



---

---

**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE  
SAN NICOLAS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**“CAUSAS Y EFECTOS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL CONJUNTO  
CINEMATOGRAFICO “LA HUERTA” MORELIA”**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**ERIKA LETICIA CHAVEZ RODRIGUEZ**

**ASESOR:**

**ELIZABETH OSEGUERA VILLICAÑA**

**MORELIA, MICHOACAN. OCTUBRE 2010**



# CONTENIDO

INTRODUCCION

JUSTIFICACION

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

OBJETIVO GENERAL.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

METODOLOGIA

CAPITULO I.- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

1.1.- Conceptos de la Administración de Recursos Humanos

1.2.- Objetivo de la Administración de Recursos Humanos

1.3.-Importancia de la Administración de Recursos Humanos

1.4.- Proceso de Atracción de Talento

1.4.1.- Reclutamiento

1.4.2.- Selección

1.4.3.-Contratación

1.4.4.-Inducción

1.4.5.- Capacitación

CAPITULO II.- ROTACION DE PERSONAL

2.1.- Definición

2.2.-Antecedentes

2.3.-Causas

2.4.-Consecuencias

2.4.1.-Índice de la Rotación de Personal

### CAPITULO III.- CASO PRÁCTICO

3.1.-Descripción de la Empresa Cinepolis

3.2.- Causas y Consecuencias caso Cinepolis

### CAPITULO IV.- DESARROLLO DE CARRERA

### CAPITULO V.- CONCLUSIONES

### BIBLIOGRAFIA

## INTRODUCCION

En esta investigación determinaremos las principales causas de Rotación en el Conjuntos Cinematográfico de Morelia denominado “La Huerta”, como respuesta a una inquietud por parte del Departamento de Recursos Humanos. Se analizará el porcentaje de rotación tomando como base la información del año 2009. Del mismo modo determinaremos cuales son los meses de mayor rotación.

Para esta investigación analizaremos el perfil que se ha venido manejando para el personal Operativo, esto nos permitirá obtener conclusiones por medio de un análisis, ofreciendo propuestas y modificar el perfil de puesto, mostrando un panorama de las causas de Rotación de los Conjuntos Cinematográficos de Morelia.

## JUSTIFICACION

Día a día las grandes empresas evolucionan haciéndose cada vez más competitivas dentro de su ramo, adaptando nuevas tecnologías, pero sin dejar atrás el factor mas importante; el Humano.

La dirección de estas empresas está en manos de sus empleados, y de las habilidades que posee cada uno; constituyendo el recurso mas valioso que tienen las empresas por lo que hay que potenciarlo al máximo, haciéndose como reto conocer que tan motivada y satisfecha están las personas, reflejándose en estabilidad y compromiso. Al surgir problemas en la estabilidad laboral que afecten

el buen funcionamiento de la empresa y por consecuencia las bajas de estos, hay que buscar las causas que han dado origen a una excesiva rotación de personal y los efectos que esta trae.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo a nuestra base de datos, todo el personal que trabaja a nivel Operativo se caracteriza por ser estudiante de cualquier carrera a nivel profesional o nivel preparatoria. Así mismo el trabajo sólo es de medio tiempo y el pago es por hora; caracterizándose esto por contratos eventuales, bajos salarios y una fuerte carga de trabajo. Esto da como consecuencia el poco interés en el desempeño de sus labores y la falta de un compromiso a largo plazo.

## OBJETIVO GENERAL

Determinar los motivos de un alto porcentaje de Rotación, ofreciendo una opción para disminuir las bajas de personal de manera que favorezcan tanto los intereses personales como de la organización. Generando interés por parte de los empleados por permanecer y crecer dentro de la empresa.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

\*Clasificar los motivos principales de las bajas, en bajas deseadas y no deseadas para su mejor identificación.

\*Determinar ventajas y desventajas de los motivos a fin de:

- \*Analizar efectos negativos y positivos de la rotación.
- \*Analizar el costo que genera la nueva contratación.
- \*Definir el nuevo perfil que tendrán los futuros candidatos.

## METODOLOGIA

En este trabajo utilizaremos dos tipos de investigación: la documental y la investigación de campo.

Documental: con este método nos basaremos en libros de Recursos humanos, revistas de la empresa y procesos documentados.

De Campo: Visitaremos el cine en cuestión, haciendo entrevistas y platicando con el personal para saber desde como Reclutan al personal, hasta la entrevista de salida que se le hace al empleado.

## CAPITULO I.- ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

A lo largo de la segunda mitad del siglo XX, y especialmente con el desarrollo de los departamentos de personal y estudios de gestión de personas se genero un gran numero de definiciones que pretendían describir esta área funcional de la Administración de Empresas.

Tradicionalmente y hasta finales de los años 60, se concebía la gestión de personal como “el conjunto de políticas de la empresa destinadas a atraer, retener y utilizar eficientemente a los empleados adecuados”. Esta definición pone el

énfasis en los procesos de entrada del personal de la empresa, denotando el entorno laboral del momento, donde el personal con buena educación general y preparación técnica específica, era escaso en la mayoría de sectores. La preocupación principal era, pues, encontrar (atraer) a estas personas preparadas, y mantenerlas (retener) en la empresa para poder utilizar las capacidades que aportaban.

Según Beer et al. (1984), "la gestión de recursos humanos incorpora todas las decisiones y acciones empresariales que afectan a la relación entre la organización y sus empleados (sus recursos humanos)".

La definición clásica de Fowler (1975) dice:

"la gestión de personal es aquella parte de la gestión empresarial que se dedica a las personas en el trabajo y, por tanto, se preocupan por las relaciones entre personas y trabajo, persona y persona (individual y colectivamente) y entre empleado y empresario (así como las instituciones que lo representan).

