



21  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

2ej  
FACULTAD DE PSICOLOGIA

IMPORTANCIA DE LA SELECCION Y CAPACITACION  
EN LA REDUCCION DE ROTACION DE PERSONAL  
SINDICALIZADO, EN UNA PLANTA ENSAMBLADORA  
EN LOS PERIODOS DE 1990 A 1993.

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A :  
LUZ MARIA AVILA SANCHEZ

DIRECTOR DE TESIS: LIC. SILVIA GPE. VITE SAN PEDRO  
ASESOR ESTADISTICO: LIC. BENITO RAMIREZ PRADO  
DIRECTOR DE LA FACULTAD: DR. JUAN JOSE SANCHEZ SOSA

FALLA DE ORIGEN

MEXICO D.F.

AGOSTO, 1995





## **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 está 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.

## **A MI FAMILIA**

**AGRADEZCO A DIOS LAS OPORTUNIDADES Y LA SALUD BRINDADA, Y SOBRE TODO LE DOY GRACIAS POR LA FAMILIA QUE ME HA DADO, POR QUE ELLOS HAN SABIDO SER APOYO, COMPRESION, PACIENCIA Y AMOR , A USTEDES, LES AGRADEZCO LA CONFIANZA QUE DEPOSITARON EN MI Y PORQUE SIENDO USTEDES LA BASE DE TODO ESTE ESFUERZO AHORA PUEDO DECIR GRACIAS ...**

**LO LOGRE**

## **AGRADECIMIENTOS**

**A DIOS, POR PERMITIRME ESTAR EN ESTE MUNDO, Y QUE CON LA FE QUE SIEMPRE HE TENIDO EN EL PUDE CONCLUIR MI META PROFESIONAL.**

**ESPECIALMENTE A LA U.N.A.M. Y A LA FACULTAD DE PSICOLOGIA, POR DARME LA OPORTUNIDAD DE FORMARME PROFESIONALMENTE EN ESTA MAGNA INSTITUCION.**

**A MI MADRE, POR LA HERENCIA MAS VALIOSA QUE JAMAS OLVIDARE, Y QUE CON ESE TOQUE DE AMOR CON EL CUAL HE LOGRADO TERMINAR MI CARRERA PROFESIONAL, POR LO QUE LOS ESFUERZOS Y SACRIFICIOS HECHOS POR AMBAS NO FUESEN EN VANO, POR SER TU EL AMOR MAS GRANDE QUE TENGO, GRACIAS.**

**A TI ALEJANDRO, QUE ERES MI RAZON DE SER Y DE VIVIR, GRACIAS POR EL GRAN AMOR Y APOYO MORAL Y ESPIRITUAL QUE SIEMPRE ME HAS DEMOSTRADO DE MANERA INCONDICIONAL, TE AMO.**

**A MI FUTURO HIJO, EL CUAL FUE EL PRINCIPAL MOTIVADOR PARA TERMINAR ESTA INVESTIGACION, TE LA DEDICO CON TODO MI AMOR Y CARIÑO EN ESPERA DE TU LLEGADA.**

**A MIS HERMANOS GLORIA, MIGUEL, LILIA, ISABEL Y ALEJANDRO, GRACIAS POR LA CONFIANZA Y UNION QUE PREVALECE ENTRE NOSOTROS, POR COMPARTIR TRISTEZAS, ALEGRIAS, EXITOS, FRACASOS Y POR TODOS LOS DETALLES QUE ME HAN BRINDADO.**

**A MIS ABUELITOS, TIO Y TIAS QUE HAN SIDO COMO MIS PADRES, CON TODO RESPETO, LOS QUIERO.**

**EN ESPECIAL A MI DIRECTORA DE TESIS LA MAESTRA SILVIA VITE, POR SER MAS QUE UNA ASESORA SER UNA AMIGA. GRACIAS POR SU TIEMPO Y DEDICACION INVALUABLES.**

**A LA LIC. ENEDINA VILLEGAS, POR SU ENTUCIASMO Y OPTIMISMO HACIA LA VIDA. GRACIAS POR EL TIEMPO QUE DEDICO A MI TESIS.**

**A LOS ASESORES LOS LIC. ISAUORA LOPEZ, MARIA ISABEL DELSORDO Y RUBEN MIRANDA, POR LA PACIENCIA Y ATENCION A MI TESIS PROFESIONAL.**

**A LA SRA. AMPARO Y A SUS HIJAS POR EL APOYO MORAL QUE ME BRINDARON CUANDO MAS LO NECESITE.**

**A MIS DOS GRANDES AMIGOS DE TODA LA VIDA, FABIOLA Y ARNULFO, POR SU AMISTAD Y APOYO INCONDICIONAL.**

**A MIS AMIGOS QUE COLABORARON EN LA REALIZACION DE ESTA INVESTIGACION PATY, FERNANDO, JUDITH, VICTOR E ISELA, GRACIAS POR EL APOYO BRINDADO.**

**A MIS AMIGAS DE TODA LA CARRERA DORIS, PATRICIA, MONICA, LUPITA, LETICIA, VALKIRIA Y LAURA, GRACIAS POR SU AMISTAD EN LAS BUENAS Y EN LAS MALAS.**

# INDICE

Página

<b>INTRODUCCION</b>	1
<b>CAPITULO I ENFOQUE SISTEMICO DE LA ORGANIZACION</b>	
1.1. ANTECEDENTES	3
1.2. PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS	7
1.3. RECLUTAMIENTO Y SELECCION	10
1.4. CAPACITACION	26
<b>CAPITULO II ROTACION DE PERSONAL</b>	
2.1. CONCEPTO E IMPORTANCIA	40
2.2. PRINCIPALES CAUSAS DE LA ROTACION	44
2.3. AUSENTISMO	56
2.4. INSTRUMENTOS PARA MEDIR LA ROTACION DE PERSONAL	58
<b>CAPITULO III INVESTIGACION DE INDICES DE ROTACION DE PERSONAL EN UNA PLANTA ENSAMBLADORA.</b>	
3.1. ANTECEDENTES	64
3.2. SITUACION EN EL DEPARTAMENTO DE SELECCION Y CAPACITACION EN LOS PERIODOS DE 1990 A 1993.	67
<b>CAPITULO IV METODOLOGIA</b>	
4.1. OBJETIVO DE LA INVESTIGACION	85
4.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	85
4.3. PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS	85
4.4. VARIABLES	85
4.5. TIPO DE MUESTRA	87
4.5.1 CRITERIOS DE INCLUSION DE LA MUESTRA	88
4.5.2 CRITERIOS DE EXCLUSION DE LA MUESTRA	88
4.6. TIPO DE ESTUDIO	88
4.7. TIPO DE DISEÑO	89
4.8. PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACION	89
4.9. TRATAMIENTO ESTADISTICO	91
4.10. ANALISIS DE RESULTADOS	93
DISCUSION DE RESULTADOS	97
CONCLUSIONES	100

<b>LIMITACIONES DE LA TESIS</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>

**Página**

**102**

**103**

**104**

## INTRODUCCION

Al hablar sobre rotación de personal nos referimos a la separación voluntaria o involuntaria del trabajador ( obrero, empleado o ejecutivo ) de una organización de trabajo.

Existen múltiples causas que inciden sobre la rotación de personal: muerte, incapacidad permanente, retiros voluntarios, cambios de residencia, entre otros. Este tipo de causas están, hasta cierto punto, fuera del control del empresario. En cambio, se pueden presentar otros motivos que influyan en la rotación de personal que si sean de la competencia de los directivos de la organización. Nos referimos a la importancia de llevar a cabo un efectivo proceso de selección y capacitación de personal. Este último hecho, de que el proceso como tal sea el causante de que los colaboradores prefieran trabajar en otra parte y abandonen su empleo, es el que se pretende investigar en la presente tesis.

Un elevado índice de rotación puede ser indicativo de problemas en la organización y se le relaciona frecuentemente con el nivel de moral en el trabajo ya que de este depende en gran parte la integración y ajuste del factor humano.

Norman Maier (1990), sostiene que las condiciones de grupo que afectan la moral, son por lo menos tres:

- a) El grado en que los miembros del grupo tienen un objetivo común
- b) El grado en que un objetivo se considera valioso
- c) El grado en que los miembros del grupo sienten que el objetivo puede ser alcanzado

Las organizaciones actuales, ¿cumplen realmente con estas proposiciones?. Las personas que trabajan en las empresas ¿realmente poseen un objetivo común, conocido por todos y que sea viable para cada uno de ellos?

Se han realizado estudios preferentemente sobre la rotación de personal a nivel de mandos medios y/o ejecutivos, dado que, por la cantidad de éstos y la incidencia de su trabajo es considerado como el más importante.

Sin embargo el personal a nivel obrero tiene bajo su responsabilidad el trabajo que está más directamente relacionado con la producción y pudiese ser más relevante sobre los resultados finales de la empresa. La presente tesis se abocará al estudio de la rotación de este tipo de personal, pues la importancia de su trabajo es significativa dentro de los objetivos de la empresa.

En el primer capítulo se analiza a la organización como un sistema social con partes independientes e interrelacionadas. Se plantea un panorama de lo que es la planeación y desarrollo de recursos humanos, considerándose al reclutamiento, selección y capacitación del personal como subsistemas de la organización. haciendo énfasis en la importancia de llevar a cabo un adecuado proceso.

En el capítulo dos se identifican los efectos de la rotación de personal sobre el trabajador y sus principales causas.

En el tercer capítulo se analizan algunos aspectos de la organización que se consideran como principales factores que inciden sobre el incremento o disminución de la rotación de personal sindicalizado.

En el cuarto capítulo se explica el procedimiento seguido para la investigación de las variables establecidas y por último se dan los resultados y conclusiones de la investigación.

# **CAPITULO I. ENFOQUE SISTEMICO DE LA ORGANIZACION**

## **1.1 Antecedentes**

La teoría general de los sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden ser descritas significativamente en términos de sus elementos separados. La comprensión de los sistemas solamente se presenta cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus subsistemas.

Dicha teoría se fundamenta en dos premisas básicas según F.K.Berrien (1968):

1) Los sistemas existen dentro de sistemas, las moléculas existen dentro de células, las células dentro de tejidos, los tejidos dentro de los órganos, los órganos dentro de los organismos, los organismos dentro de colonias, las colonias dentro de culturas nutrientes, las culturas dentro de conjuntos mayores de culturas, y así sucesivamente.

2) Los sistemas son abiertos, es decir es una consecuencia de la premisa anterior. Cada sistema que se examine, excepto de menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en aquellos que son contiguos. Los sistemas abiertos son caracterizados por un proceso de intercambio infinito con su ambiente, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía.

El enfoque sistemático, hoy en día en la administración, es tan común que casi siempre se está utilizando a veces de manera inconsciente. A la vez, las empresas se presentan con una estructura autónoma con capacidad de reproducirse y pueden ser visualizadas, a través de una teoría de sistemas capaz de propiciar una visión de un sistema de toma de decisiones, tanto desde el punto de vista individual como colectivo, o sea, de la organización como un conjunto.

Desde un punto de vista histórico, la teoría de la administración científica utilizó el concepto de hombre-máquina pero se limitó al nivel del trabajo fabril. Se preocupó por la productividad y los procedimientos de trabajo.

La teoría de las relaciones humanas amplió el enfoque de la unidad hombre-máquina, inclinándose por las relaciones entre las personas dentro de la organización, la conducta social de los individuos y de los pequeños grupos.

La teoría estructuralista concibe a la empresa como un sistema social reconociendo la existencia de la organización tanto formal como informal, dentro de un sistema total integrado.

La teoría del comportamiento, entre otras cosas, trajo la teoría de la decisión, demostrando que la organización puede concebirse como un complejo sistema de decisiones.

Angyal ( 1941 ) afirma que " el concepto de sistemas no es una tecnología en sí, pero es el resultante de ella, permitiendo una visión comprensiva, amplia y gestáltica de un conjunto de elementos complejos, dándole configuración total."

(1)

Por otro lado, F.E. Emery ( 1972 ) " dice que el análisis sistemático de las organizaciones vivas permite revelar lo general en lo particular, y muestra las propiedades generales de las especies que son capaces de adaptarse y sobrevivir en un ambiente típico ". En este sentido, las propiedades gestálticas de las organizaciones vivas no son reveladas por los demás métodos ordinarios de análisis científicos. Los sistemas vivos, sean individuos u organizaciones, son analizados como sistemas abiertos, que mantienen un continuo intercambio de materia, energía e información con el ambiente . La teoría de sistemas permite reconceptuar los fenómenos dentro de un enfoque global, para lograr la interrelación e integración de asuntos que son, en la mayoría de las veces de naturaleza completamente diferente. (2)

(1) Angyal ( 1941 ), Foundations for a Science of Personality, Harvard University Press, página 59.

(2) F.E.Emery( 1972 ) , Systems Thinking. Middlesex, England, Penguin Books,página 8.

