

308923

UNIVERSIDAD PANAMERICANA 70

Des.

FACULTAD DE PEDAGOGIA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



LA ENTREVISTA DE SALIDA COMO INSTRUMENTO  
PEDAGOGICO DE DETECCION DE FACTORES  
RELACIONADOS CON LA ROTACION DEL PERSONAL  
EN LA EMPRESA

T E S I N A  
Q U E P R E S E N T A :  
GRACIELA ROBLES PLASCENCIA  
PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN PEDAGOGIA

DIRECTOR DE TESINA: LIC. ANA ROSA PALLACH ALVAREZ.

MEXICO, D. F.

1998.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

265805



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

**PAPÁ Y MAMÁ:**

Gracias por su gran amor y cariño, por ser mi luz y mi guía, por su ejemplo de unión familiar, por mostrarme el camino del bien. Gracias por la vida.

**ADY Y VÍCTOR:**

Gracias por brindarme su cariño y comprensión, por compartir alegrías y tristezas, por estar conmigo en todos los momentos importantes de mi vida.

**ÁNGEL:**

Tu apoyo y cariño han ido de la mano durante estos diecinueve años.

**TITA:**

Dios te escuchó, gracias por seguir orando por mí. Te quiero mucho.

**LIC. FEDERICO URTAZA:**

Le agradezco su gran ayuda y respaldo al poder concluir satisfactoriamente otra etapa en mi vida profesional.

**ANA ROSA:**

Mil gracias por tu tiempo, tus conocimientos, pero sobre todo por ser tan profesional.

# ÍNDICE

Introducción	1
--------------	---

## Capítulo I: El Pedagogo y la Empresa

I.1 Origen y Concepto de Empresa	5
I.2 Recursos que conforman a la empresa	10
I.3 Las actividades del Pedagogo en la empresa	11
I.3.1 El Pedagogo	12
I.3.2 Capacitación y Desarrollo	13
I.3.3 Higiene y Seguridad Industrial	16
I.3.4 Reclutamiento y Selección	17

## Capítulo II: La Entrevista de Salida

II.1 ¿Qué es una entrevista?	22
------------------------------	----



## **Capítulo III: Rotación del Personal**

III.1 Definición de Rotación de Personal	45
III.2 Causas de la Rotación de Personal	48
III.2.1 Registro de Causas de Rotación	50
III.3 Índice de Rotación de Personal	54
III.3.1 Formato de Reporte de Rotación	56
III.4 Cómo daña el Índice de Rotación a las Empresas	56
III. 4. 1 Costos Primarios	58
III. 4. 2 Costos Secundarios	60
III. 4. 3 Costos Terciarios	62
Recomendaciones	64
Conclusiones	67
Bibliografía	71

## INTRODUCCIÓN

Vivimos en un país sobrepoblado, en el que los grandes corporativos, así como empresas medianas y pequeñas se preocupan por mantener un número adecuado de personal calificado para los diferentes puestos existentes en su organigrama. Esto implica que contemos con un alto grado de desempleo, así también podemos ver que existen una serie de problemas en las organizaciones, concretamente con el personal que labora en ellas, preguntándose qué es lo que sucede.

Una estrategia correcta utilizada por las empresas consiste en, que desde la contratación de los empleados, ellos deben conocer cuáles son los beneficios, desarrollo, capacitación y remuneración, en una palabra tener una sólida inducción a la empresa y al puesto para el que se les contrató, así como hacer propios los principios y valores de la empresa.

El pedagogo también debe comunicar al nuevo empleado la importancia de dar una imagen con calidad en el servicio al cliente, el que realice sus funciones bien desde la primera vez, que no existan reprocesos pero, cuando muchas de estas organizaciones no se preocupan por la gente, por la calidad en el “ser” de una forma

integral, el personal tiende a desmotivarse y buscar otras opciones las cuales cubran sus expectativas.

La presente tesina, pretende analizar las causas de rotación más frecuentes en la empresa, con la finalidad de lograr la permanencia de su personal.

Por lo que en el Primer Capítulo se establecen las relaciones existentes entre el pedagogo y la empresa, los elementos que conforman a esta última y el campo de acción que tiene este profesional dentro de las organizaciones.

Cuando las empresas pierden a un ser valioso, además de que esto repercute en la productividad, se presenta la necesidad de una nueva contratación, inversión de tiempo para entrenar y por consiguiente pérdidas económicas.

Por todo esto, es muy importante tener parámetros y mediciones de la causa o causas por los que una persona se retira de una empresa, es por ello, que en el Segundo Capítulo de esta tesina se analizarán los tipos y usos de la entrevista; entre ellas está la de salida (es aquella que el empleado concede cuando desea dejar de



laborar en una empresa), en la cual se conozca la naturaleza de la separación del empleado, las causas que originaron que éste deje la compañía, saber si se está yendo a una empresa mejor pagado o con un mismo sueldo, la relación de trabajo con sus compañeros, cómo se sentía con la compensación recibida, el ambiente de trabajo, etc.

Pero de nada serviría saber únicamente las causas en forma aislada; lo que se requiere es tener una herramienta sólida y tangible para poder demostrar a los encargados de la toma de decisiones de las organizaciones los Índices de Rotación de manera periódica, y en aquellos casos en donde se vea un incremento desproporcionado, atacar con firmeza las causas para poder prevenir futuras renunciaciones de personal calificado, lo cual es tratado en el Tercer Capítulo.

De manera general, la aportación pedagógica de la presente tesina, es la de dar a conocer la “Entrevista de Salida” como una herramienta fundamental que lleva a los pedagogos, al personal del área de recursos humanos y a los altos ejecutivos que toman las decisiones en la empresa, a analizar los índices de rotación, adoptando las medidas preventivas y/o correctivas que se requieran.

Este trabajo constituye una investigación fundamentalmente documental porque se basa en fuentes escritas. Los principales autores consultados son: Arias Galicia, Arthur, Blanco Cohen, Chiavenato, Guzmán Valdivia, Ivars Moreno, Kephart, Maier, Mendoza Núñez, Rodarte Fernández, Rodríguez Valencia, Siliceo Aguilar y Zerrilli.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PEDAGOGO Y LA EMPRESA**

El presente capítulo se iniciará con la historia del origen de la empresa y la importancia que desde tiempos remotos tuvo y tiene actualmente, asimismo, se presentará el concepto de empresa visto por Guzmán Valdivia, Sánchez Navarro y Zerilli.

Posteriormente, se presentarán los tres recursos que conforman la empresa, así como las diferentes actividades que el pedagogo puede realizar dentro de la empresa.

#### **I.1 ORIGEN Y CONCEPTO DE EMPRESA**

El hombre desde tiempos remotos, desde la época prehistórica, tuvo la necesidad de reunirse en grupos para satisfacer sus necesidades primarias, como son: comer, defenderse de animales e incluso de otros grupos de individuos; reunieron su trabajo y esfuerzo individual, para lograr un fin común; en el caso de pretender, por ejemplo, alimentarse, unieron su esfuerzo individual para poder cazar un animal y así

obtener alimento para todos los que intervenían, actuando en forma coordinada, repartiendo el trabajo en diferentes acciones.

Con el correr del tiempo nació el “trabajo artesanal”, en el cual cada persona era dueña o propietaria de sus instrumentos de producción, llegando a formarse grupos pequeños de trabajadores. El trabajo que realizaba el jefe del grupo o “maestro” se ajustaba a la tradición y a las costumbres; así, las técnicas pasaban de padres a hijos, aunque con el paso del tiempo creció la necesidad de obtener una mayor utilidad, elevando el nivel de producción, por lo que se hizo necesario aumentar el número de trabajadores, fabricar o adquirir herramientas más adecuadas, por lo que para un trabajador independiente era difícil mantenerse y trabajar por cuenta propia.<sup>1</sup>

Nos podemos dar cuenta de que ya existía una incipiente concepción de la empresa, pero su auge coincide con el nacimiento de la Revolución Industrial, dejando de lado al artesano con sus herramientas e instrumentos, para dar paso al surgimiento de las máquinas. En el siglo XVIII, dichas máquinas tuvieron un grado alto de complejidad por lo que fue necesario un número mayor de trabajadores para hacerlas funcionar.