Como cualquier otra área de la gestión de empresas, el objeto de la gestión de personal ha de ser la promoción de la eficiencia de la organización, pero con la premisa que esta eficiencia está directamente relacionada con el bienestar físico y psicológico de los empleados.

### 1.1.- Conceptos de la Administración de Recursos Humanos

*"La administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social."*

Agustín Reyes Ponce.

Comúnmente se dice que Administrar es hacer algo a través de otros. Sin embargo es conveniente emitir una definición de la administración como disciplina, para tener un concepto más formal de la misma.

Aunque cuando varían las diferentes formas de exponer el contenido de conceptos relacionados con la administración de los recursos humanos, los autores siempre tendrán puntos en común, llegando a un concepto muy generalizado.

Proceso cuya finalidad es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad, eficiencia y calidad.

## 1.2.-Objetivo de la Administración de Recursos Humanos

Los objetivos concretos de la Administración de Recursos Humanos varían entre distintas organizaciones, dependiendo, entre otros factores, del tamaño y nivel de desarrollo de la organización. Por ejemplo, podemos encontrar empresas donde el departamento de personal sea un ente meramente administrativo que se encarga de preparar contratos, altas y bajas, nominas, etc., y en el otro extremo encontraríamos a la función de personal como una parte central del proceso estratégico y de planificación de la empresa (Cushway, 1994). Así, los objetivos de la administración de Recursos Humanos serán muy variados, incluyendo, según la empresa o el momento dado, algunos de los siguientes son:

- Asegurar que la empresa cuenta con la cantidad adecuada de personal en cada momento, y que esta fuerza de trabajo tenga una alta motivación y rendimiento.
- Utilizar el pleno potencial y capacidades de los empleados.
- Implementar y mantener las diversas políticas y procedimientos de personal necesarios para posibilitar que la empresa consiga sus objetivos.

- Colaborar con el desarrollo de la estrategia y objetivos corporativos, particularmente con las implicaciones de personal que estos tengan.
- Integrar o alinear las políticas de recursos humanos con los planes corporativos.
- Proporcionar el soporte y las condiciones que necesitan los cuadros de mando para conseguir sus objetivos.
- Responder y solucionar conflictos y situaciones difíciles en las relaciones del personal para asegurar que estos no interfieran en la consecución de los objetivos corporativos.
- Dotar a la organización de un adecuado sistema de comunicaciones, especialmente entre la directiva y los empleados.
- Crear las condiciones para establecer un entorno donde se incentiven la innovación, el trabajo en equipo y la flexibilidad (Armstrong, 1992).
- Reforzar el compromiso de los empleados y colaboradores con el éxito de la empresa a través de una orientación a la calidad en su rendimiento y el de toda la organización (Guest, 1987)

### 1.3.- Importancia de la Administración de Recursos Humanos

La importancia de la Administración de Recursos Humanos, ha ido aumentando, debido a que las empresas requieren cada vez más de personal altamente calificado y motivado para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno.

Hoy en día el capital humano, las políticas de responsabilidad social, las organizaciones han de asumir compromisos de gestión sensibles a las necesidades de sus trabajadores. La motivación por parte de la empresa hacia sus

trabajadores le da mayores beneficios a la misma empresa, por ello, en el desarrollo de una de ellas es la que propicia el mejoramiento del desempeño del trabajador, en donde es importante tomar en cuenta las necesidades de los empleados y satisfacerlas.

Se considera que el factor clave de la organización son las personas ya que en éstas reside el conocimiento y la creatividad, para que estas den su máximo, deben de estar satisfechos, se debe de ver desde el enfoque de ganar ganar en donde ambos tengan derechos pero al mismo tiempo obligaciones. La Administración de Recursos Humanos proporciona a los individuos de una empresa las habilidades y aptitudes necesarias para lograr la satisfacción y eficiencia requerida dentro de la organización. La Administración de Recursos Humanos reglamenta las funciones desempeñadas dentro de la empresa, se elaborarán de acuerdo a las metas que se deseen lograr, a la magnitud de la empresa, a su ubicación geográfica, a la forma de organización y a las políticas gubernamentales. Los objetivos serán los mismos que tenga la organización, estos son principalmente la eficiencia y la eficacia para lograr mayor productividad mediante la satisfacción del trabajo de los individuos que integran la empresa.

#### 1.4.- Proceso de Atracción de Talento

En la actualidad las técnicas de Selección del personal tienen que ser mas subjetivas y más afinadas: determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la Entrevista, las pruebas psicométrías y los exámenes médicos etc.

Una persona adecuada es por lo general la que tiene experiencia, actitud y capacitación profesional para cada puesto en particular; También es un empleado honesto con conducta ética.

#### Perfil del Puesto

Son los requerimientos que deben satisfacer las personas, para ocupar los puestos eficientemente, puede decirse que la vacante es una pieza faltante en una maquina.

El remplazo y el puesto de nueva creación se notificaran a través de una requisición al departamento de selección de personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, horario y sueldo.

### PERFIL CINEPOLITO

\*Edad: 18 años en adelante

\*Sexo: Indistinto.

\*Escolaridad: estudiante de cualquier carrera.

\*Estado Civil: Soltero

\*Disponibilidad de horario

#### *1.4.1 Reclutamiento*

Conjunto de esfuerzos que hace la organización para atraer, convocar al personal mejor calificado con mayores posibilidades de integración. Éste debe de ser rápido y de respuesta rápidas.