De acuerdo con Chiavenato (1992), " la palabra sistema tiene muchas connotaciones, como un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; un grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado y cuyo resultado es mayor que el resultado que las unidades podrían tener si funcionaran independientemente". (1)

El ser humano, es un sistema que consta de un número de organismos y miembros, que solamente cuando estos funcionan de modo coordinado el hombre es eficaz. De manera similar, se puede pensar que la organización es un sistema que consta de un determinado número de partes interactuantes. Por ejemplo, una firma manufacturera tiene una sección dedicada a la producción, otra dedicada a las ventas, una tercera a las finanzas, ninguna de ellas es más que las demás, en sí. Pero cuando la firma tiene todas esas secciones y son adecuadamente coordinadas, se puede esperar que funcionen eficazmente.

Los tipos de sistemas que existen según Chiavenato (1992) son:

a) **Sistemas cerrados:** Son los sistemas que no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, pues son herméticos a cualquier influencia ambiental. Por lo tanto no reciben ningún recurso externo y nada producen que sea enviado hacia afuera.

b) **Sistemas abiertos:** Son los sistemas que presentan relaciones de intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Los sistemas abiertos intercambian materia y energía regularmente con el medio ambiente. Son eminentemente adaptativos, esto es, para sobrevivir deben reajustarse constantemente a las condiciones del medio.

El concepto de sistema abierto puede ser aplicado a diversos niveles de enfoque: al del individuo, al nivel de grupo, al nivel de la organización y al nivel de sociedad, yendo desde un microsistema hasta un suprasistema. En términos más amplios, va de la célula al universo.

(1) Idalberto Chiavenato (1992), Introducción a la Teoría General de la Administración, Editorial Mc Graw Hill, México D.F. página 576-577.

Para aclarar la extensión de un sistema es necesario echar mano de dos nuevos conceptos: los subsistemas y los suprasistemas. Un sistema es un conjunto de elementos que mantiene ciertas relaciones entre sí; pero cada uno de esos elementos puede considerarse, a su vez, como un sistema en sí mismo. Por ejemplo en una organización existen departamentos como finanzas, producción, recursos humanos, etc., cada uno de los cuales puede considerarse como un subsistema. En cada departamento, probablemente existen secciones: como en el departamento de recursos humanos, podría haber la sección de reclutamiento y selección, capacitación, sueldos y salarios, etc., las cuales podrían considerarse como subsistemas de los departamentos. Por otro lado, la organización podría considerarse como un subsistema de la economía nacional (o sea, de un suprasistema).

Talcott Parsons ( 1969 ) se preocupa constantemente por la visión global, es decir por la integración, en ese sentido, es considerado un precursor de la teoría de los sistemas. " Destaca que aquello que desde el punto de vista de la organización es su meta específica, constituye, desde el punto de vista del sistema mayor, del cual representa una parte diferenciada o aún un subsistema, una función especializada o diferenciada" . Esta relación constituye el vínculo básico entre una organización y el sistema mayor del que es parte y proporciona una base para la clasificación de los tipos de organización. (1)

Asimismo Parsons ( 1969 ) adopta como punto de partida el tratamiento de la organización como un sistema social, dentro del siguiente enfoque:

- 1.- La organización debe ser enfocada como un sistema caracterizado por todas las propiedades esenciales a cualquier sistema social.
- 2.- La organización debe ser abordada como un subsistema funcionalmente diferenciado de un sistema social mayor, en donde los otros subsistemas de un sistema mayor componen la situación o ambiente en que opera la organización.

(1) Talcott Parsons (1969 ), Suggestions for a Sociological Approach of the Theory of Organizations, Aldine Publish, Chicago, página 45.

**3.- La organización debe ser analizada como un tipo especial de sistema social, organizada en torno de la primacía de intereses por la consecución de determinado tipo de meta sistemática.**

**4.- Las características de la operación deben ser definidas por la especie de situación en que necesita operar, y que consistirá en las relaciones que prevalecen entre ella y otros subsistemas especializados.**

La organización es un sistema social con partes independientes e interrelacionadas. Como un sistema, está continuamente sometido a un cambio dinámico y requiere un balance. Cada organización está imbuida por los valores dominantes de su ambiente. Pero al mismo tiempo, los miembros sobrepasan activamente sus ambientes externos y pueden afectar apreciablemente la estructura social y cultural. Los miembros de una organización de trabajo son simultáneamente miembros de muchos otros grupos, competidores entre sí o mantienen lealtad complementaria. Su posición de poder dentro de las organizaciones depende mucho de sus relaciones con tales grupos.

### **1.2 Planeación y Desarrollo de Recursos Humanos.**

De acuerdo con F.Sikula ( 1982 )" la planeación de recursos humanos es el proceso para determinar las necesidades de fuerza de trabajo y los medios para satisfacer las mismas y llevar a cabo los planes de una empresa". Este proceso implica la determinación de las capacidades y número de personas que se necesita. (1)

También son importantes la colocación y tiempo de la fuerza de trabajo, ya que la planeación de recursos humanos implica tener el número y tipo adecuado de personas en los lugares correctos, en el tiempo correcto, haciendo el tipo de trabajo adecuado, con lo cual se obtendrán beneficios máximos, tanto para el trabajador como para la empresa.

(1) F.Sikula (1982), Administración de Recursos Humanos en Empresas, Editorial Limusa, México, D.F. página 85.

La planeación de recursos humanos implica la proyección y pronóstico de las funciones actuales de personal hacia el futuro. El establecimiento de un programa para cada persona implica la anticipación de los patrones futuros de una empresa para luego relacionar los requerimientos de la fuerza de trabajo con estas condiciones.

Al planear los recursos humanos deben tomarse en cuenta tanto los factores ambientales externos como los internos de la compañía F.Sikula ( 1982 ).

La implementación y aplicación de la planeación de recursos humanos requiere un enfoque de sistemas, puesto que se involucran varias actividades de interacción e interrelación. Tal punto de vista integrado del sistema de personal de una empresa permite que los administradores mejoren día a día las decisiones que pueden ser importantes para todas las necesidades a largo plazo de la empresa en general.

La planeación de recursos humanos es un procedimiento sistemático que incluye una secuencia de sucesos planeados o una serie de etapas cronológicas. Estos pasos o sucesos son los componentes del proceso de planeación de la fuerza de trabajo. Dichos componentes incluyen según F.Sikula (1982): " objetivos, planeación de la empresa, investigación de los recursos humanos, pronóstico de los mismos y programas de acción" . (1)

Tradicionalmente la función de integración ha sido la médula de la administración de personal, esta función implica el compromiso de los servicios que prestan los seres humanos, hacia la empresa; en relación al trabajo de personal significa solamente el uso o empleo de la gente.

En la actualidad la función de personal tradicional se refiere comúnmente a la función de integración, en este sentido significa integrar un equipo. El equipo es el conjunto de personas responsables de lograr los objetivos de la empresa.

El enfoque de apoyo a los recursos humanos hace énfasis en el desarrollo, se ocupa del crecimiento y el desarrollo de las personas para alcanzar niveles más elevados de competencia, creatividad y satisfacción, porque las constituyen el

(1) F.Sikula (1982), Administración de Recursos Humanos,Editorial Limusa,MéxicoD.F. página 86-87.

recurso central de cualquier organización y de todas las sociedades. La naturaleza del enfoque de apoyo a los recursos humanos se comprende mejor comparándolo con el método tradicional de la administración que se aplicaba a principios de siglo. Según K.Davis ( 1993 ) en éste método, " los gerentes decidían lo que debía hacerse y luego controlaban muy de cerca a los empleados para asegurarse de que realizaran bien su trabajo, por lo tanto la administración era directiva y de control ". (1)

Por otro lado, el enfoque de recursos humanos era de apoyo: ayuda a los empleados a convertirse en mejores personas, más responsables, tratando siempre de crear un ambiente en el que todos aporten las habilidades que la organización ha contribuido a desarrollar. tiende a suponerse que al aumentar las capacidades y oportunidades para los empleados, se logra mejorar la efectividad operacional, siendo la satisfacción en el trabajo también un resultado directo cuando los empleados utilizan de un modo más pleno sus capacidades.

Retomando la teoría de sistemas, " un sistema de administración de recursos humanos es un subsistema del sistema administrativo total, en un sistema de recursos humanos, el insumo físico está representando fundamentalmente por el personal que entra al sistema, el proceso constituye las operaciones que se realizan con ese personal a fin de que adquieran y mantengan las aptitudes y actitudes necesarias para que sean eficientes ( reclutamiento, selección y capacitación ) y el producto de ese subsistema físico es un personal eficiente, apto y dispuesto" .(2)

De acuerdo con Arias Galicia ( 1990 ), no sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en el grupo de recursos humanos, sino que también hay otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad:"conocimientos, experiencia, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud. etc. Los recursos humanos son más importantes que los materiales y técnicos, ya que éstos pueden perfeccionar y mejorar el empleo ". (3)

(1) K.Davis (1993), Comportamiento Humano en el Trabajo,Comportamiento Organizacional,Editorial Mc Graw Hill,MéxicoD.F. página 15.

(2) Vite San Pedro Silvia (1990), Apuntes de Reclutamiento y Selección de Personal,UNAM, México,D.F.

(3) Arias Galicia Fernando (1990), Administración de Recursos Humanos,Editorial Trillas, MéxicoD.F.página 119

La organización para lograr sus metas, requiere no sólo de recursos humanos sino de una serie de elementos que administrados correctamente, le permiten o facilitan alcanzar dichos objetivos.

Desde luego, además de los recursos humanos, hay otra clase de recursos que usan o emplean las empresas; pero el uso de tales recursos no se considera dentro del campo de la función de personal.

Los elementos materiales que componen el insumo de un sistema físico, generalmente están representados por las materias primas, la energía y los recursos financieros que entran al sistema, para ser procesados y convertidos en un producto o en un servicio.

Hay también los recursos técnicos que son los sistemas, procedimientos, organigramas, instructivos, etc. que se tienen dentro de una organización.

Es entonces cuando surge "la Organización, que es toda unidad social o agrupamiento humano creado para lograr objetivos específicos" . Y es justamente aquí en donde el elemento humano es tomado en cuenta para dar vida y movimiento a la organización. (1)

### **1.3 Reclutamiento y Selección**

Uno de los subsistemas de la Planeación de Recursos Humanos es el reclutamiento y selección de personal, y estos existen desde épocas muy remotas, pues fueron muy importantes las habilidades de los hombres para realizar algunas funciones o actividades dentro de los clanes o tribus.

Realmente esta práctica, existía en forma totalmente empírica, pues no se tenían conocimientos o antecedentes al respecto, sino hasta mediados del siglo XIX, época en que surgieron varios pensadores y estudiosos de la Administración, principalmente en Inglaterra por lo que se ha denominado Revolución en Inglaterra.

(1) F.Sikula (1982), Administración de Recursos Humanos en Empresas, Editorial Limusa, México, D.F. página 95.

A pesar de que las relaciones humanas han existido desde tiempos remotos, el arte y la ciencia de tratar de manejarlas dentro de las organizaciones complejas son relativamente nuevas. En los primeros días, la gente trabajaba sola o en grupos tan pequeños que sus relaciones de trabajo se resolvían con facilidad.

Existe la tendencia muy definida de suponer que en estas condiciones las personas trabajaban en una utopía de felicidad y satisfacción según K.Davis (1993).

Sin embargo, las condiciones reales eran brutales y agotadoras, la gente trabajaba desde el amanecer hasta el anochecer, en condiciones intolerables de enfermedad, suciedad, peligro y escasez de recursos. Tenían que trabajar de esta manera para sobrevivir, por lo cual les quedaba poco tiempo para aumentar las satisfacciones derivadas del empleo.

Posteriormente se produjo la Revolución Industrial, al principio la condición de los trabajadores no mejoró, pero al menos se sembró la semilla para lograr el mejoramiento potencial de los mismos. La industria creó un excedente de bienes y conocimientos que proporcionó a los trabajadores salarios más elevados, y horarios más breves.

En 1800 en este nuevo ambiente industrial, Robert Owen joven gales, considerado como el padre de la Administración de Personal, propietario de una fábrica, fue uno de los primeros en hacer hincapié en las necesidades humanas de los trabajadores. Se rehusó a emplear a niños, enseñó a sus trabajadores los aspectos de limpieza y mejoró sus condiciones de trabajo.

Andrew Ure incorporó los factores humanos en su obra *The Philosophy of Manufactures* publicada en 1835. Reconoció los aspectos mecánicos y comerciales de la manufactura, pero también agregó un tercer factor que era el humano. Les proporcionó a sus trabajadores té caliente, tratamiento médico, un ventilador y pagos por enfermedad. Las ideas de Owen y Ure fueron rechazadas en un inicio y después aceptadas con lentitud, tomando un giro paternalista o erróneamente bondadoso más que un reconocimiento genuino de la importancia de las personas en el trabajo.

A principios de siglo en Estados Unidos, Frederick W. Taylor despertó el interés por las personas en el trabajo, con frecuencia se le ha llamado el padre de la Administración Científica y los cambios por él preparados el camino para el desarrollo posterior del comportamiento organizacional.

Su trabajo lo llevó a mejorar el reconocimiento y la productividad de los trabajadores industriales. Señalo que así como existía la mejor máquina para un trabajador, también había mejores maneras para que las personas realizaran sus tareas. Por supuesto, la meta seguía siendo la eficiencia técnica, pero por lo menos, la administración estaba tomando conciencia de la importancia de uno de los recursos que hasta entonces estaba descuidado, el Humano.