---

<sup>1</sup> cfr. RIJDEL, Johannes., La Formación para el Trabajo en la Empresa., p. 89

A partir de ese siglo, se requirió dividir el trabajo para tener una alta producción, habilitando al trabajador en funciones específicas, siendo esta idea de fundamental importancia en la época moderna; la empresa hoy en día desarrolla una función social, puesto que no es únicamente un medio para obtener ganancias porque su fin está en la sociedad misma.

A continuación, se presentan algunas definiciones de “empresa”:

Isaac Guzmán Valdivia, define a la empresa “como una unidad económica - social en la que el capital, el trabajo y la dirección, se coordinan para lograr una producción socialmente útil, de acuerdo con las exigencias del Bien Común, de la misma empresa y de la sociedad.”<sup>2</sup>

Juan Sánchez Navarro define a la empresa “como unidad económica de producción, en contraposición a la unidad económica de consumo, que es la familia. La empresa aporta a la comunidad en la que se desarrolla bienes y/o servicios y sobre todo permite la circulación de éstos para la conquista de los mercados y para la satisfacción de las necesidades humanas.”<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> GUZMÁN VALDIVIA, Isaac., Humanismo Trascendental y Desarrollo., p. 95

<sup>3</sup> SÁNCHEZ NAVARRO, Juan., La Empresa Capitalista., p. 35

Andrea Zerilli la define como: “Combinación de los medios humanos y materiales disponibles, en función de la consecución de un fin, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen.”<sup>4</sup>

Habiendo tomado en cuenta, las diferentes concepciones de empresa, se puede concluir que:

La empresa es un conjunto de recursos humanos, materiales y técnicos que llevan a la consecución de un fin; es aquella que requiere de la colaboración de todos los que la integran, coordinando su esfuerzo y trabajo en forma oportuna.

Fernando Rodarte, plantea tres factores importantes en la empresa:

- los accionistas
- los dirigentes o administradores
- los trabajadores y empleados

Cada uno de ellos y todos en conjunto, cumplen un papel fundamental:

---

<sup>4</sup> ZERILLI, Andrea., Fundamentos de Organización y Dirección General., p.31

Los accionistas, delegando facultades para la administración de la empresa (...) Los administradores por contratación de su servicios con los accionistas, asumiendo la responsabilidad de dirigir eficazmente a la empresa y de conducirla a la realización de sus objetivos. Los trabajadores, en cumplimiento de sus obligaciones contractuales, ejecutando voluntaria y eficientemente sus correspondientes labores.<sup>5</sup>

Así toda empresa aporta algún servicio o bien, ésta no podría existir sin el elemento humano, creador, formador y organizador de la misma, así como de los recursos materiales y técnicos; por lo tanto, podemos decir que la empresa es un conjunto de personas, que se esfuerzan en lograr un fin común. Mientras el empleado es a través de quien la empresa puede alcanzar sus metas, y la empresa representa para el empleado el recurso mediante el cual obtiene medios para satisfacer algunas de sus necesidades.

---

<sup>5</sup> RODARTE FERNÁNDEZ, Fernando., La Empresa y sus Relaciones Públicas, p. 40 - 41

## **I. 2 RECURSOS QUE CONFORMAN A LA EMPRESA**

Anteriormente se mencionó que la empresa es una unidad socio - económica, coordinada para el logro de objetivos comunes basados en las necesidades del individuo y de la sociedad por lo que, para lograr sus objetivos, requiere los siguientes recursos:<sup>6</sup>

- a) recursos materiales
- b) recursos técnicos
- c) recursos humanos

a) Los recursos materiales: son los inmuebles, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipo, inversión, herramientas, materias primas, muebles, etc.

b) Los recursos técnicos: son los sistemas del proceso de producción, la tecnología, el desarrollo técnico, las compras, las normas y procedimientos, las políticas, los organigramas e instructivos.

---

<sup>6</sup> cfr. REYES PONCE, Agustín., Administración de Recursos Humanos, p. 72-74



c) Lo: recursos humanos: conforman el elemento más importante dentro de la empresa pues son quienes aportan sus conocimientos, habilidades y destrezas. Sin este recurso, como ya se dijo anteriormente, no pueden existir los dos anteriores.

Se puede concluir que una empresa está dirigida y coordinada por personas. Al organizarse, deberán intervenir los recursos técnicos y una infraestructura sólida, debiéndose basar siempre en el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar el recurso más importante: el humano.

### **I. 3 LAS ACTIVIDADES DEL PEDAGOGO EN LA EMPRESA**

No se puede entrar en este tema sin haber definido qué funciones realiza el pedagogo, así también éste tiene diferentes actividades que realizar, no únicamente en el ámbito de la educación infantil, sino también dentro del empresarial al cual nos referiremos a continuación ampliamente.

### **I. 3. 1 EL PEDAGOGO**

El pedagogo es el profesional de la educación, que ayuda y contribuye al proceso de mejora de cualquier persona. Con frecuencia equivocadamente se confunde o se asocia al pedagogo con el maestro o, por lo menos, se le relaciona con todo lo que es educación escolar; aunque el pedagogo no sólo tiene injerencia en este campo sino que va mucho mas allá.<sup>7</sup>

De esta manera, se debe entender que el pedagogo no está limitado al ámbito de la educación infantil, sino que también puede abarcar los siguientes:

- familiar
- escolar
- comunitario y
- empresarial

---

<sup>7</sup> RIEDEL Johannes., op. cit., p. 20

Basado en el conocimiento biológico, psíquico y social del hombre, aunado a la preparación didáctica y filosófica, el pedagogo pugna por el desarrollo total y armónico del hombre, en sus diferentes etapas de desarrollo.<sup>8</sup>

- infancia
- adolescencia
- madurez y
- vejez

Dado que esta tesina abarca el ámbito empresarial, a continuación se analizarán las actividades que el pedagogo puede desarrollar en la empresa.

### **I. 3. 2 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

La capacitación es el apoyo que se da al empleado para que se perfeccione, domine y amplíe, o en su caso, adquiera mayores conocimientos de carácter intelectual, sobre todo en aquellos aspectos técnicos del trabajo.

---

<sup>8</sup> ibidem., p. 20

El objetivo principal de la capacitación es lograr que el trabajo se realice con calidad desde la primera vez y a un menor costo, esto es, desde el punto de vista de la empresa, pero desde el punto de vista del empleado es un valor agregado, ya que a través de la capacitación aumenta sus conocimientos y, por ende, puede aspirar a una posición más elevada y mejor remunerada para aumentar su seguridad personal, económica y su autoconfianza.

Actualmente, la capacitación juega un papel muy importante, puesto que las organizaciones han incrementado su capacidad de producción con una calidad óptima para exportación de sus productos a nivel internacional.

La capacidad, habilidad, energía, en una palabra, la eficiencia de una organización depende de la adecuada capacitación del personal.

Rodríguez Valencia comenta que, "(...) la capacitación es un acto intencionado de proporcionar los medios para hacer posible el "aprendizaje". El aprendizaje es un fenómeno interno que motiva al individuo." <sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín., Administración Moderna de Personal, p. 77

Tanto la capacitación como el desarrollo cuestan tiempo, dinero y esfuerzo, pero aún así las empresas realizan este tipo de inversiones para tener funcionarios capaces, líderes y profesionales.

La capacitación dentro de las empresas debe ser un proceso de mejora permanente, que reditúa tanto al empleado como a la misma organización; en México es obligatoria y el Artículo 153, fracción "A" de la Ley Federal de Trabajo dice:

Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.<sup>10</sup>

El desarrollo comprende el fortalecimiento de la voluntad y de todas las habilidades necesarias para el puesto: disciplina de carácter, calidad en el ser y en el hacer; todas estas habilidades son o deberían ser características de los altos niveles ejecutivos de una organización, por ser quienes toman decisiones para el logro de los objetivos empresariales. Ellos son quienes tienen una visión a futuro, los que llevan

---

<sup>10</sup> Ley Federal del Trabajo, p. 26

las “riendas del negocio” y visualizan los cambios tecnológicos, económicos y políticos del país, para aplicarlos en beneficio de su organización.<sup>11</sup>

### **I. 3. 3 HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL**

Hace años, los dueños de las empresas consideraban que tanto la seguridad y la salud de los trabajadores no eran una preocupación, pero actualmente los índices de accidentes de trabajo han aumentado de manera vertiginosa pues algunas empresas ofrecen condiciones de trabajo insalubres, químicos peligrosos, maquinaria en mal estado, poca ventilación, alto grado de contaminación, radiación, etc.<sup>12</sup>

Por esto es importante aplicar medidas de mejora en el medio en el que se trabaja, protegiendo la salud y vida de los trabajadores; en este campo el pedagogo debe elaborar y aplicar programas de prevención, así como formar instructores que ayuden a implementar medidas preventivas y en su caso correctivas. Es muy

---

<sup>11</sup> cfr. REYES PONCE, Agustín., Administración de Empresas, p. 78-80

<sup>12</sup> cfr. RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín., op. cit., p. 175

importante esta función, toda vez que su objetivo primordial es eliminar las causas de los accidentes.