#### *1.4.2 Selección*

Proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos si no conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más a fin a sus características. Tomando como base que todo individuo puede trabajar.

Frecuentemente la selección es informal por motivos de rapidez y economía, aunque esta forma es peligrosa porque se pone en manos del azar la obtención de empleados capaces, responsables e idóneos.

#### *1.4.3 Contratación*

- Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa.
- Cuando ya se aceptaron las partes en necesario integrar su expediente de trabajo.
- La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador.
- La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado.
- El contrato deberá ser firmado el director general, el responsable directo y el trabajador
- Afiliación al IMSS.

#### *1.4.4 Inducción*

Es informar a los respecto a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización. En el cual el nuevo trabajador debe conocer todo con la empresa, en el conocimiento de la empresa.

- Inducción en el Departamento de Personal.
- Inducción en el puesto.
- Ayudas Técnicas

### 1.4.5 Capacitación

Concepto.-Hacer a alguien apto o habilitarlo para algo.

Objetivos:

- adaptación de la persona en el puesto
- Eficientar y mejorar las labores
- Incrementar la productividad
- Prepararlo para otros niveles
- Promover seguridad en el empleo
- Mejorar condiciones de seguridad en él trabajo
- Promover el mejoramiento de sistemas
- Reducir quejas y alta moral
- Facilitar supervisión del personal
- Promover ascensos por merito
- Reducción de Rotación, accidente y
- costos de operación

Importancia de la Capacitación

- Evitar altos costos por retrabajos y problemas servicios y calidad
- Aumento de Eficiencia y eficacia en el rendimiento del trabajo.
- Aumento de utilidades
- Trabajadores Motivados y seguros

## II.-ROTACIÓN DE PERSONAL

### 2.1.-Definición

Rotación es el abandono del puesto de trabajo por parte de un individuo a una organización. La cantidad de personas que ingresan y se desvinculan de la empresa.

## 2.2.- Antecedentes

El problema de rotación de personal fue descubierto en Norteamérica en el año de 1910 aproximadamente, las discusiones que siguieron, permitieron darse cuenta por lo menos de que tal fenómeno representaba un costo de mucha importancia y que era necesario afrontarlo lo más pronto posible, con la finalidad de controlarlo temporalmente y que no continuara representando mayores pérdidas en las organizaciones.

Los empresarios dispuestos a despedir a sus empleados a la mínima falta y seguros de poder reemplazar el elemento saliente teniendo en cuenta el abundante recurso humano, se percataron que cada despido tenía un costo y que esa cantidad no se podía pasar por alto, ese mismo razonamiento servía para los que renunciaban a los cargos, de esta manera el número de despidos y las renunciaciones voluntarias existentes se debían mantener al mínimo posible.

La rotación de personal no es una causa sino un efecto, consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior o el exterior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por lo tanto, es una variable dependiente de los fenómenos internos y/o externos de la organización.

Debido a esto es conveniente determinar cuáles son las causas y los efectos que se originan a partir de ella.

## 2.3.- Causas:

Es claro que en la base del fenómeno de la rotación existe un triple orden de causas las cuales son: Las de carácter general, independientes de la empresa y de cada persona; carácter empresarial, ligadas a la implantación de la política del personal; carácter personal, estrechamente relacionadas al sujeto, a sus condiciones personales y familiares generalmente extra empresariales. Dentro de las primeras encontramos factores tales como las situaciones del mercado de trabajo, características del trabajo femenino; en las segundas existen causas relativas a la política del personal, ligadas a las condiciones de trabajo y relacionadas con el nivel de capacidad de los jefes; en las terceras las causas están estrechamente relacionadas a la personalidad de la gente, a sus condiciones familiares, hábitos, etc.

Algunas de estas posibles causas de frecuente rotación se pueden prevenir evitando la admisión de personas cuyo currículum haga prever una permanencia breve, (es suficiente darse cuenta del número de puestos que el candidato ha ocupado en los últimos años).

#### 2.4.- Consecuencias.

La rotación cuando supera los niveles considerados aceptables y positivos, lleva consigo una serie de efectos negativos que se resumen así: Escasa productividad, necesidad continua y elevada de adiestramiento, falta de funcionalidad organizativa, dificultad en el trabajo, desconfianza en la empresa y en los jefes.

La satisfacción laboral como causante de la rotación trae consigo una serie de agentes que se ven influenciados por la misma motivación, estos son: Las situaciones personales, salario, situación organizacional, situación ambiental.

Situaciones personales: Se estudian las diferentes formas de comportamiento que tiene el individuo ante la organización, considerándose sus características físicas,

intelectuales y de personalidad. Podemos encontrar aquí la edad, sexo y relación con sus compañeros de trabajo.

La edad se puede decir que es el tiempo que ha vivido una persona. La falta de atención a este factor puede resultar problemático para la empresa, ya que existe personal joven que por su misma juventud resulta inquieto, queriendo probar suerte en uno y otro lugar o tener otras experiencias aunado a otra situación de alguno que otro personal que envejece y que sin querer por diferentes circunstancias, se jubila de la empresa poniendo un freno en el proceso de promoción del personal activo.

El sexo es la condición orgánica que distingue los tipos de individuos (masculino y femenino), que desempeñan funciones distintas en la reproducción de la especie. Puede afectar al grado de estabilidad en el trabajo.

La relación con sus compañeros es la manera en que el individuo se desenvuelve y expresa sus ideas con los demás, con la intención de mantener un equipo de trabajo sólido y sin fricciones. En esta última es de vital importancia la comunicación para el logro de los objetivos de la entidad.

