

872702

UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C. 12
INCORPORACION No. 8727-02 A LA 2ej
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



Escuela de Administración y Contaduría

“ IMPORTANCIA DEL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS EN MANTENER BAJO
CONTROL LA ROTACION DE PERSONAL
COMO UN PROCESO PARA ELEVAR LA
PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS. ”

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
Licenciado en Administración

PRESENTA:

MARIA DEL SOCORRO NAVARRO LUCATERO

ASESOR:

L. A. MARIA TERESA RODRIGUEZ CORONA

272390



UNIVERSIDAD
DON VASCO, A.C.

URUAPAN, MICHOACAN, 1999.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

INTRODUCCION

CAPITULO 1 GENERALIDADES

1.1.- Concepto de administración	1
1.2.- La administración y el proceso administrativo	3
1.3.- La administración y la empresa	8
1.3.1.- Concepto de empresa	9
1.3.2.- Clasificación de las empresas	10
1.3.3.- Relación entre administración y empresa	14
1.3.4.- Areas funcionales en la empresa	15
1.4.- Concepto de administración de personal	18
1.5.- Importancia de la administración de personal en las empresas	19

CAPITULO 2 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

2.1.- Antecedentes	22
2.2.- Concepto de recursos humanos	30
2.3.- Funciones del departamento de recursos humanos	32
2.4.- Importancia del departamento de recursos humanos para evitar la rotación de personal	39

CAPITULO 3 LA ROTACION DE PERSONAL Y LA PRODUCTIVIDAD

3.1.- Generalidades	42
3.2.- Concepto de rotación de personal	43
3.3.- Función del departamento de recursos humanos y la rotación de personal	44
3.3.1.- Marco Legal	47
3.3.2.- La salida del trabajador en la empresa	48
3.3.3.- Entrevista de salida	50

3.3.4.- Índice de rotación de personal	51
3.4.- Causas por las que se origina la rotación de personal	
3.4.1.- Causas internas	53
3.4.2.- Causas externas	55
3.5.- Problemas que origina la rotación de personal en la productividad de la empresa	57
3.6.- Importancia de la productividad en la empresa	60
3.6.1.- Técnicas de medición del desempeño	62
3.6.2.- Medición de la productividad	66
3.6.3.- Indicadores de bajo rendimiento en la productividad	68

CAPITULO 4 CASO PRACTICO

4.1.- Datos generales de la ciudad de Uruapan	71
4.2.- Principales actividades económicas	72
4.3.- Metodología de la Investigación	76
4.4.- Representación gráfica e interpretación	77
4.5.- Análisis de los resultados	
4.5.1.- Análisis del cuestionario aplicado a recursos humanos	107
4.5.2.- Análisis del cuestionario aplicado al área de producción	109

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	113
---	------------

ANEXOS	115
---------------------	------------

BIBLIOGRAFIA	124
---------------------------	------------

INTRODUCCION

Las empresas, bien se dediquen a la producción de bienes o prestación de servicios, día a día enfrentan problemas muy visibles de diversa índole, tales como liquidez económica, competitividad, bajas en ventas, insuficiencia de recursos financieros, bajas en productividad, entre otros; los cuales son muy enmarcados debido a que obstaculizan la marcha de la organización.

Sin embargo muchas veces se olvidan que también una de las partes medulares para el buen funcionamiento de la misma son sus trabajadores, y con esto nos referimos a que descuidan y/o hacen caso omiso en problemas de personal tales como: Ausentismo, pequeños robos, presentación personal descuidada, falta de capacitación, alcoholismo, impuntualidad, falta de estímulos, drogadicción y rotación de personal entre otros, no viendo que esto puede ocasionar desviaciones económicas que a la larga se traducirían en pérdidas considerables que repercutirían en el buen funcionamiento de la empresa.

Es por ello que en esta investigación nos ha interesado analizar uno de esos problemas en particular como es la rotación de personal, con la finalidad de conocer cómo afecta en la productividad de la mediana empresa de la ciudad de Uruapan, debido a que los empleados continuamente están cambiando de un lugar a otro.

El presente trabajo tiene como objetivos primordiales; identificar las principales causas que originan la rotación de personal, determinar cuáles son los efectos de la rotación de

personal en la productividad de la empresa y determinar la participación del departamento de Recursos Humanos en la rotación de personal para elevar la productividad.

Por medio de la investigación se pretende demostrar que *el control de la rotación de personal es un proceso que eleva la productividad de la empresa.*

Cabe señalar la importancia que la productividad tiene hoy en día, debido a la situación económica que prevalece en el país, requiriéndose así una mayor competitividad para poder permanecer en el mercado y para ello es indispensable optimizar al máximo todos los recursos con los que se cuenten, en especial enfocamos la relevancia del factor humano como medio de garantizar una mayor productividad en la empresa. Para ello es necesario establecer las actividades que son importantes para mantener las relaciones y condiciones de trabajo que propician el óptimo nivel de productividad dentro de la empresa, así como la participación que tiene el Departamento de Recursos Humanos para que estas condiciones permanezcan aplicando medidas tales como: Métodos adecuados de selección de personal, programas de incentivos y actividades enfocadas al mejoramiento de las relaciones interpersonales, por citar algunas; y destacar la necesidad de crear un vínculo permanente entre el departamento de producción, los supervisores y el Departamento de Recursos Humanos.

CAPITULO 1
GENERALIDADES

1.1.- CONCEPTO DE ADMINISTRACION.

Al abordar el estudio de la administración, es necesario analizar su significado. Existen múltiples definiciones de lo que es administración, pero la forma más usual es la definición etimológica o nominal que es la explicación del origen de la palabra con que se designa aquello que se analiza.

La palabra "administración" se forma del prefijo ad, hacia, y de ministratio, derivándose esta última de minister, vocablo compuesto de minus, comparativo de inferioridad, del sufijo ter o término de comparación.

Minister es opuesta a magister, de magis, comparativo de superioridad, y ter.

Magister (magistrado), es una función de preeminencia o autoridad; que ordena y dirige a otros en una función.

Minister significa: subordinación u obediencia, o sea el que realiza otra función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro.

La función etimológica de administración nos da la idea de que es una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos. (1)

Entre otros principales autores también se analizan distintas aportaciones respecto al significado de administración

(1) Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas . Ed. Limusa . México, D.F. p.p. 15-16

y son los siguientes:

Henry Fayol.- "Administrar es preveer, organizar, dirigir, coordinar y controlar".(2)

George Terry y Stephen Franklin.- " La administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados, con el uso de seres humanos y otros recursos". (3)

José Antonio Fernández Arena.- " La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos Institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado". (4)

Harold Koontz y Cyril O'Donell.- " La administración se define como la creación y conservación, en una empresa, de un ambiente donde los individuos, trabajando en grupos, pueden desempeñarse eficaz y eficientemente para la obtención de sus fines comunes". (5)

Ahora bien, una vez ya reunidos los elementos obtenidos de algunas definiciones anteriores, podemos de manera más sencilla decir que en general la Administración es una ciencia social, que

(2) Migdelina Méndez Monge. Introducción a la Administración. Guadalajara, Jal., México. 1990. p. 37

(3) Reyes Ponce. Op. Cit. p. 16

(4) Migdelina Méndez. Op. Cit. p. 37

(5) Harold Koontz y Cyril O'Donell. Administración. De. McGraw-Hill. México.

mediante un proceso administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control) coordina sus recursos humanos, materiales, técnicos y financieros, para obtener los objetivos predeterminados en una empresa, con el máximo de rendimiento y el mínimo de recursos y esfuerzos.

1.2.- LA ADMINISTRACION Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

La metodología que emplean los administradores, llamado proceso administrativo, ha sido planteada con distintas etapas por diversos autores, no obstante, en todos los casos se considera desde el establecimiento de objetivos hasta la ejecución y control de los resultados obtenidos.

En la figura 1-A se presentan algunos "modelos" de proceso administrativo y son los diferentes puntos de vista en que diversos autores han dividido las funciones del proceso administrativo.

En la actualidad, se maneja comúnmente el modelo de George Terry, que consiste en cuatro funciones fundamentales que son: la planeación, organización, dirección y control; pero para nuestro estudio se ha considerado el modelo de Koontz y O'Donell que consiste en la planeación, organización, integración, dirección y control; esto se debe en que hay que destacar la función de integración en la cual su importancia radica, en que se deben obtener los recursos humanos adecuados desde el momento en que se ingresa en una organización ya que son los que permiten el buen funcionamiento de la misma.

HENRY FAYOL	LINDALL URWICK	GEORGE TERRY
PREVISION	PREVISION	
	PLANEACION	PLANEACION
ORGANIZACIÓN	ORGANIZACIÓN	ORGANIZACIÓN
DIRECCION	DIRECCION	
COORDINACION		EJECUCION
CONTROL	COORDINACION	
	CONTROL	CONTROL

FIG. 1-A MODELOS DE PROCESO ADMINISTRATIVO

KOONTZ Y O'DONEL	AGUSTIN REYES PONCE	J.A. FERNANDEZ ARENA
	PREVISION	
PLANEACION	PLANEACION	PLANEACION
ORGANIZACIÓN	ORGANIZACIÓN	
INTEGRACION	INTEGRACION	
DIRECCION	DIRECCION	
		IMPLEMENTACION
CONTROL	CONTROL	CONTROL

FUENTE: Koontz y Wehrich. "Administración". Ed. McGraw-Hill, México 1991.

Las funciones antes mencionadas consisten en:

PLANEACION.- En esta etapa se toman las decisiones que incluyen la elección de alternativas que debe seguir una empresa y cada departamento de la misma. Planear significa decidir con anterioridad lo que se debe hacer, cómo hacerlo, dónde y quién lo hará, es un panorama al futuro y abarca también el establecimiento de objetivos , políticas, procedimientos, estrategias y programas; estudia los posibles cambios que pudieran pasar y orienta a la empresa de acuerdo a ellos. Sin embargo, el establecer un ambiente adecuado permite a las personas conocer sus propósitos y objetivos, las tareas que deben realizar y las instrucciones que deben seguir en el desempeño de su puesto.

ORGANIZACION.- Comprende la fijación de autoridades y responsabilidades de los funcionarios y empleados, así como la estructuración de los procedimientos de operación, de tal forma de lograr la máxima eficiencia en el desempeño. En esta función se ponen los planes en acción de acuerdo a las tareas asignadas para cada persona de tal forma que el rendimiento individual contribuya al éxito de los diferentes departamentos, y por ende en conjunto al éxito de la organización.

INTEGRACION.- Que es el dotar y mantener con recursos humanos los puestos que prevee la estructura de la organización. Exige, por tanto, determinar los requerimientos del trabajo que se ha de realizar, e incluye el inventario, evaluación y selección de candidatos para los puestos; remuneración,

entrenamiento y desarrollo de los individuos y de los titulares actuales del puesto para que realicen sus labores con efectividad y por ende logren de la misma manera los objetivos de la organización.

DIRECCION.- Es el poder influir en las personas para que se oriente su entusiasmo hacia la obtención de los objetivos del grupo, así como los de la organización, lo cual está relacionado con el aspecto interpersonal de la administración; concierne la coordinación de actividades , el manejo y motivación del elemento humano.

En esta etapa se logra la realización de todo lo planeado, por medio de la autoridad ejercida a base de decisiones, vigilándose que se cumplan en la mejor forma todas las órdenes emitidas.

Todos los administradores reconocen que los problemas más importantes surgen de las personas, de sus deseos y actitudes, de su comportamiento como individuos, como miembros de un grupo, y de la necesidad de los administradores para que sean efectivos y también líderes efectivos; por eso es comprensible que la dirección incluya motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación.

CONTROL.- Mide el desempeño en relación con las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones, y se pone en movimiento las acciones para corregirlas, para que de esa forma contribuya a asegurar el cumplimiento de los planes. (6)
Asimismo, el control es un proceso continuo ya que los

administradores reúnen continuamente información, hacen sus comparaciones y tratan de encontrar nuevas formas de mejorar la producción a través de modificaciones organizacionales.

Por lo anterior podemos decir en sí que las funciones administrativas son normas, procedimientos, programas, sistemas, métodos y medios de control que rigen a todas las funciones de la empresa. Entendemos como norma a la constitución de reglas de conducta o preceptos que regulan la interacción de los individuos y las estructuras sociales; procedimiento, lo comprendemos como la secuencia cronológica de las acciones que se requieren y detallan la forma exacta en la cual una actividad debe llevarse a cabo; se entiende como la secuencia de pasos que deben seguirse para llevar a cabo actividades determinadas en donde el factor tiempo es muy importante; sistemas, son los elementos en conjunto, mismos que se encuentran interrelacionados, desarrollando una actividad para obtener un objetivo o propósito, y por último, se comprende como método a la manera ordenada de proceder a hacer alguna cosa.

(6) Harold Koontz, Heinz Weinhrich. Administración. Ed. McGraw-Hill. p.p. 18-20.

1.3.- LA ADMINISTRACION Y LA EMPRESA.

La empresa no ha nacido por sí sola, ni es un fin en sí misma, sino que su origen radica en la necesidad social de que produzca bienes o servicios y que la finalidad de esa producción sea la de satisfacer las necesidades de la sociedad, o de uno o varios sectores de ella, mediante la provisión de esos productos o servicios.

Por tal motivo y para tales fines es creada la empresa, en ello se destaca su importancia porque la sociedad, constituida por una nación, una entidad federativa, una provincia, una ciudad o un pequeño poblado, tiene necesidades diversas que satisfacer, pero al verse ante la imposibilidad para organizarse como un todo, para convertirse en fuente de producción de bienes y servicios para su autoabastecimiento; se da la oportunidad a miembros que forman la sociedad que quieran y puedan distribuir, por un lado, tienen la responsabilidad social de crear fuentes de trabajo y de producción para dar ocupación al mayor número posible de personas, y a la vez producir los bienes y servicios que la sociedad necesita, y por otra parte asumen la responsabilidad de administrar adecuada y eficazmente la economía de estas fuentes de trabajo y de producción para que de esa manera aseguren su estabilidad y desarrollo al mismo tiempo que contribuyen al desenvolvimiento de la economía general del país.(7)

(7) Rodarte Fernández, Fernando. La Empresa y sus Relaciones Públicas. México, 1976. Ed. Limusa. p. 41

1.3.1.- CONCEPTO DE EMPRESA

Una vez conocida la importancia que tiene la empresa; podemos analizar sus definiciones por diferentes autores:

"Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que corresponda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa." (8)

Otro importante autor, Agustín Reyes Ponce, dice que a la empresa la integran: a) bienes materiales, b) hombres y c) sistemas. Agrega que se puede estudiar en cuanto a los siguientes aspectos: a) económico, b) jurídico, c) administrativo, d) sociológico y e) de conjunto. (9)

Un concepto general que analizaremos es el siguiente: "Empresa es la unidad productiva o de servicio (I) que constituida según aspectos prácticos o legales (II) se integra por recursos (III) y se vale de la administración para lograr sus objetivos (IV). (10)

(I) Empresa es la unidad productiva o de servicio; el antecedente de una actividad lo constituye un problema y su anhelo se solución. El comienzo de la empresa puede ser la satisfacción de una necesidad ofreciendo un producto o dando un servicio.

(8) Guzmán Valdivia. La Ciencia de la Administración. Ed. Limusa.1978

(9) Fernández arena, Antonio. El Proceso Administrativo. p. 85

(10) Ibídem, p.p. 85-86.

(II) Constituida según aspectos prácticos o legales. La actividad puede llevarse a cabo por una unidad que viene de un control legal y jurídicamente puede ser una constitución práctica y de tipo transitorio.

(III) Se integra por recursos; se refiere a la integración de los recursos humanos, materiales y técnicos de la empresa.

(IV) Y se vale de la administración para lograr sus objetivos; esta ciencia es la que sirve de elemento motor y le permite el cumplimiento de objetivos.

Por tanto, podemos entender como empresa a la unidad económico-social que es creada para producir o dar servicios, constituida por elementos humanos, bienes materiales y sistemas; a través de los cuales pretende lograr objetivos (económico, social y de servicio) mediante una administración eficaz, que alcance el cumplimiento de los mismos.

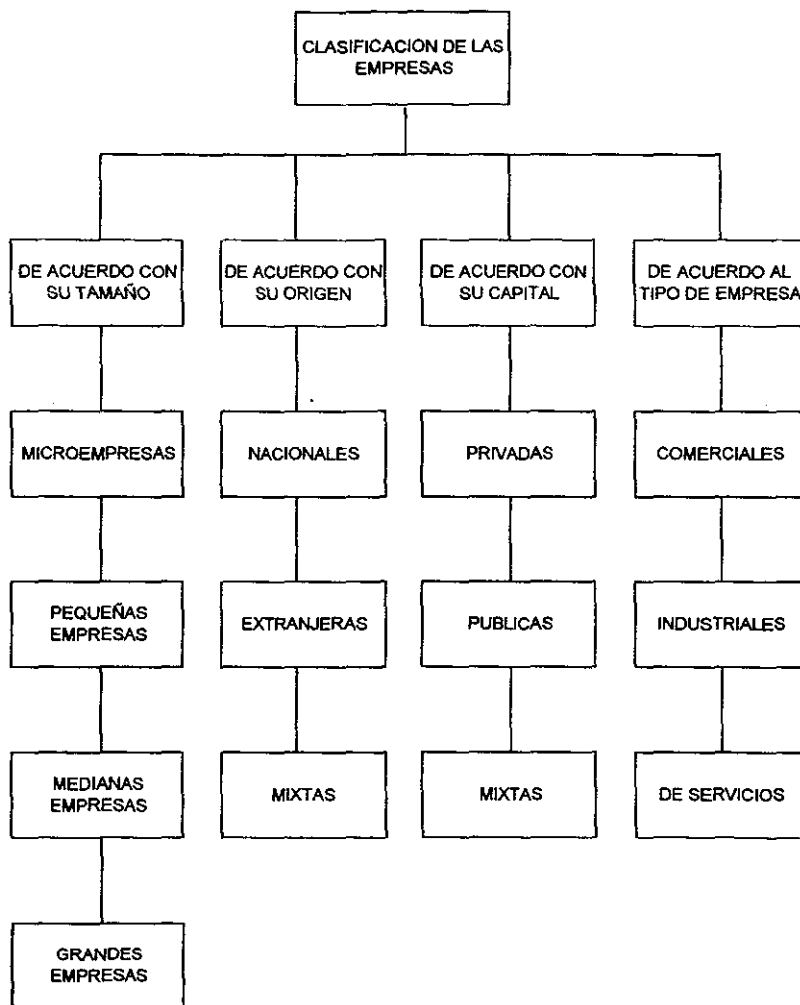
Para comprender los diferentes tipos de empresas que existen, presentamos una clasificación de empresas de acuerdo a varios criterios que son los siguientes: De acuerdo a su tamaño, origen, capital y tipo de empresa. Ver figura 1-B.

