY podemos señalar que:

El estudio de rotación de la compañía tanto por causas naturales, es decir por mejores oportunidades de trabajo, así como reajustes, refleja que el personal becado rota 92% más que el personal no becado. Además podríamos identificar que el porcentaje de rotación de las personas con maestría es significativamente mayor al promedio general de rotación de Vidriera Monterrey en los momentos de estabilidad del mercado, como puede notarse en la gráfica comparativa de la rotación de la empresa contra la rotación de los becarios.

Es claro que en los momentos de reducción de personal por parte de la empresa, los becarios evitan dejar la organización probablemente porque en esos momentos se tiende a consolidar las posiciones y a dejar la decisión a la alta administración.

En momentos de crecimiento del mercado, la totalidad de los becarios que dejaron Vidriera Monterrey, fue por mejores oportunidades de trabajo.

Parecería ser que la organización reacciona a la reducción de personal posteriormente al período de crisis, dado que los años en que han reajustado personal con excepción del año 1992 son posteriores a un período de recesión.

Existe una tendencia clara en el transcurso de diez años a irse primero igualando la rotación del personal becario con el de la rotación de la empresa, y al menos en los últimos tres años la rotación anual de la empresa con excepción de 1986 donde podría ser que debido a los recortes de personal junto con una situación de estabilidad en el mercado no se dio ninguna baja entre el personal becario.

## 6.2. Recomendaciones

Aún cuando los números no reflejen resultados alentadores, pensamos que el otorgamiento de becas puede ser un factor positivo para la contribución de los resultados de la organización, sin embargo para que esta actualización se de y produzca los frutos esperados consideramos necesario:

1.- Crear el perfil de las personas viables para ser candidatos a becas en función de:

- a) Plan de vida y carrera de los candidatos
- b) Un sistema de cartas de reemplazo que nos indique las probabilidades de movilidad organizacional en el futuro.
- c) Características de personalidad y el nivel de las expectativas del empleado.

2.- Podría ayudar el que se tuviera detectado de acuerdo a la planeación estratégica de la empresa y que considerara ésta Recursos Humanos para identificar aquellas posiciones claves, esto con el fin de evitar que el 46.15% de las bajas sea por reajuste una vez que se ha pagado en sus especialización de postgrado, que abran de dar soporte al crecimiento y desarrollo de la compañía y que en función de la revisión de las características de los ocupantes de estas posiciones clave se desarrollara un plan congruente de educación a sus ocupantes enfocado a buscar las instituciones y maestrías que más se acerquen al ocupante de estos puestos y al logro de los objetivos.

Existen datos que revelan programas e instituciones que son más afines con esta organización, es el caso de la U.A.N.L. Parece ser que el entrenamiento más específico vs. las maestrías generalistas (administración) pueden contribuir más a la retención del personal.

3.- Apoyaría una mayor seguridad de la inversión en becas, el que se ligara la posibilidad de otorgar éstas a nivel del desempeño excelente y aun alto potencial del individuo.

4.- Podría ser interesante tener una consideración especial dentro del sistema de compensaciones, para aquellos empleados claves en los cuales se ha invertido en su educación, de tal manera de asegurar la competitividad y la remuneración para incrementar la retención de éstos.

5.- Podría ser conveniente el establecer un comité de becas en el cual participan representantes de diferentes áreas de la empresa para analizar los posibles candidatos con una visión global y estratégica.

6.- Considerando la inversión que significa, sería interesante el invertir tiempo en establecer criterios formales de otorgamiento de becas y en diseñar un sistema y un procedimiento de administración profesional. Asignar esta función a una persona de nivel correspondiente a la importancia estratégica de la actualización de la empresa en un mundo de alta competitividad.

7.- Sería importante establecer un sistema de seguimiento al personal becario durante el tiempo que estudia la maestría para asegurar el rendimiento y la factibilidad de los conocimientos adquiridos que permita revisiones periódicas y continuas.

8.- Evitar en lo posible el Síndrome de la Viuda Negra, es decir la organización deberá correr el riesgo de implementar las nuevas ideas de los estudiantes, que muchas veces ven frustradas sus iniciativas debido a que los jefes temen que los subordinados los rebasen y los opaquen. Tal es el caso que alguno de los becarios nos comentó dentro del estudio.

## BIBLIOGRAFIA

Burack, Elmer H., Administración de personal. Un enfoque de sistemas aplicado a recursos humanos. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., México, 1983.

Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Mc-Graw Hill, México, 1988.

Chruden, H. J.; Sherman Jr., A.W. Personnel Management. The Utilization of Human Resource. South-Western Publishing Co., Ohio, 1980.

Crane, Donald P. Personnel Management: A Situational Approach. Wadsworth Publishing Company, Inc., Texas, 1989.

Dessler, Gary. Adminstración de personal. Editorial Prentice-Hall, México, 1991.

Glueck, William F. Personnel. A Diagnostic Approach. Business Publications Inc., USA, 1974.

Hernández; Sverdlick; Varela; Chruden; Sherman. Administración de personal. Desarrollo de los Recursos Humanos. Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1986.

Manual de Trabajo de Vidriera Monterrey, S.A. de C.V., Año de edición 1992.

Mowday, Richard T.; Porter, Lyman W.; Steers, Richard M. Employee-Organization Linkage. The Psychology of Commitment, Abscenteeism, and Turnover. Academic Press, New York, N.Y., 1982.

Revista Across the Board, The Black Widow Syndrome. Moats Kennedy, Marilyn, vol. 29, núm.12., pág. 9-10, diciembre 1992.

Revista Business Horizons. CEO Turnover: Causes and Interpretations. Thomas E. 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, pág. 84-86.

Revista Operations Research, A Stochastic Model of Personnel Mobility. Robert E. Stanford, vol. 33, núm. 1, enero-febrero 1985.

Revista Personnel Journal, Keep Good Clerical Employees. Loretta D. Foxman; Walter L. Polsky, vol. 69, núm. 9, pág. 26-28, septiembre 1990.

York, Alfred; Tyson, Shaun. Administración de personal. Editorial Trillas, México, 1989.

902449