Salario: Los ingresos económicos que el individuo recibe a cambio de su trabajo, son los recursos con los que cuenta el trabajador para cubrir sus necesidades, dichos ingresos se consideran como la situación económica del trabajador. Estos ingresos pueden ser divididos en directos lo cuales son todas aquellas percepciones por concepto de sueldos, salarios y prestaciones económicas que el trabajador recibe en efectivo como pago por la prestación de sus servicios, e indirectos, que son las prestaciones que la empresa proporciona la trabajador bajo diversas formas (financiándolas total o parcialmente) pero en ningún caso son otorgadas en efectivo, ni computables por su equivalente en dinero (vivienda, despensa, transporte).

Situación organizacional: Se encuentra configurada de acuerdo a las estructuras productivas y administrativas, influyendo en el comportamiento de las personas

que lo integran. La estructura productiva se determina mediante la mecanización o tecnología empleada, la estructura organizacional por la complejidad, formalización, estilos de liderazgo y comunicación. La tecnología ha tenido un gran impacto en las llamadas sociedades industrializadas, en las cuales la tecnología de las máquinas ha implicado el empleo de energía mecánica, mismo método que ha llevado a la producción a gran escala, a la urbanización acelerada y a la ampliación de los mercados.

Personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. Por lo general, la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en el curso de cierto período. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter de predicción.

En la actualidad uno de los problemas que preocupa al área de recursos humanos es el aumento de salidas o pérdidas de recursos humanos, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas. Es decir, los retiros del personal deben ser compensados con nuevas admisiones, a fin mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para que opere el sistema.

Este flujo de entradas y salidas se llama turnover (rotación). En toda organización saludable, es normal que se presente un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo cual ocasiona una rotación vegetativa (conservación del sistema).

Lo ideal es que la rotación se dote de nuevos recursos según las necesidades de personal que se presente en la entidad, para impulsar las operaciones, acrecentar los resultados.

Sin embargo, a veces la rotación escapa del control de la organización, cuando el volumen de retiros por decisión de los empleados aumenta notablemente. Cuando

el mercado laboral es competitivo y tiene intensa oferta, en general aumenta la rotación de personal.

#### *2.4.1 Índice de Rotación de personal:*

Relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo.

Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización. Si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad).

Muchos pueden ser los motivos por los que una persona toma la iniciativa de irse de la organización. Según su grado de intencionalidad la rotación puede ser involuntaria o voluntaria. Será esta última la que represente un problema para las organizaciones.

Este tipo de rotación voluntaria supone otros efectos, costos directos para la organización tangibles como intangibles. Los costos tangibles son los asociados con la selección y capacitación de la persona así como del sustituto. En cuanto a los intangibles podemos enumerar la pérdida de productividad o fallas en la calidad o en la prevención de riesgos laborales.

Algunos autores comenzaron a estudiar también los efectos positivos que la rotación voluntaria tiene en la organización (SATW 1980, Levin y Kleiner, 1992) Una tasa alta de rotación reflejara un bajo índice de efectividad organizacional.

El cálculo de índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto periodo.

1. En el cálculo del índice de rotación de personal para efectos de la planeación de RH, se utiliza la ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{A + D}{2} * 100 / PE$$

Donde:

A= admisiones de personal durante el periodo considerado (entradas).

D= desvinculaciones del personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el periodo considerado (salidas).

PE= promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo, y dividiendo entre dos.

2. Cuando se trata de analizar pérdidas de personal y sus causas, en el cálculo del índice de rotación de personal no se consideran las admisiones (entradas) sino las desvinculaciones, ya sea por iniciativa de la institución o por parte de los empleados:

$$\text{Índice de rotación de personal} = D * 100 / PE$$

3. Cuando se trata de analizar las pérdidas y hallar los motivos que conducen a las personas a desvincularse de la organización, solo se tienen en cuenta los retiros por iniciativa de los empleados, y se ignoran por completo los causados por la organización.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D * 100}{N1 + N2 + \dots + NN / 2}$$

Donde:

D = desvinculaciones espontáneas que deben sustituirse;

N1 + N2 + ... + Nn = sumatoria de los números de empleados al comienzo de cada mes

A = número de meses del periodo.

4. Cuando se trata de evaluar la rotación de personal por departamento o secciones, tomados como subsistemas de un sistema mayor -la organización-,

cada subsistema debe tener su propio cálculo del índice de rotación de personal, según la ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{A + D}{2} + R + T / PE * 100$$

Donde:

A= personal admitido

D= personal desvinculado

R= recepción de personal por transferencia de otros subsistemas (departamentos o secciones)

T= transferencias de personal hacia otros subsistemas (departamentos o secciones).

#### *Determinación del costo de la rotación de personal*

La rotación de personal involucra una serie de costos primarios y secundarios. Entre los costos primarios de rotación de personal, están:

##### 1.- Costos de reclutamiento y selección:

- Gastos de emisión y de procesamiento de solicitud del empleado;
- Gastos de mantenimiento del órgano de reclutamiento y selección;
- Gastos en anuncios de periódicos, hojas de reclutamiento, honorarios de empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etc.;
- Gastos de mantenimiento de la sección de servicios médicos;

##### 2.- Costo de registro y documentación:

o gastos de mantenimiento del órgano de registro y documentación de personal; gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, etc.

### 3.- Costos de integración:

o gastos de la sección de entrenamiento, divididos por el número de empleados sometidos al programa de integración; o costo del tiempo del supervisor del órgano solicitante aplicado en la ambientación de los empleados recién admitidos en su sección.

### 4.- Costo de desvinculación:

\* gastos del órgano de registro y documentación relativos al proceso de desvinculación del empleado, divididos por el número de empleados desvinculados.