1.3.2.- CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS

DE ACUERDO A SU TAMAÑO:

Microempresas.- Empresa que ocupa hasta 15 trabajadores y realiza ventas anuales de hasta 115 salarios mínimos generales anuales de la zona A, su organización es de tipo familiar, el mercado que ocupa y abastece es pequeño, ya sea local o cuando

FIG.1-B CLASIFICACION DE EMPRESAS DE ACUERDO A VARIOS CRITERIOS



FUENTE: Méndez, José Silvestre. "Economía y la Empresa", Ed. McGraw-Hill. p.274.

mucho regional, su producción no es muy maquinizada y para el pago de impuestos son consideradas como causantes menores.

Pequeñas y medianas empresas.- La empresa pequeña ocupa de 16 a 100 trabajadores y realiza ventas hasta de 1110 salarios mínimos generales anuales y la mediana ocupa de 101 a 250 trabajadores que realizan ventas hasta de 2009 salarios mínimos generales anuales; las principales características de ambas es que el capital puede ser proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad, utilizan más maquinaria y equipo, dominan y abastecen un mercado más amplio incluso nacional e internacional.

Grandes empresas.- Ocupan más de 250 trabajadores y tiene ventas superiores a 2009 salarios mínimos generales anuales en donde su capital es aportado por varios socios que se organizan en sociedades de diversos tipos, forman parte de cadenas que monopolizan o participan en forma mayoritaria de la producción o comercialización de determinados productos, tienen facilidades para financiamiento nacional como internacional y están al día con nuevas tecnologías así como mecanización y automatización de procesos productivos.

DE ACUERDO A SU ORIGEN:

Nacionales.- Aquellas que se forman por iniciativa y con aportación de capitales de los residentes del país.

Extranjeras.- Son las que operan dentro del país, pero sus capitales son aportados por extranjeros.

Mixtas.- Es cuando existe una alianza entre empresarios nacionales y extranjeros, éstos se asocian y fusionan sus capitales.

DE ACUERDO A SU CAPITAL:

Privada.- Los empresarios particulares son los dueños del capital, el cual invierten con el fin de obtener ganancias mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social.

Pública.- Tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social, pudiendo o no, obtener beneficios; se forma con la aportación de capitales públicos o estatales debido a la necesidad de la intervención del estado en la economía, su finalidad no es obtener ganancias, sino satisfacer necesidades sociales.

Mixtas.- Se forma con la fusión de capital público y privado y su participación es de acuerdo a la rama o sector en la que participen.

DE ACUERDO AL TIPO DE EMPRESA.

Comerciales.- Son aquellas cuya actividad consiste en realizar operaciones de compraventa, o sea que son intermediarias entre el productor y el consumidor. Desde el punto de vista social y económico, la distribución es de gran importancia porque presta un servicio necesario a la colectividad haciendo llegar los productos a manos de los consumidores, estas empresas pueden cubrir con sus actividades el ámbito no solo nacional, sino también internacional.

Industriales.- Son aquellas cuya actividad consiste en transformar la materia prima para producir artículos necesarios.

De servicio.- Son aquellas que se dedican a prestar al público un servicio necesario. Estos servicios pueden ser de suministro, transporte, comunicación, información, de índole financiera y de servicios varios.

1.3.3.- RELACION ENTRE ADMINISTRACION Y EMPRESA

Una vez que hemos conocido un breve resumen de cómo se clasifican las empresas según bajo diferentes criterios, es importante destacar la relación que existe entre la administración y la empresa.

Desde que las personas comenzaron a organizarse en grupos para alcanzar objetivos que no podían lograr individualmente, la administración ha sido fundamental para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales, por ello cabe destacar que el objeto sobre el cual se ejerce la administración son las organizaciones. Al respecto, distintas formas de organización se han desarrollado en diversas sociedades humanas a lo largo del tiempo, de tal forma que la administración y las organizaciones han ido cambiando conforme han cambiado las sociedades en las que se han insertado.

El principal vínculo es que la organización supone una estructura de un contenido y la administración es la fuerza operante que marca a la empresa la dirección a seguir para la obtención de objetivos. La administración es la que permite dirigir cualquier organismo y lo hace a través del administrador implicando conocimientos y habilidades que permitan dominar, directa o indirectamente todas las actividades y transacciones

de una empresa, teniendo en cuenta tanto influencias internas como externas que puedan afectar su trabajo en la organización; y todo se da por medio de una adecuada toma de decisiones.

La administración es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa; si no se tiene una administración competente, ninguna empresa puede alcanzar el éxito; es por ello que, al no tenerse una administración adecuada y eficaz, entonces la empresa no puede alcanzar sus finalidades y objetivos, esto es, su razón de ser.

1.3.4.- AREAS FUNCIONALES EN LA EMPRESA

La empresa para alcanzar sus finalidades y objetivos, lo hace a través de funciones y actividades que se asignan mediante el establecimiento de diferentes áreas en las que se divide el trabajo interrelacionándose como un todo para optimizar todos sus recursos. Algunas de las áreas funcionales más comunes dentro de la organización son:

AREA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS.- Su principal objetivo es la obtención, proyección, aplicación y control de los recursos financieros; incrementar al máximo la utilidad y excedentes logrados en el ejercicio y reportarlos a los inversionistas; implementar sistemas que permitan utilizar partes de las utilidades para proyectar el crecimiento sostenido de la empresa, beneficiando a todos los miembros que componen a la organización.

AREA DE COMPRAS.- Su objetivo es adquirir materiales en la cantidad y calidad requeridos, en la fecha oportuna, al precio correcto del proveedor adecuado y con la entrega y tiempo en el lugar apropiado.

La calidad de los materiales debe ser apropiada para el fin al que van hacer empleados, tomando en cuenta el proceso y la maquinaria de acuerdo a las normas de producción que hayan sido implementadas.

Utilizar la inversión mínima, sin sacrificar calidad, con el proveedor que ofrezca garantías y respete tiempo de entrega, y que no manifieste gastos a la empresa es una de las metas de esta área.

AREA DE VENTAS Y MERCADOTECNIA.- Es el intercambio de bienes y servicios por unidades monetarias y el estudio de los satisfactores de los posibles clientes a través de investigaciones de mercado. Las ventas generan las utilidades e ingresos que son trasladados al área de contabilidad y finanzas, donde serán ordenados a fin de proveer de más materia prima para el área de producción y otras necesidades internas.

AREA DE PRODUCCION.- En el área de producción, se llevan a cabo todos los procesos para transformar la materia prima en productos terminados, utilizando para ello insumos, maquinaria, herramientas y recursos humanos que harán posible que el proceso tenga continuidad, vigilancia y supervisión.

De acuerdo a los diferentes planes establecidos en el área de producción, interactúan tres posibilidades en cuestión que

deberán contestarse; primero, *¿Qué producir?*, es donde se toma la decisión sobre qué producto será necesario transformar de acuerdo a las necesidades del área de ventas e insumos disponibles. Segundo, *¿Cómo producir?*, se debe seleccionar las herramientas y maquinaria disponibles en la empresa, la más adecuada para que se lleve a cabo el proceso productivo, sin olvidar el recurso humano que lo controle. Y tercero, *¿Para quién producir?*, de acuerdo a los estudios de mercado, se deben estudiar las expectativas de la localización de los clientes, el medio ambiente que impera en el mercado y la satisfacción de las necesidades de los clientes con el fin de responder esta cuestión.

AREA DE RECURSOS HUMANOS.- Su objetivo principal, proveer a la empresa de personal adecuado y que cumpla con las necesidades de ésta cubriendo al puesto vacante en el menor tiempo posible, inducirlo al cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa y del departamento de quién es subordinado, capacitándolo y motivarlo para el logro de las tareas, actividades y objetivos establecidos.

Cabe mencionar, que la administración de los recursos humanos, tiene como objetivo hacer más productivo y eficiente al personal que colabora en la empresa, desarrollando sus aptitudes positivas, actitudes, habilidades y con ello satisfacer sus propias necesidades, las cuales irán unidas al propósito de la creación de la misma empresa.

1.4.- CONCEPTO DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.

A la administración de personal también se le conoce con la denominación de administración de recursos humanos; enseguida mostramos algunas definiciones de éste término para determinar su campo de acción dentro de todo quehacer de la administración.

"La administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización y del país en general" (11)

"Es un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros" (12)

"Es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio, así como también las necesidades del personal" (13)

(11) Arias Galicia Fernando. Administración de Rec. Humanos. Ed.Trillas 1977. p.27

(12) Rodriguez M. Victor. Op. Cit. por Valencia Rodriguez, p. 6

(13) Valencia Rodriguez Joaquin. Admón. Moderna de Personal. p. 7

"Consiste en la planeación, organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo" (14)

Una vez analizado diferentes conceptos de administración de personal, de manera general la podemos comprender como la aplicación del proceso administrativo en la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de lograr desempeño eficiente del personal que contribuya a obtener los objetivos de la empresa; así como los del propio empleado que labora dentro de la misma.

1.5.- IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS.

La función de administración de personal representa hoy en día un desafío de gran importancia más que en cualquier época. El reconocimiento de la importancia del elemento humano por parte de los empresarios, ha hecho que muchas organizaciones otorguen a su personal amplias facultades para establecer y administrar políticas uniformes; es por eso que afrontar esos

(14) Chiavenato Idalberto. Admón. de Recursos Humanos. Ed. McGraw-Hill. p.p. 139.

desafíos, los administradores requieren conocimientos generales del comportamiento humano.

La evolución y los nuevos conocimientos sobre la naturaleza humana, así como las aportaciones en los últimos años de las ciencias del comportamiento han modificado considerablemente el enfoque hacia el manejo de los recursos humanos; es por ello que el administrador debe saber a partir de esos conocimientos, cómo poder evitar problemas de conducta de sus subordinados y ser capaces de manejar los que se le presentan.

La administración de personal trata con el más valioso activo de una empresa, esto es, con las personas. Es una función fundamental en la dirección de empresas e instituciones; proveer servicio, atención, seguridad y políticas adecuadas para el progreso de los individuos, son objetivos básicos de un departamento de personal.

Toda empresa depende de seres humanos, tarde o temprano toda relación, problema y decisión involucra al elemento humano de que está constituida toda organización.

En esencia administrar es dirigir personas no cosas. Todo en la administración para lograr un buen éxito dependerá en gran medida de:

- a) Conseguir personal competente
- b) Decirles lo que se trata de hacer
- c) Explicarles como hacerlo
- d) Estimularlos confiando en sus aptitudes para lograr el objetivo.

Por otra parte, y como ya se ha mencionado, la dirección de una empresa o de cualquier institución, deberá procurar el autodesarrollo de las personas, tratando de integrar las metas personales con los objetivos básicos de la organización. Estas condiciones son las que justifican la creación de un departamento de personal, el cual funcionará de acuerdo con las políticas trazadas por la dirección general y coordinado convenientemente con los demás departamentos de la empresa.

A continuación se presenta como ha ido evolucionando la función de administración de personal dentro del contexto histórico, hasta la época actual.

CAPITULO 2

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

2.1.- ANTECEDENTES.

Desde que los líderes o administradores comenzaron a lograr objetivos y planes por medio del esfuerzo de grupos organizados, tuvieron que realizar ciertas funciones básicas de personal, frecuentemente lo habían hecho de manera informal y primitiva. No ha sido hasta comienzos de este siglo que las funciones administrativas de personal empezaron a surgir y a desarrollarse como áreas que requieren una atención formal y especializada.

La administración de recursos humanos ha evolucionado a partir de importantes progresos e interrelaciones que datan del comienzo de la Revolución Industrial.

EL SISTEMA DE GREMIOS.-

Los propietarios de talleres dedicados a tareas particulares, se organizaron en gremios con la finalidad de proteger sus intereses. También regulaban el empleo y el adiestramiento de aprendices dentro de cada oficio; estos gremios fueron los precursores de las asociaciones patronales de hoy, y esto fue porque los aprendices al no contar con capital para trabajar independientemente, tuvieron que trabajar como empleados de otros trabajadores.

Posteriormente esos empleados formaron gremios de pequeños propietarios, para representar sus intereses y para darse ayuda mutua, esto contribuyó a que se convirtieran en precursores de los sindicatos contemporáneos.

SISTEMA FABRIL DE PRODUCCION.-

Al desarrollarse la fuerza mecánica se hizo posible el crecimiento de un sistema fabril de producción. El uso de equipos mecanizados y mejores técnicas de producción permitió una fabricación menos costosa de bienes requeridos.

Con la fábrica llegó un tipo de conducta reglamentaria que surgió de la interdependencia de tareas y posiciones. Esto dió como resultado a finales de 1880 que varios países establecieran leyes para reglamentar las horas de trabajo de mujeres y niños, otros también promulgaron leyes para establecer salarios mínimos para trabajadores masculinos y para reglamentar condiciones laborales que afectaban la salud y seguridad de los trabajadores. Posteriormente fueron promulgadas leyes de compensación para los trabajadores fin de proveer pagos de indemnización por lesiones sufridas en accidentes de trabajo.

EL SISTEMA DE PRODUCCION EN MASA Y LA ADMINISTRACION CIENTIFICA.-

La producción en masa se hizo posible gracias a la estandarización de piezas intercambiables que pueden ser montadas en las líneas de producción. Junto con esto hubo mejoras en la tecnología de la maquinaria y equipos para ahorrar trabajo. Asimismo hubo mejoras en la tecnología de maquinaria y equipo para ahorrar tiempo; lo cual generó aumento en los costos generales y en sueldos y salarios, lo que obligó a los propietarios a buscar nuevas formas de utilizar más eficientemente la maquinaria y equipo, así como la fuerza de

trabajo, lo cual se logró con la aplicación de la administración científica.

La administración científica constituía un enfoque objetivo y sistemático para mejorar la eficiencia y eficacia, basada en la recolección y análisis de datos. Con la aplicación de este método los procesos se simplificaron y las operaciones se hicieron más repetitivas; asimismo, también se desarrollaron normas de trabajo para evaluar la eficiencia de los trabajadores y para dar incentivos económicos al trabajador. El movimiento de la administración científica fue estimulado por las contribuciones de Frederick W. Taylor, a quien se le ha llamado el padre de la Administración Científica de la cual su contribución ha sido los estudios de tiempo y movimientos como base para establecer los métodos y normas para hacer un trabajo, para entrenar y supervisar a empleados en el uso de métodos correctos y para evaluar su trabajo.

LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL.-

En la década de 1900 una parte de los conocimientos e investigaciones del campo de la Psicología comenzaba a enfocarse a lograr mejoras en las técnicas de ventas, al igual se interesaron en una combinación más efectiva de las capacidades de los trabajadores con los puestos; era pues que iniciaba a ser aplicada a la Administración de Personal.

En 1913 el libro de Hugo Munsterberg (Psicología y Eficiencia Industrial) destaca las posibles contribuciones que

podía prestar la psicología a la administración, básicamente en las áreas de selección, capacitación y motivación de empleados; de ahí hubo otros psicólogos que dieron aportaciones como fué la selección de personal de ventas, actividades de desarrollo de pruebas de aptitud y la forma de hacer entrevistas, así como el establecimiento de la psicología de la corporación.

EPOCA MODERNA DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.-

El verdadero avance de la administración de recursos humanos se considerará a partir de 1930, donde surge la moderna concepción de las relaciones humanas. Asimismo, surgieron las primeras investigaciones en el campo de la conducta humana y el desarrollo de los nuevos sistemas y técnicas para administrar al personal. También fué la época en que se legisló sobre materia laboral que tanto influyó en la administración de recursos humanos. (15)

Cabe señalar que en ésta época comenzaron a hacerse investigaciones que dieron pauta al redescubrimiento de la importancia de las relaciones humanas en la empresa, entre los más sobresalientes podemos destacar a los estudios de Hawthorne donde se introdujeron nuevos puntos de vista sobre la conducta de los individuos y los grupos, en éstos estudios se enfatizó en averiguar que influencias de diversos factores tendían a desarrollar la eficiencia del trabajo; como por ejemplo los sistemas de iluminación donde según variara la intensidad de la

(15) Rodríguez Valencia. Op. cit. p.p. 8-9

misma, provocaba un rendimiento superior al normal; de estos elementos más que nada se dedujo el aumento de eficiencia que se daba por las condiciones físicas cambiantes; éstos estudios fueron iniciados por algunos ingenieros de la fábrica mencionada

Posteriormente hace su intervención en la continuación de esos estudios Elton Mayo, pero desde un ámbito más grande y con métodos más científicos. De hecho se dirigió a estudiar la influencia en el trabajo de todos los factores que lo rodean, pero sobre todo los de índole sociológico; éstos estudios revelaron la influencia que el grupo informal de trabajo puede tener sobre la productividad y sobre sus relaciones a factores tales como la supervisión y los incentivos económicos.

Sus principales aportaciones fueron:

a) Que para aumentar el rendimiento se debía más al mejoramiento de la moral y el entusiasmo de los trabajadores.

b) Que los individuos trabajando en grupo desarrollan relaciones que influyen mutuamente.

c) Otra es que el trabajador se le debe tomar en cuenta en la toma de decisiones para que se sientan parte de la empresa y fortalezcan su dignidad humana.

d) Y por último, la importancia de la psicología del trabajo como factores relevantes para mejorar la situación del trabajador, minimizando esfuerzos y mejorando su clima de trabajo.

Desde entonces se empezó a oír la opinión de los empleados, por tanto debe fomentarse que el trabajador tenga libertad para exponer sus opiniones en lo concerniente a su trabajo. El sólo

hecho de que los inferiores puedan expresar sus ideas, mejora su colaboración y, así, su rendimiento.

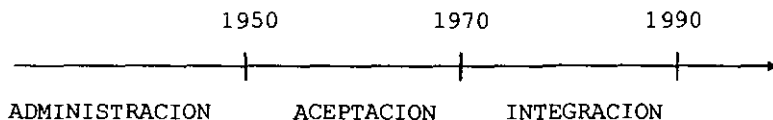
Los estudios de Hawthorne introdujeron nuevos puntos de vista sobre la conducta de los individuos en los grupos ayudando a introducir el movimiento de las relaciones humanas que continuó en la década de 1950, aquí se enfatiza el estado de ánimo de los empleados alentando mayor participación y comunicación entre los empleados dentro de la organización. Después hacen su aparición las ciencias del comportamiento en las que cabe destacar sus principales características:

- 1) Es una ciencia de aplicación.
- 2) Es normativa y considera los valores sociales.
- 3) Es humanista y optimista.
- 4) Busca aumentar la productividad.
- 5) Considera y estudia el medio ambiente del individuo y de la organización.
- 6) Estimula el uso de los grupos de trabajo.
- 7) Promueve la participación.
- 8) Tiene interés en el desarrollo de la capacidad interpersonal.
- 9) Considera la organización como un sistema total.
- 10) Constantemente investiga los procesos para dirigir cambios organizacionales (16).

(16) Hernández, Sverdlik y otros. Admón. de Personal. p.8

Principalmente las ciencias del comportamiento se abocan al aumento de la eficiencia de los empleados desarrollando mejores relaciones interpersonales así como la comunicación y creando un ambiente social que permitía que cada individuo gane reconocimiento y satisfacción a través de lo que contribuya a la empresa; reconociendo que la alta productividad entre empleados es resultado de diferentes condiciones que conforman el medio ambiente total de la entidad.