### **I. 3. 4 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

Como se ha dicho, el recurso más importante dentro de una empresa es el humano, por lo que esa debe preocuparse por lograr la mayor eficiencia de sus trabajadores ante una correcta selección de personal.

El pedagogo debe preocuparse por elaborar un plan de vida - carrera para que las aptitudes de los empleados correspondan al puesto que ocupan.<sup>13</sup>

Para poder garantizar un alto nivel de eficiencia en el empleado, siempre hay que tomar en cuenta el perfil del puesto y la descripción del mismo. El pedagogo tiene que basarse en la descripción del puesto para poder reclutar y realizar el primer filtro, llegando finalmente a seleccionar al candidato idóneo al puesto vacante.

---

<sup>13</sup> cf. WERTHER, William B. y DAVIS Keith., Dirección de Personal y Recursos Humanos., p. 230, 231

Cuando no existe una descripción de puestos dentro de la organización se dificulta la selección de personal, así como la aplicación de cualquier programa de capacitación y desarrollo.

Cuando se ha contratado a un mal elemento, al poco tiempo empieza a dar problemas, ya sea por su ineptitud en el trabajo encomendado, creando un alto grado de desperdicio de material, descomposturas de maquinaria, riesgos de trabajo derivados de su ineptitud, hasta provocar su despido con causales justificadas.

Cuando una organización carece de técnicas de reclutamiento y selección de personal, da origen a determinadas variables nocivas para la misma, como son:

- aumento en costos de adiestramiento
- baja eficiencia en el trabajo
- duplicidad de funciones
- poca motivación hacia el trabajo
- estancamiento de la empresa
- inestabilidad emocional del trabajador y



- un alto grado de rotación del personal, tema del cual se hablará mas adelante por considerarse de suma importancia

Se puede decir que reclutar y seleccionar personal es el proceso mediante el cual se busca, se filtra y se elige al mejor candidato, el que más se acerca a los requisitos demandados del puesto a cubrir.

Este proceso implica varios pasos:

1. Requisición de personal.
2. Descripción del puesto.
3. Reclutamiento de diversas fuentes.
4. Recepción de aspirante.
5. Primera entrevista.
6. Pruebas de pre - selección.
7. Segunda entrevista.
8. Exámenes psicométricos.
9. Opinión del jefe inmediato.

10. Encuesta socio - económica.
11. Examen médico.
12. Contratación.
13. Inducción a la empresa.
14. Inducción al puesto.<sup>14</sup>

En este proceso se pueden aumentar o disminuir el número de pasos, dependiendo de la empresa pero principalmente del puesto a contratar.

Como se ha podido observar, el pedagogo dentro de la empresa debe estar capacitado para elaborar o supervisar material didáctico para su trabajo, detectar y analizar los problemas en el mismo, para descubrir y diagnosticar necesidades, para capacitar al personal a fin de propiciar el desarrollo humano de la organización, para dirigirlo, para planear, organizar, ejecutar y evaluar programas relacionados con su función en la empresa, así como para seleccionar al personal, aplicando e interpretando los tests psicométricos que sean necesarios y lo ayuden a lograr su objetivo.

---

<sup>14</sup> cfr. BLANCO COHEN, C. ., *Cómo seleccionar Nuestro Personal.*, p. 28, 29

Un aspecto que debe tomarse en cuenta para tener personal calificado en cualquier ámbito es la entrevista, tema del que se hablará en el siguiente capítulo.

## **CAPÍTULO II**

### **LA ENTREVISTA DE SALIDA**

En este segundo capítulo se introducirá al lector, al ámbito del departamento de reclutamiento y selección de personal, primeramente se presentará la definición de entrevista, sus diferentes tipos y cómo el pedagogo podrá obtener datos y conocer al entrevistado.

Para finalizar este capítulo se analizarán los diferentes usos de la entrevista en la empresa.

#### **II.1 ¿ QUÉ ES UNA ENTREVISTA ?**

La entrevista es una técnica que se puede aplicar en diferentes ámbitos como son la escuela, la familia, y la empresa. A pesar de ser tan utilizada, generalmente cuando se está aplicando se tiende a improvisar, sin tener en cuenta lineamientos y objetivos.

Arias Galicia, en su libro “Administración de Recursos Humanos”, define a la entrevista como: “(...) una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones.”<sup>15</sup>

Esta comunicación de la cual habla el autor, debe tener un objetivo determinado, para no quedarse en una simple plática intrascendente.

Sergic Reyes y otros autores la definen como: “(...) una forma oral de comunicación interpersonal, que tiene como finalidad obtener información en relación a un objetivo.”<sup>16</sup>

Esta definición es clara y sencilla, aunque también es importante mencionar el lenguaje no verbal dentro de la entrevista, dado que una persona puede verbalmente estar diciendo una cosa mientras que con su gesticulación, ademanes, postura de cuerpo, modales, reacción y emociones sugiere otra. Así también, podemos decir que existe una barrera entre entrevistado y entrevistador pues el primero sabe que tiene que comportarse de una determinada manera durante el desarrollo de la

---

<sup>15</sup> ARIAS GALICIA, Fernando., *Administración de Recursos Humanos.*, p. 265

<sup>16</sup> REYES CARRASCO, Sergio et al., *El Proceso de la Entrevista.*, p. 22

entrevista porque está siendo objeto de una evaluación; esta barrera puede subsanarse si el entrevistador gana su confianza con un ambiente relajado, sin tensiones y con privacidad.

El entrevistador, por lo tanto, debe ser una persona preparada, con experiencia y adiestrada específicamente en esta técnica, para poder captar el lenguaje verbal y no verbal, dándole a la comunicación la interpretación correcta; en otras palabras, debe ser conciso, confiable, claro, analítico y con una actitud positiva.

Como dijimos anteriormente, la entrevista es una conversación que mantienen dos personas con un objetivo definido; por lo que se puede afirmar que no toda comunicación es una entrevista, aunque se genere información.

La entrevista es una técnica de carácter psicológico, cuya importancia proviene de la relación personal y directa entre entrevistado - entrevistador, que propicia una visión global de la persona.

Se debe tener mucho cuidado de no hacer conjeturas ni tratar de ver intenciones, sino analizar conductas del entrevistado.

Existen diferentes tipos de entrevista, como son:

- pre - selección
- selección
- promoción
- consejo
- salida

Todos estos tipos de entrevista son aplicables a las organizaciones, por lo que se detallarán en el tema siguiente.

## **II. 1. 1 TIPOS DE ENTREVISTA**

a) Entrevista de Pre - Selección: es rápida y no profunda, se analizan los requisitos mínimos a cubrir en el puesto, como son la escolaridad, sexo, edad, ocupación.

b) Entrevista de Selección: es en la que el entrevistador debe formarse un juicio acerca de su candidato, por lo tanto es profunda y en ella se analizan todos los requisitos de la descripción del puesto.

c) Entrevista de Promoción: Según Blanco Cohen: “ (...) tiene por finalidad el determinar como complemento al concepto que por calificación y por su historial se tiene del sujeto, los intereses particulares que pueden moverle a ocupar una nueva y mejor situación.”<sup>17</sup>

Esta entrevista se realiza al personal que ya trabaja en la empresa, se evalúa su desempeño con la finalidad de ver si es posible promoverlo a un puesto lateral o superior, analizando también los obstáculos que tiene en el desempeño del puesto que ocupa actualmente.

d) Entrevista de Consejo: está dirigida a resolver problemas y procura aclarar situaciones conflictivas que merman la capacidad del grupo.

e) Entrevista de Salida: El mismo Blanco Cohen comenta: “Se realiza cuando se puede actuar sobre un empleado cuya marcha obedece a propia voluntad y se tenga la seguridad de que esta determinación lo hace por conveniencias propias y sin recelos con respecto a la Dirección (...).”<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> BLANCO COHEN., *op. cit.*, p. 138

<sup>18</sup> *idem.*, p. 138



Se realiza cuando el empleado quiere dejar voluntariamente la compañía para la cual trabaja, cuando la misma no provoca su despido.