\* Costo de la entrevista de desvinculación.

\* Costo de las indemnizaciones por el tiempo anterior a la opción por el FGTS.

\* Costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales, salario proporcional, aviso previo.

Entre los costos secundarios de la rotación de personal, están:

#### 1.- Reflejos en la producción:

- Pérdida de la producción causada por el vacío dejado por el empleado desvinculado, mientras no es sustituido;
- Producción generalmente inferior - por lo menos durante el periodo de ambientación del nuevo empleado que ha ocupado el cargo;
- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.

#### 2.- Reflejos en la actitud del personal:

- Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que está retirándose transmite a sus compañeros;

- Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que esta iniciando transmite a sus compañeros;
- Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la moral y la actitud del supervisor y del jefe;
- Influencia de los aspectos mencionados anteriormente sobre la actitud de los clientes.

### 3.- Costo extra-laboral:

Gastos del personal extra y horas extras necesarias para cubrir, el vacío existente o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.  
 Tiempo adicional de producción causada por la deficiencia inicial, del nuevo empleado;

Tiempo adicional del supervisor que se emplea en la, integración y en el entrenamiento del nuevo empleado.

### 4.- Costo extra-operacional:

o Costo adicional de energía eléctrica, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado;

o Aumento de errores, repeticiones y problemas del control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.

### 5.- Costo extra-inversión:

- Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción, reducido en razón de los cargos existentes o a los recién admitidos que están en periodo de ambientación y de entrenamiento;
- Aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados y, consecuentemente, de reajustes de todos los demás empleados, cuando la

situación del mercado de trabajo es de oferta, lo que intensifica la competencia y lleva la oferta de salarios iniciales al mercado de recursos humanos.

#### 6.- Perdidas en los negocios:

La imagen y los negocios de la empresa pueden sufrir deterioro por la deficiente calidad de los productos en razón de la inexperiencia de los empleados. Obviamente, los cálculos de los costos primarios y secundarios de rotación de personal podría tener mayor o menor influencia, de acuerdo con el nivel de interés de la organización. Mas que un simple resultado numérico y cuantitativo de tales costos, lo que realmente interesa es la concientización, por parte de los dirigentes de las organizaciones, de los reflejos profundos que la rotación elevada de recursos humanos puede traer no solo para la empresa, sino también para la comunidad y para el propio individuo.

### CAPITULO III.- CASO PRÁCTICO

#### 3.1.-Descripción de la Empresa *Cinepolis*

**Cinépolis** es una empresa mexicana de salas de cine y servicios relacionados, tiene su sede en la ciudad de Morelia, Michoacán. La empresa cuenta con varias marcas y servicios entre las que se encuentran Cinépolis, Cinépolis IMAX Theatre, Cinépolis VIP, Multicinemas, Cinemas Gemelos y Cinema Park. La empresa posee complejos cinematográficos en México, Guatemala, El Salvador, Costa Rica, Colombia, Panamá, Perú, Brasil e India. Actualmente opera 2008 salas en más de 170 conjuntos siendo así la empresa cinematográfica más grande de América Latina..

La empresa tiene sus orígenes en Morelia, con la fundación de un cine por parte del empresario Enrique Ramírez Miguel quien abrió el llamado "Cine Morelos" en 1947 en el Centro histórico de la ciudad. Posteriormente con el paso de los años la empresa se reestructura en 1971 con la creación de "Organización Ramírez Cinemas" que fue fundada por Enrique Ramírez Miguel, el 28 de septiembre de 1971, cuando se inauguró el Cinema Morelia (hoy Cinépolis Morelia Centro). Pronto el grupo tuvo un primer impulso en la zona del Bajío, al asociarse con su hijo Enrique Ramírez Villalón y crear los primeros cines: Salamanca 70, Acámbaro 70 y Guanajuato 70. Asimismo posteriormente la empresa desarrollo el concepto de Cinemas Gemelos y Multicinemas. (Algunos de ellos hoy Cinépolis), en 1994 Organización Ramírez funda su marca Cinépolis con otro concepto de salas, siendo también el nombre con que se le conoce a esta empresa desde entonces. Con un primer Cinépolis V.I.P. en 1999 en Ciudad de México interlomas.

#### \*VISIÓN

Iluminamos la película de tu vida con sonrisas y momentos inolvidables.

#### \*MISIÓN

Ser la mejor opción de entretenimiento, fortaleciendo nuestro liderazgo en la industria cinematográfica a nivel internacional, ofreciendo diversión, innovación y un servicio estelar.

#### \*VALORES

Pasión, Compromiso, Integridad, Servicio y Ser Palomita.

#### \*PRINCIPALES LÍNEAS DE NEGOCIO

Exhibición de películas de estreno en salas cinematográficas, venta de bebidas y alimentos y venta de publicidad en pantalla.

#### \*MARCAS

Cinépolis, Cinépolis VIP, Multicinemas, Cinépolis IMAX, Cinemapark y Xtreme Cinemas, Palomitas.

#### \*UNIDADES DE NEGOCIO

Dulcería, Dulcópolis, Cinecafé, Coffee Tree, Helados Spyrál, Baguis, Sushi y Bar.

#### INGRESOS 2009

8,772 millones de pesos.

#### ASISTENTES 2009

México: 100.5 millones de asistentes.  
 India, Centro y Sur América: 4.8 millones de asistentes.  
 Total Mundial: 105.3 millones de asistentes.  
**PARTICIPACIÓN DE MERCADO EN MÉXICO**  
 59.76% en ingresos de exhibición (últimos 12 meses).