Por último mencionaremos el desarrollo de la función de personal dentro de la empresa durante las dos últimas décadas y puede observarse en tres periodos básicos.



a) PERIODO ADMINISTRATIVO.- En este periodo las condiciones de la estructura donde se llevan a cabo las gestiones de personal es muy sencilla en donde la mayoría de los colaboradores están ocupados en tareas ejecutivas.

En este período sobresale principalmente que la sociedad se desarrolla lentamente y tanto la postura como el comportamiento del personal son en gran medida iguales dentro y fuera de la organización, de tal forma que no se dan conflictos graves.

b) PERIODO DE ACEPTACION.- Se caracteriza por la razón de que comienzan a modificarse las condiciones existentes del

período anterior, en este período empiezan a aparecer diferentes problemas de personal porque por un lado aumentan las exigencias cualitativas en las tareas de trabajo, lo cual exige una mayor especialización y por otro lado se crea una situación económica, política y demográfica en la que la fuerza de trabajo escasea.

Se amplían en buena medida la legislación laboral, fiscal, social y la fijación de tarifas salariales; por tanto la función de personal no puede ya limitarse solo a seleccionar, contratar, administrar y dar asistencia social, sino que va adquiriendo mayor importancia para la administración de recursos humanos; la inducción, la capacitación, el desarrollo y la evolución dentro de la organización. El recurso humano va adquiriendo importancia y por ende los problemas de personal pasan a ser tema de discusión de la alta dirección para emitir decisiones que correspondan a políticas generales de personal.

c) PERIODO DE INTEGRACION.- Se continúa la evolución iniciada del período anterior volviéndose ahora los factores externos los determinantes de la administración de personal dentro de la organización y esto es porque todos ellos se hallan estrechamente relacionados entre sí y se condicionan unos a otros. Algunos de estos factores los podemos resumir de la manera siguiente:

- La escasez de personal en el mercado de trabajo,
- Los rápidos avances de la tecnología,
- El proceso de la transformación constante que está sufriendo la sociedad,

- La tendencia del incremento de los costos del personal, y
- La importancia de las disposiciones legales, como son: laborales, sociales y la fijación de salarios.

Con rapidez hay un desarrollo industrial, por lo cual se necesita ahora mayor preparación y continuidad en la capacitación del trabajo y desarrollo de personal administrativo debido a que actualmente se exige con alto grado la movilidad y capacidad de adaptación por parte de todo el personal, tendencia que cambiará notablemente los criterios y el comportamiento de la gente. El proceso de transformación de la sociedad se haya íntimamente ligado a esta evolución.

2.2.- CONCEPTO DE RECURSOS HUMANOS.

Los recursos humanos son aquellos en que las personas, elemento básico de la organización aparecen como elementos de trabajo, que utilizan recursos y disponen a la organización para adquirir otros recursos necesarios.

En su papel de elementos de trabajo, pueden ofrecer a la organización tres especies de habilidades:

a) Habilidades para hacer, o sea de desempeñar tareas y actividades; toda organización necesita de algunos miembros que ejecuten las actividades necesarias para alcanzar sus objetivos.

b) Habilidades para influir, o sea la habilidad de alterar el comportamiento de otros, la influencia personal puede ser derivada de la posición social, del poder económico, político o

de la personalidad del individuo. La distribución del poder determina tanto los objetivos de la organización, como el peso y la consideración dados a cada miembro.

c) Habilidad para utilizar conceptos, o sea, la habilidad de abstraer ideas y generalizaciones. La organización necesita de algunos miembros que utilicen conceptos como herramientas de trabajo, que planeen, organicen y controlen el trabajo de otros, dotándolos de la motivación y de la comunicación necesarios.(17)

Como hemos podido ver, el elemento humano es de suma importancia y ésta se encuentra en la disponibilidad y habilidad para responder favorablemente con voluntad hacia los objetivos del desempeño y a las oportunidades que se le pueden otorgar, para que así, con ello puedan obtener satisfacción en su trabajo. Para ello es importante tener a la gente adecuada que cuente con habilidades, conocimientos y que se encuentre en el lugar y en el momento adecuado para poder desempeñar el trabajo necesario. Una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para obtener beneficios mutuos y la empresa se forma o destruye por la calidad y el desempeño de su gente. Solo es a través de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad.

(17) Chiavenato, Idalberto. Op. Cit. p. 29

2.3.- FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

En épocas anteriores, quien era responsable de la dirección de personal era el supervisor del departamento de producción, sus principales funciones consistían sólo en contratar y despedir empleados así como llenar registros; con el tiempo se fué requiriendo personal especializado para que realizara esas funciones; hoy, cada día más y más organizaciones están adoptando una nueva filosofía reconociendo que sus recursos humanos son su activo más importante.

Es así como ven la necesidad de crear un departamento que se encargue de atraer y mantener a las personas en la organización y para esto necesitan valerse de ciertas funciones que les permita integrar, dirigir y controlar al personal; todo se da en base a sus objetivos generales, que están dados por sus funciones a la vez que determinan las políticas como guías generales que orientan las acciones que se deben seguir.

Para poder delimitar las funciones que han de corresponder al departamento de recursos humanos se debe de organizar de acuerdo al tipo de empresa que se trate, de ello depende cuáles son sus condiciones del medio ambiente, número de trabajadores, características básicas de la organización y para ésto la alta dirección debe encargarse de delimitar esas funciones logrando la coordinación de sus relaciones con los demás departamentos y todo debe ser de acuerdo a la estructura general de la organización.

El primer paso para organizar un departamento de personal consiste en describir las funciones y actividades que se consideran partes integrantes del mismo; más sin embargo no solo las características antes mencionadas son las que determinan la estructura del departamento, otros factores importantes que cabe destacar son los recursos económicos y necesidades de la empresa para que de esa forma se pueda organizar el departamento, contribuyendo así al logro de los objetivos generales de toda la organización.

Por lo tanto, no todas las funciones y actividades de ese departamento son las mismas para todas las demás empresas, pero comúnmente las principales funciones que se desarrollan en una organización mediana que es el tamaño de empresa que analizaremos es este estudio, podemos decir que sus actividades principales son:

- Reclutamiento
- Selección de personal
- Aspectos disciplinarios
- Prestaciones al personal
- Compensaciones suplementarias
- Servicio médico
- Inducción
- Promociones y transferencias
- Motivación al personal
- Capacitación y desarrollo
- Seguridad e higiene industrial
- Relaciones con el sindicato
- Análisis de puestos

Valuación de puestos
Calificación de méritos
Contratación colectiva
Otras. (18)

Todas estas actividades se realizan por medio de políticas, programas, procedimientos para de esa forma tener una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso y, sobre todo, hace sentir al empleado que lo que desempeña podrá darle satisfacción en el trabajo, claro que no hay que olvidar que éste factor es de suma importancia ya que entre más agusto esté en el trabajo, más querrá permanecer en el empleo y por tanto la rotación de personal sería mínima, lo cual resulta muy benéfico para la empresa.

Las funciones antes mencionadas que realiza el departamento de personal las podemos resumir describiéndolas de la siguiente manera:

1.- CONTRATACION DE EMPLEADOS.- Que consiste principalmente en asegurar que todos los puestos se llenen con personal competente y con sueldos razonables; de éste punto se desglosan las actividades que son:

a) Reclutamiento; que es atraer y buscar candidatos que puedan ocupar puestos vacantes que se presenten, o de puestos de nueva creación.

(18) Arias Galicia. Op. Cit. p.159.

b) Selección; se analizan las capacidades y habilidades de los candidatos y se decide sobre aquellos que muestran los mejores potenciales para desempeñar un puesto.

c) Inducción; que es dar toda la información necesaria al nuevo trabajador para lograr su rápida incorporación a los grupos que existan en el medio de trabajo, con el fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

d) Promociones y transferencias; colocación de empleados en los puestos que mejor puedan utilizar sus capacidades, buscando su desarrollo personal por medio de una mejor posición que propicie su progreso.

e) Vencimiento de contratos de trabajo; al llegar el caso de término de contratos de trabajo, deberá hacerse en la forma más conveniente tanto para el trabajador como para la organización, de acuerdo a la ley.

2.- ADMINISTRACION DE SUELDOS.- Es lograr que todos los trabajadores tengan una justa y equitativa compensación mediante sistemas de remuneración de acuerdo al trabajo, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

a) Asignación de funciones a empleados; esto quiere decir que se le asigna a cada trabajador, definiendo claramente sus responsabilidades, obligaciones, operaciones y condiciones de trabajo en las que laborará.

b) Fijación de sueldos; análisis y evaluación de puestos para poder dar valor monetario, en tal forma que sean justos y

equitativos en relación a las condiciones de la propia empresa y de otras similares.

c) Determinación de méritos; estimación objetiva del trabajo individual y en grupo para evaluar la actuación de cada trabajador respecto con los trabajos y responsabilidades asignadas.

d) Compensación adicional; se refiere a otorgar al empleado una cantidad de dinero adicional a su sueldo para motivarlo y obtener con más facilidad los objetivos.

e) Control de trabajo; aquí se marcan horarios de trabajo, tiempos de ausencia, ya sea con o sin recibir sueldo, de manera que permitan tanto a empleado como empresa tener continuidad en sus actividades.

3.- RELACIONES INTERNAS.- Se debe estimular el ambiente adecuado entre la dirección y el empleado, procurando la satisfacción, oportunidades en el trabajo para todo el personal, de tal forma que logre la identificación de metas individuales con los objetivos de la empresa.

a) Comunicaciones; proveer los medios y clima apropiados para el desarrollo de ideas e intercambio de información en todas las partes de la compañía.

b) Contratación colectiva; se llega a acuerdos oficiales con los representantes legales de las organizaciones obreras, de tal manera que los convenios firmados beneficien a empresa y trabajadores.

c) Disciplina; se desarrollan y mantienen reglas de trabajo que propicien relaciones de armonía con los empleados.

d) Motivación del personal; aquí se deben desarrollar maneras de como mejorar las actividades del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero patronales, la calidad de personal, etc.

e) Desarrollo de personal; se dan oportunidades al empleado para que éste pueda desarrollarse con el fin de que logre satisfacer sus diferentes tipos de necesidades por medio de ocupar puestos superiores.

f) Entrenamiento; desarrollar al personal existente hasta sus más altos potenciales para alcanzar las normas de trabajo que se establezcan.

4.- SERVICIOS A EMPLEADOS.- Mantiene la satisfacción de sus empleados en su trabajo y los ayuda en problemas que tengan que ver con su seguridad y bienestar.

a) Esparcimiento; se impulsan programas para que los empleados tengan recreo fuera de las horas de trabajo, tal como pueden ser: actividades de tipo social, cultural y deportivo.

b) Servicios al personal; contribuye a la satisfacción en el trabajo a través de cajas de ahorro, restaurantes, cafeterías, asesoría en seguros, etc.

c) Seguridad; tomar medidas de protección para prevenir accidentes de trabajo, así como tomar precauciones para asegurar los bienes de la compañía y de los trabajadores en contra de robo, fuego y otras contingencias que pudieran ocurrir.

En nuestro estudio, al referirnos a la mediana empresa, se comprende que por su tamaño y magnitud se utilizan los servicios

de más personas que puedan atender a distintas funciones y a las diferentes actividades que se deriven de ellas. Esto lo hemos podido apreciar por lo anteriormente expuesto y también nos da una idea concisa y clara de lo que todas esas funciones representan en cuanto a todo lo relativo al personal que labora en una organización.

No obstante, es necesario destacar que para desempeñar la función de administración de personal en forma eficiente es necesario no sólo estancarse con los conocimientos generales que se tienen a cerca de las funciones que desempeña el departamento, sino todo lo contrario, se debe vislumbrar hacia el futuro, teniendo la mente abierta para aprender nuevos conocimientos que permitan mejorar cada vez más esta actividad fundamental en la administración de empresas e instituciones.

Sin embargo sabemos que no solo la compensación económica es el factor que proporciona el bienestar en el hombre, ya que otros factores son de vital importancia como por ejemplo las relaciones con sus compañeros, así como el ambiente de trabajo en el que se desenvuelven y el saber que están desempeñando una labor útil, representan alicientes básicos en el cumplimiento del trabajo, lo cual contribuye a que el empleado esté satisfecho con lo que hace y por lo tanto quiera seguir trabajando en la empresa que labore. Por otro lado, la creación de condiciones tales que propicien la integración de las metas individuales con los objetivos de la entidad, será otra materia importante para el propio desarrollo de las personas y el éxito de la organización.

Todos éstos aspectos, aunados con los requerimientos de los trabajos que cada vez son más estrictos debido a los adelantos de la tecnología que hacen que los departamentos de personal dediquen más tiempo a programas educacionales y de capacitación para todos los miembros de una organización.

En el futuro no habrá cabida para personas que solo siguen una rutina, de manera especial nos dirigimos a todos aquellos involucrados en manejo de personal; es por eso que deberán actualizarse y estar al tanto de las innovaciones en materia del comportamiento, de tal forma que lleguen a lograr una mayor eficacia en sus actividades.

2.4.- IMPORTANCIA DE UN DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA EVITAR LA ROTACIÓN DE PERSONAL.

La administración de personal significa principalmente conquistar y mantener a las personas en la organización, trabajando, ofreciendo el máximo de sí, con una actitud positiva, pero sirviéndose de funciones y actividades cuya finalidad es primordialmente mantener un vínculo entre los objetivos personales del trabajador con los objetivos básicos de la empresa. Este punto de vista hace hincapié en la importancia de dar el debido reconocimiento al departamento de recursos humanos, ya que es el que se encarga de dotar al personal necesario en los diversos niveles de la organización -operativo, administrativo y directivo-, lo cual reviste mucha importancia,

porque al dotar a la organización de personal competente contribuye en forma fundamental al logro del éxito de la misma.

Por tanto, uno de los objetivos principales de la administración de recursos humanos es el de crear, mantener y desarrollar los recursos humanos con habilidad y motivación, así como también las condiciones organizacionales para el desarrollo y satisfacción de los mismos empleados con la finalidad de que éstos alcancen sus objetivos individuales y con esto se dará cabida con toda seguridad a que la gente desee permanecer en la organización; implicando por tanto un aumento significativo de la permanencia del empleado en la misma; es decir, que dicho departamento juega un papel muy importante, porque de él depende lograr que el empleado se sienta comprometido con la empresa.

De manera muy especial consideramos que este departamento tiene funciones primordiales; como son las de conseguir y retener personal competente y responsable; con frecuencia, no solo basta con tener buenos salarios, prestaciones y otros beneficios que ya anteriormente se han mencionado, ya que por otra parte es importante propiciar que el trabajador se sienta comprometido con la organización a través de vínculos, como es haciéndole participe en las operaciones de la empresa y mejorando las relaciones y comunicaciones para que de esa manera permanezca en la organización por mucho más tiempo.

Todo empleado busca ser bien tratado, sentirse bien con lo que hace, y sobre todo ser tomado en cuenta, en donde él pueda

dar sugerencias u opiniones para de esa forma sentirse participe dentro del funcionamiento de la empresa y por ende se considere parte de la misma.

CAPITULO 3

**LA ROTACION DE PERSONAL Y LA
PRODUCTIVIDAD**

3.1.- GENERALIDADES.

La empresa tiene gran interés en que su personal mantenga estabilidad dentro de la misma; porque así, está garantizando su eficiencia administrativa como: calidad, reducción de conflictos, aprovechamiento al máximo de sus recursos disponibles, políticas adecuadas, comunicación efectiva, ambiente de aceptación y confianza, entre otros.

No obstante, la empresa también tiene interés en substituir a personal en el sentido de mejorar al potencial humano existente; quiere decir, que cambia parte de sus recursos humanos por otros recursos de mejor calidad encontrados en el mercado con la finalidad de contar con gente activa, joven con nuevas ideas y conocimientos que puedan permitir un mejor funcionamiento dentro de la empresa.

Sin embargo, por lo anterior podemos desprender que la Rotación de Personal se encuentra bajo control de la organización; pero para nuestra investigación nos referimos a todos aquellos aspectos en que la Rotación de Personal no es controlable por la organización; sino que, se da por parte del trabajador en el momento en que éste decide renunciar a su empleo. Localizar esos motivos que están provocando esas salidas, los problemas que generan en la productividad son la referencia principal para que la empresa pueda actuar sobre ellos, con la seguridad de que así podrá disminuir considerablemente esa salida indeseable de personal.

3.2.- CONCEPTO DE ROTACION DE PERSONAL.

Puede definirse como: "El número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto" (19)

"Fluctuare o fluctuari es palabra latina que significa fluir, agitarse de un lado para otro entendiéndose como el movimiento de los trabajadores de unos lugares a otros diferentes en el mercado de trabajo" (20)

Otra definición es "El intercambio de personas entre la organización y el ambiente definiéndose por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización" (21)

Luego entonces la Rotación de Personal la comprendemos como la salida de personal en una empresa y que es substituida por otras personas para que ocupen los lugares de quienes han salido.

De la definición anterior debemos destacar que no se considera rotación de personal a los trabajadores que salen, pero que no son substituidos por otros; pues en este caso, puede

(19) Reyes Ponce Agustín. Administración de Personal (1era.parte)Ed. Limusa. México 1990. p.163

(20) Horst Knapp. Por qué cambia el Personal de Empresa. p.p.45,46

(21) Chiavenato Idalberto. Op. cit. p.154

tratarse de un recorte de la organización. De la misma manera, si entra personal a la empresa y no substituye a otros que ya existían, entonces tampoco se da la rotación, más bien se le llamaría como un crecimiento de la Institución.

3.3.- FUNCION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS Y LA ROTACION DE PERSONAL.

Como se mencionó en el capítulo anterior la responsabilidad de escoger o seleccionar a la persona que ocupará un puesto, corresponde al departamento de Recursos Humanos, a esta función que desempeña se le conoce con el nombre de admisión de empleo o de selección de personal en la cual su objetivo principal es el de lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo de acuerdo al perfil del puesto vacante, esto se refiere a las condiciones de trabajo, las habilidades y responsabilidades que se requieren del empleado con la finalidad de que exista afinidad entre éste y los cargos que se vayan a desempeñar, para así elevar la eficacia y productividad.

Esta función de admisión de empleo o selección de personal utiliza varios pasos para integrar su personal y los más usuales para obtenerlo son:

- a) Reclutamiento
- b) Selección
- c) Contratación
- d) Inducción

e) Desarrollo

De los cuales, ya se ha mencionado en resumen el papel que desempeña cada uno; estas actividades revisten mucha importancia en relación a la rotación de personal, porque si se hace una mala elección desde que se recluta a la persona, acarrearía problemas como: conflictos con demás miembros de la empresa, atrasos y deficiencias en las operaciones de sus funciones; quiere decir, que no se podría adaptar ni a la organización, ni a sus compañeros de trabajo, resultando con ello la salida de personal, lo cual se traduciría a gastos innecesarios a la empresa y esto debido a la ligereza con que se toman las decisiones en la selección de personal. Por consiguiente para evitar que esto ocurra es necesario reforzar las técnicas de selección empleadas para conseguir a los trabajadores adecuados que ocupen al puesto vacante.