En las décadas de 1920 y 1930, Elton Mayo y F.J. Roethlisberger llegaron a la conclusión de que una organización es un sistema social y el trabajador es, sin duda el elemento más importante dentro de la misma.

También demostraron que el trabajador no es una simple herramienta sino una personalidad compleja que interactúa en una situación de grupo que, con frecuencia resulta difícil de comprender.

Para Taylor y sus contemporáneos, los problemas humanos interferían en la producción, de manera que era preciso combatirlos. Para Mayo, los problemas del ser humano se convirtieron en un nuevo campo de estudio muy vasto y en una oportunidad para alcanzar progresos, se le conoce como el padre de lo que entonces se llamaba Relaciones Humanas, que más tarde se denominó comportamiento organizacional. Taylor, a su vez incrementó la producción racionalizándola, mientras que Mayo y sus seguidores se esforzaron en aumentar la producción humanizándola.

El reclutamiento y la selección han existido desde hace mucho tiempo, y un ejemplo cruel, es el de los espartanos, quienes hacían una depuración de raza a base de exterminar a los débiles, deformes o con retraso mental.

Entre los pueblos guerreros se escogían a los hombres de mayores tallas para integrar ciertos cuerpos de milicias especiales.

En la Antigua Roma, se prefería para el trabajo rudo a los esclavos de color por su fortaleza. Al paso del tiempo, se aprecia la evolución que aunque lenta proyecta que tanto el reclutamiento y selección de personal es necesaria.

Para un puesto de guardian, se prefería a los suizos, quienes por tradición habían consolidado cierta fama de lealtad y fidelidad.

Para la marina, se buscaban a los sajones y normandos por su intrepidez, bravura y arrojo, así como por sus conocimientos marítimos.

En las cortes, se escogían a jóvenes tranquilas y apacibles como damas de compañía, ya que se les atribuía cualidades de respeto, comprensión y compañerismo.

En la mayoría de las organizaciones sean éstas, industriales, comerciales ó de servicio, el recurso humano es el elemento más importante, y uno de los primeros pasos para lograr adquirirlo, es por medio de un buen y eficiente reclutamiento. No obstante, para que el reclutamiento cumpla su función eficientemente se requiere tener un conocimiento preciso y actual de las necesidades de personal presentes y futuras de la organización.

"Para que un empresa logre un alto grado de efectividad, cada posición dentro de ella debe ser cubierta por la persona que este mejor calificada para desempeñarlo".(1)

El reclutamiento implica y proporciona nuevo personal a la empresa, esto precede a la selección, puesto que su función es reunir un número de empleados potenciales interesados, en tanto que la selección implica elección real de dicho número de personas a quienes se les ofrecerá trabajo en la compañía.

(1) Véase San Pedro Silvia, (1989), Reclutamiento de Personal ,Programa de publicaciones de material didáctico, UNAM. página 1

**De acuerdo con Grados Espinosa J. (1988), " El Reclutamiento es la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno ." (1)**

**Vite San Pedro (1989), considera al " Reclutamiento como el medio por el cual se obtienen recursos para la organización, siendo candidatos viables de contratación". (2)**

**El Reclutamiento " se puede definir como el proceso que se lleva a cabo y por medio del cual, las empresas se llegan de candidatos para cubrir puestos vacantes, ya sea movimiento de personal o por nueva creación ." (3)**

**Otro concepto dice que el reclutamiento " se apoya en una forma de selección inicial sobre la oferta de recursos humanos disponibles para cubrir un puesto " (4)**

**De acuerdo con Arias Galicia ( 1990 ) " el reclutamiento, se entiende como los medios de que se vale la organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades ". (5)**

**Por otro lado Reyes Ponce ( 1983 ) dice que " el reclutamiento hace de una persona extraña un candidato" .(6)**

**En conclusión el reclutamiento es la etapa en la cuál nos hacemos llegar de todo elemento humano posible, con características afines a las necesidades de la Organización**

(1) Grados Espinosa Jaime, (1988). Inducción, Reclutamiento y Selección, Editorial Manual Moderno, México D.F. página 165.

(2) Vite San Pedro Silvia, (1989) Reclutamiento de Personal, Programa de Publicaciones de Material Didáctico. UNAM. página 1.

(3) Cuadros Abad, (1985), La importancia y metodología del reclutamiento y selección de personal de la empresa, Editorial I:S:E:C, México, D.F. página 9.

(4) Albrandt Piñera A. (1987), Elementos fundamentales de la Administración, Editorial Impresores y Editores, México, D.F. página 13.

(5) Arias Galicia F, (1990), Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México D.F., página 257.

(6) Reyes Ponce A, (1983), Administración de Personal, Editorial Limusa, México, D.F. página 84.

**Reyes Ponce ( 1983 ) hace una división de fuentes y medios de reclutamiento considerándo las fuentes de abastecimiento a:**

- 1.- Sindicato , el cual suele constituir la principal fuente de abastecimiento para las empresas.**
- 2.- Escuelas, universidades, tecnológicos, escuelas comerciales.**
- 3.- Familiares o recomendados de los trabajadores actuales, cuidando de antemano la colocación de los recomendados, para evitar conflictos personales.**
- 4.- Oficinas de colocación ( gratuitas y de paga )**
- 5.- Otras empresas, pudiendo recomendar al personal que no cubra con las políticas de las mismas.**
- 6.- La puerta de la calle, son los candidatos que espontáneamente se presentan, atraídos por el prestigio de la empresa.**

#### **Medios de Reclutamiento**

- 1.- Requisición al sindicato, procurando la reglamentación adecuada de la cláusula de admisión , la cual debe contener:**
  - a) La fijación de un plazo dentro del cual el sindicato deba cubrir la vacante y la fijación de que si no lo hace , la empresa podrá cubrirla, con la condición de que el trabajador se sindicalice.**
  - b) La determinación de que el sindicato presentará dos o más candidatos, para poder seleccionar entre ellos.**
  - c) El convenio de que, tan pronto como el candidato no llenará los requisitos, deba abandonar el puesto ( antes de que termine su período de prueba ).**
  - d) De ser posible el reconocimiento del sindicato de los trámites de selección (pruebas, entrevistas,etc.)**

2.- Solicitud oral o escrita, formato estructurado que contiene datos generales del solicitante, abarcando también áreas como la académica, laboral y referencias personales.

3.- Carta o teléfono, para solicitar a bolsas de trabajo o empresas, con el fin de asegurar la precisión y para aclaraciones y complementación de datos.

4.- Periódico, radio, televisión, siendo éstos de gran utilidad de acuerdo a la demanda de las vacantes de la situación financiera de la empresa, ya que estos medios tienden a ser costosos.

5.- El archivo de solicitudes o bien cartera de candidatos vigente

6.- Folletos, ciertas empresas los editan, señalando las posibilidades de empleo en esa empresa y los beneficios que ofrece, siendo éste medio muy atractivo y llamativo.

Asimismo, Grados Espinosa (1988), describe dos tipos de fuentes de reclutamiento: las internas y externas.

#### Fuentes Internas

"Son aquellas que, sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan a ésta el personal requerido en el momento oportuno".(1)

1.- Sindicatos

2.- Archivo o cartera de personal

3.- Familiares o recomendados

4.- Promoción interna de personal

(1) Grado Espinosa J (1988), Inducción, Reclutamiento y Selección, Editorial Manual Moderno, México, D.F. páginas 166-169.

## **Fuentes Externas**

" Son aquellas a las que se puede recurrir, de acuerdo a las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico y que son totalmente ajenas a la empresa". (1)

- 1.- Instituciones Profesionales y Educativas**
- 2.- Asociaciones profesionales**
- 3.- Bolsas de Trabajo**
- 4.- Agencias de Colocación**
- 5.- La puerta de la calle**

## **Medios de Reclutamiento**

"Son aquellos medios de difusión que se pueden utilizar para dar a conocer los puestos vacantes". (2)

Los principales son :

- 1.- La Prensa**
- 2.- Radio y Televisión**
- 3.- Grupos de Intercambio**
- 4.- Boletines**

Se requerira hacer Reclutamiento Externo cuando el lugar en donde nos encontremos no cuente con el recurso humano que en un momento dado pueda cubrir los requisitos y exigencias específicas del puesto vacante.

Grados Espinosa (1988), lo divide en dos grupos : El Reclutamiento Foráneo a nivel estatal y a nivel municipal.

(1) Grado EspinosaJ (1988), Inducción, Reclutamiento y Selección ,Editorial Manual Moderno, México,D.F. páginas 166-169.

(2)Idem 168-177

El primero se realiza en la capital o principales ciudades de un estado. En el segundo se utilizan algunos de los medios ya citados, se requiere reunir información relacionada con el lugar, escuelas, tecnológicos, televisión, secundarias, periódicos de mayor circulación, estación radiodifusora con mayor audiencia, fuentes de trabajo, salarios de la zona, etc.

Existe también el Reclutamiento Masivo, el cual es generalmente utilizado en el sector público, ahorrando tiempo y costos.

Por otro lado Chruđen y Sherman ( 1982 ) dicen que una organización puede formar una fuerza de trabajo eficiente sólo si es capaz de contratar para cada una de las posiciones al individuo que esté más calificado para ocuparla. Tales individuos pueden ya estar empleados en otros puestos en la organización, o pueden ser reclutados fuera de ella. Así pues, el reclutamiento de personal requiere la investigación de todas las fuentes posibles de candidatos, tanto internas como externas.

El uso de las fuentes internas , sirve para impedir despidos o para crear oportunidades de promoción para los empleados, puede ser beneficio para la moral de trabajo y puede hacer que la organización obtenga utilidades para la inversión que tiene en el entrenamiento de sus empleados.

Como fuentes externas se consideran : anuncios, instituciones educativas, agencias de empleos, recomendaciones de empleados, solicitudes espontáneas, organizaciones profesionales y el Sindicato.

Tradicionalmente la función de empleo se consideraba sólo como una función de contratación. Durante muchos años, esta interpretación se ha extendido en gran medida hasta el punto en que la contratación se ha considerado sólo un aspecto de toda la función de empleo de personal. F.Sikula ( 1982 )

A través del tiempo, la selección y colocación de los empleados se volvió parte de la función de empleo, la selección es la acción de escoger a ciertas personas entre varias. Con el tiempo, el proceso ha cambiado de ser un procedimiento subjetivo a ser objetivo.

En el pasado esta selección se efectuaba sobre bases de nepotismo ( abuso de poder ) o por simpatía. Una persona obtenía un empleo porque conocía o era pariente de alguien que tenía algún puesto de autoridad, o porque su personalidad fue agradable a la persona que efectuaba la contratación. Hoy en la mayoría de los casos, este procedimiento subjetivo ha sido reemplazado por una selección objetiva. A fin de verificar el potencial del candidato se aplican pruebas, se hacen entrevistas, verificaciones de las referencias, exámenes físicos, etc.

Se puede decir, según Grados, que " la selección es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado". (1)

La selección " es un proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto ". (2)

"La selección de personal también se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado ". (3)

" La selección implica la dotación de recursos humanos, consiste en elegir un individuo para ser contratado de entre los que fueron reclutados ". (4)

Para Reyes Ponce ( 1983 ) la selección es buscar entre los candidatos a los mejores para cada puesto.

Tomando en cuenta las definiciones anteriores de diferentes autores, se deduce lo siguiente:

(1) Grados Espinosa Jaime, (1988). Inducción, Reclutamiento y Selección, Editorial Manual Moderno, México D.F. página 179.

(2) Churden y Sherman, (1982), Administración de Personal, Editorial CECSA, México, D.F. página 122.

(3) Arias Galicia F, (1990), Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México D.F., página 84.

(4) Albrandt Piñera A. (1987), Elementos fundamentales de la Administración, Editorial Impresores y Editores, México, D.F. página 55.

En conclusión la selección como parte de la integración, busca identificar y descubrir los rasgos personales, con el fin de relacionarlos con las descripciones y análisis de trabajo y seleccionar al candidato idóneo.

La importancia de ambas funciones, es buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presentan, analizando las habilidades y capacidades a fin de decidir sobre bases objetivas, cuales tiene mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de organización.

Las etapas más usuales, y el orden en que puede emplearse el conjunto de medios técnicos para ubicar el hombre adecuado para el puesto adecuado son ,según Reyes Ponce ( 1983 )

- 1.- Hoja de solicitud
- 2.- Entrevistas
- 3.- Pruebas psicométricas y/o técnicas
- 4.- Investigaciones
- 5.- Examen médico

El proceso de selección se inicia cuando se presenta la vacante en una organización, cuya definición literal es " puesto que no tiene titular " Estas se presentan como resultado de actos del departamento de personal tales como transferencias, promociones , separaciones o por un aumento autorizado de personal.