**NÚMERO DE CINES Y SALAS**

Al 31 de diciembre de 2009 el total de cines es de 236 y 2,219 salas.

**POSICIÓN MUNDIAL ENTRE CADENAS DE EXHIBICIÓN**

5to lugar en términos de salas.

**EMPLEADOS**

15465 empleados (JUNIO/2010)

**3.2.- Causas y Consecuencias Caso Cinopolis**

*2009 Bajas y sus motivos:*

En 2009 se presentaron 53 bajas con un personal promedio de 105 empleados.

De las cuales se clasifican en Rotación Deseada y no Deseada, a continuación detallo los motivos:

Cierre Establecimiento	<b>ROTACIÓN DESEADA</b>
Despido Justificado	<b>ROTACIÓN DESEADA</b>
Jubilación	<b>ROTACIÓN DESEADA</b>
Liquidación	<b>ROTACIÓN DESEADA</b>
Fin de Contrato	<b>ROTACIÓN DESEADA</b>
Falsedad en Solicitud	<b>ROTACIÓN DESEADA</b>
Incapacidad Parcial/Total	<b>ROTACIÓN DESEADA</b>
Rescisión de Contrato	<b>ROTACIÓN DESEADA</b>
Cambio STIC a Confianza	<b>ROTACIÓN DESEADA</b>
Cambio Intercompañía	<b>ROTACIÓN DESEADA</b>
<b>POR DUPLICIDAD</b>	<b>ROTACIÓN DESEADA</b>
Bajo desempeño	<b>ROTACIÓN DESEADA</b>
Indisciplina	<b>ROTACIÓN DESEADA</b>
Mala actitud	<b>ROTACIÓN DESEADA</b>
Deshonestidad	<b>ROTACIÓN DESEADA</b>
Reestructura del área	<b>ROTACIÓN DESEADA</b>

Diferencia en Auditoría

**ROTACIÓN DESEADA**

Cuadro No. 1 fuente: Elaboración propia

Despido injustificado	<b>ROTACIÓN NO DESEADA</b>
Cuidado Hijos/Dependientes	<b>ROTACIÓN NO DESEADA</b>
Por Faltas	<b>ROTACIÓN NO DESEADA</b>
Reincorporación a Estudios	<b>ROTACIÓN NO DESEADA</b>
Defunción	<b>ROTACIÓN NO DESEADA</b>
Ren. vol. por horario	<b>ROTACIÓN NO DESEADA</b>
Ren. Vol. por carga escolar	<b>ROTACIÓN NO DESEADA</b>
Ren. vol. mejor sueldo y prest	<b>ROTACIÓN NO DESEADA</b>
Ren. Vol. cambio de residencia	<b>ROTACIÓN NO DESEADA</b>
Ren. Vol. otro empleo	<b>ROTACIÓN NO DESEADA</b>

Cuadro No. 2 fuente: Elaboración propia

Les presento las bajas y el motivo de cada baja:

CONJUNTO	DESC MOTIVO	Total
C. LA HUERTA	Bajo desempeño	3
	Deshonestidad	1
	Fin de Contrato	22
	Indisciplina	2
	Liquidación	1
	Mala Actitud	3
	Por Faltas	2
	Reincorporación a Estudios	1
	Ren. vol. cambio de residencia	4
	Ren. vol. mejor sueldo y prest	1
	Ren. vol. otro empleo	4
	Ren. vol. por carga escolar	8
	Rescisión de Contrato	1
<b>Total C. LA HUERTA</b>		<b>53</b>

Cuadro No. 3 fuente: Elaboración propia

Dividiendo estas en Rotación Deseada y no Deseada:

Bajo desempeño	3	ROTACIÓN DESEADA
Deshonestidad	1	ROTACIÓN DESEADA
Fin de Contrato	22	ROTACIÓN DESEADA
Indisciplina	2	ROTACIÓN DESEADA
Liquidación	1	ROTACIÓN DESEADA
Mala Actitud	3	ROTACIÓN DESEADA
Por Faltas	2	ROTACIÓN NO DESEADA
Reincorporación a Estudios	1	ROTACIÓN NO DESEADA
Ren. vol. cambio de residencia	4	ROTACIÓN NO DESEADA
Ren. vol. mejor sueldo y prest	1	ROTACIÓN NO DESEADA
Ren. vol. otro empleo	4	ROTACIÓN NO DESEADA
Ren. vol. por carga escolar	8	ROTACIÓN NO DESEADA
Rescisión de Contrato	1	ROTACIÓN DESEADA

Cuadro No. 4 fuente: Elaboración propia

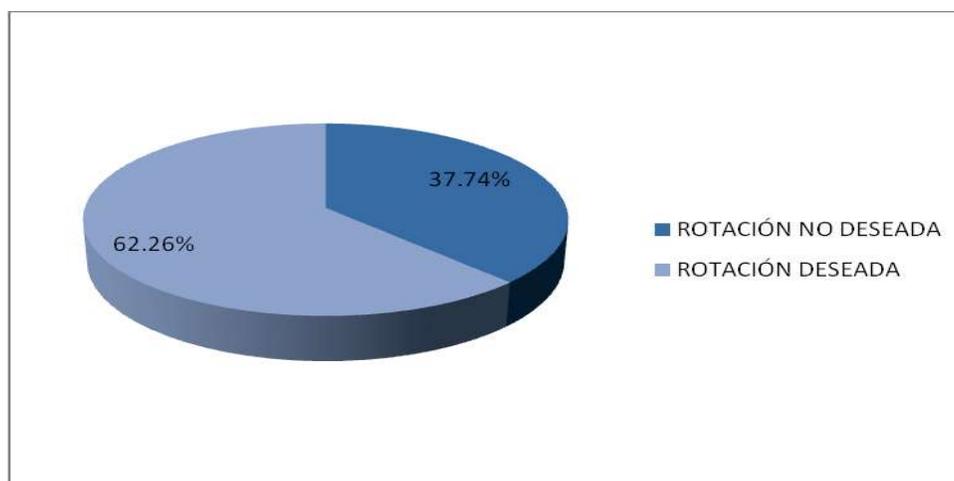


Gráfico No. 1

Aquí vemos que el 62.26% de las bajas son deseadas o programadas por la gerencia; mientras que el 37.74% de las bajas son no deseadas. Este tipo de

bajas es el que se analizará ya que es cuando el empleado decide irse y no continuar trabajando para la empresa por diversos motivos.