No obstante, las decisiones tomadas por el departamento de personal derivan, o pueden derivar actitudes de los empleados favorables o desfavorables que repercuten en las operaciones diarias de la institución y esas actitudes se dan hacia el grupo, organización o compañeros. Una forma por lo cual lo podemos verificar en la organización, es a través de los índices de producción, puntualidad, asistencia y destacando el de la duración en el empleo, entre otros.

Aunque integrar las personas que trabajarán en la empresa corresponde al departamento de personal, también cada uno de los jefes, siguiendo las políticas de la empresa deberá aplicar

conceptos relacionados en la dirección de personas; para poder así, obtener actitudes favorables del empleado.

Por lo anterior creemos que para el logro de esas actitudes en la relación jefe-subordinado, se debe principalmente al conjunto de cualidades que constituyen la auténtica autoridad del jefe y el cual debiera tener requisitos y atributos como son: Inteligencia, conocimientos de la naturaleza humana, don de mando, capacidad como guía, espíritu de servicio, sentido del humor, equidad, y decisión entre otros. Todo esto reunido en la individual y única forma que convierte al jefe en un ser capaz de hacerse respetar, querer; despertando en aquellos que están bajo sus órdenes no solo interés por el trabajo sino verdadero entusiasmo por su realización, ya que, cada día es más frecuente confundir el mando con la arbitrariedad y cada día es más frecuente substituir la obediencia por la rebeldía; ésto se debe a que, a los empleados no les gusta estar subordinados a un jefe, y si éste no los sabe tratar, motivar, escuchar y si abusa de su autoridad, hará que el empleado decida dejar su empleo, porque depende mucho de la manera que trata y ordena el jefe al empleado para que éste responda favorablemente.

Por eso creemos que es muy conveniente que a través del departamento de recursos humanos y por medio de cursos de relaciones humanas a supervisores y/o jefes, se establezcan técnicas mismas que serán de un gran apoyo para desarrollar un sistema que armonice los intereses del jefe y de su personal, cuya operación produzca resultados de mutuo beneficio que

incluya todas las formas de comprensión y colaboración que hagan posible un acertado planteamiento y una adecuada solución de los problemas que puedan presentarse en el grupo.

3.3.1.- MARCO LEGAL

En donde se sustenta las relaciones de trabajo es en la Ley Federal del Trabajo, ésta es la fuente de información para que el empresario pueda normar dichas relaciones en su empresa. Comprende las actividades relacionadas con el servicio que presta el trabajador a partir del momento en que se inicia la relación de trabajo, hasta que egresa de la misma por renuncia voluntaria, despido, jubilación, terminación de contrato o muerte.

La Ley Federal del Trabajo tiene carácter tutelar y busca la protección del trabajador y en la cual se encuentran contenidas las cláusulas de derechos y obligaciones de las partes que celebran un contrato de trabajo, bien sea individual o colectivo. Este contrato puede ser por obra determinada, tiempo determinado o tiempo indeterminado, que es el más común en la empresa.

El Contrato Colectivo de Trabajo es un convenio por medio del cual se fijan las condiciones laborales que prevalecerán en las empresas; la elabora el empresario o patrón y el sindicato representativo de sus trabajadores; el cual debe presentarse por escrito y triplicado ante la Junta de Conciliación y Arbitraje competente. Viene a ser la Ley que rige a la empresa y garantiza el cumplimiento de los derechos de los trabajadores y patronos.

El contenido de las cláusulas se refieren a los salarios, horas y condiciones de trabajo; cada uno de éstos puntos se interpreta de manera amplia, en lo que se refiere al salario implica todas las formas de compensación, tales como: pagos, programas de retiro y otras prestaciones; las horas que se refieren a la duración del día de trabajo, las pausas, los días festivos, vacaciones y otros factores que contemplan y por último las condiciones de trabajo que incluyen seguridad, el trato de los supervisores y otros elementos del ambiente laboral.

3.3.2.- LA SALIDA DEL TRABAJADOR EN LA EMPRESA.

Al establecerse las cláusulas del contrato de trabajo, también deben definirse los lineamientos de inicio y término de las labores; quiere decir, que cuando una persona ha decidido prestar sus servicios a una empresa, ésta debe ponerla al tanto de las normas, políticas y principios en que se basa para contratarla, así como también las maneras en que puede dejar de prestar sus servicios, ya sea voluntaria o involuntariamente; en resumen, debe conocer todo lo relacionado a sus obligaciones y derechos.

Un trabajador puede dejar de prestar sus servicios en la organización por diferentes causas, que a continuación se señalan:

Jubilación.- El empleado deja de prestar sus servicios en la organización por haber llegado a cierta edad. En éste caso

tiene derecho, si cumple con los requisitos legales, a que se le dé una pensión por el IMSS o el ISSSTE.

Terminación del contrato.- Cuando por mutuo acuerdo se firmó un contrato por tiempo determinado u obra determinada; se da por terminada también la relación de trabajo por muerte del trabajador.

Por Incapacidad Permanente.- El trabajador que se incapacite para poder seguir trabajando, debe ser substituido por otro.

Por enfermedad.- Hay ocasiones en las que, aunque no se trate precisamente de la incapacidad en términos de la ley, ciertas enfermedades crónicas obligan al trabajador a dejar su puesto.

Por despido.- Cuando exista una razón que justifique la rescisión del contrato de un trabajador o que la empresa considere indispensable prescindir de él, aunque tenga que substituirlo.

Por renuncia del trabajador.- En esta situación se debe investigar cuales han sido los motivos que han dado origen a esa renuncia, a través, de una entrevista de salida, así como de los índices de rotación de personal como indicador del porcentaje en que se ha venido dando esa rotación, con la finalidad de controlar dicha incidencia. Ambos aspectos serán explicados a continuación como otras de las funciones del departamento de personal en relación con la rotación de personal.

3.3.3.- ENTREVISTA DE SALIDA

Este rubro es muy importante que deba ser adecuadamente manejado por el departamento de personal; porque es a través de la entrevista que se podrá obtener información necesaria que indique a la empresa las fallas que tienen, para de esa forma poder corregir las causas que provocan que el empleado renuncie a su empleo.

Por lo tanto, el principal objetivo de esta entrevista es conocer a fondo las causas reales que posiblemente hayan influido en la decisión de renuncia; por medio de tal se intenta una respuesta espontánea y libre, para que el trabajador explique con sinceridad la causa de su egreso.

La entrevista de salida contiene preguntas que ofrecen datos sobre la vida del individuo dentro y fuera de la empresa con la finalidad de saber el desarrollo y desenvolvimiento desde su ingreso hasta la fecha en que renuncia, algunos de los datos importantes que se derivan de ésta son: nivel de moral en el trabajo, trato personal de los supervisores, necesidades de capacitación, diferencias de la organización en general (prestaciones, políticas, nivel de preparación cultural y técnica del personal que egresa con más frecuencia) constituye según se ve, un control sobre el funcionamiento de la gerencia de Recursos Humanos por una parte, y por otra, sobre las relaciones que sostienen los jefes y supervisores con sus subordinados. (ANEXO 1)

Otra razón por lo cual resulta importante la entrevista antes de que el individuo se separe de la empresa, es que posiblemente se le pueda retener considerando cada caso en particular y siempre que ello no tenga consecuencias negativas.

3.3.4.- INDICE DE ROTACION DE PERSONAL

Lo más importante en materia de Rotación de Personal es llevar índices para toda la empresa y por cada uno de sus sectores, así como también para cada uno de los puestos que tienen un mayor número de empleados.

Generalmente la Rotación de Personal se expresa por medio de porcentajes entre las admisiones y las desvinculaciones con relación al número medio de participantes de la organización, en el transcurso de cierto período de tiempo. Casi siempre, la rotación se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones y ésto nos sirve para poder hacer diagnósticos, que nos serán útiles para recurrir a ciertas medidas con el objeto de prever tal problema o hacer que disminuya ese porcentaje de la mejor manera posible.

"Uno de los problemas que actualmente viene preocupando a los ejecutivos del área de recursos humanos es la intensificación de las salidas o pérdidas de recursos humanos, pues provocan la necesidad de compensarlos mediante la intensificación de las entradas. En otros términos, las desvinculaciones de personal tienen que ser compensadas a través de nuevas admisiones para que se mantenga el nivel de recursos

humanos en proporciones adecuadas para la operación del sistema"
(22)

Existen varias fórmulas para establecer el índice de rotación, algunas de ellas son:

$$\begin{array}{l} \text{INDICE DE} \\ \text{ROTACION} \\ \text{DE PERSONAL} \end{array} = \frac{\text{Número de bajas en el año} \times 100}{\text{Promedio de personas que trabajan durante el año}}$$

$$\text{INDICE DE ROTACION DE PERSONAL} = \frac{A \times 100}{PB + Z}$$

Donde: A = Salidas

PB = Número de personal al principio

Z = Entradas

Con los datos que se obtengan de las entrevistas de salida y del índice de rotación, serán criterios por medio del cual se pueden normar el establecimiento o el cambio en las políticas y en los sistemas de administración de personal que permitan mantener a un bajo nivel el índice de rotación de personal.

(22) Chiavenato Idalberto. Op. cit. p.155

3.4.- CAUSAS POR LAS QUE SE ORIGINA LA ROTACION DE PERSONAL.

La rotación de personal no es una causa en sí, sino una consecuencia de ciertos fenómenos encontrados dentro o fuera de la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Algunas de las que acusan un mayor índice de frecuencia son las siguientes:

3.4.1.- CAUSAS INTERNAS

Estas comprenden los motivos del empleado que le han llevado a dejar la empresa y son por causas dentro del mismo sistema de la organización, entre las que sobresalen:

Bajos salarios.- Esta es quizá la causa más común que genera una alta rotación, se refiere al sistema de pago que se da al empleado; es la cantidad de dinero que se le paga a cambio de su trabajo, dicha cantidad le llega a ser insuficiente para cubrir sus necesidades y por consiguiente es por lo que decide abandonar su trabajo y buscar otras alternativas que le permitan un mayor desahogo a sus necesidades.

Ambiente de trabajo.- Es el lugar donde se desenvuelve el empleado, las condiciones generales y ambientales en que se desarrolla el trabajo a veces resulta ser muy poco satisfactorio para el empleado, y esto es debido a que tienen muy poca identificación con el grupo de trabajo; dando como consecuencia una influencia en el comportamiento del trabajador negativa y de

rechazo a todo lo que le rodea. En ocasiones se debe a que no hay líneas de comunicación que favorezcan el cambio de actitud entre ellos, provocando envidias, preferencias de los superiores hacia algunos miembros o simplemente los mismos compañeros propician un ambiente de tensión, dando como efecto disgusto en el trabajo y por ende que el empleado desee retirarse de la empresa.

Oportunidad de Desarrollo.- La mayoría de las personas esperan del lugar donde trabajan tener posibilidades de desarrollo, oportunidades de desempeñar otros cargos diferentes del que hacen con la finalidad de obtener mayor status, reconocimiento, sueldo y otros beneficios; pero al ver que dichas posibilidades se van limitando y que continúan desarrollándose en el mismo puesto, comienzan a sentir frustración hacia su trabajo; y es entonces por lo cual mejor deciden probar en otra parte donde si puedan contar con esas oportunidades.

Trato inadecuado por algunos jefes.- La relación de trabajo que se da entre el jefe y el subordinado no siempre se da en un ambiente de cordialidad y de cooperación debido a que en ocasiones el jefe actúa de manera intransigente y prepotente, solo critica; y esto se debe a que no esta preparado para reconocer expresamente el buen trabajo, y por consiguiente siempre busca la ocasión de poder demostrar que el subordinado es menos hábil profesionalmente, aprovechando la autoridad que le es otorgada; y esto conlleva a trabajar bajo presión y

tensión, hasta que llega el momento en que el empleado ya no pueda tolerar esa situación provocando abandono del empleo.

Relación con los compañeros de trabajo.- Independientemente de la comunicación formal, existe dentro de la empresa, la comunicación informal; y son las relaciones que se dan entre compañeros y éstas pueden ser personales o de grupo y que se verifican en forma espontánea, ya sea a la hora de comer o a cualquiera otra, con la finalidad de organizar una reunión o cualquier celebración que les permita tener momentos de esparcimiento en horas adecuadas, pero hay situaciones en las que los compañeros de trabajo no aceptan en su grupo a determinada persona y ésta al no sentirse estimada y apreciada dentro de ese contexto de trabajo en lo que se refiere a las relaciones interpersonales, conlleva a que el empleado no quiera seguir trabajando más en la empresa.

3.4.2.- CAUSAS EXTERNAS

Son las causas por las que el empleado deja a la empresa pero por motivos personales, que no tienen nada que ver con la Institución donde trabajan y entre las que destacan las siguientes:

Cambio de vivienda.- El trabajador abandona su puesto de trabajo cuando cambia de vivienda o de lugar de residencia por motivos justificados y no le es ya posible trasladarse a su

lugar de trabajo habitual o más bien porque decide empezar otra vida en alguna otra ciudad o país.

Matrimonio.- Es en el caso de las mujeres que al casarse adquieren ya otras responsabilidades y que al tener poco tiempo para atenderlas deciden mejor dejar de trabajar.

Cambio de actividad.- Que puede ser porque el empleado ha decidido hacer otra tarea o trabajo, o porque se lo ha propuesto alguien, también puede hacerlo porque sus familiares o amigos lo están presionando para que acepte comenzar en un nuevo lugar que le convenga.

Estudios.- Nos referimos a los empleados que tienen que dejar de trabajar, porque tienen interés en prepararse y adquirir otros conocimientos, quiere decir; otra formación que le permita tener un mejor desenvolvimiento que le ofrezca mayores oportunidades de desarrollo y realización personal.

Por inestabilidad natural.- Existen trabajadores que por razones sociológicas o psicológicas, en muchas ocasiones no adquieren estabilidad en una empresa, ésto es que tienen dificultad de adaptación y constantemente están necesitando cambiar de trabajo en diferentes empresas.

El trabajo mismo.- Esto se debe a que la actividad que desempeña no es muy convincente, y esto es, porque no existe adaptación en lo que hace, o simplemente porque su trabajo no le

gusta y esto ocasiona una predisposición del empleado a dejar su empleo.

3.5.- PROBLEMAS QUE ORIGINA LA ROTACION DE PERSONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA.

La Rotación de Personal ocasiona problemas principalmente en los desembolsos de dinero que se tienen que hacer y algunos otros problemas que afectan a la productividad de la empresa debido al nuevo personal que sustituye al que se ha marchado; entre los cuales destacamos a continuación:

a) Costos del departamento de empleo.- Nos referimos a los gastos que se tienen que hacer al reclutar y seleccionar a un nuevo empleado como son: gastos de localización de candidatos, de entrevista, de exámenes (médico, de referencia, realización de pruebas, etc.), de mantenimiento del órgano de reclutamiento y selección (salarios del personal de reclutamiento y selección, material de oficina, preparación de registros necesarios y documentación).

b) Costos de adiestramiento.- Este punto abarca a todos los gastos del personal de supervisión o no supervisión relacionado con el entrenamiento sobre la marcha de un nuevo empleado; en primer lugar es el tiempo que invierte el supervisor, entrenador o de otro empleado que explique el trabajo al nuevo trabajador, así como los gastos que se implican en cuanto a materiales y

equipos asociados directamente con el entrenamiento, así como también los gastos de seminarios especiales para entrenamiento y desarrollo fuera del lugar de trabajo.

c) Costos de separación.- Que son los gastos del órgano de registro y documentos relativos al proceso de desvinculación del empleado, también el tiempo que se utiliza para hacer la entrevista de salida, costo de los formularios utilizados y en sí toda la papelería necesaria para hacer informes relacionados con el empleado que ha salido.

No debemos olvidar que en este punto se incide en otros gastos como es el de hacer el pago correspondiente de una prima de antigüedad si ha laborado durante más de quince años en la organización, al igual el trabajador tiene derecho a que la empresa le liquide todas las percepciones a que se haya hecho acreedor y se refiere a los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

d) En cuanto a la producción los principales problemas que causa es que se pierde en la producción, por el vacío que ha dejado el empleado que se ha separado mientras no es substituido; otro es que la producción resulta ser inferior mientras el nuevo empleado se ambienta a su cargo, ya que existen roturas, desperdicios, tiempos muertos e inutilización de materiales y costo del tiempo extra de trabajo necesario para

mantener la productividad a su nivel, hasta que el nuevo trabajador pueda rendir su producción normal.

e) También generan costos extras en las operaciones, ya que se hace un costo adicional de energía eléctrica debido al índice reducido de producción del nuevo empleado, así como el costo adicional de servicios de mantenimiento y de errores que dan problemas de control de calidad provocado por la inexperiencia del empleado; al igual que aumentan los accidentes mientras se adiestra al recién admitido.

f) Otro problema es que al estar el personal constantemente cambiando, es muy difícil vincularlo a la empresa en forma tal que se sienta formar parte de ella y tome interés en los problemas de la misma. Por la misma circunstancia, ese personal difícilmente se coordinará con el resto de los empleados.

Más que un resultado cuantitativo de éstos gastos, lo que realmente interesa es la concientización, por parte de los dirigentes de las organizaciones, de los reflejos que la rotación elevada de recursos humanos puede traer no solo para la empresa, sino también para la comunidad y para el propio individuo.

3.6.- IMPORTANCIA DE LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA.

La productividad actualmente es un tema de preocupación para las empresas ya que al lograr su crecimiento de manera continua la dotará de recursos económicos y conocimientos necesarios para mantenerse o mejorar su posición en el mercado, para lo cual debe cumplir con nuevas exigencias que su medio requiera como pueden ser:

- Aumentar la calidad del producto.
- Entregar confiablemente el producto a tiempo y con sus respectivas exigencias al cliente.
- Administrar los costos generales con una tendencia siempre a la baja.
- Generar una capacidad de producción que se adapte a los volúmenes que solicite el mercado.

La productividad se ha definido como "la proporción que se logra entre el producto fabricado o servicio proporcionado y los insumos que han intervenido en la realización de ese producto o servicio" (23). Llamando insumo a todo componente tangible o intangible de la producción. Los insumos tangibles son los que se pueden medir, como son:

- Recursos humanos, en horas-hombre.
- Recursos mecánicos, en horas-máquina.
- Recursos materiales, en unidades como kilos, metros, litros.

(23) Montaña Agustín. Admón.de la Producción. Ed.Trillas, México D.F.

- Recursos físicos, en tiempo-uso.
- Recursos económicos, en unidades monetarias.

Los insumos intangibles son difíciles de medir porque son totalmente cualitativos como son: la armonía de grupo, la simpatía del supervisor, la moral de los trabajadores, la mano de obra indirecta incluyendo labores de oficina administrativas; así como los servicios que se proporcionan debido a la dificultad para cuantificar sobre todo aspectos acerca del desempeño de las personas.