Grados (1988) , menciona el proceso de selección de la siguiente manera:

- 1.- Vacante
  - Causas de vacante
    - Nueva creación
    - Promoción
    - Baja
- 2.- Requisición
- 3.- Proceso de Reclutamiento
- 4.- Presolicitud
- 5.- Solicitud

- 6.- Entrevista inicial
- 7.- Evaluación técnica
- 8.- Evaluación Psicológica
- 9.- Encuesta socioeconómica
- 10.-Entrevista de selección
- 11.-Examen médico
- 12.-Conclusión
- 13.-Decisión
- 14.-Contratación

**Antes de que se proceda a cubrir una vacante, se tiene que estudiar la posibilidad de redistribución del trabajo, con el objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente.**

**El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notificarán a través de una requisición, la cual es el documento oficial con el cual el departamento de selección se ampara, señalando los motivos de cobertura, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, horario y/o turno y sueldo.**

**Los candidatos deben ser entrevistados por la persona responsable del departamento de personal, la entrevista preliminar suele usarse para eliminar a aquellos candidatos que obviamente no cubren con los requisitos solicitados.**

**La mayoría de las compañías requieren que se llene una forma de solicitud, debido a que proporcionan un método bastante rápido y sistemático, para obtener una variedad de información, a este documento se le llama comúnmente presolicitud de empleo.**

**En todo el proceso de selección la entrevista puede usarse para aclarar y verificar los datos de la presolicitud o solicitud, para obtener mayor información sobre lo que el individuo pueda y quiera hacer, y para proporcionar informes sobre los puestos disponibles y lo valioso de estar afiliado a la organización.**

**La entrevista se define, como " una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas ( entrevistado y entrevistador), debidamente planeada, con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes". (1)**

**Otra definición según Chruden y Sherman (1982) dicen que " la entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman decisiones." (2)**

**Si el entrevistador queda satisfecho de que el solicitante es potencialmente apto, puede investigarse su empleo anterior y su historia educacional, en la manera en que las haya descrito en la forma de solicitud y en la entrevista.**

**Tradicionalmente, la entrevista ha tenido una función de importancia en el proceso de selección del personal. Varios estudios indican que el 99.5% de las compañías utilizan la entrevista como base para obtener información de los solicitantes reclutados y para comunicar información acerca de la naturaleza de los puestos disponibles dentro de la organización.**

**Los métodos o enfoques para entrevistar son según Chruden y Sherman (1982), Entrevista no dirigida: en esta entrevista el solicitante recibe considerablemente libertad para expresarse, por sí mismo y para determinar el curso de la misma. Esto solo puede alcanzarse mediante preguntas, tales como dígame algo acerca de sus empleos anteriores, permitiendo que el candidato hable y exprese sus pensamientos con un mínimo de interrupciones, haciendo sólo preguntas breves, como por ejemplo, y que sucedió entonces, etc.**

**En general, el enfoque no dirigido se caracteriza por el comportamiento del entrevistador, quien escucha cuidadosamente, no discute, usa preguntas breves, no interrumpe, contesta de manera muy breve y permite pequeñas pausas durante la conversación.**

(1) Grados Espinosa Jaime, (1988). Inducción, Reclutamiento y Selección, Editorial Manual Moderno, México D.F. página 186.

(2) Chruden y Sherman, (1982), Administración de personal, Editorial CECSA, México, D.F. página 140

**Existe también la entrevista profunda la cual va a un paso más allá de la anterior, proporcionando una estructura adicional en forma de preguntas que cubran distintas áreas de la vida del solicitante, que estén a la vez relacionadas con el empleo.**

**Por otro lado existe también la entrevista estandarizada, que es la más altamente estructurada, la cual se apega estrechamente a un conjunto de preguntas detalladas en formas específicas y especialmente preparadas.**

**Dentro del proceso de selección existe la parte de evaluación psicométrica y ya que algunas organizaciones en donde los tests se usan adecuadamente, han obtenido beneficios tanto tangibles como intangibles. Algunos de los beneficios tangibles dentro de la selección de personal incluye la reducción de los costos de entrenamiento, menos accidentes y menos rotación de personal. Los beneficios intangibles, tales como mejor moral de grupo, también se han logrado mediante la atracción de mejores solicitantes y de la eliminación de quienes no cubren los requisitos para el puesto.**

**El origen de los tests Psicológicos se inició desde la primera Guerra Mundial cuando fueron examinados cerca de dos millones de reclutas por medio del Army Alpha Test de habilidad mental, se han usado tests de todas clases en la selección de personal en organizaciones de distintos tipos. Los test han continuado teniendo un papel importante en todas las ramas de la defensa y se han usado tradicionalmente en los programas de servicio civil a nivel federal, estatal y local del gobierno, en los Estados Unidos en donde la contratación a base de méritos es exigida por la ley. Los tests también han desempeñado un papel de importancia en las organizaciones lucrativas. Las encuestas revelan que los gerentes de personal en las empresas contiúan encontrando que los tests son útiles para evaluar las calificaciones. También indican que casi todas las empresas más grandes administran tests a los solicitantes y que cerca del 80% de las compañías más pequeñas también lo hacen.**

**La selección científica del personal supone hoy necesariamente la aplicación de pruebas psicológicas como medio indispensable de obtener datos objetivos de la aptitud-inteligencia y de la personalidad de los obreros y empleados. Sin éstos datos objetivos , sería impropio hablar hoy de selección científica.**

**La adecuación del hombre al trabajo y de la tarea al hombre, lo cual suele expresarse como "el hombre adecuado para el trabajo adecuado" comienza a realizarse ahora en base de técnicas modernas, en las cuales puede confiarse sin temor, dado su amplio y benéfico uso en diferentes países . El empleo sistemático de estas técnicas significa la superación de un alto porcentaje de los problemas y deficiencias que hoy pueden observarse en el personal .**

**Se reconoce, sin lugar a dudas, que entre las personas existen enormes diferencias de aptitud y que determinados trabajadores requieren una serie de aptitudes. Estas son formas de la inteligencia, o de la coordinación motora y otras veces pueden estar asociadas con elementos de la personalidad.**

**El uso de los tests para seleccionar empleados para ser ascendidos a posiciones más elevadas no sólo es conveniente desde el punto de vista de colocar al mejor talento, sino que por lo general tiene un efecto saludable sobre los empleados, quienes se dan cuenta de que la habilidad recibe la mayor prioridad que los favoritismos.**

**Por otro lado, debe reconocerse que los tests así como sus programas han sido puestos bajo un rígido escrutinio en los últimos años. Los líderes sindicales y de los grupos minoritarios, en especial, han dudado de la equidad de los tests, otros los han criticado con el pretexto de que invaden la vida de la gente, cuando las críticas están justificadas, por lo general, no es debido a lo inadecuado de los tests, sino a la forma en que son utilizados o mal empleados. Ahora bien los miembros del departamento de personal. deben entender plenamente la naturaleza de los tests psicológicos así como los tipos de tests de que se dispone y el procedimiento para su empleo científico y ético. La evaluación psicológica consiste en aplicar una prueba con el propósito de tomar decisiones relacionadas con el personal.**

**Un test psicológico es una medida objetiva y estándar de una muestra de conducta, se usa para medir características humanas tales como habilidades, aptitudes, intereses y personalidad, en términos cuantitativos. (1)**

**Mediante el uso de los tests, es posible determinar " que tanto " una característica está siendo comparada. Los tests se han formado de tal manera que cuando se suministran a los individuos un tests que sea del nivel de dificultad adecuado para el grupo que se está sujetando a prueba, y cuando los individuos son seleccionados al azar, la distribución de la puntuación seguirá la curva normal de probabilidad.**

**Un test psicológico sólo puede mostrar un aspecto de la conducta total , para el cual ha sido diseñado. El muestreo adecuado de la conducta, sea ésta verbal, manipulativa o de algún tipo, es responsabilidad del autor del test. También es responsabilidad de éste desarrollarlo en tal forma que cubra los estándares aceptados respecto a la confiabilidad, es decir, que mida con un elevado grado de consistencia.**

**La confiabilidad de una prueba, por lo general, se comenta en el manual del examinador que acompaña al test estandarizado. Si bien un test u otro instrumento de medición debe ser confiable para que sea de valor, una alta confiabilidad no ofrece la seguridad de que el test sea válido con respecto al propósito o para el cual se usa. Es responsabilidad del grupo de personal determinar la validez de cualquier test, es decir, el grado hasta el cual predice el éxito en un puesto determinado, antes de adoptarlo para uso regular.**

**Si bien la confiabilidad y la validez representan los requisitos fundamentales de los tests psicológicos, hay otros requisitos que deben tomarse en cuenta:**

**1.- Costo: Hay poca relación entre el costo de los tests y su calidad , de manera que incluso un presupuesto limitado permite el uso de tests bien contruidos.**

**2.- Tiempo : Se prefieren los tests cortos, siendo las demas características iguales. Un período de pruebas demasiado largo aburre al sujetoy lo hace no cooperativo.**

**(1) Arias Galicia F, (1990), Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México, D.F. página 426.**

**3.- Validez " aparente " :** Es probable que sea mayor la cooperación del sujeto si parece que la prueba o test está relacionada al propósito para el cual está siendo probado el individuo. Sin embargo, la validez aparente no sustituye a la validez empírica.

**4.- Facilidad en su administración y puntuación :** Los tests que requieren los servicios de expertos en tests y en puntuaciones no resultan prácticos.

#### **1.4 Capacitación**

Otro subsistema de la Planeación de Recursos Humanos es la capacitación, ya que se ha pensado en motivar al colaborador desarrollando su personalidad a través de una mayor preparación y cultura, además de incrementar el nivel de productividad pensando en todo momento en el entrenamiento, puesto que se trata de una función clave para el crecimiento de los individuos, las instituciones y por tanto, de nuestra sociedad.

Pese a que el aprendizaje es un proceso intrínseco al hombre y la base del progreso y de la civilización, no es sino hasta el inicio de la revolución industrial que el fenómeno de la capacitación para el trabajo tiene un desarrollo acelerado; ha sido producto del impacto del avance tecnológico que genera la necesidad de producir mano de obra especializada y dirigentes empresariales de primera.

Basta mencionar que los conocimientos adquiridos por el hombre en miles de años se duplicaron en 150 años ( 1750-1900 ) y nuevamente se duplicaron en los siguientes 50 años, situación repetida en proporción geométrica , de manera tal que a la fecha, la magnitud del conocimiento parece no tener límites.

En el pasado, los integrantes de las civilizaciones transmitían sus conocimientos y habilidades en forma directa. Una persona experimentada proporcionaba la información necesaria para desarrollar algún oficio, a un novato que, después de largo período, iba a poder hacerse cargo del trabajo.

La reglamentación de este tipo de aprendizaje del trabajo se remonta hacia el año 1700 A.C. , cuando tales reglas y procedimientos fueron incluidos en el

**código Hammurabi. Más cercano a nosotros encontramos el sistema al que debía integrarse todo aquél que aspiraba a ser considerado "maestro". El cual era propietario de la herramienta y la materia prima, tenía a su cargo a los oficiales que realizaban el trabajo bajo su supervisión y a los aprendices a quienes únicamente se les daba comida y alojamiento, y la oportunidad de aprender el oficio en cuestión.**

**Al cabo de un lapso no definido, y una vez que el aprendizaje se hubiera realizado , se les consideraba oficiales, teniendo este sistema una vigencia muy prolongada.**

**En México, en 1931, en la Ley Federal del Trabajo, se establece la obligación de las empresas de tener aprendices, a fin de garantizar la demanda de personal calificado. Este proceso desencadenado por el progreso industrial, provocó paradójicamente desempleo al sustituir a los artesanos por maquinaria, pero también se produjo la incongruencia entre los requerimientos de la mano de obra y la oferta carente de la preparación necesaria; además de otros problemas colaterales como altos índices de accidentes de trabajo y baja productividad.**

**En consecuencia, el gobierno mexicano, con el afán de abatir este problema que había repercutido seriamente en el ámbito económico y social, en la Ley Federal del Trabajo de 1970, incluyó disposiciones ( art. 132 fracc. XIV y XV) con la obligación para las empresas de impartir capacitación.**

**En 1977 se adiciona la fracción XIII al artículo 123 de nuestra Constitución, a fin de convenir la capacitación para el trabajo en un derecho obrero, y en 1978 se reglamenta la forma en que se debe impartir, reformando la Ley Federal del Trabajo y dando origen al Sistema Nacional de Capacitación y Adiestramiento. El marco legal sobre el cual se encuadra la capacitación de nuestro país, está contenido en :**

**La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en la Ley Federal del Trabajo**

**Lo que hace que la legislación Mexicana sea de las más avanzadas del mundo en esta materia.**

**1.- En lo que respecta a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos tiene al:**

**1.1 .- Artículo 123, apartado A, fracción XIII**

**Contenido:**

- **Obligación de las empresas a proporcionar capacitación o adiestramiento para el trabajo.**

**2.- Por otro lado, la Ley Federal del Trabajo tiene los siguientes artículos en lo referente a capacitación:**

**2.1 .- Artículo 153-A y 153-F, sobre el propósito de la capacitación:**

**Contenido:**

- **Elevar el nivel de vida y la productividad del trabajador.**  
- **Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; proporcionandole información , sobre nueva tecnología; prepararlo para una vacante; prevenir riesgos de trabajo e incrementar la productividad.**

**2.2.- Artículo 25-VII y 391-VII, sobre las obligaciones de la Empresa:**

**Contenido:**

- **Incluir en el Contrato Colectivo puntos referentes a capacitación.**

**2.3.- Artículo 132-XV:**

**Contenido:**

- **Proporcionar capacitación y adiestramiento.**

**2.4.- Artículo 132-XXVIII:**

**Contenido:**

- **Participar en las Comisiones para este fin.**

**2.5.- Artículo 153-O:**

**Contenido:**

- **Informar a la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS), sobre la constitución y bases generales de las Comisiones Mixtas:**

**2.6.- Artículo 153-E:**

**Contenido:**

- Impartir la capacitación durante la jornada de trabajo, salvo cuando el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta.