En este punto es donde se puede obtener información valiosísima de cómo se encuentra el interior de un departamento o área de la empresa.

## **II. 2 LA OBTENCIÓN DE DATOS**

Es necesario que el entrevistador elabore una guía para realizar preguntas, debiendo ser claras y directas, evitando salirse del tema para centrarse en lo que realmente interesa saber; la manera de utilizarlas para obtener información será:

- observar
- escuchar
- preguntar

## **II. 2. 1 OBSERVAR**

Es la técnica visual con que el entrevistador percibe aspectos significativos de la conducta del entrevistado.

El entrevistador debe observar algunos detalles del entrevistado desde el momento en que éste entra en su oficina, como son: la coordinación muscular, la forma de caminar, sus movimientos de manos y ojos, así también su expresión facial, porque en muchas ocasiones los gestos dicen más que las palabras y en la cara se muestran las emociones claramente. Las actitudes, posturas, forma de mover los brazos, son también mensajes no verbales importantes de analizar.

El empleado puede mostrar agrado, rechazo, indignación, desagrado, duda, aceptación, sin necesidad de decir una sola palabra.

## II. 2. 2 ESCUCCHAR

Los elementos de la comunicación son el emisor, receptor, y el mensaje, pero para que exista una comunicación efectiva es necesario “saber escuchar”.

Maier, comenta: “Escuchar es algo mas que abstenerse de hablar. El que escucha debe mostrar por medio de su conducta que está tratando de comprender (...)”<sup>19</sup>

No es lo mismo oír que escuchar y esto significa poner atención en lo que a uno se le está diciendo; la persona que realiza la entrevista debe poseer o desarrollar tres características: saber escuchar para recibir información, saber motivar al empleado a hablar y dar confianza para que el entrevistado se relaje y aporte un mayor cúmulo de información.<sup>20</sup>

Algunos aspectos que hay que tomar en cuenta mientras la otra persona habla, son el temblor o sudor de manos, el tono de voz, la forma de mirar, los titubeos, la respiración (agitada, entrecortada, normal, etc.).

---

<sup>19</sup> MAIER, R. F., Psicología Industrial, p. 569

<sup>20</sup> cf. SIKULA, F. Administración de Recursos Humanos en Empresas, p. 128

Una persona que sabe escuchar ayuda a que el otro pueda comunicarse efectivamente.

## II. 2. 3 PREGUNTAR

Reyes Carrasco expresa: "(...) las preguntas tienen como fin primordial el traducir los objetivos específicos del entrevistador en una comunicación positiva con el entrevistado, de manera que se obtenga información que realmente deseamos obtener."<sup>21</sup>

Formular preguntas es el medio por el cual, en forma directa, se obtiene información.

Según el entrevistador formule su pregunta, será la respuesta que obtendrá; por eso, debe ser muy cuidadoso, observando lo siguiente:<sup>22</sup>

- realizar sólo una pregunta a la vez,
- utilizar un lenguaje claro, conciso y al nivel del entrevistado,

---

<sup>21</sup> REYES CARRASCO, Sergio et al. *op. cit.* p. 89

<sup>22</sup> ARTFUR, DIANE., *Selección efectiva de Personal.*, p. 90-95

- la pregunta debe ser sencilla, dando a entender el significado de la misma,
- verificar que el empleado ha entendido la pregunta, para no perder tiempo en respuestas no deseadas,
- elaborar preguntas sin anteponer una negación, y
- evitar que la pregunta induzca a la respuesta

Estos puntos pueden lograrse según el grado de conocimiento preciso que se tenga del entrevistado, tema que es el siguiente punto a tocar en el desarrollo de esta tesina.

## **II. 2. 4 CONOCIMIENTO DEL ENTREVISTADO**

Toda persona que va a ser entrevistada asume diferentes roles como son:

a) E. tímido: es una persona introvertida, insegura y que se inhibe fácilmente.

Cuando se presenta este tipo de personas a una entrevista, se requiere hacerles un ambiente confortable para que se puedan relajar, haciéndoles al mismo tiempo preguntas fáciles y sencillas de contestar, tal vez hasta preguntas triviales.

Una vez que se ha logrado que el entrevistado confíe en el entrevistador, es posible que esté dispuesto a dar una buena información.<sup>23</sup>

b) El agresivo: generalmente es una persona irónica, extrovertida e impulsiva. El inicio de la entrevista o rapport debe ser corta, dejando que el entrevistado sea quien hable un largo rato hasta que posteriormente el entrevistador tome las riendas de la entrevista conduciéndolo hacia el objetivo previsto.<sup>24</sup>

c) E. manipulador: es una persona líder, creativa, audaz y chantajista. El entrevistador necesita tener habilidad para manejar a este tipo de personas, la entrevista debe ser corta, dado que si no sucede esto, el entrevistado la manejará a su antojo y basado en sus intereses para resaltar aspectos que le interesen.<sup>25</sup>

d) El embustero: es mentiroso, manipulador y simulador. No puede “abrir la boca” sin decir una mentira, o en su caso, inflar algunos comentarios o aspectos de su persona.

---

<sup>23</sup> ibidem 1., p. 102

<sup>24</sup> idem . p. 103

<sup>25</sup> idem . p. 104

El entrevistador debe de confrontar y verificar si la información que se le está proporcionando es fidedigna.

Analizando estas características del entrevistado y sabiendo como obtener información valiosa de una entrevista, será mas fácil aplicar un cuestionario de entrevista a un empleado que deja una empresa.

### **II. 3 EL USO DE LA ENTREVISTA EN LA EMPRESA**

La entrevista en la empresa es una técnica muy importante por la información que se emite, pues se logra conocer al entrevistado en diferentes aspectos de su vida, no únicamente en el laboral, sino también en lo personal y, directamente, se puede observar la presentación, limpieza, movimientos, dicción, actitud, etc.

En una entrevista, es fundamental determinar qué información se quiere obtener, por lo que el entrevistador debe conocer la estructura de la organización, las áreas, departamentos, funciones, productos, servicios, prestaciones, valores, políticas, etc.,

para poder encauzar la entrevista. Cada uno de los tipos de entrevista tiene un propósito específico dentro de la empresa.

### **II. 3. 1 USO DE LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN EN LA EMPRESA**

Para poder desempeñar diferentes puestos dentro de una organización es importante tener una herramienta eficaz y validada que ayude a medir conocimientos, habilidades y destrezas. Como ya se mencionó, antes de la Revolución Industrial los oficios se enseñaban de padres a hijos, el puesto era “heredado”, y no siempre se tomaba en cuenta si el aprendiz tenía los suficientes conocimientos, habilidades o destrezas.

Posteriormente, nacen algunos métodos, tales como la exigencia de referencias laborales, los exámenes de selección, que pueden ser no del todo objetivos puesto que algunos pretenden recomendar a “amigos o compañeros”; en otros casos, los exámenes son preguntas tan generalizadas que pierden la objetividad.



Hoy en día, la entrevista es la técnica de selección más utilizada, gracias a su efectividad, por lo que un candidato bien seleccionado desempeñará sus funciones con agrado porque reúne características que el puesto exige.

La entrevista de selección permite que tanto el candidato como el entrevistador tengan una relación más cercana, el primero de poder realizar preguntas sobre la empresa y el segundo obteniendo una mayor información, lo que un cuestionario o currículum no puede hacer.

### **II. 3. 2 USO DE LA ENTREVISTA DE PROMOCIÓN EN LA EMPRESA**

Esta entrevista se realiza para constatar la evaluación del desempeño del empleado en su trabajo.

Debe implantarse en la empresa un sistema de evaluación del desempeño, ya que con él se pueden analizar los objetivos propuestos contra los resultados obtenidos en un período. Es importante que esta evaluación se haga por lo menos dos veces al

año, pues de los resultados que de ella se obtengan depende en gran parte el éxito de los objetivos de un departamento.