Más sin embargo, para poder mejorar la productividad es importante evaluar el desempeño de las personas porque constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Ahora bien; aún cuando el desempeño del trabajador es un aspecto difícil de medir de manera cuantitativa y siendo éste una de las partes importantes para mejorar la productividad, podemos mencionar algunas técnicas por medio de las cuales se puede llevar a cabo esta medición y que también indican el grado de retribución que se debe hacer de acuerdo a la contribución de cada individuo hacia la organización: (24)

(24) Werther William B. y Keith Davis. Admón. de Personal y Recursos Humanos. Tercera Edición. Ed. Mc.Graw-Hill de México. 1992

3.6.1.- TECNICAS DE MEDICION DEL DESEMPEÑO

- Escalas de puntuación
- Listas de verificación
- Método de selección obligatoria
- Método de registro de acontecimientos notables
- Método de evaluación comparativa
- Escalas de calificación conductual
- Método de verificación de campo
- Establecimiento de categorías
- Método de distribución de puntos

De las técnicas anteriores se explican a continuación las más usuales, así como sus ventajas y desventajas:

Escalas de Puntuación: El supervisor asigna una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto; es decir, se califican como Inaceptable, Pobre, Aceptable, Bueno ó Excelente las características ó aspectos que se requieren para el puesto como son entre otras: Confiabilidad, Iniciativa, Rendimiento, Asistencia, Actitud, Cooperación, Calidad en el trabajo. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales; a un total de 100 puntos, por ejemplo, corresponde un 100% de incremento potencial. (ANEXO 2)

Las ventajas de este método es su fácil desarrollo y su sencillez al impartirlo, así mismo es práctico para aplicarlo en empresas de alto número de personal, sin embargo, sus

desventajas son que es un tanto subjetivo, se eliminan aspectos que son específicos de cada puesto a fin de hacer que con esta forma se puedan evaluar los puestos de diversos tipos.

Listas de Verificación: Este método requiere que el supervisor seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de acuerdo a la importancia que posean cada uno de ellos. Así mismo, el valor concedido a cada punto va en relación a todos los que conforman la lista. (ANEXO 3)

Las ventajas de este sistema son la facilidad de aplicación y estandarización. Entre las desventajas se cuentan la interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de puntos por parte del departamento de personal.

Método de selección obligatoria: Este método obliga al supervisor a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra, en donde por lo general se asigna la expresión de negativo ó positivo a cada una de ellas. En ocasiones, los especialistas en personal agrupan hasta cinco frases en categorías que de antemano reflejan la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales, y así sucesivamente. El grado de efectividad se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado. Los resultados pueden ilustrar las áreas en las que necesita mejoramiento. (ANEXO 4)

Este método presenta las ventajas de ser práctico y fácil de adaptar a cualquier puesto, pero sus desventajas son que no todas las frases pueden estar relacionadas con el puesto, lo cual limitaría su utilidad para ayudar en el desempeño del trabajador. De la misma forma, un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra, cuando no son consideradas las características específicas del puesto, como lo es su complejidad, responsabilidad, entre otras.

Método de distribución de puntos: Aquí se pide al supervisor que otorgue puntos a sus subordinados de mayor menor categoría, de acuerdo a cada uno de los aspectos que se pretendan evaluar. Por lo general, se le pide que distribuya un total de 100 puntos entre la población total. (ANEXO 5)

La ventaja de este enfoque consiste en que pueden apreciarse las diferencias relativas entre los empleados, aunque los factores personales y acontecimientos recientes continúan siendo fuentes potenciales de distorsión. Otra desventaja es que no se podría identificar con precisión las áreas específicas de mejoramiento debido a que los aspectos a evaluar por este método, son también de carácter general.

La información que se obtenga constituye un elemento importante para la productividad y la empresa ya que le permite tomar decisiones en varias áreas como capacitación, selección y en algunos eventos como incrementos de salarios, promociones, transferencias. Las evaluaciones nos indican la calidad en el trabajo de las personas; si el proceso de evaluación indica que

el desempeño de bajo nivel es frecuente, originará una serie de errores y una fuerte negativa a hacer el trabajo con el grado de rendimiento que se requiere, lo cual se refleja en el incremento de costos por mermas, rechazos, problemas de calidad, tiempos muertos, retrasos en los tiempos de entrega de los productos, alto nivel de accidentes, incrementos de quejas, entre otros; por tanto, podemos decir que un impacto en la productividad se reflejaría principalmente en tres aspectos a los cuales llamaremos las tres "C" de la productividad, las cuales se describen enseguida:

C	ALIDAD		
C	ANTIDAD	⇒	PRODUCTIVIDAD
C	OSTOS		

La CALIDAD implica la prevención de errores repetitivos, eliminando a través de un control total de calidad, las causas y no los síntomas de los problemas. El eliminar estos errores, nos ayudan en gran medida al incremento de la productividad debido a que se evitan situaciones como: desperdicios de materiales, accidentes, un mal servicio al cliente, entre otros.

La CANTIDAD va muy ligada a la calidad, ya que el objetivo es, satisfacer por un lado, una determinada cantidad de materiales al área de producción en el tiempo requerido y por otro lado, tener los productos terminados en el tiempo y cantidad requerido por el cliente. El tener los productos en el tiempo y cantidad requeridos, nos evita mala imagen ante los

clientes y demoras en la producción, lo cual se refleja en la productividad de la empresa.

Por último COSTOS, que también se interrelaciona con la cantidad, debido a que existe calidad tanto en la forma de trabajo, como en los productos y/o servicios ofrecidos, nos evita costos innecesarios como ya se mencionó anteriormente por desperdicios, accidentes, tiempos muertos, retrasos en la producción y tiempos de entrega, entre otros que afecten negativamente los resultados.

Con una supervisión adecuada, nos podemos dar cuenta de la forma en que se están logrando o no los objetivos en cuanto a Calidad, Cantidad y Costos en la empresa. Y si se cumplen de la forma en que se habían planeado podemos decir que se está trabajando con la productividad a nuestro favor.

3.6.2.- MEDICION DE LA PRODUCTIVIDAD

Como se ha mencionado anteriormente, la productividad se mide de la forma siguiente:

$$PRODUCTIVIDAD = \frac{\text{Productos}}{\text{Insumos}}$$

Explicando la fórmula anterior, se entiende por productos a los resultados obtenidos en un tiempo determinado. Como se dijo, los productos pueden representarse como las ventas realizadas en

un tiempo dado, el número de productos obtenidos, número de embarques realizados, dependiendo de lo que se quiera medir.

Los insumos indican lo que se utilizó para la obtención de esos productos, y se consideran insumos: la mano de obra, capital, materiales, partes, suministros (agua, luz, combustible), así como servicios públicos, impuestos, publicidad y suministros que no se incorporan a la producción.

Es muy difícil la interpretación de la productividad por sí sola, ya que la fórmula nos arroja un resultado el cual, no nos lleva a conocer si es buena o mala esa productividad. Por tal motivo, es necesario aplicar el índice de la productividad, que nos indicará el aumento o disminución que se está originando en un tiempo determinado, este índice se mide de la siguiente manera:

$$\text{INDICE DE PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{Productividad Observada}}{\text{Estándar de productividad}} \times 100$$

En donde; la productividad observada es la productividad actual y el estándar de productividad es el resultado del comportamiento que ha venido arrojando la productividad en un tiempo anterior (por lo general es de uno a cinco años). Para obtener dicho estándar es necesario aplicar, los análisis de regresión lineal que nos permiten conjugar la serie de datos que son obtenidos en periodos anteriores, y que permiten, ya sea, asignar prioridades a los factores que requieran de mayor atención, o considerando simplemente el promedio de los datos.

3.6.3.- INDICADORES DE BAJO RENDIMIENTO EN LA PRODUCTIVIDAD

Con frecuencia los síntomas de rendimiento y productividad bajos de los empleados no son evidentes. En general, los supervisores deben depender de su propia experiencia, de datos históricos o de una comparación de empleados que estén realizando trabajos similares para desarrollar criterios del valor del rendimiento; esto significa, que el supervisor alerta debe estar pendiente de indicadores de que las energías de la productividad del empleado se están enfocando por un camino diferente.

A continuación se mencionan algunos de los indicadores más comunes como síntomas de bajo rendimiento entre los empleados:

- *Ausentismo y rotación altos:* Los estudios han demostrado que el ausentismo y la rotación altos están directamente correlacionados con el rendimiento. El ausentismo incluyendo retardos y la rotación proporcionan un aislamiento psicológico para algunos empleados insatisfechos o para empleados que no están rindiendo bien y que además lo saben.

- *Altos niveles de desperdicio, rechazo y repeticiones:* Esto obviamente indica que la calidad del rendimiento es nula. ¿Qué utilidad tiene un volumen alto de producción si un porcentaje alto de los productos fabricados es de calidad inaceptable? El desperdicio resulta de un empleo ineficaz de materiales y herramientas, frecuentemente por empleados apáticos a las

responsabilidades de su trabajo. Por lo que un alto grado de desperdicio significa un bajo rendimiento.

- *Altos niveles de accidentes:* Estudios realizados por el Consejo Nacional de Seguridad de los E.E.U.U., indican que más del 95% de todos los accidentes industriales son causados por el elemento humano. Descuidos, falta de atención a las responsabilidades del trabajo y la carencia de una actitud positiva hacia el trabajo contribuyen para lograr un alto nivel de accidentes y por lo tanto a una productividad deficiente.
- *Falta de retroalimentación negativa:* La falta de retroalimentación negativa no significa la existencia de un medio ambiente libre de problemas; sino una falta de confianza una comunicación deficiente y otras situaciones que se desvían del rendimiento óptimo y de la productividad.
- *Quejas y agravios irracionales:* Por otra parte, si los empleados incrementan súbitamente su cantidad de quejas y agravios, especialmente cuando son irracionales y sin fundamentos, es seguro que se tendrán problemas a futuro. Esta es una indicación excelente de que existe un elemento que está creando una atmósfera improductiva.

Además de estos síntomas, el bajo rendimiento de los empleados y de la productividad, también se pueden identificar por otros indicadores más obvios, tales como costos inaceptablemente altos

de trabajo por unidad, fracaso en el logro de las metas de producción y en los compromisos de envío.

El ausentismo y la rotación altos, el alto nivel de accidentes y la falta de retroalimentación negativa indican problemas que pueden ser o no aparentes. El bajo rendimiento y la productividad pueden indicar que los empleados están encaminando sus energías productivas en un sentido equivocado, por ejemplo:

1.- *El ausentismo y la rotación altos* están directamente relacionados con la productividad baja. El ausentismo puede proporcionar un aislamiento psicológico a los empleados que están insatisfechos con su trabajo.

2.- *Los niveles altos de accidentes* pueden indicar una falta de actitud positiva frente al trabajo, una falta de atención a las responsabilidades del empleo y descuido.

3.- *La falta de retroalimentación negativa* puede indicar una falta de confianza y de comunicación entre la gerencia y los empleados. Nadie está siempre satisfecho, es probable que existan quejas en cada organización dinámica y saludable.

CAPITULO 4

CASO PRÁCTICO

4.1.- DATOS GENERALES DE LA CIUDAD DE URUAPAN.

Uruapan fue fundada por Fray Juan de San Miguel en el año de 1535, su nombre proviene de la palabra "Uruapani" que significa "florecer o fructificar "; surgió con 7 barrios que contaba cada uno con su capilla: San Francisco, San Miguel, San Juan Bautista, San Pedro, Santiago, San Juan Evangelista y la Magdalena.

Esta ciudad se ubica al noroeste del estado de Michoacán, a los 19°34'56" de latitud norte, y 102°03'46" de longitud oeste del meridiano de Greenwich.

Uruapan es el municipio 102 de los 113 en los que está dividido el estado, representando el 1.46% de la superficie de éste. Se encuentra a una altitud de 1640 mts. sobre el nivel del mar, colinda al norte con los municipios de los Reyes, Charapan, Paracho y Nahuatzén; al este con los municipios de Nahuatzén, Ziracuaretiro, Taretan y Gabriel Zamora; al sur con los municipios de Gabriel Zamora, Parácuaro y Tancítaro y al oeste con los municipios de Tancitaro, Nuevo Parangaricutiro, Peribán y Los Reyes.

De acuerdo al Anuario Estadístico del Estado de Michoacán (INEGI, 1993:96) la población del municipio de Uruapan ha ido creciendo de la siguiente manera:

AÑO	POBLACION
1940	20,583 hab.
1950	31,409 "

1960	45,727 hab.
1970	82,677 "
1980	122,838 "
1990	217,068 "

Este crecimiento se debe principalmente al aumento en la tasa de natalidad, disminución en la de mortalidad y a la emigración que existe en las poblaciones rurales hacia éste municipio. De los 217,068 habitantes que tiene el municipio el 48.21% son hombres y 51.78% son mujeres.

Las principales causas de absorción de la población son el enorme potencial hidrológico y forestal del área, así como de la dinámica de sus actividades comercial, industrial, agrícola y de servicios. Uruapan dispone de un amplio potencial económico con recursos naturales apropiados para convertirse en importante generador de productos primarios, tanto para el consumo nacional como internacional.

4.2.- PRINCIPALES ACTIVIDADES ECONOMICAS.

La ciudad de Uruapan ha sobresalido en diferentes actividades económicas que a través del tiempo y de aportación de grandes capitales para invertir, ha logrado la creación de empresas de gran importancia que han generado ingresos a la ciudad a través de impuestos, así como también fuentes de empleo para la población.

Las principales actividades económicas son:

ACTIVIDAD COMERCIAL. Esta actividad es sin duda la que presenta mayor auge, ya que su desarrollo ha sobresalido al resto de las demás actividades de la ciudad. La Cámara Nacional de Comercio y Servicios de Uruapan tiene registradas alrededor de 1500 comercios, incluyendo medianos y pequeños; sin embargo, se dice que son alrededor de 4600 contando los más pequeños como son las tiendas de abarrotes.

De las empresas dedicadas al comercio destacan:

- La Nacional
- Comercial Mexicana
- Autos Vial
- Dina del Cupatitzio
- Abarrotera del Duero
- Automotores y Camiones de Uruapan
- Centro Camionero de Jiménez
- Centro Automotriz de Michoacán
- Jiménez
- Materiales Ledesma

ACTIVIDAD INDUSTRIAL. Se encuentran registradas en la Cámara Nacional de la Industria y de la Transformación, alrededor de 200 industrias entre las que sobresalen:

- Representaciones Moctezuma
- Industrias Marves
- Artifibras
- Bebidas Purificadas del Cupatitzio
- Papelera Mexicana
- Aguardientes Uruapan
- Plásticos del Cupatitzio
- Colchones Exclusivos
- Química Hércules
- Resinas de Michoacán

- Lácteos Vargas de Uruapan

- Pollos Bákity

ACTIVIDAD FRUTICOLA. La siembra de cultivos anuales se ve limitada por la escasez en la aptitud de los suelos con capacidad agrícola, más sin embargo, los frutales, siempre se han podido producir con éxito, como son actualmente el aguacate, el durazno, la zarzamora y la nuez de macadamia, ya que existen amplias posibilidades para incrementar la planta Agroindustrial compuesta según la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos por 148 empresas, de las cuales 44 son agrícolas, 31 pecuarias y 91 forestales.

Uruapan es el principal productor de aguacate a nivel mundial; existen grandes asociaciones de productores que exportan al mercado Europeo y Estados Unidos principalmente. Recientemente se ha iniciado su industrialización que se realiza en 3 plantas de la ciudad y consiste en producir guacamole que dura hasta 2 años congelada. Dicho producto es elaborado para exportación, pero también hay planes de introducirlo en grandes cadenas de supermercados en toda la República, así como comercializarlo en cadenas de restaurantes de comida rápida.

Algunos de los principales productores de aguacate son:

- Sr. Joaquín Barragán Ortega
- Sr. Leopoldo Vega
- Sr. Francisco Barragán Vivas
- Sr. Alfredo Benitez Berber
- Sr. Salvador Elvira Vega
- Sr. Juan Mendoza Fernández
- Sr. Armando Cruz Guillen

Las plantas donde se industrializa el aguacate son:

- Procesadora de Aguacate y Frutas
- Aguacates Michoacanos
- Empacadora de aguacate San Lorenzo

ACTIVIDAD SERVICIOS. La Cámara Nacional de Comercio de Uruapan tiene actualmente registradas 485 empresas de este ramo económico, pero consideran que pueden llegar hasta 650 tomando en cuenta las no registradas de las que se desprenden algunos servicios médicos y bufetes de asesoría.

Las empresas que destacan en esta actividad son:

- Hotelería (Mansión del Cupatitzio, Plaza Uruapan, Victoria)
- Hospitales (Fray Juan, Del ángel, Hospital Civil)
- Instituciones Bancarias (Bancomer, Banamex, Bital, Serfín)
- Gasolineras (Navarro, Garibay, Fernández, Eureka)
- Cinemas Gemelos

4.3.- METODOLOGIA DEL LA INVESTIGACION

Investigar es desarrollar actividades con el objeto de indagar o descubrir la verdad y el método es el camino a seguir para lograr un fin; por lo tanto, podemos definir la metodología de la investigación como un procedimiento que implica la selección y diseño de las técnicas adecuadas para conocer la realidad.

La forma en que obtuvimos los datos requeridos para esta investigación se basaron a través de la técnica de investigación llamada cuestionario; para lo cual en nuestro trabajo se hicieron dos tipos de cuestionarios uno que fue dirigido al encargado del departamento de recursos humanos y otro para el supervisor; ya que por un lado, el primero se encarga de proveer personal a la empresa y el segundo por ser el encargado de los trabajadores en el área de producción.

Este estudio se realizó de acuerdo a los objetivos ya señalados y al planteamiento de la HIPOTESIS GENERAL: *El control de la rotación de personal es un proceso que eleva la productividad de la empresa.*

Para la elaboración de este trabajo se llevó a cabo una muestra de nueve empresas dedicadas al sector industrial, las cuales fueron seleccionadas aleatoriamente de acuerdo a la consideración que tiene la Cámara Nacional de la Industria y de la Transformación (CANACINTRA) de esta ciudad y que consiste en

las empresas más importantes de la entidad por sus características tales como: complejidad, número de empleados, reconocimiento en la población y tamaño ; así mismo porque es donde se cuenta con puestos específicos de supervisores de los cuales también obtuvimos cierta información para llevarlo a cabo. Esta muestra representa el 30% aproximadamente del total del universo según datos obtenidos de CANACINTRA, para así de esta manera hacer más confiable y representativas las conclusiones a las que lleguemos.

Cabe mencionar, que además la decisión de utilizar la técnica de los cuestionarios se basó en las ventajas que éstos ofrecen respecto a otros métodos como: la observación y la encuesta personal; algunas de esas ventajas son:

- Facilidad de codificación y preparación para su análisis.
- Respuestas más precisas.
- Libertad para dar las respuestas
- Rapidez para obtener la información
- Objetivos de la investigación

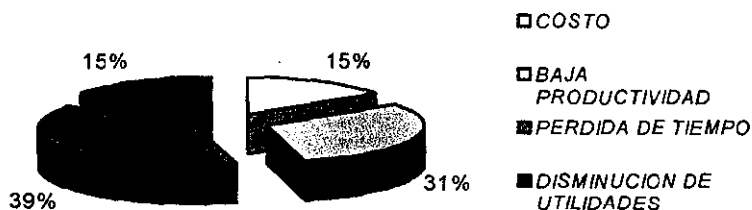
4.4.- REPRESENTACIÓN GRÁFICA E INTERPRETACIÓN.