**2.7.- Artículo 153-K:**

**Contenido:**

- Atender convocatoria para la constitución de las comisiones.

**2.8.- Artículo 153-N:**

**Contenido:**

- Presentar a la STPS los planes y programas , e informar avances y/o modificaciones de los mismos.

**2.9.- Artículo 153-Q:**

**Contenido:**

- Aplicar inmediatamente los planes.

**2.10.- Artículo 153-V:**

**Contenido:**

- Enviar a la STPS lista de constancia de habilidades.

**2.11.- Artículo 153-A, sobre los derechos y obligaciones de los trabajadores:**

**Contenido:**

- Derecho del trabajador a la capacitación y adiestramiento.

**2.12.- Artículo 153-H:**

**Contenido:**

- Obligación de asistir puntualmente a los eventos, atender las indicaciones de los instructores y presentar exámenes de evaluación.

**2.13.- Artículo 153-I:**

**Contenido:**

- Derecho a formar parte de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

**2.14.- Artículo 153-T-V:**

**Contenido:**

- Derecho a constancia respectiva y a figurar en los registros.

#### **2.15.- Artículo 153-U:**

**Contenido:**

**Obligación a acreditar o presentar examen de suficiencia, cuando se niegue a recibir la capacitación.**

#### **2.16.- Artículo 153-I, sobre las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento:**

**Contenido:**

**- Integración y facultades de las comisiones.**

#### **Concepto y Definiciones:**

Castro ( 1990 ), dice que " la capacitación es un proceso de enseñanza - aprendizaje que, como todo proceso de enseñanza, se diseña y desarrolla para lograr determinados objetivos, sean éstos formulados explícitamente o estén contenidos implícitamente en los diferentes eventos de capacitación ". (1)

Calderón (1990 ), considera a " la capacitación como el proceso mediante el cual se llevan a cabo una serie sistematizada de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y mejorar actitudes en los trabajadores, con el propósito de conjugar por una parte la realización individual que se reflejará en ascensos dentro de la jerarquía de la organización y con la consecución de los objetivos de la Organización ". (2)

Siliceo ( 1992 ) menciona que " el adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico" . Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos. (3)

(1) Castro Herrera B, (1990), Capacitación, Diseño tecnológico de cursos, Editorial Limusa, México D.F. página 115.

(2) Calderón Cordova H, (1990), Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal, Editorial Limusa, México, D.F. página 127.

(3) Siliceo Alfonso,(1992), Capacitación y Desarrollo de Personal, 2a. edición, Editorial Limusa, México,D.F. página 13.

También dice que " el significado de la capacitación tiene como objetivo principal proporcionar conocimientos en los aspectos, técnicos de trabajo" . (1)

A la vez, afirma que el desarrollo, significa " el progreso integral del hombre y consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y habilidades que son requeridas para el desarrollo del personal" . (2)

En la sociedad actual, la capacitación es considerada como una forma extraescolar de aprendizaje, necesaria para el desarrollo de la economía nacional, siendo concebida como una respuesta a la falta de personal calificado, al creciente proceso de los cambios organizacionales y al imperante reto que tiene el hombre como tal y como ser social.

Por otro lado, el fenómeno de la educación es tan antiguo como el hombre mismo, el proceso de aprendizaje, eje de toda acción educativa y de entrenamiento, era claro en los primeros intentos por enseñar e intercambiar habilidades en los pueblos primitivos.

Los aprendices, que se conocen desde 2000 años A.C., y la estructura de los gremios y asociaciones constituye un antecedente remoto de la actual educación. Con el surgimiento de lo que se podía llamar era industrial-primera mitad del siglo XVIII - aparecen innumerables escuelas industriales cuyas metas son lograr el mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible.

Dentro de la organización el subsistema de capacitación tiende a ser de gran importancia ya que éste ayuda a integrarse al personal, aunado al entrenamiento que reciben al ingreso a la misma y durante su estancia, facilitándoles sus funciones en los puestos específicos.

(1) Siliceo Alfonso,(1992), Capacitación y Desarrollo de Personal, 2a. edición, Editorial Limusa, México,D.F. página 13.

(2) Castro Herrera B. (1990), Capacitación, Diseño tecnológico de cursos, Editorial Limusa, México D.F. página 115.

**Calderon (1990 ), enmarca a " la capacitación y adiestramiento como un conjunto de elementos que trabajan de manera agrupada para el logro de objetivos de una organización ". (1)**

**Estos elementos son cinco:**

**a).- Insumos:** Es todo lo que integra a un sistema, como materiales, energía o información que lo alimenten, y que al combinarse y transformarse dan por resultado productos.

**b).- Procesos:** Constituyen las acciones ordenadas y sistematizadas para convertir los insumos en productos.

**c).- Productos:** Son los resultados que se producen de procesar los insumos, tales como bienes, servicios, comportamiento, información, etc.

**d).- Retroalimentación:** Es el recurso que tiene el sistema para regular sus acciones y facilitar el alcance de sus objetivos. Es la información que el sistema tiene de los resultados de su acción en el exterior.

**e).- Ambiente:** Lo constituyen las fronteras o límites de un sistema, mismos que lo definen y delimitan. Un sistema se puede distinguir del ambiente en que existe y está abierto a influencias procedentes de él.

Con el fin de transformar los insumos en productos, la unidad administrativa dedicada a las actividades de capacitación lleva una serie de funciones que engloban un proceso administrativo. Y dentro del proceso, Calderon (1990), identifica las siguientes seis fases:

(1) Calderon Cordova ( 1990 ), Manual para la Administración del Proceso de Capacitación del Personal, Editorial Limusa, México, D.F. página 17.

### **1.- Presentación del proyecto:**

Es la primera fase en el proceso administrativo de la capacitación, consistente en la presentación general del problema y las acciones a desarrollar para resolverlo. Es esta fase, se establece el compromiso formal entre el área usuaria y la Unidad de Capacitación y Desarrollo ( UCD )para la consecución de un programa.

### **2.- Presentación del programa:**

Se inicia con la investigación de necesidades de capacitación y culmina con la exposición sistemática de un conjunto de actividades que tienen orden y un objetivo determinado. En el programa se establecen las condiciones a las que deben sujetarse las actividades, así como su descripción, duración , recursos asignados y señalamientos de responsables.

### **3.- Operación de los programas:**

Esta fase la conforman las actividades que permiten la aplicación de los programas y el logro de los objetivos del mismo.

### **4.- Control del programa:**

Contiene una serie de acciones evaluatorias que coadyuvan a eliminar, al máximo posible, los problemas de la operación de los programas.

### **5.- Evaluación:**

Es la fase del proceso en la que se diseñan los medios idóneos para establecer hasta qué punto los capacitadores alcanzan los objetivos educativos prefijados.

### **6.- Seguimiento:**

Es la última fase del proceso, que permite evaluar el grado de permanencia de la acción capacitadora y detectar acciones futuras. Esta etapa culmina con el informe de resultados del programa.

De acuerdo a las disposiciones legales y derivadas de las necesidades de la empresa, existen diferentes tipos de capacitación. Calderon ( 1990 ), los divide en tres grandes campos:

**I.- Capacitación para el trabajo:**

- a) Capacitación de preingreso
- b) Inducción
- c) Capacitación promocional

**II.-Capacitación en el trabajo:**

- a) Adiestramiento
- b) Capacitación específica y humana

**III.- Desarrollo:**

- a) Educación formal para adultos
- b) Integración de la personalidad
- c) Actividades recreativas y culturales

**I.- Capacitación para el trabajo**

Va dirigida al trabajador que va a desempeñar una nueva función, ya sea por ser de nuevo ingreso o por haber sido promovido o reubicado dentro de la misma organización. Su objetivo es proporcionar al personal la capacitación adecuada al puesto que vaya a ocupar.

a) Capacitación de preingreso: Se hace generalmente con fines de selección. Se centra en otorgar al nuevo personal los conocimientos necesarios y desarrollarle las habilidades y/o destrezas necesarias para el desempeño de las actividades del puesto.

b) Inducción: son un conjunto de actividades que informan al trabajador sobre la organización, planes y programas, para acelerar su integración al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

**c) Capacitación promocional:** Constituye las acciones capacitacionales que otorgan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad y remuneración.

## **II.- Capacitación en el trabajo**

**a) Adiestramiento:** Lo conforman una serie sistematizada de actividades encaminadas a desarrollar habilidades y mejorar actitudes de los trabajadores en la labor que realizan. En él se conjugan la realización individual con la consecución de los objetivos de la organización.

**b) Capacitación específica y humana :**La constituye una importante herramienta de la organización, para apoyar a sus diversas áreas en el mejor ejercicio de sus funciones y dotarlas de personal identificado con los fines de las actividades que tienen encomendadas.

## **III.- Desarrollo**

Comprende la formación integral del individuo y, específicamente, las acciones que puede llevar la organización para contribuir a esta formación.

**El ámbito de acción del Desarrollo es:**

**a) Educación formal para adultos:** Son las acciones llevadas a cabo por la organización, para apoyar al personal en su desarrollo en el ámbito de la educación escolarizada.

**b) Integración de la personalidad:** La forman los eventos organizados para desarrollar y mejorar las actitudes del personal hacia sí mismos y su grupo de trabajo.

**c) Actividades recreativas y culturales:** Son las acciones que dan a los trabajadores el esparcimiento necesario para su integración con el grupo de trabajo y con su familia, así como desarrollar su sensibilidad y su creación intelectual y artística.

Por otro lado, pese a los esfuerzos deliberados por parte de los sectores involucrados para cumplir y hacer cumplir las disposiciones sobre capacitación y obtener así el desarrollo económico y social deseado, se ha visto que la especialización de la mano de obra ha sido en ciertos aspectos inadecuada debido a la desvinculación que hay entre las oportunidades de capacitación y los requerimientos de mano de obra calificada. Tal situación se atribuye a la falta de un marco de referencia que sirva para la instrumentación correcta de las acciones de capacitación.

Esto significa que dichas acciones se han realizado en forma dispersa y sin que haya continuidad. Seguramente no han sido la respuesta a las necesidades reales. Vale la pena preguntarse a qué se debe, qué ha fallado. En una encuesta realizada por un despacho consultor durante 1990 a 1992 se analizó la situación de la capacitación en México

Esta institución capacitadora mexicana, preocupada por la promoción de intercambio de experiencias y necesidades en materia de capacitación, así como por los problemas prioritarios a resolver por la tecnología utilizada y por los logros obtenidos, llevó a cabo una investigación, sobre el estado de la capacitación, en un grupo de organizaciones e instituciones de diferentes entidades del país.

Observando la situación que en general prevalece en nuestro país en materia de capacitación, se investigó clasificando por rama de actividad económica, las siguientes instituciones y empresas.

- 49.8% Industria
- 13.6% Comercio o distribución
- 14.4% Banca, Seguros y Finanzas
- 4.5% Gobierno o Servicios Públicos
- 17.7% Otras ( transporte, hotelería, diseño y consultoría de proyectos, finanzas, etc. )

El tamaño de estas organizaciones es muy variable, con un mínimo de seis empleados y un máximo de 100200, con lo cual el promedio resulta de 2667. Las más numerosas corresponden a la banca y al gobierno.

Los presupuestos destinados a la capacitación varían de menos de dos millones anuales hasta más de veinte, siendo las empresas de la banca, seguros y finanzas quienes destinan el mayor presupuesto, y el comercio el menor.

Esta situación se explica al encontrar que en un 61.8% los directivos del mismo sector de la banca, seguros y finanzas consideran las actividades de capacitación como generadores de incrementos en la productividad; no así el comercio, quienes opinan 38.2.% que estas actividades las llevan a cabo por dar cumplimiento a sus obligaciones legales, que de otro modo les generarían pago de multas.

En los industriales las opiniones se dividen en uno y otro sentido. Cabe señalar que los porcentajes más bajos se encuentran en respuestas que consideran la capacitación como un medio para favorecer el crecimiento del personal y para evitar la obsolescencia de la organización; a nivel global son 10.2% y 2.0%, respectivamente.

Nash Michael (1988), considera que la capacitación ha demostrado ser un medio muy eficaz para hacer productivas a las personas, además la eficacia se ha comprobado en más del 80% de todos los programas de capacitación.

No obstante las personas responsabilizadas del área de capacitación no deben dar por hecho que existe una relación causal entre el conocimiento impartido o las destrezas enseñadas y el aumento significativo de la productividad. Se ha mencionado que la capacitación facilita el aprendizaje de un comportamiento relacionado con el trabajo. Sobre todo cuando éste es impartido al personal de nuevo ingreso.

Los contenidos de los programas de capacitación deben ajustarse al contenido del trabajo, de manera que lo que se aprenda pueda ser aplicado en las áreas, facilitando así el trabajo. La ayuda de los expertos en los temas de capacitación puede servir para identificar los conocimientos, las destrezas y las características personales que los instructores puedan enseñar y que sean válidos para el objetivo final.