Su propósito prioritario es revisar los logros obtenidos y aquellos objetivos que quedaron pendientes de ser cumplidos; es una plática entre jefe y subordinado acerca de cómo se ha desarrollado su trabajo para replantear conjuntamente algunos objetivos y obtener un nuevo compromiso por parte del trabajador.

### **II. 3. 3 EL USO DE LA ENTREVISTA DE CONSEJO EN LA EMPRESA**

Blanco Cohen señala que sirve para: “ (...) aclarar una situación así como (...) sondear o revalorizar embarazosas posiciones que de no ser neutralizadas quedarían latentes y con posibles repercusiones en el equilibrio del grupo.”<sup>26</sup>

Esta también es una entrevista de evaluación, como la de promoción, con la diferencia de que ésta se enfoca a la conducta negativa de un empleado que afecta con su actuación al resto de su grupo de trabajo.

---

<sup>26</sup> BLANCO COHEN., op. cit., p. 138

El objetivo de la entrevista de consejo es hacer reaccionar al empleado conflictivo que generalmente es, o tiende a ser, un líder (negativo), por lo que hay que encauzar esos dones en forma positiva y para que reconozca la existencia de un problema, pero que no está solo, sino que tiene un grupo que lo apoya y un jefe dispuesto a compartir su cambio.

Se tiene que cuidar mucho la reacción del empleado entrevistado, dado que puede reaccionar negativamente de sentirse atrapado y presionado a ejercer un cambio; es aquí donde el jefe - entrevistador debe ser un facilitador del cambio, por el bien de su equipo, departamento y área.

### **II. 3. 4 EL USO DE LA ENTREVISTA DE CONFRONTACIÓN EN LA EMPRESA**

Su uso es muy radical, y se lleva a cabo cuando la entrevista de consejo no tuvo un buen resultado y el empleado continúa con la conducta negativa.

El jefe no abre una comunicación bilateral, como en los anteriores casos, sino que de manera muy directa dice al subordinado lo que se espera de él y el tiempo que da para que cambie de actitud, debe advertirle al empleado que si dicha conducta persiste deberá separarse de la empresa.

### **II. 3. 5 USO DE LA ENTREVISTA DE SALIDA EN LA EMPRESA**

Arias Galicia hace la siguiente reflexión: “La entrevista de salida contiene preguntas que ofrecen datos sobre la vida del individuo dentro y fuera de la organización con el objeto de conocer su desarrollo y desenvolvimiento desde su ingreso, hasta la fecha en la que renuncia.”<sup>27</sup>

Posiblemente ésta sea, a nivel emocional, la entrevista más difícil de realizar.

Cuando un empleado toma la decisión de abandonar la empresa en la cual presta sus servicios, la entrevista de salida es vital, considerando que con ella la empresa está en aptitud de saber por qué quiere dejar de laborar en ella; a través de la entrevista de salida, se puede adentrar en un departamento o área en específico de la empresa,

---

<sup>27</sup> ARIAS GALICIA, Fernando., *op. cit.*, p. 405

analizando cuál es la problemática, defecto o falla que el entrevistado ve, desconocida por el jefe inmediato para que en su caso, se puedan prever algunas recomendaciones a partir de lo planteado por el empleado saliente.

Un aspecto trascendental es que el entrevistador debe permitir y forzar amablemente a que el ex - empleado se desahogue y diga todo lo que siente con respecto a la empresa, compañeros de trabajo, ambiente, etc., retroalimentándose el entrevistador y aprovechando los comentarios para proponer lo necesario y alcanzar un mejor ambiente de trabajo en todos los aspectos.

Pocas empresas en la actualidad suelen entrevistar a sus empleados cuando deciden dejar de laborar en la misma, pero es importante conocer como organización, como área de recursos humanos o relaciones industriales, los motivos reales por los cuales un empleado renuncia y de esta forma poder disminuir la rotación futura.

Otro aspecto importante dentro de la entrevista de salida es la forma de poder obtener datos y el conocer al entrevistado, mismo punto que se tratará a continuación.

## II. 4 LA ENTREVISTA DE SALIDA

Da un panorama amplio, revelando los motivos por los que un empleado abandona una empresa, que tal vez indican algunos aspectos a mejorar que deberían ser tomados en cuenta por el departamento de recursos humanos.

Para poder llevar un control medible de las causas de renuncia, se debe tener una herramienta que permita visualizar estas causas: “*el formato de la entrevista de salida*”, que contiene datos generales del entrevistado, el tipo o naturaleza de la renuncia de la cual se trate y que puede ser por:<sup>28</sup>

- abandono de trabajo
- invalidez definitiva
- jubilación
- reajuste de personal
- renuncia provocada
- renuncia voluntaria
- rescisión de contrato o

---

<sup>28</sup> cfr. ARIAS GALICIA, Fernando., ibidem., p. 405

- terminación del contrato temporal

También se deben analizar las causas que origina su baja de la empresa, algunas de las causas pueden ser:

- abuso de confianza
- acoso sexual
- ambiente de trabajo
- cambio de residencia
- bajo rendimiento
- cargas y presiones de trabajo
- dedicarse a otra actividad
- falta de oportunidad y desarrollo
- falta de promociones
- falta de reconocimiento en el trabajo
- indisciplina
- maternidad
- matrimonio
- problemas de salud

- problemas familiares
- realización de estudios
- relación con compañeros de trabajo
- requerir horario diferente de trabajo
- mejoría en las condiciones económicas
- trato del jefe inmediato o
- trato en general de la empresa

Algunas otras preguntas de tipo general podrían ser con respecto a su trabajo, compensación, ambiente de trabajo e información sobre su nuevo empleo.

A continuación, se presenta un diseño de Entrevista de Salida, la cual se emplea cuando una persona toma la decisión de dejar una empresa. Es recomendable que la persona que ocupa el puesto dentro del área de Capacitación (lo idóneo es un pedagogo), sea quien la aplique, porque la persona del área de reclutamiento y selección no puede ser juez y parte.



1. El encargado del departamento de personal recibe del empleado su “carta renuncia”.
2. El jefe de capacitación entrevista al empleado para conocer las causas de separación de la empresa y las anota en el “formato de Entrevista de Salida”.
3. El jefe de capacitación elabora mensualmente, con base en las entrevistas realizadas, los siguientes documentos:
  - 3.1 “Registro de causas de Rotación” y
  - 3.2. “Reporte de Rotación”
4. El jefe de capacitación analiza y comenta la información recabada con el gerente del área de recursos humanos, para llevar a cabo un plan de acción y tomar las medidas preventivas y/o correctivas necesarias.
5. Se envía memorándum al director general y directores de área del plan de acción formulado por el área de recursos humanos para su información y comentarios.