Para la interpretación de los resultados obtenidos en los cuestionarios utilizamos gráficas circulares y de barras que serán expuestas a continuación.

CUESTIONARIO APLICADO AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

PREGUNTA No. 1

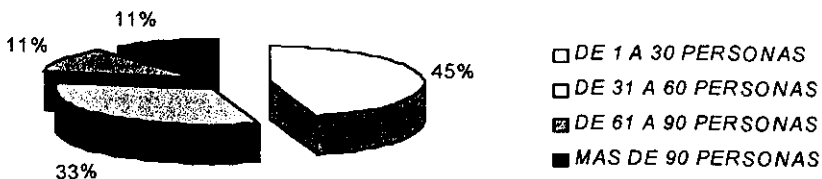
**¿EN QUE AFECTA A SU DEPARTAMENTO LA ROTACION DE
PERSONAL?**



FUENTE: Investigación propia 1999

Al 100% de las empresas les afecta la rotación de personal; en primer lugar al 39% le implica perdida de tiempo ya que requiere de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación para el nuevo empleado, al 31% le repercute en la baja productividad debido a la falta de experiencia del nuevo empleado; a otro 15% en el costo por los gastos que se derogan al suplantar al empleado y un 15% le afecta en las utilidades porque disminuye el ritmo normal de las operaciones.

EN PROMEDIO ¿CUANTAS PERSONAS SE SEPARAN DE LA EMPRESA AL AÑO EN EL AREA DE PRODUCCION?

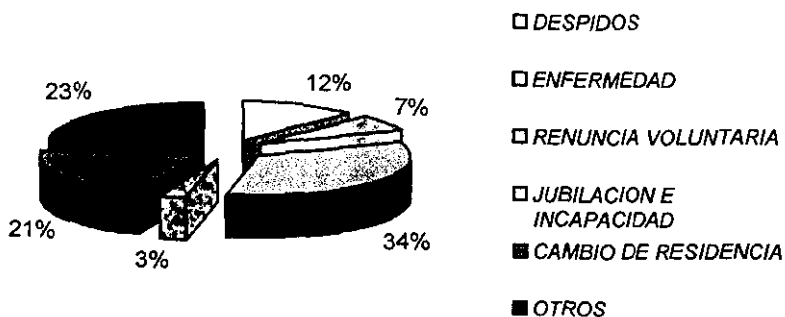


FUENTE: Investigación propia 1999.

En las empresas el promedio de las personas que se separan en un año es: El 45% oscila entre 1 a 30 personas, para otro 33% entre 31 a 60 personas, otro 11% entre 61 a 90 y por último el 11% a más de 90 empleados. A simple vista se puede observar que es relativamente bajo el nivel de personas que se separan en la mayoría de las empresas; más sin embargo haciendo una comparación de las personas que se separan con el número total de trabajadores en el área de producción podemos darnos cuenta que en realidad si existe mucha rotación, esto lo podemos verificar en el cuestionario posterior hecho al área de producción.

PREGUNTA NO. 3

MENCIONE QUE PORCENTAJES OCUPAN LAS SIGUIENTES CAUSAS RESPECTO A LA ROTACION DE PERSONAL

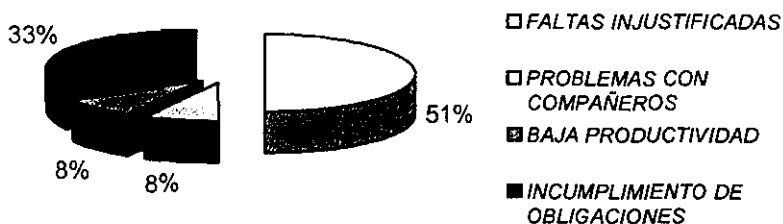


FUENTE: Investigación propia 1999

Las causas más representativas por las que se genera la rotación de personal son: En un 34% que es la mayor parte es por renuncia voluntaria, el 21% se debe a que cambian de residencia, otro 23% a otros que se conforma por cambio a mejores trabajos, así como por abandono del empleo, el 12% es por despidos y en menor proporción es por enfermedad (7%) y jubilación (3%)

PREGUNTA NO. 4

¿CUALES SON LAS CAUSAS MAS FRECUENTES QUE ORIGINAN LOS DESPIDOS?

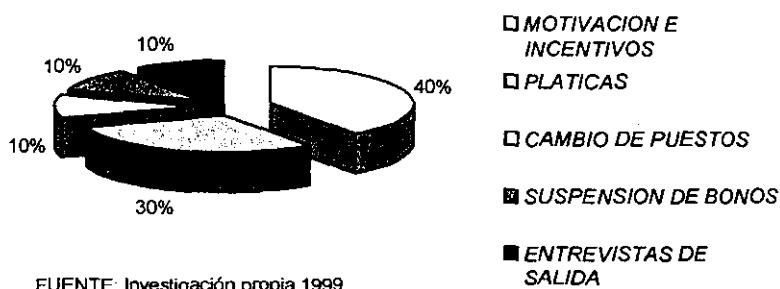


FUENTE: Investigación propia 1999

El 51% de las empresas nos mostraron que principalmente lo que ocasiona los despidos son las faltas injustificadas, siguiéndole con un 33% por incumplimiento de sus obligaciones pactadas y esto cae dentro de los diferentes causales de rescisión de las relaciones de trabajo, como por ejemplo algunas causas que mencionaron son por falta de honradez y por llegar en estado de embriaguez al trabajo. En menor porcentaje fue por problemas con compañeros y por no alcanzar los niveles aceptables de productividad.

PREGUNTA NO. 5

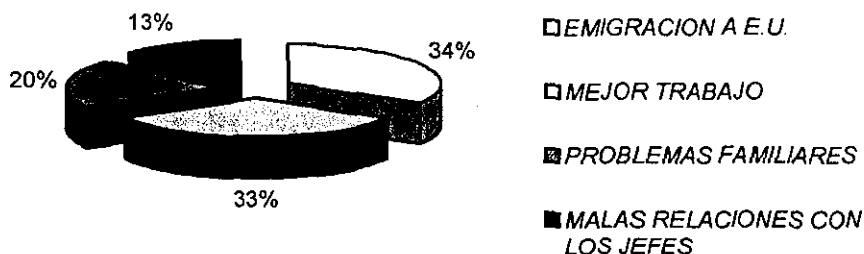
¿QUÉ MEDIDAS APLICA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA PREVENIR ESTA INCIDENCIA?



Principalmente el 40% aplica medidas de motivación e incentivos por medio de premios por asistencia para prevenir las faltas injustificadas, otro 30% platica con el personal para tratar de persuadirlos a que no falten, el 10% cambia a otra sección menos especializada a los trabajadores que no puedan dar el ancho con la finalidad de mejorar la producción; , otro 10% suspende los bonos a la gente que falta mucho y por último otro 10% hace entrevistas a las personas que despide para conocer más a fondo que es lo que está pasando para de esta manera prevenir dicha incidencia.

PREGUNTA NO. 6

¿CUÁLES SON LAS CAUSAS MAS FRECUENTES QUE ORIGINAN LAS RENUNCIAS VOLUNTARIAS?

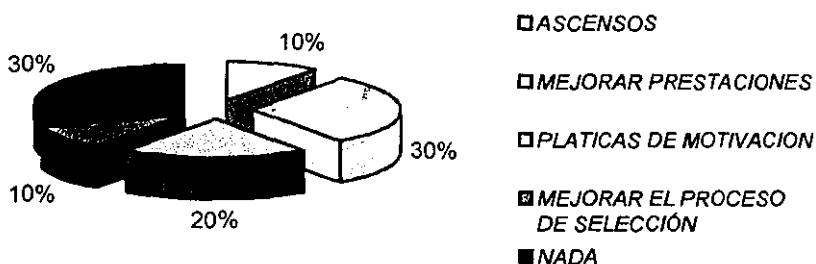


FUENTE: Investigación propia 1999

Las causas más frecuentes por las que renuncian los trabajadores principalmente se deben a la emigración a Estados Unidos (34%) y esto debido a la situación económica que se vive en la actualidad; el 33% renuncia por otras alternativas de trabajo donde les ofrecen mejores sueldos y prestaciones; otro 20% es por motivos personales y familiares, y por último un 13% se debe a que no mantienen buena relación con los jefes.

PREGUNTA NO. 7

¿QUÉ MEDIDAS APLICA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA PREVENIR ESTA INCIDENCIA?

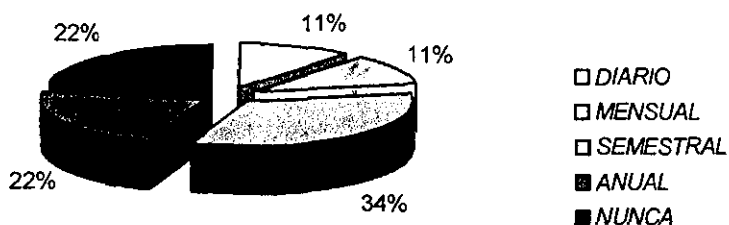


FUENTE: Investigación propia 1999

El departamento de recursos humanos previene las renunciaciones a través de: El 30% busca estar mejorando las prestaciones que se ofrecen de acuerdo con otras empresas para así mantener una mayor estabilidad en el trabajo, otro 20% lo hace por medio de pláticas de motivación para hacerle sentir lo importante que es como elemento en la empresa, así como las oportunidades que pueden llegar a tener por su buena disposición en sus labores; en menor porcentaje utilizan los ascensos y mejorar el proceso de selección; más sin embargo el 30% no hace absolutamente nada a pesar de que esto les trae problemas mostrando una total indiferencia.

PREGUNTA NO. 8

¿CON QUE PERIODICIDAD SE APLICAN SONDEOS PARA CONOCER EL CLIMA LABORAL EN EL AREA DE PRODUCCION?

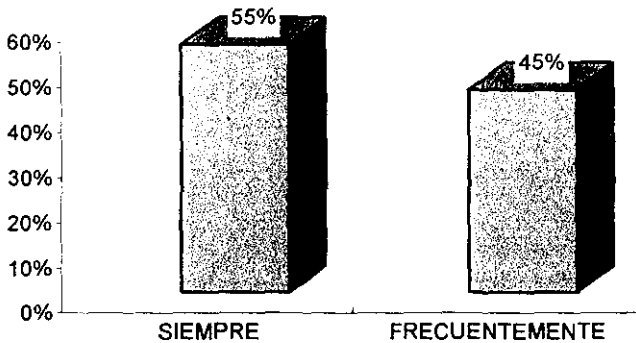


FUENTE: Investigación propia 1999

El 34% que es la mayor parte de las empresas sondea a los trabajadores del área de producción semestralmente a través de cuestionarios dirigidos a cada uno de ellos con la finalidad de conocer como está el ambiente de trabajo para así detectar posibles problemas y poderlos corregir a tiempo, el 22% solo hace sondeo una vez al año, y otro 22% nunca hace sondeo alguno.

PREGUNTA NO. 9

¿SE APLICAN ENTREVISTAS DE SALIDA AL PERSONAL
QUE SE SEPARA DE LA EMPRESA?

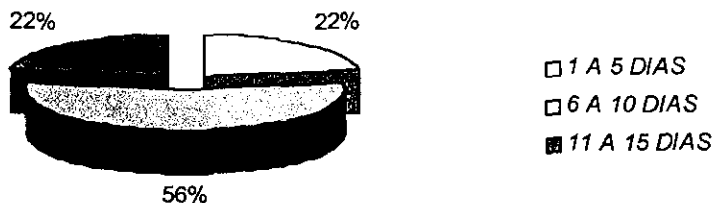


FUENTE: Investigación propia 1999

EL 55% de las empresas siempre realizan entrevistas de salida al separarse el empleado de la empresa, otro 45% lo hace frecuentemente; todo esto con la finalidad de saber que motivos originaron al trabajador dejar su empleo; para así, si son causas atribuibles a la empresa se trate de llegar a posibles soluciones y prevenir en un futuro dichas separaciones.

PREGUNTA NO. 10

¿CUÁNTO TIEMPO LE TOMA AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS CONTRATAR A LA PERSONA QUE OCUPE AL PUESTO QUE QUEDA VACANTE?

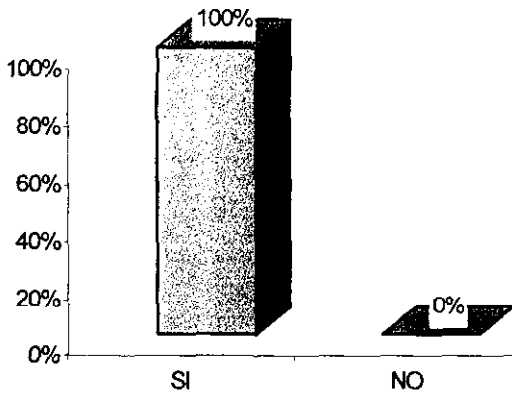


FUENTE: Investigación propia 1999

Los días que tardan en contratar a la persona que ocupará el puesto vacante es de 6 a 10 días, tiempo que le lleva a más de la mitad de las empresas (56%) lo que significa perdida de tiempo y dinero porque afecta a la productividad ese lapso en que se cubre el puesto, para el 22% le toma más días que es de 11 a 15 afectándole aún más por el tiempo y para el otro 22% es menos de 6 días lo que le permite tener un mejor control en su departamento.

PREGUNTA NO. 11

¿SE INVOLUCRA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA INDUCCION Y CAPACITACION DEL PERSONAL QUE CONTRATA PARA EL AREA DE PRODUCCION?

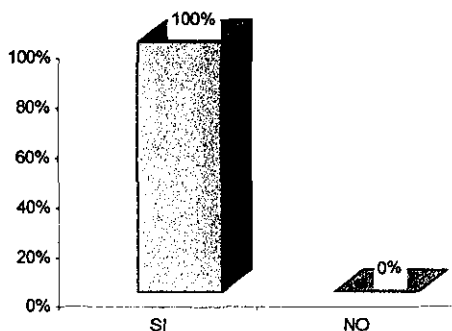


FUENTE: Investigación propia 1999

Es función principal de este departamento involucrarse en la inducción y capacitación del personal que contrata debido a que el departamento es el responsable de darle conocimiento al nuevo empleado acerca de los beneficios, prestaciones, reglas, lineamientos de la empresa, así como del adiestramiento y ubicación al área de trabajo.

PREGUNTA NO. 12

¿CONSIDERA IMPORTANTE LA LABOR DEL SUPERVISOR EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA?



¿POR QUÉ?



□ SE CONSIDERA UN ENLACE ENTRE EL TRABAJADOR Y LA DIRECCION

□ MANTIENE LA ARMONÍA DEL EQUIPO

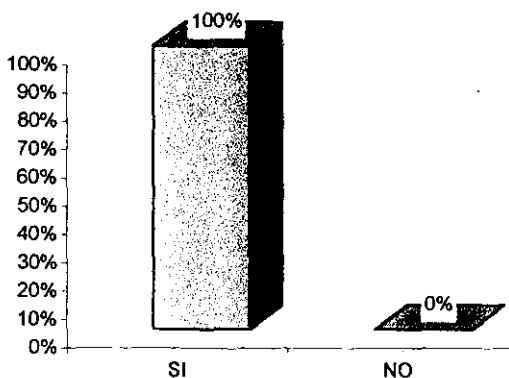
■ ES QUIEN MANEJA EL PERSONAL DE PRODUCCIÓN

FUENTE: Investigación propia 1999

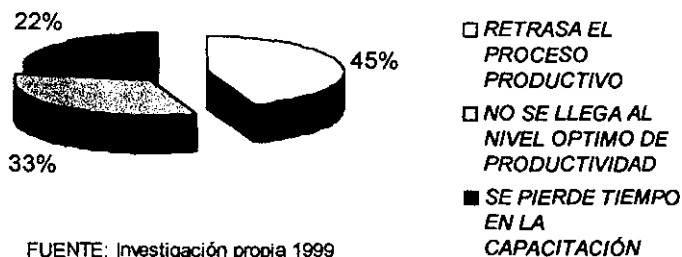
Todas las empresas consideran importante la labor del supervisor en la productividad, principalmente porque es quien maneja el personal de producción(67%) ya que es el que está al pendiente de que todos los objetivos se cumplan a través de su conocimiento, experiencia y manejo de personal; el 22% le considera como el que mantiene la armonía del equipo de trabajo, y un 11% lo considera como enlace entre trabajador y Dirección.

PREGUNTA No. 13

¿AFECTA A LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA NO MANTENER
BAJO CONTROL LA ROTACIÓN DE PERSONAL?



¿POR QUÉ?

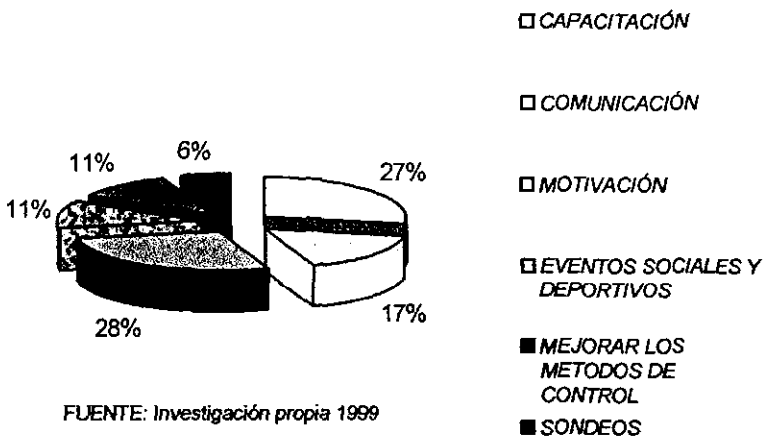


FUENTE: Investigación propia 1999

Todas las empresas consideran que la rotación de personal afecta en la productividad, principalmente porque retrasa el proceso productivo (45%), al 33% le afecta porque no se llega al nivel óptimo de productividad y al 22% porque se pierde tiempo en la capacitación, hasta que se ajusta al ritmo de trabajo.

PREGUNTA No. 14

EN SU OPINIÓN, ¿CUÁLES SON LAS ACTIVIDADES QUE PODRÍA REALIZAR JUNTO CON EL SUPERVISOR PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA?

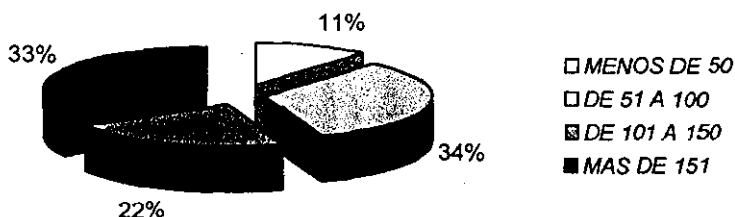


Las actividades que podrían realizar junto con el supervisor para mejorar la productividad de la empresa sería para el 28% principalmente dándole al empleado motivación, un 27% dando capacitación en todos los aspectos, otro 17% con una comunicación más estrecha, el 11% mejorando métodos de control en la medición de la productividad y otro 11% realizando eventos sociales y deportivos para que la gente esté más a gusto y desempeñe mejor sus labores.