**Las organizaciones siempre deben ofrecer programas de capacitación diseñados para transmitir información o un contenido relacionado específicamente con el trabajo para hacer imitación de modelos. Es posible enseñar destrezas de relaciones humanas, pero los efectos de este tipo de capacitación no son permanentes.**

**Los futuristas predicen que los empleados requerirán capacitación muchas veces durante su vida laboral. Se dice que la mayoría de las personas disfrutan la capacitación y la considerarán útil para su carrera dentro de la empresa.**

**Hay una gran variedad de formas de impartir capacitación, desde sugerir lecturas hasta hacer imitación de algunos modelos, todos los métodos son buenos, hasta cierto punto, pero los más eficaces parecen ser aquéllos en que se utiliza la imitación de algo para que la persona identifique y practique los comportamientos de las personas que desempeñan con éxito determinado trabajo.**

**Existen investigaciones sobre el tema de capacitación y se dice que ésta ha proporcionado pautas para mejorar la labor de los instructores, siendo necesario que los instructores evalúen las necesidades para estar seguros de impartir la capacitación adecuadamente a quienes la necesitan en las unidades pertinentes de la organización.**

**La capacitación no beneficia por igual a todos los empleados, la habilidad para asimilar la capacitación puede determinarse a partir de las sesiones previas y con evaluaciones en pequeñas escalas. Algunas compañías han estado comenzando por incorporar estas evaluaciones dentro del proceso de selección, cuando se trata de estudiar a varias personas para un mismo cargo. Haciendo preguntas sencillas sobre dicho puesto.**

**Por otro lado, si el número de personas que va a recibir es grande, es aconsejable dividir los grupos de acuerdo con sus preferencias en lo que se refiere a modalidades de enseñanza y estilos cognoscitivos.**

**De acuerdo con Nash Michael ( 1988 ), los resultados de la capacitación han mejorado con la retroalimentación y también con la práctica adecuada del comportamiento que se deba aplicar en el trabajo. En virtud de ésto, las**

aspiraciones y las actitudes positivas de los instructores producen empleados mejor capacitados, evitando así que la gente abandone su trabajo por falta de entrenamiento sobre sus actividades cotidianas.

## **CAPITULO II. ROTACION DE PERSONAL**

### **2.1 Concepto e importancia**

Algunas definiciones de rotación de personal son las siguientes:

Babson dice : " La rotación de personal describe una situación específica de la organización e implica el manejo de información que ayuda a los directivos a administrar los recursos humanos ". (1)

Arias Galicia menciona que : " La rotación de personal es el ingreso y egreso de personal en la organización es el número de personas que causan bajas en la empresa y a quienes hay que sustituir ". (2)

El Instituto Nacional de Administración pública considera la rotación de personal como: " El conjunto de movimientos de los trabajadores de un lugar a otro diferente en el mercado de trabajo". (3)

Aguistín Reyes Ponce define a la rotación de personal como : " El número de trabajadores que salen y vuelven a entrar en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puestos". (4)

Chruden y Sherman dicen que la : " Rotación se refiere a la cantidad de movimientos de empleados que entran y salen de una organización, ordinariamente expresado en terminos de proporción de rotación ". (5)

(1) Babson, Stanley.(1976), Rotación, Depreciación y Absencia de los recursos humanos. Editorial Limusa, página.52

(2) Arias Galicia Fernando,(1980), Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas, páginas 405,406.

(3) Instituto Nacional de Administración Pública, ( 1978), Administración de Recursos Humanos en el sector Público, México.

(4) Reyes Ponce, Agustín.(1982), Administración de Personal, 1a. Parte Ed. Limusa, página 163.

(5) Chruden y Sherman.(1982), Administración de Personal, Editorial Cia. Editorial continental, S.A.página 569.

Desde el punto de vista de Recursos Humanos el término de rotación de personal, se refiere a los cambios de las personas, en relación a puestos ocupados, por diversas causas ya sean voluntarias o involuntarias.

Para efectos de esta investigación y considerando los conceptos anteriores, se define la rotación de personal como : " El número de empleados que ingresan y egresan en la organización provocando bajas y movimientos de personal ".

En la época de la depresión económica en los Estados Unidos, un empleo era maspreciado que un monton de diamantes; quien contaba con uno, hacia todo lo posible por conservarlo, ni siquiera le pasaba por la mente renunciar a el . En años pasados, la situación era diferente, los empleos abundaban y quienes no se sentían a gusto en su trabajo buscaban otro en el que creían tener más oportunidades; además los empleados que se sentían inseguros en su empleo, tampoco se quedaban en él.

Babson ( 1981) asevera que en la actualidad el hombre tiende a movilizarse cada vez mas y que esta tendencia aumentará con el paso de los años, por lo que es de esperarse que en un futuro próximo sea una rareza encontrar a alguien que haya dedicado toda su vida activa de trabajo a hacer carrera en una misma organización.

Esta movilización ha añadido una nueva dimensión de costo que debe ser tomada en cuenta por el empresario: las estadísticas de cambios en el personal, los costos de reclutamiento, selección, contratación y adiestramiento, la política de indemnización, el seguro de desempleo, el uso de horas extraordinarias, el empleo de mayor número de trabajadores y la mano de obra temporal a base del subcontrato, son tópicos sumamente importantes en la administración de recursos humanos.

Para la vida industrial moderna la permanencia de un año y medio o menor tiempo en una empresa es motivo de preocupación, situación que puede deberse al aumento de rotación de personal.

**Babson ( 1981 ),dice que la rotación de personal es una situación específica de la organización que implica el manejo de la información que ayuda a los directivos a administrar adecuadamente los recursos humanos.**

**Como todos sabemos, todavía no hace mucho tiempo, el trabajador era considerado y tratado como una simple máquina, o un elemento de la producción en el mejor de los casos.**

**A través del tiempo, con el desarrollo y los cambios que se han dado en la sociedad, fueron superados tales conceptos y el hombre es hoy en día el centro medular de la empresa alrededor del cual giran todas las funciones de la misma.**

**Hace algunos años la aspiración de los que ingresaban a una empresa, era la de atarse a un empleo, y su lema era casi siempre " hasta que la muerte nos separe". Contribuían a esta permanencia la carencia de una variedad de alternativas, dificultad en el transporte, etc. Si el hombre tiene muy pocas oportunidades de elegir, las probabilidades de que se conforme con su suerte serán mucho mayores de los que serían si se viera frente a un grupo de alternativas siempre creciente que con frecuencia le retan a cambiar.**

**Para la mayoría de los jefes, hablar de rotación de personal es desagradable, ya que significa pérdida de mano de obra, fracaso del adiestramiento y poco o ningún beneficio a cambio del dinero invertido en reclutar, seleccionar, contratar, proporcionar conocimientos y desarrollar habilidades de empleados que acaban separándose de la empresa. Pero saben también que, aún cuando cierto tipo de pérdidas de personal son perjudiciales, hay otras que son necesarias para la vitalidad y continuo desarrollo de la organización. La rotación de personal en sí no indica un estado de estancamiento, por otra parte, la empresa que se estanca, muere. Y por consiguiente, puede afirmarse que los llamados problemas de pérdida de personal no piden su total eliminación, sino más bien aislar lo que haya de malo y ponerle remedio.**

**Es importante hacer la aclaración, que el personal de nuevo ingreso sólo tiene contacto con el departamento de personal cuando ha ingresado a la empresa, y una vez que ha sido asignado a un departamento y a un supervisor no lo vuelve a ver ni a tener ningún trato con él. Y sólo cuando lo vuelve a ver de ordinario es**

**por que ha tomado la resolución de marcharse y es muy poco lo que se puede hacer para que desista.**

**La verdad, es que el ejecutivo de nivel medio es quien se encuentra en la mejor posición para hacer algo positivo en lo tocante a la rotación de personal, por que se encuentra a cargo de los supervisores de línea y responde por el trato que reciben los empleados. Le corresponde a él llevar a cabo con éxito las entrevistas previas de salida, ya que conoce el medio y el personal de su departamento mejor que nadie.**

**Se encuentra en la mejor posición para valorar las oportunidades que pueden tener los trabajadores y la calidad de las comunicaciones entre trabajadores y supervisores, así como de ver que en todos los puestos existan personas adecuadas y que éstas se desempeñen bien, después de haber contado con el tiempo necesario para acostumbrarse a la empresa y a la naturaleza de su labor.**

**Muchas veces no se coloca al individuo adecuado en el puesto y horario de trabajo, en el cual pueda dar más de sí y son precisamente esos trabajadores quienes son más susceptibles de renunciar a su empleo, a menos de que su jefe se percate oportunamente de la situación y les transfiera a un puesto mas apropiado a sus conocimientos e intéses.**

**Además existe otra razón para que el jefe de nivel medio no deje por completo el control de la rotación de personal en manos del departamento de recursos humanos, y es el juicio que se formen sus superiores de la capacidad con que desempeña el puesto. Un gerente que presenta una tasa alta de rotación de personal, no esta cumpliendo bien, ya que es responsable de lo que ocurra en su departamento, sus superiores tedran razón en llamarlo y exigirle que ponga remedio.**

**Hasta este punto se puede indicar que las empresas tiene como problema un alto índice de rotación de personal, el cual tiende a incrementarse; y que las causas tienen diversos orígenes y que si es cierto que algunos de ellos son inevitables , existen otros que se puedan disminuir y aún erradicar.**

## **2.2 Principales causas de la Rotación**

Un elevado índice de rotación, puede indicar graves trastornos en el campo de los recursos humanos, implicando entre otros aspectos: costos por reclutamiento, selección, contratación, adiestramiento de personal, en áreas técnicas afecta la producción, la calidad del producto, la compra y seguimiento de materiales entre otros, por lo que es preciso que la organización esté consciente de los perjuicios que puede causarle este problema.

La rotación de personal afecta de distinta forma a la empresa, dependiendo de su giro, tamaño, situación financiera, ubicación, competencia, etc.

Agustin Reyes Ponce (1982), clasifica a la rotación de personal en causas de rotación forzosa y causas de rotación voluntaria.

Para identificar más detalladamente las causas de rotación de personal, Pigors y Myers ( 1990 ) las han clasificado en dos grupos: las originadas por la empresa y las originadas por el empleado o también conocidas como rotación interna y externa. (1)

### **a) Causas de Rotación de Personal originadas por el Empleado**

- 1. Matrimonio**
- 2. Maternidad**
- 3. Incompatibilidad en el horario de trabajo con otras actividades**
- 4. Corta edad del personal**
- 5. Dificultad para adaptarse al grupo de trabajo**
- 6. Escasa antigüedad en la Institución**
- 7. Incompatibilidad con las actividades que se desarrollan**
- 8. Cambio de lugar de residencia**
- 9. No identificación con los objetivos de la empresa**
- 10. Accidentes de trabajo ( incapacidad permanente )**
- 11. Jubilación**

(1) Pigors Myers.(1990), Administración de Personal, Editorial Continental, México, D.F. página 80.

## **b) Causas de Rotación de Personal originadas por la Empresa**

- 1. Sueldos bajos no competitivos en el mercado de trabajo**
- 2. Escasa o nula proyección**
- 3. Selección de personal deficiente**
- 4. Capacitación no acorde a las necesidades de los puestos**
- 5. Falta de reconocimiento al empleado**

La rotación de personal tiene diferentes clasificaciones, de acuerdo a los autores que la han estudiado, en las que destacan las siguientes:

Para fines de la investigación se consideró esta última clasificación, por que abarca los aspectos más importantes de los dos tipos de rotación.

### **Rotación Interna**

Se considera como aquella que se produce dentro de la organización, la cual no provoca bajas de personal, pero si movilidad.

El movimiento de rotación interna, por lo regular es benéfico tanto para el empleado como para la institución, siempre y cuando se trate de una transferencia, un ascenso y/o una promoción, ya que en este tipo de movimientos se le da la oportunidad al empleado de aprender otras actividades para las que fue originalmente contratado. Cuando este movimiento implica un ascenso o promoción se otorga un incremento de sueldo.

Por otro lado, la institución tiene mayor facilidad y capacidad para cubrir sus vacantes

De igual manera, la movilidad interna ( rotación interna ) puede motivar el trabajo en equipo cuando las transferencias hacen posible un mejor ajuste entre los empleados y el equipo de trabajo. Y cuando los ascensos y promociones satisfagan las necesidades económicas del empleado, por lo general resuelven sus conflictos.

La aspiración legítima de los empleados a los puestos vacantes y constatar que se puede lograr, permite que tengan una mayor disponibilidad para mejorarse y aprovechar las diferentes oportunidades que se dan dentro de la organización.