**II.- 4.1. FORMATO DE ENTREVISTA DE SALIDA**

NOMBRE DEL EMPLEADO		PUESTO :	
FECHA DE INGRESO :		FECHA DE BAJA :	
ESTADO CIVIL :		EDAD :	
NOMBRE DEL JEFE :		DEPARTAMENTO :	
		DEPARTAMENTO :	
		AREA :	
<b>NATURALEZA DE LA BAJA</b>			
<input type="checkbox"/>	a) ABANDONO DE TRABAJO	<input type="checkbox"/>	d) REAJUSTE
<input type="checkbox"/>	b) INVALIDEZ DEFINITIVA	<input type="checkbox"/>	e) RENUNCIA PROVOCADA
<input type="checkbox"/>	c) JUBILACIÓN	<input type="checkbox"/>	f) RENUNCIA VOLUNTARIA
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	g) RESCISIÓN DE CONTRATO
		<input type="checkbox"/>	h) TERM. CONTRATO TEMPORAL.
<b>SU TRABAJO</b>			
1. ¿ ESTUVO SATISFECHO EN SU TRABAJO ? EN CASO NEGATIVO, EXPLIQUE ¿ POR QUÉ ?			
2. ¿ CONSIDERA HABER RECIBIDO LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA REALIZAR SUS FUNCIONES ? EN CASO NEGATIVO, EXPLIQUE ¿ POR QUÉ ?			
3. ¿ TUVO POSIBILIDADES DE DESARROLLO ? EN CASO NEGATIVO, EXPLIQUE ¿ POR QUÉ ?			
<b>SUELDO</b>			
1. ¿ CONSIDERA QUE EL SUELDO QUE PERCIBÍA, ERA DE ACUERDO A SUS FUNCIONES ? EN CASO NEGATIVO, EXPLIQUE ¿ POR QUÉ ?			
2. ¿ QUE OPINIÓN TIENE DE LAS PRESTACIONES DE LA EMPRESA ?			
3. ¿ QUE OPINIÓN TIENE SOBRE EL REPARTO DE UTILIDADES ?			
<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>			
1. ¿ QUE OPINIÓN TIENE DEL AMBIENTE DE TRABAJO ?			
2. ¿ QUE OPINIÓN TIENE SOBRE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO ?			
3. ¿ QUE OPINIÓN TIENE DE SU JEFE INMEDIATO ?			
<b>LA EMPRESA</b>			
1. ¿ FACTORES MAS IMPORTANTES POR LOS QUE SE DECIDE A DEJAR LA EMPRESA ?			
2. ¿ LE GUSTARÍA VOLVER A TRABAJAR EN ESTA EMPRESA ?			
<b>CAUSAS QUE ORIGINAN LA BAJA</b>			
<input type="checkbox"/>	1. ABUSO DE CONFIANZA	<input type="checkbox"/>	12. MATERNIDAD
<input type="checkbox"/>	2. ACOSO SEXUAL	<input type="checkbox"/>	13. MATRIMONIO
<input type="checkbox"/>	3. AMBIENTE DE TRABAJO	<input type="checkbox"/>	14. PROBLEMAS DE SALUD
<input type="checkbox"/>	4. CAMBIO DE RESIDENCIA	<input type="checkbox"/>	15. PROBLEMAS FAMILIARES
<input type="checkbox"/>	5. BAJO RENDIMIENTO	<input type="checkbox"/>	16. REALIZACIÓN DE ESTUDIOS
<input type="checkbox"/>	6. CARGAS Y PRESIONES DE TRABAJO	<input type="checkbox"/>	17. RELACIÓN CON COMPAÑEROS DE TRABAJO
<input type="checkbox"/>	7. DEDICARSE A OTRA ACTIVIDAD	<input type="checkbox"/>	18. REQUERIR HORARIO DIFERENTE DE TRABAJO
<input type="checkbox"/>	8. FALTA DE OPORTUNIDADES DE DESARROLLO	<input type="checkbox"/>	19. REQ. MEJORÍA EN LAS CONDICIONES ECONÓMICAS
<input type="checkbox"/>	9. FALTA DE PROMOCIONES Y ASCENSOS	<input type="checkbox"/>	20. TRATO DEL JEFE INMEDIATO
<input type="checkbox"/>	10. FALTA DE RECONOCIMIENTO EN EL TRABAJO	<input type="checkbox"/>	21. TRATO EN GENERAL DE LA EMPRESA
<input type="checkbox"/>	11. INDISCIPLINA		
<b>INFORMACIÓN SOBRE SU NUEVO TRABAJO</b>			
NOMBRE DE LA EMPRESA		PUESTO :	
		SUELDO :	
		FIRMA	
<input type="checkbox"/>	MAYOR NIVEL JERÁRQUICO, MAYOR SUELDO	<input type="checkbox"/>	SIMILAR NIVEL JERÁRQUICO, MAYOR SUELDO
<input type="checkbox"/>	MAYOR NIVEL JERÁRQUICO, SIMILAR SUELDO	<input type="checkbox"/>	SIMILAR NIVEL JERÁRQUICO, SIMILAR SUELDO
NOMBRE, FIRMA Y FECHA DE QUIEN ENTREVISTÓ .			

## **CAPÍTULO III**

### **ROTACIÓN DE PERSONAL**

Existen muchas causas por las que una persona toma la decisión de dejar una compañía y en este tercer capítulo se analizarán las causas de rotación del personal, el índice del mismo y cómo daña la rotación a la empresa.

#### **III. 1 DEFINICIÓN DE ROTACIÓN DE PERSONAL**

Chiavenato refiere que rotación: “ (...) se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.”<sup>29</sup>

Esto quiere decir, que hay que contemplar no solamente aquellas personas que abandonan una compañía por diferentes motivos, sino que a su vez analizar y verificar las que ingresan, considerando que también tienen un costo para la empresa

---

<sup>29</sup> CHI AVENATO, Idalberto., Administración de Recursos Humanos., p. 148

(publicidad en diferentes medios, la selección del mejor candidato, la inducción, el entrenamiento en el puesto y finalmente capacitarlo para futuras promociones).

El hombre generalmente busca superarse y lucha constantemente por lograrlo, cuando éste analiza que sus objetivos ya no van de acuerdo con los de la organización, es cuando decide retirarse de ella, originándose la “rotación de personal”.<sup>30</sup>

En la actualidad, lo que más preocupa al área de recursos humanos, es la pérdida de personal; puesto que éste es valioso, y se ha invertido tiempo en capacitación y entrenamiento, así como dinero y esfuerzo.<sup>31</sup>

Cada retiro o salida de personal hay que compensarla con una entrada o ingreso, por lo tanto, como lo manifiesta Chiavenato: “El flujo de entrada y salida de personal, se denomina rotación de personal o turnover.”<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> *cfr.* WERTHER, William y DAVIS Keith., *op. cit.*., p. 483

<sup>31</sup> *cfr.* WERTHER, William y DAVIS Keith., *idem.*, p. 201

<sup>32</sup> CH AVENATO, Idalberto., *ibidem.*, p. 149

Cuando las compañías se preocupan por analizar la rotación, se pone de manifiesto la naturaleza de las necesidades que tienen los empleados, siendo éstas en ocasiones fáciles de prevenir o resolver.

La prevención se puede lograr elaborando un formato de clima organizacional, analizando las causas de mayor incidencia, de una manera tangible el que el área de recursos humanos realice algo positivo en bien de la organización y de los empleados.<sup>33</sup>

Cuando la previsión no se da dentro de la organización, la rotación se escapa de control, dándose cuenta de ello el empleado, quien ve que a la organización no le importa su personal; o, también, hay que notar que se da la rotación cuando existe personal altamente calificado con un mercado de trabajo competitivo.

Siendo de vital importancia para las compañías, el establecer cuáles son los motivos por los que las personas dejan la compañía, a continuación se analizarán las causas de rotación.

---

<sup>33</sup> cfr. CHIAVENATO, Idalberto., ibidem., p. 119

### III. 2 CAUSAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

De entre todas las diferentes naturalezas de la separación enunciadas a continuación, el empleado ayudado por el entrevistador deberá elegir una de ellas, la que más se acerque a la insatisfacción que siente.

- a) abandono de trabajo,
- b) invalidez definitiva,
- c) jubilación,
- d) reajuste de personal,
- e) renuncia provocada, \*\*
- f) renuncia voluntaria,
- g) rescisión de contrato o
- h) terminación de contrato temporal

Si el empleado duda entre dos o más de ellas, es la oportunidad que tiene el entrevistador para poder obtener más datos del área del empleado, porque también

---

\*\* La renuncia provocada como tal no existe, pero es aquella en la cual la compañía es quien está tomando la decisión de retirar a un empleado, las causas que conllevan a una renuncia provocada son: acoso sexual, abuso de confianza, bajo rendimiento e indisciplina.

se van analizando las causas elegidas, vistas como un síntoma de la situación reinante en el área, pues no son mera concepción de la imaginación, sino causas que se presentan en la realidad, y suele suceder en las grandes empresas, medianas y pequeñas, (todas estas causas fueron enumeradas en el capítulo anterior).

Otro aspecto que también se debe tomar en cuenta, es la información de la nueva empresa, siendo de gran ayuda este punto sobre todo para el área de compensaciones de una empresa, porque el ex - empleado manifiesta si su nuevo puesto en otra empresa es de :

- mayor nivel jerárquico y mayor sueldo
- mayor nivel jerárquico y similar sueldo
- similar nivel jerárquico con mayor sueldo
- similar nivel jerárquico con similar sueldo

### **III. 2. 1 REGISTRO DE CAUSAS DE ROTACIÓN**

A continuación se expondrá un formato diseñado para que el entrevistador pueda registrar las causas de rotación en forma mensual.