CUESTIONARIO APLICADO AL AREA DE PRODUCCION

PREGUNTA No. 1

APROXIMADAMENTE ¿CUÁNTAS PERSONAS LABORAN EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN?

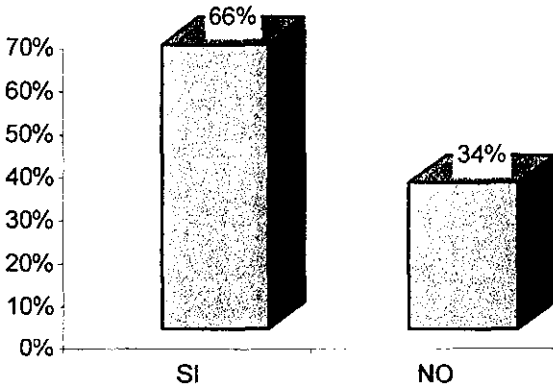


FUENTE: Investigación propia 1999

Las personas que laboran en el área de producción son para el 11% de las empresas menos de 50 trabajadores, para el 34% de 51 a 100, para un 22% entre 101 a 150 trabajadores, y para el 33% son más de 151 empleados. Con el número de trabajadores que se separan en un año (pregunta 2 del cuestionario anterior) con las personas que trabajan en el área de producción, podemos sacar un promedio del índice de rotación de personal existente, para lo cual más adelante en el análisis de los resultados podremos observar el procedimiento para llevarlo a cabo.

PREGUNTA No. 2

¿EXISTE UN CONTROL PARA MEDIR LA PRODUCTIVIDAD DE CADA TRABAJADOR?

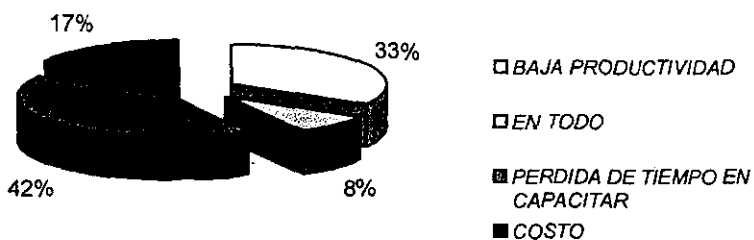


FUENTE: Investigación propia 1999

Para medir la productividad de cada trabajador solo dos terceras partes de las empresas (66%) llevan un control por medio del cual se pueden dar cuenta si realmente el empleado tiene un buen desempeño y rendimiento en la producción; en cambio el 34% no lleva ningún control lo que significa que desconocen si el trabajador está siendo eficientemente productivo.

PREGUNTA No. 3

¿CÓMO AFECTA LA ROTACIÓN DE PERSONAL A LA SUPERVISIÓN?

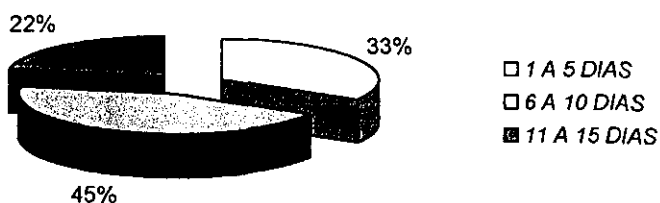


FUENTE: Investigación propia 1999

En lo que más afecta la rotación de personal en la supervisión es para el 42% de las empresas en que se pierde tiempo en estar capacitando al empleado, así mismo se tiene que estar supervisando su trabajo y rendimiento, a otro 33% le afecta en que disminuye la productividad por no haber continuidad en el proceso, al 17% en el costo porque hay mucho desperdicio, tiempos muertos, mermas; y esto pasa hasta que se habilita el nuevo empleado a su trabajo.

PREGUNTA No. 4

¿CUÁNTO TIEMPO TOMA A LA EMPRESA SUPLANTAR A LA PERSONA QUE DEJÓ EL EMPLEO?

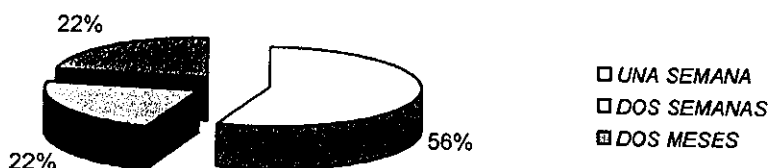


FUENTE: Investigación propia 1999

Los días que tarda la empresa en suplantar a la persona que cubrirá el puesto es para casi la mitad de las empresas (45%) de 6 a 10 días, para el 33% es de 1 a 5 días, y para el 22% es de 11 a 15 días. Lo cual coincide con el cuestionario hecho a recursos humanos que efectivamente para la mayoría de las empresas les lleva de 6 a 10 días contratar al nuevo personal que ha de cubrir la vacante existente.

PREGUNTA No. 5

¿CUÁNTO TIEMPO TOMA EN CAPACITAR AL NUEVO EMPLEADO?

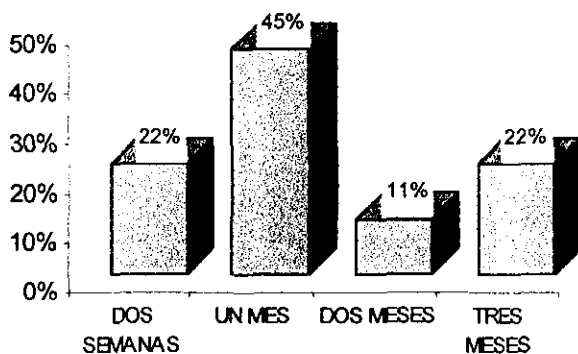


FUENTE: Investigación propia 1999

El tiempo que se lleva para capacitar al nuevo empleado en la mayoría de las empresas (56%) es de una semana, para el 22% dos semanas y para el otro 22% aproximadamente dos meses porque el trabajo requiere de una mayor especialización y por tanto el entrenamiento es más exhaustivo y minucioso.

PREGUNTA NO. 6

¿CUÁNTO TIEMPO TARDA EL NUEVO EMPLEADO EN LLEGAR AL NIVEL OPTIMO DE PRODUCTIVIDAD?

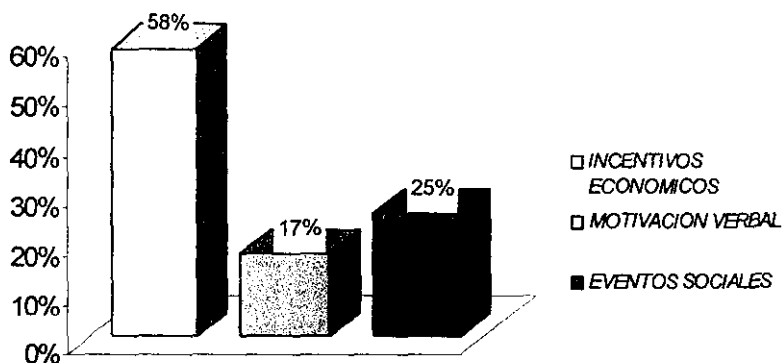


FUENTE: Investigación propia 1999.

El tiempo que le lleva al nuevo empleado alcanzar su nivel óptimo de productividad es para el 45% de las empresas aproximadamente de un mes, al 22% le lleva de tiempo hasta tres meses, a otro 22% únicamente dos semanas y por último a un 11% hasta los tres meses.

PREGUNTA NO. 7

¿QUÉ MEDIDAS SON EMPLEADAS PARA MOTIVAR A LOS TRABAJADORES A AUMENTAR SU PRODUCTIVIDAD?

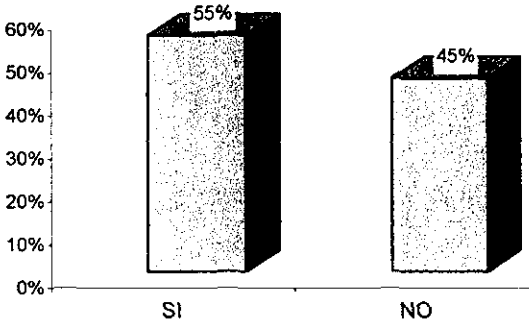


FUENTE: Investigación propia 1999

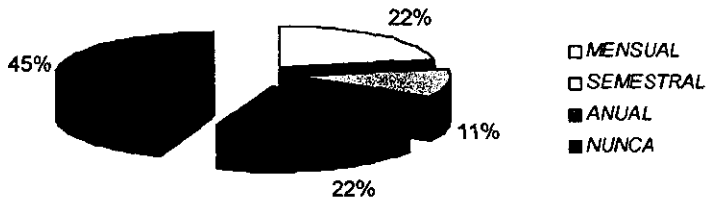
La forma en que motivan a los trabajadores para incrementar su productividad es por medio de incentivos económicos como son: bonos de productividad, vales de despensa, y premios por asistencia, así lo maneja más de la mitad de las empresas que es el 58%, el 25% lo hace a través de eventos sociales y deportivos, y un 17% con motivación verbal (que son platicas de concientización hacia el trabajo y haciéndole saber al empleado que se está desempeñando muy bien.)

PREGUNTA NO. 8

¿SE LLEVAN A CABO SONDEOS PARA CONOCER EL CLIMA DE TRABAJO EN EL AREA DE PRODUCCION?



¿CON QUE PERIODICIDAD?



FUENTE: Investigación propia 1999

Los supervisores respondieron en un 55% de las empresas que si llevaban sondeos para conocer el clima laboral en el área de producción y de ese 55%; el 22% realiza los sondeos mensualmente, otro 22% anualmente y por último un 11% los lleva a cabo cada semestre.

PREGUNTA NO. 9

¿QUÉ ACTIVIDADES REALIZA USTED COMO SUPERVISOR PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DEL AREA?

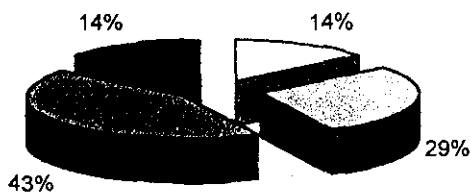


- ANÁLISIS PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE PRODUCCION
- CAPACITACIÓN
- REVISIÓN DE EQUIPO
- MOTIVACIÓN VERBAL
- UBICACIÓN DEL PERSONAL SEGÚN APTITUDES

En la mayoría de las empresas (33%) los supervisores principalmente lo que hacen para mejorar la productividad es a través de la motivación verbal, el 25% a través del análisis de mejoras en el proceso productivo como: tiempos y movimientos, inspección de materiales y análisis de resultados; otro 17% lo hace revisando el equipo de trabajo modificándolo para mejorar y otro 17% ubicando al personal más eficiente en puntos estratégicos para que contribuyan a incrementar la productividad.

PREGUNTA NO. 10

¿COMUNICA A RECURSOS HUMANOS LAS IRREGULARIDADES QUE EXISTEN ENTRE EL PERSONAL DE PRODUCCION, Y POR QUÉ CREE QUE ES NECESARIO HACERLO?



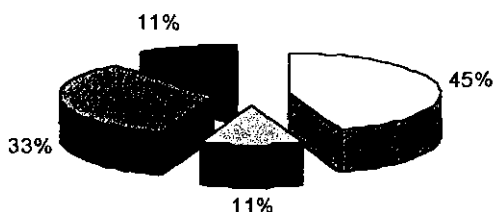
- ES QUIEN RECLUTA AL PERSONAL
- PARA MANTENER BUEN AMBIENTE DE TRABAJO
- ES UN INTERMEDIARIO ENTRE PRODUCCIÓN, PERSONAL Y EMPRESA
- PARA MEJORAR EL CONTROL DEL DEPTO. DE PROD.

FUENTE: Investigación propia 1999

En todas las empresas (100%) mantienen una comunicación constante con recursos humanos para dar a conocer irregularidades que existan en al área de producción principalmente porque es el intermediario entre producción, personal y empresa (43%) otro 29% busca el apoyo mutuo para mantener un ambiente sano de trabajo, el 14% lo hace porque es el encargado de contratar el personal más idóneo y otro 14% para así tener un mejor control en el área de producción (control de asistencia, desviaciones, desempeño del trabajador).

PREGUNTA No. 11

¿CONSIDERA IMPORTANTE LA PARTICIPACIÓN DEL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA
PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA?



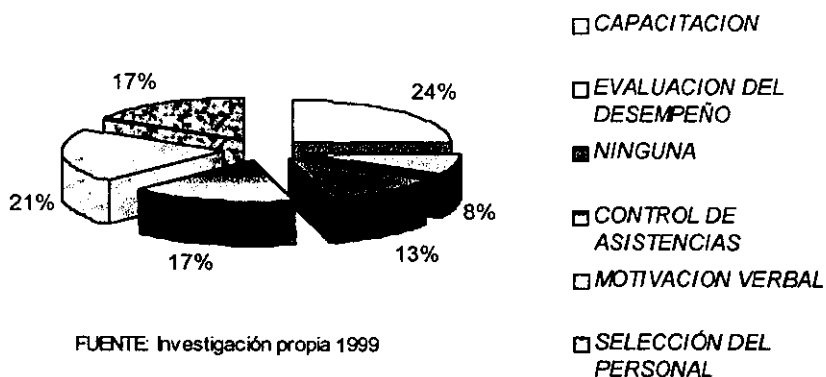
- ES EL ENCARGADO DE CONOCER EL AMBIENTE DE TRABAJO
- ▤ ES QUIEN RESUELVE LOS PROBLEMAS DEL PERSONAL
- APOYA EN LA CONTRATACIÓN Y CAPACITACIÓN
- INFORMA AL SUPERVISOR DE LAS INCONFORMIDADES

FUENTE: Investigación propia 1999

En esta pregunta el 100% de las empresas considera que si es importante la participación del departamento de recursos humanos en la productividad, la razón principal es que el 45% consideran que es el encargado de conocer el ambiente de trabajo en el que se desarrollan los trabajadores y por otro lado, el 33% opinó que el principal apoyo del departamento de recursos humanos radica en la contratación y capacitación del personal.

PREGUNTA No. 12

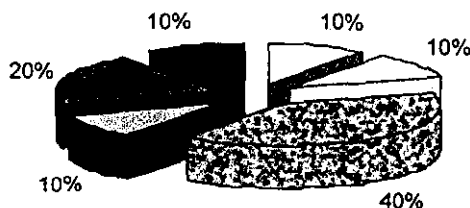
¿QUÉ ACTIVIDADES REALIZA EN CONJUNTO CON RECURSOS HUMANOS PARA MANTENER UN NIVEL DE PRODUCTIVIDAD ADECUADO?



La mayor parte de los supervisores (24%) coincide en realizar junto con el departamento de recursos humanos la capacitación, otra parte (21%) aplican motivación verbal como medida para elevar la productividad; y hay quienes llevan a cabo controles de asistencia (17%), así como selección de personal (17%). En menor medida, pero es de llamar la atención que una parte de los supervisores (13%) mencionara que no está realizando ninguna actividad en conjunto.

PREGUNTA No. 13

EN SU OPINIÓN, ¿QUÉ ACTIVIDADES SE PODRÍAN REALIZAR EN CONJUNTO CON RECURSOS HUMANOS PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES?



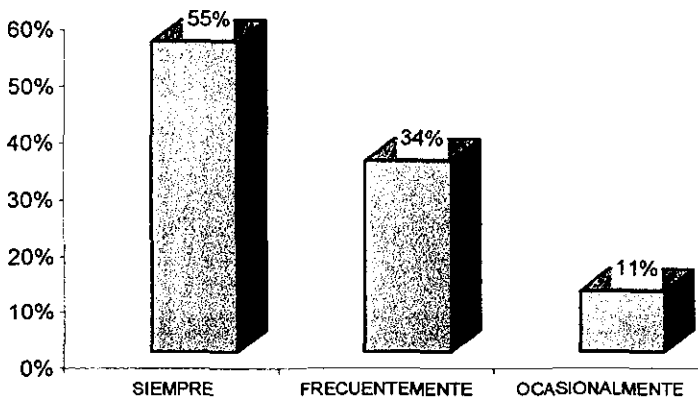
FUENTE: Investigación propia 1999

- CAPACITACION
- EVENTOS DEPORTIVOS
- INCENTIVOS ECONOMICOS
- SELECCIÓN DEL PERSONAL
- SONDEAR AL PERSONAL QUE FALTA
- APOYO EN MEJORAR NIVEL ACADEMICO

Según la opinión de la mayoría de los supervisores (40%) una de las actividades que podrían realizar en conjunto con Rec. Humanos es la aplicación de incentivos económicos, como la medida más eficaz para elevar la productividad de los trabajadores, y como segunda opción (20%) opinaron que podrían en conjunto aplicar sondeos periódicos al personal que falta injustificadamente para conocer las causas y dar solución al problema para de esa manera mejorar la asistencia del personal.

PREGUNTA No. 14

¿SE TOMAN EN CUENTA LAS OPINIONES E INCORFORMIDADES DEL PERSONAL PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL EN EL ÁREA DE PRODUCCIÓN?

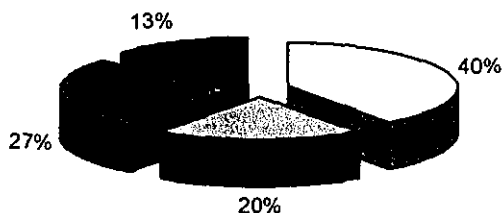


FUENTE: Investigación propia 1999

Los supervisores siempre (55%) toman en cuenta las opiniones e inconformidades del personal de producción ya que de esa manera pueden mejorar el clima laboral, porque tratando de dar solución a esas diferencias se mejoran las relaciones entre los trabajadores conllevando así mismo al incremento de la productividad; el 34% de los supervisores frecuentemente toman en cuenta esas opiniones y solo un 11% las toma en cuenta ocasionalmente.

PREGUNTA No. 15

EN SU OPINIÓN, ¿AFECTA LA ROTACIÓN DE PERSONAL A LA PRODUCTIVIDAD? EXPLIQUE



- POR EL TIEMPO QUE TOMA SUPLANTAR AL PERSONAL, CAPACITARLO Y LLEGAR A SU NIVEL ÓPTIMO
- ▣ POR EL COSTO QUE IMPLICA PARA LA EMPRESA
- PERJUDICA LA EFICIENCIA DE LA PLANTA
- ES IMPORTANTE LA EXPERIENCIA PARA UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD

FUENTE: Investigación propia 1999

En todas las empresas los supervisores opinaron que si les afecta la rotación de personal en la productividad, principalmente porque se pierde tiempo en suplantar a la persona que se ha ido de la empresa, así como también en capacitarlo y llegar al nivel óptimo de productividad (40%), en segundo término porque perjudica a la eficiencia de la planta (27%) y en tercero (20%) porque implica un costo ya que el trabajador al no tener experiencia ocasiona desajustes en la producción debido a los desperdicios, tiempos muertos, tiempo extra y rechazo en la calidad del producto.

4.5.- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

4.5.1.- ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO APLICADO AL DEPTO. DE RECURSOS HUMANOS.

A través del cuestionario aplicado y de las gráficas obtenidas en el capítulo anterior, podemos darnos cuenta de la importancia que tiene la rotación de personal para el área de recursos humanos, ya que es evidente la preocupación debido principalmente a la pérdida de tiempo que implica la búsqueda de nuevos prospectos, contratación y capacitación de los mismos, aunado a la disminución de la productividad que se da como resultado de la falta de experiencia así como el retraso en los procesos y los costos que se generan por este fenómeno.