**En resumen, la rotación interna puede motivar los intereses individuales del grupo y de la empresa, incrementando la satisfacción en el trabajo, la lealtad y la eficiencia, especialmente cuando tal movilidad está respaldada por la aspiración a un puesto en el cual el empleado toma la iniciativa.**

**Se consideran como tipos de rotación interna:**

- 1.- Promociones y Ascensos**
- 2.- Transferencias**
- 3.- Descensos**

#### **1.- Promociones y Ascensos**

**El término ascensos se refiere a una práctica estrechamente relacionada con la promoción, la cual se considera como el avance de un empleado a un puesto mejor en términos de mayores responsabilidades, más prestigio o "status", mayor habilidad y especialmente mayor sueldo.**

**La promoción se da cuando el empleado tiene cierta antigüedad, habilidad y características que lo hacen viable para ocupar un puesto con mayores responsabilidades y con esto se le brinda la oportunidad para su desarrollo dentro de la organización.**

**Pero si el puesto no envuelve una mayor habilidad o responsabilidad y una mayor remuneración, no deberá ser considerado como una promoción, ya que en este caso se tratará de una transferencia.**

**Tanto el ascenso como la promoción, permiten que la organización aproveche cualquier habilidad o actividad que los empleados hayan podido desarrollar durante el curso de su entrenamiento o empleo, un ascenso puede servir para que los individuos mejoren sus capacidades en el desempeño de su trabajo.**

**Por otro lado, es una forma de reconocer el desarrollo de las habilidades de los empleados dentro de la organización, evitando con esto cubrir las vacantes con fuentes de reclutamiento externas.**

Tanto los ascensos como las promociones se dan de acuerdo a las políticas de cada organización, que generalmente toma en consideración la antigüedad, habilidad, experiencia, conocimientos, arraigo, etc.

## **2.- Transferencias**

Es el movimiento de un empleado de un puesto a otro del mismo nivel ocupacional y con el mismo sueldo.

Las transferencias pueden ocurrir por incompatibilidad de horario o turno, con el objeto de que se adapten a las necesidades tanto del empleado como de la organización, quedando entendido que estos cambios por sí mismos no implican una mayor remuneración.

Usualmente las transferencias se dan a solicitud o conveniencia del empleado o de la empresa, es recomendable buscar y atender las peticiones del personal. Tomando en cuenta su capacidad para desarrollar nuevas funciones.

Existen empresas que por política no realizan transferencias y al existir un puesto vacante, buscan candidatos en fuentes externas, esto representa un costo para la empresa, ya que tendrá que reclutar, seleccionar, contratar y adiestrar al nuevo personal, y por otro lado provoca el descontento entre los empleados, al no considerar entre ellos a los posibles candidatos a ocupar las vacantes.

En resumen, la transferencia es la acción de cambiar, trasladar, permutar o reubicar a un empleado de un puesto a otro de igual jerarquía y sueldo.

## **3.- Descensos**

Es un cambio en la posición o puesto del empleado que implica menor responsabilidad o jerarquía.

Se presenta en raras ocasiones y es el resultado de una situación especial, como puede ser la incapacidad para desempeñar sus funciones, o un reajuste de la empresa por lo cual el empleado se ve relegado a un puesto de menor jerarquía.

Por otro lado si a un empleado se le coloca en un puesto donde no reuna los requisitos solicitados, las posibilidades de fracaso son altas. Y si esto ocurriese podría finalizar en un descenso a un puesto que se adapte a sus capacidades y habilidades.

Los descensos no pueden de ninguna manera redundar en una disminución de los ingresos del empleado, ya que la ley Federal del Trabajo en su artículo 51 fracción IV menciona que "si el patrón reduce el salario al trabajador, éste podrá rescindir el contrato sin responsabilidad para él". (1)

Los descensos generalmente ocasionan en el empleado, desconfianza en sí mismo para poder desarrollar sus actividades en el empresa, además de que podría ser rechazado en el grupo de trabajo, al que desciende, provocando conflictos de tipo colectivo e impidiendo su autorealización.

Como ya se mencionó anteriormente , los descensos se presentan por reajustes en la empresa para evitar de esta forma el rescindirle el contrato al empelado. También para corregir errores de selección que se presenten en los ascensos que determina la empresa.

### **Rotación Externa**

Es considerada como aquella que no es controlable por parte de la empresa, además de provocar vacantes que tienen que ser cubiertas.

En este tipo de rotación, los empleados ya capacitados y experimentados, que representan recursos humanos de alto valor para la empresa, abandonan ésta provocando un desequilibrio.

(1) Ley Federal del Trabajo, (1994)

**Los tipos de rotación externa son:**

- 1.- Separaciones voluntarias y/o Renuncias**
- 2.- Rescisiones o Despidos**
- 3.- Jubilaciones**
- 4.- Incapacidad Permanente**

#### **1.- Separaciones Voluntarias o Renuncias**

**Son aquellas en las cuales el empleado deja de prestar sus servicios a la organización por así convenir a sus intereses.**

**En ciertas ocasiones, la separación voluntaria puede ser benéfica o perjudicial para la empresa, dependiendo de lo eficiente que sea el empleado, representando también altos costos para la misma.**

**Este tipo de rotación puede ser controlada si se detectan y eliminan las causas que originan las renuncias de los empleados. Y para este fin se utiliza la entrevista previa de salida, que consiste en conocer los motivos verdaderos por los cuales el empleado se separa de la empresa.**

**Aún si las cifras de cierta organización se comparan favorablemente con otras empresas del mismo ramo, los directores y administradores de personal no deben estar satisfechos, a menos que estén seguros que la tasa de separaciones voluntarias sea tan baja como es posible y hasta que ellos conozcan que tan efectivamente está manejando su personal la empresa.**

**Siguiendo estos razonamientos, surgen tres grupos de preguntas que necesitan ser respondidas.**

**Sin embargo, quienes dejan sus empleos rara vez exponen el verdadero motivo de su decisión. Por supuesto, hay personas tan enfadadas, que no vacilan en desahogarse, pero esta actitud determina que no se puede creer todo lo que dicen, no importa lo apegado a la realidad que pueda parecer. También hay otros que se percatan de la importancia que tiene el comunicar sus sentimientos íntimos al patrón que deja.**

**Pero la mayoría de quienes renuncian a sus empleos, tienden a dar razones que saben les serán aceptadas sin cuestionamientos, como son : mal estado de salud, se les necesita en el hogar, mayor salarios, etc.**

**También contribuyen la confusión de espíritu y el lógico estado de nerviosismo, que les incapacita para formarse una idea clara y objetiva de la situación en que se encuentran.**

**A.- ¿Porque están los empleados dejando voluntariamente la empresa?, ¿Es porque piensan que pueden encontrar un puesto mejor en cualquier parte?, ¿Están insatisfechos con las condiciones de trabajo, con los supervisores, con los compañeros de trabajo, o con las asignaciones de turno, o porque ellos sienten que no están yendo a ninguna parte?, ¿O están dejando la compañía los empleados por razones inevitables, tales como enfermedad, ser necesario en el hogar, reinicio de estudios escolares, matrimonio, embarazo, etc?**

**Frecuentemente, por supuesto, la dirección no sabe por que un empleado deja la empresa o si se va por su propia decisión . Muchos empleados insatisfechos tienden a seguir el consejo de la prudencia, y se van por iniciativa propia, se retiran sin exponer los verdaderos motivos que provocaron su retiro. Consecuentemente, una entrevista de salida, que se lleve a cabo cuando el empleado se presenta a recoger su último pago, puede dejar al descubierto el verdadero motivo de su marcha.**

**Aparte de la información proporcionada por el empleado que ha renunciado recientemente a su puesto, investigando un segundo grupo de preguntas podría arrojar luz sobre las causas que provocaron la separación voluntaria.**

**B.- ¿Dónde están ocurriendo las separaciones voluntarias?, ¿Qué niveles de la organización se caracterizan por una rotación excesiva?, ¿De qué departamentos o secciones se están separando voluntariamente los empleados?, ¿Qué clase de trabajo está siendo ejercitada, en qué condiciones y bajo qué supervisión?.**

**Sin embargo, las respuestas a este grupo de preguntas, son significativas si existe una rotación desproporcionada en algún lugar de la estructura**

organizacional, en la que no puede hacerse responsable a la naturaleza de las operaciones o las condiciones de trabajo o a la calidad de los supervisores individuales. Un conocimiento más profundo podrá obtenerse del registro estadístico derivado de las respuestas a un tercer grupo de preguntas.

C.- ¿Qué clase de empleado se está separando voluntariamente?, La edad, sexo, estado civil, nacionalidad, tiempo de servicio, habilidad, escolaridad, comportamiento con compañeros y jefes, motivo que expresó al renunciar, etc.

Sin embargo, la dirección no puede sentirse satisfecha cuando algún empleado se está separando. Todo empleado debería mostrar alguna resistencia a separarse de una organización si su trabajo ha sido gratificante y sus lazos de relación con jefes y compañeros han sido satisfactorios.

Asimismo, es importante saber a ciencia cierta lo que esté haciendo la empresa para lograr que la gente joven sienta que su juventud es un activo para la organización, que sus ideas son potencialmente valiosas y que las habilidades que se espera que desarrolle serán remunerables en forma adecuada. ¿Qué oportunidades de capacitación se están ofreciendo en la organización para ayudar a estimular e inculcar el deseo del autodesarrollo?

El estudio de la rotación de personal respondiendo a tales preguntas, proporciona al ejecutivo de línea, así como al administrador de personal, indicios acerca de lo que necesita realizarse para reducir las bases de la insatisfacción. Pero ni las separaciones voluntarias, ni las peticiones para transferencias, deben ser consideradas como un índice confiable de inestabilidad que existe en la compañía, ya que cuando escasean otros empleos en la comunidad, es probable que los empleados cuiden de sus propias insatisfacciones en sus puestos, más que renunciar a la empresa.

Es común encontrar que la empresa piensa que el personal debe permanecer donde está, aún cuando exista una gran disponibilidad de empleos, y esté consciente de un buen número de aspectos que pueden causar insatisfacción a los empleados.

Como se puede apreciar, la separación voluntaria o renuncia es perjudicial para la organización; y una vez agotados los recursos para retener al empleado,

finalmente se separa, teniendo derecho al pago proporcional por el tiempo laborando de: prima vacacional, aguinaldo, reparto de utilidades, y en caso de tener derecho a la prima de antigüedad deberá ser liquidada conforme indican los artículos 80,96,117 y 162 de la Ley Federal del Trabajo.

## **2.- Rescisiones o Despidos**

"El patrón o trabajador podrá rescindir en cualquier tiempo la relación de trabajo, por causa justificada, sin incurrir en responsabilidad". Art. 46 Ley Federal del Trabajo.

Cabe mencionar que cuando la rescisión de la relación de trabajo sea promovida por el patrón se utiliza la palabra despido, y cuando es por parte del trabajador, será un retiro.

Algunas causas de rescisión sin responsabilidad para el patrón de acuerdo con el artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo son :

I.- Engañarlo el trabajador o en su caso, el sindicato que lo hubiese propuesto o recomendado, con certificados falsos o referencias en los que se atribuyan al trabajador , aptitudes o facultades de que carezca. Esta causa de rescisión dejará de tener efecto después de treinta días de prestar sus servicios el trabajador;

II.- Incurrir el trabajador, durante sus labores, en faltas de propiedad u honradez, en actos de violencia, injurias o malos tratamientos en contra del patrón, de sus familiares o del personal directivo o administrativo de la empresa, salvo que medie provocación o que obre en defensa propia;

III.- Cometer el trabajador contra alguno de sus compañeros, cualquiera de los actos enumerados en la fracción anterior, si como consecuencia de ellos se altera la disciplina del lugar en que se desempeña el trabajo;

IV.- Cometer el trabajador, fuera del servicio, contra el patrón , sus familiares o personal directivo o administrativo, algunos de los actos a la que se refiere la

fracción II, si son de tal manera graves que hagan imposible la relación de trabajo;

V.- Ocasionar el trabajador, intencionalmente perjuicios materiales durante el desempeño de las labores o con motivo de ellas, en los edificios, obras, maquinaria, instrumentos, materias primas y demás objetos relacionados con el trabajo;

VI.- Ocasionar el trabajador los perjuicios de que habla la fracción anterior siempre que sean graves, sin dolo, pero con negligencia tal, que ello sea la causa única del perjuicio;

VII.- Comprometer el trabajador, por su imprudencia o descuido inexcusable, la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentren en él;

VIII.- Cometer el trabajador actos inmorales en el establecimientos o lugar de trabajo;

IX.- Revelar el trabajador los secretos de fabricación o dar a conocer asuntos de carácter reservado, con perjuicio de la empresa;

X.- Tener el trabajador más de tres faltas de asistencia en un periodo de treinta días, sin permiso del patrón o sin causa justificada.