### FORMATO DE REGISTRO DE CAUSAS DE ROTACIÓN

NOMBRE	PUESTO / ÁREA	FECHA INGRESO	FECHA BAJA	CÓDIGOS			OBSERVACIONES
				S	C	SP	
<b>CÓDIGOS</b>				<b>CONCLUSIONES DE MEDICIÓN MENSUAL</b>			
<b>S = NATURALEZA DE LA SEPARACIÓN</b>  <b>C = CAUSA</b>  <b>SP = INFORMACIÓN DEL NUEVO EMPLEO</b>				⇒			
				⇒			
				⇒			
				⇒			
				⇒			
				⇒			

## **INSTRUCTIVO DE LLENADO**

**NOMBRE:** El entrevistador anota todos los nombres de las personas que se dieron de baja en ese periodo (lo conveniente es que se haga en forma mensual), retomando las entrevistas de salida de ese mes.

**PUESTO / ÁREA :** Ultimo puesto ocupado por el empleado y el área a la que perteneció.

**FECHA DE INGRESO:** Se debe corroborar la fecha que dé el empleado de su ingreso, con la que se tiene en el departamento de personal como “alta del empleado”.

**FECHA DE BAJA:** Fecha en la que el empleado deja de prestar sus servicios a la compañía.

### **CÓDIGOS:**

**S:** de la letra “A” a la “H”, es la naturaleza de la separación.

**C:** del número “1” al “21” corresponde a la causa de rotación y

**SP:** información del puesto y compensación del empleado.

**MM:** mayor nivel jerárquico y mayor sueldo

**MS:** mayor nivel jerárquico y similar sueldo

**SM:** similar nivel jerárquico y mayor sueldo

**SS:** similar nivel jerárquico y similar sueldo

**OBSERVACIONES:** En esta columna se debe anotar cualquier información relevante o comentario que haya sido detectado en la entrevista.

**CONCLUSIONES DE MEDICIÓN MENSUAL:** Es el resultado del registro de las causas de rotación; en este espacio se anotarán las causas más frecuentes de rotación de los empleados, así como los puestos y áreas en las que incurren las bajas de personal.

### III. 3 ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL

Arias Galicia, establece al respecto: “Generalmente, el índice de rotación de personal de una organización, indica el ‘*nivel de moral de trabajo*’ de la misma, ya que de éste depende en gran parte la integración y el ajuste del factor humano.”<sup>34</sup>

Existen diversas fórmulas para poder calcular el índice de rotación del personal en las empresas.

Chiavenato retoma la cita de Joseph C. Augustine en su libro “Personnel turnover”, la cual dice: “Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y sus causas; no se consideran las admisiones (entradas) en el cálculo del índice de rotación de personal, sino sólo las desvinculaciones, ya sea por iniciativa de la organización o de los empleados.”<sup>35</sup>

A continuación se presentarán , dos índices de rotación:

---

<sup>34</sup> ARIAS GALICIA, Fernando., *op. cit.*, ps. 405 y 406

<sup>35</sup> *apud.*, CHIAVENATO, Idalberto., *op. cit.*, p. 150

- índice de rotación mensual
- índice de rotación acumulado

### ÍNDICE DE ROTACIÓN MENSUAL

$$M = \frac{B \times 100}{T.P.}$$

**M:** Índice de rotación mensual

**B:** Personas dadas de baja en ese mes

**T.P.:** Es todo el personal con contrato de planta

### ÍNDICE DE ROTACIÓN ACUMULADO

$$M = \frac{\text{SUMA DE LOS MESES} \times 100}{\text{PROMEDIO DEL \# DE PERSONAL DE LOS MESES REPORTADOS}}^{36}$$

**ÍNDICE ACUMULADO ES:** la suma de las bajas de los meses reportados, dividido entre el promedio del número de personal de los meses reportados, da como resultado el índice acumulado.

---

<sup>36</sup> cf. ARIAS GALICIA, Fernando., op. cit., p. 406

### III. 3. 1 FORMATO DE REPORTE DE ROTACIÓN

MES	# DE BAJAS	# DE PERSONAL	ÍNDICE	
			% MENSUAL	% ACUMULADO
ENERO				
FEBRERO				
MARZO				
ABRIL				
MAYO				
JUNIO				
JULIO				
AGOSTO				
SEPTIEMBRE				
OCTUBRE				
NOVIEMBRE				
DICIEMBRE				
<b>T O T A L</b>				

### III. 4 CÓMO DAÑA EL ÍNDICE DE ROTACIÓN A LAS EMPRESAS

Si el índice de rotación en las empresas es alto, se deben analizar cada una de las causas por las cuales las personas se están retirando de la organización.

Chiavenato, comenta: “Muchas veces, en el mantenimiento de una política salarial restrictiva el flujo continuo de recursos humanos a través de una elevada rotación de personal puede resultar mucho más costosa.”<sup>37</sup>

Generalmente, cuando una empresa otorga sueldos competitivos dentro del mercado, se compensan necesidades e insatisfacciones que pudieran existir en el trabajo por lo que baja el nivel de rotación, como ejemplo podemos citar a la compañía de automóviles Ford quien “ (...) redujo la jornada de trabajo (...) y al mismo tiempo aumentó el sueldo mínimo (...) redujo las dimisiones, el paro y los despidos (...) la rotación total bajó de un 370% a un 16%.”<sup>38</sup>

Esto nos indica que las personas que integran el área de recursos humanos, así como aquellos que toman decisiones, deben conocer y analizar más las necesidades de su empresa en lugar de “creer” lo que debería de existir.

Por lo tanto, una empresa debe analizar y evaluar las alternativas que tiene sin verse afectada en sus objetivos globales.

---

<sup>37</sup> CHIAVENATO, Idalberto., *op. cit.*, p. 157

<sup>38</sup> MAIER, R.F., Norman., *op. cit.*, p. 562

La rotación de personal en las empresas involucra:

- costos primarios
- costos secundarios
- costos terciarios

### **III. 4. 1 COSTOS PRIMARIOS**

Chiavenato, detalla lo siguiente: “Son los costos relacionados directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro.”<sup>39</sup>

*a) costo de reclutamiento y selección:*

- elaboración de formato de requisición de personal
- elaboración de formato de solicitud de empleo
- sueldo en horas/hombre del entrevistador o jefe de reclutamiento y selección
- material de oficina
- horas extras de los empleados del área de reclutamiento y selección
- avisos de solicitud de personal en medios publicitarios

---

<sup>39</sup> *ibidem.*, p. 158



- costo de material de exámenes psicométricos
- gastos de encuesta socio - económica
- gastos de exámenes médicos

*b) costo de registro y documentación*

- sueldo de las personas encargadas de administración de personal
- formatos de requisitos de documentación
- procesamiento de datos

*c) costo de ingreso*

- gasto del personal de capacitación y desarrollo
- entrenamiento al nuevo empleado en su puesto

*d) costo de desvinculación*

- baja del empleado ante el IMSS o ISSSTE
- registros internos de baja del empleado
- entrevista de salida
- sueldo del entrevistador

- gastos de material
- pagos de parte proporcional de prima de vacaciones y reparto de utilidades

### **III. 4. 2 COSTOS SECUNDARIOS**

Chiavenato, puntualiza que los costos secundarios: “Cobijan aspectos difíciles de evaluar en forma numérica (...).<sup>40</sup>

#### *a) reflejos en la producción*

- baja en la producción o bien y servicio de la empresa, por la baja del empleado
- falta de seguridad en el nuevo empleado con sus nuevas labores

#### *b) reflejos en la actitud del personal*

- comentarios y actitudes del empleado saliente hacia su jefe y compañeros
- predisposición de los compañeros hacia el nuevo empleado
- imagen difusa hacia clientes y proveedores por la rotación de empleados

---

<sup>40</sup> ibidem, p. 159

*c) costo extralaboral*

- horas extras de los empleados para cubrir la producción
- costo del jefe en entrenar al nuevo personal
- falta de calidad en productos
- bajo índice de producción

*d) costo extra operacional*

- de energía eléctrica
- compostura de equipo por falta de conocimiento del nuevo empleado
- costos altos por bajo control de producción
- accidentes
- desperdicios
- reprocesos

### III. 4. 3 COSTOS TERCIARIOS

Chiavenato, señala que los costos terciarios: “Están relacionados con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y a largo plazos.”<sup>41</sup>

#### *a) costo extrainversión*

- depreciación del equipo
- reparación del equipo
- sueldos mayores al nuevo empleado de acuerdo a tabuladores, por lo tanto debe existir un reajuste de sueldos con los empleados ya existentes del mismo nivel

#### *b) pérdidas en los negocios*

- por la baja calidad en el producto, bien o servicio

Por todo lo expuesto anteriormente, la labor del pedagogo en la empresa es de vital importancia, porque en el área de recursos humanos ya sea, como personal integrante del departamento de reclutamiento y selección de personal, debe realizar

---

<sup>41</sup> *ibidem.*, p. 161

funciones tales como, recurrir a fuentes internas o externas para filtrar al mejor candidato, y con esto nos referimos a que el perfil del candidato sea lo más parecido a la descripción del puesto, aplicando baterías de exámenes y así poder medir conocimientos, habilidades y destrezas, de un individuo.