Nos dimos cuenta de que las causas más frecuentes de separación fueron las renunciaciones voluntarias como resultado de la búsqueda de mejores oportunidades y el cambio de residencia debido a que es muy frecuente la emigración a los Estados Unidos entre las personas que laboran en producción, así como el despido por faltas injustificadas y el incumplimiento de sus obligaciones por alcoholismo, drogadicción y falta de honradez.

Las medidas que aplica el Departamento de Recursos Humanos para tratar de controlar estas incidencias radican en otorgar mejores prestaciones así como impartir pláticas motivacionales y de concientización al personal, aunque el 30% de los encuestados mencionó no aplicar ninguna medida al respecto, y el 22% reconoció que nunca se aplican sondeos para conocer el clima laboral existente, esto demuestra que si bien algunas empresas

están preocupadas por mantener un clima laboral que permita conservar su planta de trabajadores completa, algunas empresas no toman en cuenta lo anterior y simplemente tratan de controlar este fenómeno aplicando medidas como la entrevista de salida, lo cual sólo sirve para informar a la dirección lo que está ocurriendo y en muy pocas ocasiones sirve para prevenirlo.

En cualquier trabajo el tiempo es un factor importante, sin embargo, cuando hablamos de producción éste toma un significado mucho mayor, ya que de él depende alcanzar los objetivos en éste departamento, y junto con la experiencia del personal que ahí labora, van a garantizar que las metas sean logradas.

En relación al factor tiempo, el Departamento de Recursos Humanos tarda en promedio de 6 a 10 días para suplantar un trabajador en un puesto de producción, esto afecta a la empresa fundamentalmente porque retrasa el proceso productivo, no se llega al nivel óptimo de productividad y se pierde tiempo en la capacitación del trabajador de nuevo ingreso.

Por otra parte, el Departamento de Recursos Humanos no es el único responsable de mantener el control del personal en el área de producción, ya que en éste aspecto el supervisor juega un papel primordial, siendo un enlace entre el trabajador y la Dirección; Recursos Humanos coincide en su mayoría en destacarlo como quien maneja el personal y lo hace responsable de mantener la armonía de su área. La mayoría de los encuestados de Recursos Humanos opinaron que para mejorar la productividad de la empresa podrían en conjunto con el supervisor hacerse cargo de la

motivación del personal, así como capacitarlo para alcanzar los niveles de productividad deseados, mejorar la comunicación y los métodos de control, tanto de asistencias, como de productividad, realizar eventos sociales y deportivos y, por último, sólo el 6% mencionó la aplicación conjunta de sondeos para conocer el clima laboral de la empresa.

4.5.2.- ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO APLICADO AL ÁREA DE PRODUCCIÓN.

En este cuestionario se elaboraron algunas preguntas con el fin de ampliar un poco más la información relacionada al área de producción; sin embargo, también tuvimos la oportunidad de complementar y confrontar algunas respuestas anteriormente proporcionadas por el departamento de Recursos humanos, para de esta manera tener un panorama más amplio de lo que esta sucediendo en las diversas empresas.

En relación a lo anterior, la pregunta No. 1 fue diseñada para obtener un índice aproximado de rotación de personal, aplicado a la mediana empresa, para lo cual se utilizó la fórmula siguiente:

$$\text{INDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL} = \frac{\text{Número de bajas en el año} \times 100}{\text{Promedio de personas que trabajan durante el año}}$$

Para obtener los datos que se requieren en ésta fórmula, se realizaron los cálculos siguientes:

$$\text{PROMEDIO DE BAJAS} = \frac{\text{Bajas totales en un año}}{\text{Número de empresas}}$$

$$\text{PROMEDIO DE PERSONAS QUE TRABAJAN DURANTE EL AÑO} = \frac{\text{Suma de personal de las empresas}}{\text{Número de empresas}}$$

Como resultado de estas operaciones se obtuvieron los siguientes valores: el promedio de bajas totales fue de 51.78 personas y el promedio del total de trabajadores en planta fue de 131 empleados.

Substituyendo en la fórmula de Rotación de personal, queda de la siguiente manera:

$$\text{INDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL} = \frac{51.78 \times 100}{131} = \frac{5,178}{131} = 39.53\%$$

Lo anterior demuestra que actualmente existe una rotación de personal más alta a los niveles deseados, ya que según el autor Horst Knapp op.cit., menciona que en la mayoría de los casos tener una rotación debajo del 20% se considera favorable y sano para las empresas y que los índices más elevados serían

síntomas de intranquilidad y de descontento en el campo de trabajo.

Otra situación que pudimos observar es que más de la tercera parte de las empresas no emplean ningún sistema para el control de la productividad, lo que significa que desconocen el rendimiento que tiene el trabajador, en referencia a lo anterior, cabe destacar que la mayor parte de las empresas que si aplican un control en la medición de la productividad, han mostrado mayor interés en mantener un nivel de rotación de personal bajo, debido a los beneficios que brinda la experiencia en el personal para el logro de los objetivos de la producción.

La pérdida de tiempo que se ocasiona al capacitar al personal de nuevo ingreso junto con la baja en la productividad son los factores más importantes que se derivan de la rotación de personal, y si tomamos en cuenta que en promedio a un trabajador le toma un mes más alcanzar el nivel de productividad esperado, esto aumenta los retrasos en los tiempos proyectados, así como costos adicionales por desperdicios, tiempos muertos y pago de horas extras, entre otros. Una de las respuestas que se recopilaron de los supervisores fue la relativa a los sondeos realizados en el área de producción, lo cual reveló una disparidad de opinión entre los departamentos, ya que Recursos Humanos afirmó realizarlos en promedio cada seis meses, y los supervisores afirmaron en un 45% que éstos no se aplican, podemos suponer por lo anterior que no existe una adecuada comunicación entre estos dos departamentos, así como

coordinación de las actividades que se deben realizar en conjunto.

Relacionado a las actividades encaminadas a mejorar la productividad, los supervisores consideran que podrían en conjunto con recursos humanos crear programas de incentivos económicos así como sondear al personal que está faltando a trabajar, para poder dar posibles soluciones al respecto, ya que la capacitación, el control de asistencias y la motivación verbal, no han sido lo suficiente para dar solución a que los empleados estén faltando injustificadamente así como aquel que se está retirando de la empresa; así mismo los supervisores mantienen informado a recursos humanos de las irregularidades que existen en el área para poder tratar de corregirlos lo más rápido posible ya que es el intermediario entre trabajador y Dirección; por su parte, supervisión considera que recursos humanos es el responsable de conocer y mantener el ambiente de trabajo del área de producción; cosa que el departamento de personal menciona que es el supervisor.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el transcurso de la presente investigación pudimos constatar pequeñas diferencias de opinión, entre los departamentos de Recursos Humanos y Supervisión, más que nada en lo relativo a las actividades que cada uno realiza como por ejemplo mantener el ambiente de trabajo en el área de producción. Lo anterior nos muestra la necesidad de establecer y limitar las responsabilidades de cada departamento, así como coordinar las actividades que se realicen en conjunto. En este punto es importante mencionar la comunicación como el lazo que nos permita mantener un control del personal del área de producción y sobre todo tomar las decisiones más rápida y eficazmente.

El departamento de recursos humanos por su parte debe preocuparse por dar una rápida solución a los conflictos que se puedan presentar entre el personal, y más aún tratándose de rotación; sin embargo, otro aspecto importante es la prevención de estos problemas ya que puede perderse mucho más tiempo en corregirlos que en detectar aquellas causas que puedan originarlos; en este aspecto cabe destacar la aplicación oportuna de los sondeos del clima laboral, ya que es una herramienta que utilizada de manera adecuada nos muestra un panorama más real del ambiente de trabajo en el que se desarrolla el personal y puede hacernos ver situaciones que se estén dando sin que a simple vista nos podamos percatar.

La productividad en la empresa depende de el personal con que se cuenta, así como la experiencia y el tiempo que se dedique a mejorar tanto los procesos productivos como a la capacitación. El departamento de recursos humanos debe participar en estos procesos cuando sea necesario, pero sobre todo su principal aportación radica en la selección de personal ya que de esto depende el desarrollo de las actividades en cada uno de los puestos, y por consiguiente de la empresa en general; de esta manera, cuando existan en la empresa problemas de baja productividad por rotación de personal o de ausentismo, se deben tomar en cuenta en las entrevistas de reclutamiento la aplicación de preguntas enfocadas a determinar si el personal que se contrata tiene el perfil del puesto que necesitamos, para de esta forma evitar la contratación de personal que en un futuro puedan causar los mismos problemas ya mencionados.

En resumen, podemos decir que la presente investigación nos ha permitido esclarecer los objetivos que se plantearon al inicio de la misma; así como también subrayar la importancia de la participación del departamento de Recursos Humanos destacando una vez más que el control de la Rotación de Personal es un proceso que eleva la productividad de la empresa.

ANEXOS

CUESTIONARIO PARA EL AREA DE RECURSOS HUMANOS

EL PRESENTE CUESTIONARIO FUE ELABORADO UNICAMENTE PARA LA REALIZACION DE UN TRABAJO DE INVESTIGACIÓN (TESIS) . ES CONFIDENCIAL Y SUPPLICAMOS QUE LO CONTESTE CON TODA SINCERIDAD.

NOMBRE DE LA EMPRESA _____
 NOMBRE DEL ENTREVISTADO _____
 PUESTO QUE OCUPA EN LA EMPRESA _____

1.- ¿En qué afecta a su departamento la rotación de personal? _____

2.- En promedio ¿Cuántas personas se separan de la empresa al año en el área de producción?

3.- Mencione qué porcentajes ocupan las siguientes causas respecto a la rotación de personal.

a.- Despidos	_____
b.- Enfermedad	_____
c.- Renuncia voluntaria	_____
d.- Cambio de residencia	_____
e.- Jubilación	_____
f.- Incapacidad	_____
g.- otros	_____
TOTAL	100%

4.- ¿Cuáles son las causas más frecuentes que originan los despidos? _____

5.- ¿Qué medidas aplica el departamento de Recursos Humanos para prevenir esta incidencia?

6.- ¿Cuáles son las causas más frecuentes que originan las renuncias voluntarias? _____

7.- ¿Qué medidas aplica el departamento de Recursos Humanos para prevenir esta incidencia?

8.- ¿Con qué periodicidad se aplican sondeos para conocer el clima laboral en el área de producción? _____

9.- ¿Se aplican entrevistas de salida al personal que se separa de la empresa?

Siempre _____ Frecuentemente _____ Ocasionalmente _____ Nunca _____

10.- ¿Cuánto tiempo le toma al departamento de R.H. Contratar a la persona que ocupe el puesto que queda vacante? _____

11.- Se involucra el Depto. De R. H. En la inducción y capacitación del personal que contrata para el área de producción? Si _____ No _____ Explique _____

12.- ¿Considera importante la labor del supervisor en la productividad de la empresa?

si _____ no _____ Por qué _____

13.- ¿Afecta a la productividad de la empresa, no mantener bajo control la Rotación de Personal?

si _____ no _____ Por qué _____

14.- En su opinión ¿Cuáles son las actividades que podría realizar junto con el supervisor para mejorar la productividad de la empresa? _____

GRACIAS POR SU COLABORACION

CUESTIONARIO PARA EL AREA DE PRODUCCION

EL PRESENTE CUESTIONARIO FUE ELABORADO UNICAMENTE PARA LA REALIZACION DE UN TRABAJO DE INVESTIGACIÓN (TESIS) . ES CONFIDENCIAL Y SUPPLICAMOS QUE LO CONTESTE CON TODA SINCERIDAD.

NOMBRE DE LA EMPRESA _____

NOMBRE DEL ENTREVISTADO _____

PUESTO QUE OCUPA EN LA EMPRESA _____

1.- Aproximadamente ¿Cuántas personas laboran en el área de producción? _____

2.- ¿Existe un control para medir la productividad de cada trabajador? SI _____ NO _____

3.- ¿Cómo afecta la rotación de personal a la supervisión? _____

4.- ¿Cuánto tiempo toma a la empresa suplantar a la persona que dejó el empleo?

5.- ¿Cuánto tiempo toma en capacitar al nuevo empleado? _____

6.- ¿Cuánto tiempo tarda el nuevo empleado en llegar al nivel óptimo de productividad?

7.- ¿Qué medidas son empleadas para motivar a los trabajadores a aumentar su productividad?

8.- ¿Se llevan a cabo sondeos para conocer el clima de trabajo en el área de producción?
 SI _____ NO _____ con qué periodicidad _____

9.- ¿Qué actividades realiza Ud. Como supervisor para mejorar la productividad del área?

10.- ¿Comunica a Recursos Humanos las irregularidades que existen entre el personal de producción, y por qué cree que es necesario hacerlo? SI _____ NO _____ Explique

11.- ¿Considera importante la participación del departamento de recursos humanos en la productividad de la empresa? SI _____ NO _____ Por qué _____

12.- ¿Qué actividades realiza en conjunto con Recursos Humanos para mantener un nivel de productividad adecuado? _____

13.- En su opinión, ¿Qué actividades se podrían realizar en conjunto con recursos humanos para elevar la productividad de los trabajadores? _____

14.- ¿Se toman en cuenta las opiniones e inconformidades del personal para mejorar el clima laboral en el área de producción?

Siempre _____ Frecuentemente _____ Ocasionalmente _____ Nunca _____

EXPLIQUE _____

15.- En su opinión ¿Afecta la rotación de personal a la productividad? SI _____ NO _____

EXPLIQUE _____

GRACIAS POR SU COLABORACION

ANEXO 1
MODELO DE ENTREVISTA DE SALIDA

NOMBRE _____	EDAD _____	ESTADO CIVIL _____
FECHA DE INGRESO _____	FECHA DE SEPARACIÓN _____	
DEPARTAMENTO _____	PUESTO _____	

1.- ¿Cuál es la causa de su separación? _____

2.- Nombre de su jefe inmediato _____

3.- ¿Qué opina usted de la forma en que él lleva a cabo su trabajo? _____

4.- ¿Qué opina sobre el puesto que ocupó?

a) ¿Recibió la instrucción adecuada para realizar su trabajo? _____

b) ¿Las actividades a realizar estaban bien definidas? _____

c) ¿Recibió su equipo adecuado de trabajo? _____

¿Cuál? _____

d) ¿Considera que el equipo que recibe es el adecuado para que lleve a cabo su trabajo? _____

e) ¿Qué equipo de trabajo considera que hace falta para trabajar en el puesto que laboró? _____

f) ¿El sueldo respecto al puesto es justo? _____

¿Por qué? _____

5.- ¿Qué opinión tiene de sujs compañeros de trabajo? _____

6.- ¿Cuáles considera las deficiencias más notorias en el Departamento que laboró? _____

7.- ¿Qué sugiere para corregir las deficiencias señaladas? _____

8.- ¿Qué opinión tiene usted de la empresa?

9.- ¿A qué se piensa dedicar al separarse de la empresa?

10.- ¿Qué requisitos piensa que debe poseer el nuevo ocupante del puesto?

Escolaridad _____ Experiencia _____

Sexo _____ Edad _____ Estado civil _____

Otros _____

OBSERVACIONES: _____

ENTREVISTO

Nombre y firma

ANEXO 3

Listas de verificación

Nombre del empleado	_____	Departamento	_____
Nombre del evaluador	_____	Fecha	_____
 <i>Valores</i>			
6.5	1.- Se queda horas extras si se le pide		_____
4.0	2.- Mantiene muy aseado su lugar de trabajo		_____
3.9	3.- Planea sus acciones antes de iniciarlas		_____
"	"		"
"	"		"
0.2	30.- Escucha consejos pero rara vez los sigue		_____

100	PUNTUACION TOTAL		_____

ANEXO 4

Método de selección forzada

Del siguiente rubro sobre el desempeño del trabajador seleccione la frase más descriptiva

- | | | |
|-------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| 1.- Aprende con rapidez | 2.- Con frecuencia llega tarde | 3.- Su trabajo es confiable |
| 4.- Trabaja con empeño | 5.- Se ausenta con frecuencia | 6.- Es conflictivo con los demás |

ANEXO 5

Método de distribución de puntos.

Distribuya 100 puntos entre sus subordinados de acuerdo con el desempeño individual que hayan mostrado. Confiera la puntuación máxima al mejor empleado.

PUNTOS	EMPLEADO
18	O. Pérez
16	E. Herrera
15	A. García
15	P. Pardo
10	B. Galindo
7	L. Hernandez
7	J. Rodriguez
4	R. Lara

BIBLIOGRAFIA

- 1.-Hernández Sverdlik Varela. "Administración Moderna de Personal" Ed. Iberoamericana. México, D.F. 1986
- 2.-Horst Knapp. "Por qué cambia el Personal de la Empresa" Ed. Sagitario. Barcelona 1965
- 3.-Bureau of Bussiness. "Como evitar la Rotación de Personal" Ed. Diana. México 1977
- 4.-Rodríguez Valencia Joaquín. "Administración Moderna de Personal" Ed. Ecasa 1991
- 5.-Certo Samuel. "Administración Moderna" Ed. McGraw-Hill 1982
- 6.-Fernández Arena Antonio. "El Proceso Administrativo" Ed. Diana. México 1991
- 7.-Koontz y Weihrich. "Administración" Ed. McGraw-Hill. México 1991
- 8.-Hernández, Sverdlick y otros. "Administración de Personal, Organización, Contratación, Remuneración del Trabajo" Ed. Iberoamericana. México D.F. 1986
- 9.-Reyes Ponce Agustín. "Administración de Personal (Primera Parte) Relaciones Humanas" Ed. Limusa. México 1991
- 10.-Alvarez Román Antonio. "Relaciones Humanas" Ed. Jus México México 1976
- 11.-Arias Galicia Fernando. "Administración de Recursos Humanos" Ed. Trillas. México 1977

- 12.-Reyes Ponce Agustín. "Administración de Empresas (teoría y práctica) 1era. parte" Ed. Limusa. México 1989
- 13.-Guzmán Valdivia Isaac. "La Ciencia de la Administración" Ed. Limusa. México 1978
- 14.-Chiavenato Idalberto. "Administración de Recursos Humanos" Ed. McGraw-Hill. México D.F. 1991
- 15.-Méndez Monge Migdelina. "Introducción a la Administración Básica" Ed. Universidad de Guadalajara. 1990
- 16.-Rodarte Fernández Fernando. "La Empresa y sus Relaciones Públicas" Ed. Limusa. México 1976
- 17.-Baltasar Cavazos Flores. "Ley Federal del trabajo" Ed. Trillas. 16ª. Edición 1984
- 18.- Montaña Agustín. "Administración de la Producción" Ed. Trillas. México, D.F.
- 19.- Werther William B. Y Keith Davis. "Admón. de Personal y Recursos Humanos" 3ª. Edición. Ed. Mc.Graw-Hill de México 1992
- 20.- Taglioferri Lous. "Organización y Supervisión de Recursos Humanos" 1ª. Edición. Ed. Limusa. México 1988