Ahora sólo analizaremos las bajas que son consideradas como Rotación no deseada.

Por Faltas	2	ROTACIÓN NO DESEADA
Reincorporación a Estudios	1	ROTACIÓN NO DESEADA
Ren. vol. cambio de residencia	4	ROTACIÓN NO DESEADA
Ren. vol. mejor sueldo y prest	1	ROTACIÓN NO DESEADA
Ren. vol. otro empleo	4	ROTACIÓN NO DESEADA
Ren. vol. por carga escolar	8	ROTACIÓN NO DESEADA

Cuadro No. 4 fuente: Elaboración propia

TOTAL 20 BAJAS

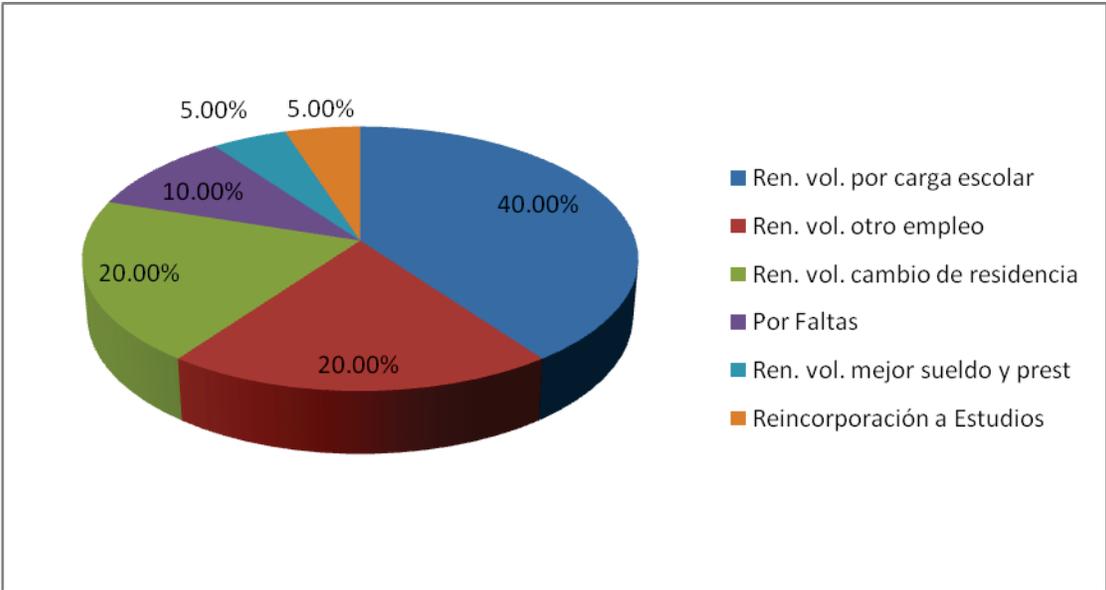


Grafico No. 2

Analizamos aquí que el principal motivo es por Carga Escolar, esto en consecuencia del perfil que se toma como base para contratar “solamente” estudiantes.

Al elegir sólo estudiantes, son chicos que aún no tienen el compromiso para permanecer por más tiempo en el trabajo y aunado a eso el bajo salario que perciben; siendo este por hora y catorcenalmente es depositado a una cuenta bancaria.

Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización.

Si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad)

Índice Ideal: Permite a la empresa retener al personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta problemas difíciles de corregir (dentro de un programa factible y económico).

#### CAPITULO IV.-DESARROLLO DE CARRERA

Primero definamos lo que queremos decir con el término carrera. Una Carrera es “la secuencia evolutiva de las experiencias de trabajo de una persona a lo largo del tiempo” o bien “una secuencia de puestos ocupados por una persona durante toda su vida”. Estas definiciones no implican el avance, el éxito o el fracaso. Cualquier trabajo, remunerado o no, realizado durante un periodo largo puede constituir una carrera. Además del trabajo formal, podría incluir el trabajo de escuela, casa o voluntario.

Durante el desarrollo de la administración han existido diferentes herramientas que han permitido trascender y perfeccionar la producción de bienes

y servicios, así como, en las diferentes áreas de los recursos humanos, ya que el esfuerzo humano es lo que le da vida a toda la empresa.

De esta manera es importante señalar que existen programas que benefician tanto a la organización como a los individuos, este estudio es conocido como Planeación y desarrollo de carrera, los cuales consisten en que el individuo se fije sus propias metas y objetivos de aprendizaje a medio y largo plazo, e identifiquen los medios para alcanzarlos.

Por otra parte el desarrollo de carrera es el enfoque formal de una organización para cerciorarse que las personas apropiadas estén disponibles cuando se les necesiten con las aptitudes y experiencias necesarias.