Una vez que se ha elegido al candidato idóneo, el pedagogo debe elaborar e implementar un curso de “inducción a la empresa”, para que se concientice de las políticas, objetivos y metas, así como de una “inducción al puesto”, en el sentido de que aprenda cuál es el bien o servicio que la empresa ofrece, conocer las plantas, filiales o sucursales para aprender los procesos de producción y/o manejo de los servicios.<sup>42</sup>

Asimismo, en el caso de que el empleado decida abandonar la empresa, la entrevista de salida le dará al pedagogo la oportunidad de analizar aquellas causas que tengan un índice de rotación muy elevado informando a las personas que toman decisiones en la empresa, para que adopten medidas preventivas o correctivas y así poder globalmente reducir los índices de rotación en las empresas.

---

<sup>42</sup> cfr. SIKULIA, F., op. cit., p. 234, 235

## RECOMENDACIONES

- El pedagogo debe dar a conocer sus diferentes campos de acción (familia, escuela, comunidad, empresa), ya que generalmente se le ubica dentro del ámbito de la educación infantil.
- Todo pedagogo debe de colaborar durante el proceso educativo que se lleve a cabo en la empresa.
- El pedagogo deberá cotejar la descripción del puesto contra perfil de los candidatos.
- El entrevistador debe ser una persona preparada, con experiencia, capacitada específicamente para esta técnica.
- Se debe tener cuidado en no hacer conjeturas, ni tratar de ver intenciones, sino analizar las conductas del entrevistado.

- El entrevistador debe conocer los diferentes usos de una entrevista.
- El pedagogo debe preocuparse por elaborar un plan de vida - carrera para que las aptitudes de los empleados correspondan a su puesto.
- El pedagogo debe elaborar e implementar cursos de “inducción a la empresa” y al “puesto”, para el nuevo empleado, para que éste conozca el giro de la empresa, la misión, los valores, las metas, los objetivos y así sentirse parte de ella.
- El jefe inmediato, debe conocer los intereses personales de los empleados, para así desarrollarlos en nuevas tareas.
- Cuando se quiera contratar personal temporal, se debe contemplar a mujeres casadas, o que están por casarse, estudiantes en las vacaciones, así como aquellos jóvenes con familia que los mantienen.

- Se debe aplicar en todas las empresas un cuestionario de “Entrevista de Salida”, para poder determinar las causas por las cuales una persona deja de laborar en una compañía.
- Es de vital importancia que las empresas clarifiquen los motivos por los cuales los empleados las dejen.
- Se deben analizar las causas más frecuentes de rotación buscando cómo combatirlas.
- Se deben revisar en forma periódica (mensual) las causas de rotación, para posteriormente comparar los índices acumulados con años anteriores, en los mismos periodos.
- Las personas que toman decisiones, deben conocer y analizar las necesidades de su empresa en lugar de “creer” lo que debería existir.



## CONCLUSIONES

- El pedagogo es el profesional de la educación, que contribuye dentro de la empresa al proceso de mejora continua, alcanzando el bien individual del empleado y por ende el bien común en la empresa.
- La capacitación es necesaria para que el empleado aprenda a realizar su trabajo con calidad desde la primera vez y a bajo costo, así también se beneficiará porque aumentan sus conocimientos, pudiendo aspirar a niveles jerárquicos superiores.
- La eficiencia de una organización dependerá de la adecuada capacitación de su personal.
- El recurso más importante dentro de una empresa es el humano, pues son quienes aportan sus conocimientos, habilidades y destrezas.

**BIBLIOGRAFIA BASICA**

1. ARIAS GALICIA, Fernando  
Administración de Recursos Humanos  
Editorial Trillas  
México 1979  
525 p.
2. ARTHUR, Diane  
Selección Efectiva de Personal  
Editorial Norma  
Colombia 1987  
238 p.
3. BLANCO COHEN, C.  
Como seleccionar nuestro Personal  
Editorial Limusa  
México 1975  
206 p.
4. CHIAVENATO, Idalberto  
Administración de Recursos Humanos  
Editorial Mc Graw Hill  
Colombia 1997  
540 p.
5. GUZMAN VALDIVIA, Isaac  
Humanismo Trascendental y Desarrollo  
Editorial Limusa  
México 1978  
185 p.

6. IVARS MORENO, Antonio  
Práctica de la Organización de Empresas  
Editorial Rialp  
España 1965  
172 p.
7. KEPHART, Newell C.  
La Entrevista y el Examen de Selección  
Editorial Rialp  
España 1976  
325 p.
8. LEY FEDERAL DEL TRABAJO  
Editorial Sista  
México 1996  
202 p.
9. MAIER, Norman  
Psicología Industrial  
Ediciones Rialp  
España 1975  
634 p.
10. MENDOZA NUÑEZ, Alejandro  
Manual para determinar necesidades de Capacitación  
Editorial Trillas  
México 1985  
98 p.
11. REYES CARRASCO, Sergio Dr. et. al.  
El Proceso de la Entrevista  
Colección Dando  
México 1981  
236 p.

12. RODARTE FERNANDEZ, Fernando  
La Empresa y sus Relaciones Públicas  
Editorial Limusa  
México 1976  
218 p.
13. RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín  
Administración moderna de Personal  
Ediciones Contables y Administrativas  
México 1983  
203 p.
14. SILICEO AGUILAR, Alfonso  
Capacitación y Desarrollo del Personal  
Editorial Limusa  
México 1978  
115 p.
15. ZERILLI, Andrea  
Fundamentos de Organización y Dirección General  
Ediciones Deusto  
España 1981  
410 p.

**BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA**

16. BAIN, David  
Productividad, la solución a los problemas de la Empresa  
Editorial Mc Graw Hill  
E.U.A. 1985  
282 p.
17. CHAVARRIA OLARTE, Marcela y VILLALOBOS, Marveya  
Orientaciones para la elaboración y presentación de Tesis  
Editorial Trillas  
México 1998  
115 p.
18. GARCIA HOZ, Víctor  
Principios de Pedagogía Sistemática  
Ediciones Rialp  
España 1978  
684 p.
19. GUZMAN VALDIVIA, Isaac  
Problemas de la Administración  
Editorial Limusa  
México 1978  
185 p.
20. KEITH, David  
El Comportamiento humano en el Trabajo  
Editorial Mc Graw Hill  
México 1991  
734 p.
21. LARROYO, Francisco  
Diccionario Porrúa de Pedagogía  
Editorial Porrúa  
México 1982  
601 p.

22. LEVY-LEBOYER, Claude  
Evaluación del Personal  
Ediciones Díaz de Santos  
España 1992  
179 p.
23. NERICI, Imídeo Guiseppe  
Hacia una Didáctica General Dinámica  
Editorial Kapelusz  
Argentina 1973  
541 p.
24. REYES PONCE, Agustín  
Administración de Empresas  
Editorial Limusa  
México 1979  
189 p.
25. RIEDEL, Johannes  
La Formación para el trabajo en la Empresa  
Editorial Rialp  
España 1965  
157 p.
26. SIKULA, Andrew F.  
Administración de Recursos Humanos en Empresas  
Editorial Limusa  
México 1979  
513 p.
27. TESTA, G.  
Organización y Dirección del Personal  
Editorial Deusto  
España 1978  
509 p.

28. WERTHER, William B. & DAVIES, Ivor  
Dirección de Personal y Recursos Humanos  
McGraw - Hill  
México 1982  
558 p.