#### Las Responsabilidades de la Organización

La esencia del programa de desarrollo progresivo de la carrera se basa en proporcionar apoyo a los empleados para que incrementen continuamente sus capacidades y conocimientos. Este apoyo incluye:

- 1.- Comunicar claramente las metas de la organización y estrategias futuras. Cuando las personas saben a donde se dirige la organización, están mejor capacitadas para desarrollar un plan personal para participar en un futuro.
- 2.- Crear oportunidades de crecimiento. Los empleados deberían tener la oportunidad de obtener experiencias de trabajo nuevas, interesantes, y profesionalmente desafiantes.
- 3.- Ofrecer asistencia financiera. La organización debería ofrecer el reembolso de las colegiaturas para ayudar a los empleados a mantenerse actualizados.
- 4.- Proporcionar el tiempo para que los empleados aprendan. Las organizaciones deberían mostrar generosidad para conceder permisos pagados para capacitación fuera del trabajo. Además las cargas de trabajo no deberían ser tan demandantes

para que no impidan a los empleados tener el tiempo para desarrollar nuevas habilidades, capacidades y conocimientos.

#### Las responsabilidades del empleado

Los empleados de la actualidad deberían administrar su propia carrera como empresarios que manejan un pequeño negocio. Deberían pensar en ellos mismos como auto empleados, aun estando empleados en una gran organización.

La carrera exitosa deberá basarse en una flexibilidad continua, manteniendo las habilidades y el conocimiento actualizados. Las siguientes sugerencias son con la percepción de que cada persona, tiene la principal responsabilidad de su carrera.

1.-conózcase usted mismo. Conozca sus fortalezas y debilidades. ¿Qué talentos pueden ofrecer a un patrón?. La planeación de la carrera personal empieza con la honestidad con uno mismo.

2.-Administre su reputación, permita que otros tanto dentro como fuera de su organización actual sepan acerca de sus logros. Haga visibles sus obras.

3.-Construya y mantenga una red de contactos. En un mundo de alta movilidad usted necesita desarrollar contactos. Únase a las sociedades profesionales nacionales y locales, asista a conferencias y establezca redes en reuniones sociales.

4.-Manténgase actualizado. Desarrolle aquellas habilidades y capacidades específicas que están en alta demanda. Evite aprender habilidades específicas de la organización que no puedan ser transferidas rápidamente a otros empleadores.

5.-Equilibre sus aptitudes especiales y generales. Usted necesita mantenerse actualizado dentro de su especialidad técnica. Pero también necesita desarrollar

competencias generales que le den la versatilidad para reaccionar a un ambiente de trabajo siempre cambiante .

6.- Documente sus logros. Los patrones observan cada vez más lo que usted ha logrado en lugar de los títulos que ha obtenido. Busque trabajos y tareas que le proporcionen retos cada vez mayores y que le ofrezcan una evidencia objetiva de sus aptitudes.

7.- Mantenga sus opciones abiertas. Tenga siempre preparados planes de contingencia que pueda utilizar cuando sea necesario. Usted nunca sabrá cuando será eliminado su grupo, su departamento adelgazado, su proyecto cancelado o su compañía comprada por otra empresa. “Espere lo mejor, pero este preparado para lo peor”.

Cuando una organización entiende la importancia del desarrollo de carrera puede ofrecer numerosas oportunidades a sus empleados. Estas oportunidades pueden consistir en algo tan simple como el reembolso de las colegiaturas o en un servicio detallado de asesoría para trazar planes individuales de trayectoria profesional

## CAPITULO V.- CONCLUSIONES

Al llegar al final de esta investigación y después de los resultados que nos arroja la investigación es fácil darse cuenta que en el Conjunto Cinematográfico no existe un empleado satisfecho al 100% y es por eso la búsqueda de otro empleo que le de seguridad y estabilidad tanto emocional como económica.

Los empleados al ser estudiantes y no tener bien definido que sucederá con su futuro no se visualizan a largo plazo trabajando en el cine.

La propuesta que presento en este trabajo de investigación, es ofrecer a los empleados Crecimiento Profesional y un plan de carrera a futuro de tal forma que

no sientan la incertidumbre de “que sucederá cuando termine mis estudios” . Y sientan el deseo de trabajar para Cinepolis. “que se pongan la camiseta”

Algunos de las propuestas son:

En el área de Reclutamiento no aceptar estudiantes de cualquier carrera, si no que sean afines a el area donde comenzaran a laborar. Ejemplo áreas económico administrativas, C.P., etc.

Una capacitacion continua, ya que la necesidad de actualización frente a la competencia es muy grande.

Certificar al empleado en su area de conocimiento, y asi especializar a personal convirtiendolo en apto para futuras promociones.

Escuela para Gerentes, un Instituto donde se pueda lograr la superación que necesita la empresa, conforme a las necesidades del cliente.

Promocionar a los empleados de conjuntos al Corporativo. Teniendo de esta forma una fuente de Reclutamiento a mas de 15000 personas.

## BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO I (2000) Administración de Recursos Humanos. 5 Edición.

Bogota Colombia: Mac Graw-Hill

IVANCEVICH, J (2005) Administración De Recursos Humanos. 9 Edición.

México, D.F.: Mac Graw-Hill

ALFARO CALDERON (2004) La gestión de los Recursos Humanos: Enfoques para México. Morelia, México: UMSNH-UNIVERSITAT

AGUSTIN REYES PONCE. Administración de Empresas. 1 Edición México D.F. Grupo Noriega Editores

ARIAS GALICIA FERNANDO. Administración de Recursos Humanos para el Alto desempeño. 5 ed. México D.F. TRILLAS 1999 (reimpresión 2000)