XI.- Desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado;

XII.- Negarse el trabajador a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades;

XIII.- Concurrir el trabajador a sus labores en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante, salvo que, en este último caso, exista percepción médica. Antes de iniciar su servicio, el trabajador deberá poner el hecho en conocimiento del patrón y presentar la prescripción suscrita por el médico;

**XIV.- La sentencia ejecutoriada que imponga al trabajador una pena de prisión, que le impida el cumplimiento de la relación de trabajo.**

**Por otro lado, el patrón deberá dar al trabajador aviso de la fecha y causa o causas de la rescisión.**

**Además, también deberá dar aviso de las prohibiciones derivadas del contrato individual de trabajo, del reglamento de empleados, de la ley federal del trabajo y demás disposiciones legales aplicables.**

**a).- Suspender o abandonar su trabajo o salir a la calle en horas de labores, sin autorización expresa de su jefe inmediato.**

**b).- Utilizar los medios de comunicación de la organización para asuntos personales, excepto en casos de emergencia.**

**c).- Permanecer o introducirse a los locales, departamentos y oficinas de la organización, fuera de las labores, sin el permiso correspondiente.**

**d).- Faltar al trabajo sin causa justificada y sin previo permiso de sus superiores.**

**e).- Formar corrillos o grupos en los sanitarios, pasillos, oficinas, locales o dependencias de la organización.**

**f).- Organizar y participar en colectas, rifas y las llamadas tandas entre el personal.**

**g).- Realizar operaciones particulares de préstamo.**

**h).- Realizar operaciones comerciales particulares o de cualquier naturaleza, con sus compañeros o con personas ajenas a la institución.**

**i).- Sustraer de las oficinas o dependencias de la institución, documentos, útiles, papeles y pertenencias de la misma o que estén bajop su cuidado y guarda, sin permiso escrito previo otorgdo por los representantes de la organización.**

**j).- Realizar actividades ajenas al trabajo o aquellas que obstaculicen o entorpezcan las labores destinadas a las mismas.**

### **3.- Jubilaciones:**

Se entiende por jubilación cuando el empleado deja de prestar sus servicios en la organización por haber alcanzado cierta edad y desea dejar de trabajar según Arias Galicia ( 1982 ).

Por lo tanto, la jubilación representa una obligación de la empresa , que se cubre a través de las cuotas pagadas al Instituto Mexicano de Seguro Social y cuando el empleado reúna los requisitos del contrato individual o leyes establecidas al efecto.

El artículo 138 de la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social dice que "Para tener derecho al goce de las prestaciones del seguro de vejez, se requiere que el asegurado haya cumplido 65 años de edad y tenga reconocidas por el instituto 500 cotizaciones semanales ".

Existen ocasiones en que el empleado puede ser jubilado a los 60 años de edad siempre y cuando quede privado de trabajos remunerados como lo establece el artículo 143 de la misma ley.

### **4.- Incapacidad Permanente:**

La incapacidad permanente se define como: " La pérdida de facultades o actitudes de una persona que la imposibilita para desempeñar cualquier trabajo para el resto de su vida". Artículo 480 de la Ley Federal del Trabajo .

Al declarar la incapacidad permanente total del asegurado, los inscritos en el grupo W del Instituto Mexicano del Seguro Social tendrán derecho a recibir una pensión mensual equivalente al 70% del salario en que estuviera cotizado, de acuerdo con el artículo 65 fracción II de la Ley del IMSS.

La incapacidad permanente parcial es la disminución de las facultades o aptitudes de una persona para el trabajo artículo 479 de la Ley Federal de Trabajo.

Si la incapacidad declarada es permanente parcial, el asegurado recibirá una pensión parcial calculada conforme a la tabla de evaluación de incapacidad contenida en la Ley Federal del Trabajo artículo 514.

La incapacidad permanente puede ocurrir por una enfermedad profesional o por un accidente de trabajo pudiéndose evitar en la medida en que se cuente con eficientes sistemas de seguridad artículo 65 fracción III Ley del IMSS.

### **2.3 Ausentismo**

Ausentismo es un vocablo que se acuñó en la época de la segunda guerra mundial para expresar un fenómeno muy extendido que estaba causando daños a la industria y que consistía en faltas de asistencia al trabajo por diversas razones.

En nuestros días este fenómeno cuesta a las organizaciones mucho dinero resulta pues natural que se realicen toda clase de esfuerzos para reducirlos o eliminarlos .

El ausentismo orilla a una situación en la cual este problema aunado a los retrasos se multiplica y fácilmente induce a los demás a sumarse a los empleados que faltan o llegan tarde.

Se menciona el tema del ausentismo en esta investigación, ya que en estudios que se han realizado, se han demostrado que el ausentismo y la rotación se encuentran íntimamente ligados.

Considerando que el ausentismo es un indicativo de que algo anda mal en la organización, es conveniente que se ponga atención; cuando el ausentismo se eleva puede ser una señal de que la tasa de rotación se incrementará, ya que si un empleado se encuentra insatisfecho se sentirá a disgusto con su trabajo, hasta que finalmente busque otro empleo o provoque que lo despidan.

Arias Galicia (1980 ) afirma que una de las mas sutiles y al mismo tiempo más comunes identificaciones del descontento o actitud negativa de los empleados y de su inquietud, es el ausentismo. Este descontento muestra las actitudes negativas hacia el trabajo, teniendo una relación moderada con los altos índices del propio fenómeno.

**" El ausentismo está constituido por todas aquellas faltas de asistencia al trabajo, que ocurren cuando el empleado deberá presentarse a laborar ". (1)**

**El ausentismo en una organización puede calcularse de acuerdo con dos índices:**

**1) Gravedad= días-hombre-perdidos x 100 / días-hombre-perdidos + días-hombre-trabajados**

**2) Frecuencia= casos de ausencia x 100 / número de trabajadores**

**Ligado con el aspecto anterior, no solamente en cuanto a que es un índice más que debe llevarse para conocer la moral o entusiasmo de los trabajadores, sino también porque la investigación de estos aspectos revelan el ausentismo y los retrasos.**

**Para apreciar el daño que producen, no basta con tomar en cuenta el que ocasionan al dejar sin trabajar una máquina, sino el que ocasionan al desorganizar toda la producción, daño, tanto más grave, cuanto mayor sea la complejidad e interdependencia de las diversas partes de la empresa, puede todavía hablarse de una especie de efecto de rebote.**

**Entre las causas principales se mencionan las siguientes según Reyes Ponce (1993)**

- 1. La lejanía de la empresa, y el hecho de contar con sistemas de transporte inadecuados o ineficientes.**
- 2. Las enfermedades, sobre todo de tipo crónico, como parasitosis que contantemente están ocasionando la necesidad de los empleados para faltar o llegar tarde.**
- 3. La lenidad por parte de la empresa, al tolerar estas faltas de asistencia o de puntualidad, sin sanción directa o indirecta.**

**(1) Arias Galicia F, (1990), Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México, D.F. página 112.**

4. La actitud de descontento frente a la empresa, que se materializa en una especie de protesta en esas inasistencias o retrasos.
5. El desacoplamiento de un trabajador en su puesto, que le hace dejar de asistir a él con el menor pretexto.

## **2.5 Instrumentos para medir la Rotación de Personal**

El cálculo del índice de rotación de personal es indispensable y ayuda en la administración de Recursos Humanos, a detectar las deficiencias que puedan existir tanto en las políticas, sistemas, procedimientos, supervisión, etc., dentro de las áreas de la institución, para establecer medidas correctivas o preventivas según sea el caso.

La fórmula generalmente aceptada para calcular el índice de rotación de personal ( tasa de separaciones ), es el que utiliza el U.S. Bureau of Labor Statistics que dice:

- 1.- Encuéntrese el número promedio de empleados, sumando conjuntamente el número de nómina para el primero y último día del mes. Divídase entonces ese total entre dos.
- 2.- Divídase el número total de separaciones durante el mes, entre el número promedio de empleados.
- 3.- Multiplíquese este número por cien para obtener la tasa por cien empleados para el mes.

**TASA DE SEPARACIONES (%)=TOTAL DE SEPARACIONES EN EL MES/No. PROMEDIO DE EMPLEADOS EN EL MES X 100**

Otro de instrumento utilizado es la entrevista de salida y consiste en primera instancia en que el empleado que abandona la empresa llene un cuestionario con preguntas referentes a la compañía y su permanencia en ella. Posteriormente una vez que ha entregado dicho cuestionario al responsable de Recursos Humanos se procede a entrevistarle, siendo un mecanismo que se utiliza como último paso en el proceso de terminación de las relaciones de trabajo, y tiene por objetivo de acuerdo con Arias Galicia, (1980):

1. Conocer cuáles son las causas por las que el empleado desea renunciar.
2. Retener a un empleado competente y encontrar una solución adecuada a su problema siempre y cuando sea posible.
3. Obtener información que permita a la organización establecer controles adecuados para corregir situaciones desventajosas.
4. Para establecer buenas relaciones con los empleados que se separan voluntariamente o involuntariamente.

La entrevista de salida contiene preguntas que ofrecen datos sobre la vida del individuo dentro y fuera de la organización.

Si se conduce la entrevista en forma adecuada, el empleado estará dispuesto a decirnos muchas cosas que nos interesa conocer, y que los demás empleados no nos dirán. Este tipo de entrevista es un medio que se utiliza para evitar tantas separaciones voluntarias como sea posible, ya que esto representa un costo muy elevado.

Por lo menos, la entrevista de salida debe tender a dejar en el empleado que sale, la mejor imagen posible de la organización, quizá no se logre ya detenerlo o no convenga hacerlo, pero sí se puede borrar o al menos suavizar las causas que lo movieron a separarse.

La entrevista de salida puede conducirse de la siguiente manera:

**Introducción:** se informa al entrevistado que los datos que proporcione pueden servir a sus compañeros y a la empresa, para lograr un mejor ambiente de trabajo, eliminar las causas de descontento y frenar el abandono de otras personas, que su información será de carácter confidencial, y que por lo tanto responda con toda amplitud y confianza.

**Datos específicos:** Debe identificarse el departamento o sección en la cual prestaba sus servicios, su duración en la empresa, la evaluación que tuvo, su sueldo desde su ingreso y sus datos personales: edad, estado civil, estudios alcanzados, etc.

**Generalidades:** En este momento se trata de conocer, cómo fue que ingresó a la organización, para conocer si alguno de los medios de reclutamiento son

inadecuados. Si le gusto o no su trabajo, que ventajas obtuvo en éste, si antes había llevado a cabo labores similares.

**Iniciativa:** Se pretende identificar si presentó alguna sugerecia para lograr que fuera más agradable o eficiente su trabajo.

**Actitud del Jefe Inmediato:** para saber cómo fueron las relaciones con su jefe inmediato.

**Observaciones finales:** cuál es su opinión acerca de la organización, cuáles fueron los motivos por los que deja la organización, si se quedaria o no trabajando en la organización si se eliminaran las causas por las que pretende separarse.. Y si existen otras causas por las que abandona la empresa.

La persona que conduce la entrevista de salida debe saber cómo evaluar al individuo por si mismo y en términos de su actuación en el trabajo, para decidir si se retienen o no sus servicios.

Para este trabajo es esencial que el entrevistador sea una persona que pueda conseguir la ayuda de los supervisores y de otras personas que puedan estar asociadas estrechamente con el empleado y cuya ayuda y cooperación pueda ser necesaria; si es que se llega a un arreglo.

#### **Características del Entrevistador**

- 1.- Estabilidad emocional
- 2.- Habilidad para obtener de los empelados y de los supervisores, información exacta.
- 3.- Habilidad para ver objetivamente, tanto a las personas como a las situaciones.
- 4.- Experiencia amplia en el trato con la gente.
- 5.- Conocimiento de la organización.
- 6.- Conocimiento de los procesos y políticas del personal de la compañía.
- 7.- Conocimiento del proceso de los servicios dentro de la organización y de la comunidad, que puedan ser de ayuda para resolver algunos de los problemas de los empleados.

Tanto los pasos que rigen la entrevista como los detalles para conducirla, son igualmente importantes para llevar a cabo el propósito que se intenta.

El lugar donde se desarrolle la entrevista es de gran importancia psicológica, las entrevistas de separación deben ser llevadas a cabo en un lugar privado, con el objeto de que el empleado se sienta seguro y pueda hablar sin miedo expresando de esta manera libremente sus ideas.

Ahora bien, al hablar de rotación de personal, debemos tomar en cuenta que este fenómeno, no sólo trae problemas y desventajas, sino que acarrea por otro lado ventajas y beneficios para la organización. Sin embargo se considera que la rotación de personal presenta más aspectos negativos que positivos.

Entre las pocas ventajas que obtiene la organización cuando un empleado deja de prestar sus servicios, es el hecho de que en ocasiones, el personal nuevo devengará salarios menores, que el personal que tiene gran antigüedad. Con esto la empresa disminuye los gastos fijos que se destinan al pago de salarios de los empleados. Cabe mencionar que este aspecto no es necesariamente generalizable.

Otro beneficio, es que la contratación de personal más joven trae nuevas ideas o técnicas para desempeñar sus funciones, inyectando sangre nueva a la empresa. No obstante, debemos tomar en cuenta que el personal de corta edad es el que presenta un alto índice de rotación.

Al retirarse un empleado de la organización y durante la entrevista de salida, puede aportar información que permita tomar medidas preventivas y/o correctivas, con el propósito de disminuir la rotación. Por lo anterior se considera una ventaja adicional.

Cabe mencionar que la rotación de personal provoca desajustes de la estructura de la organización, tales como :

- Aumento de las cargas de trabajo en el proceso de selección .

- Al existir un índice elevado de rotación de personal se requiere que la organización cuente con una cartera adecuada de candidatos, para cubrir las vacantes que se originan.

- Las requisiciones de personal deberán anticiparse para permitir un oportuno y mejor reclutamiento. Es frecuente encontrar que por la prontitud para cubrir una vacante, se reclutan personas que con dificultad llenan los requisitos mínimos del puesto que se va a desempeñar, provocando una baja productividad, lo que finalmente se verá reflejado en el incremento del índice de rotación, por la separación del individuo de la empresa al no adecuarse a ella.

- Horas/hombre desaprovechadas, en las empresas se hace una estimación de las horas-hombre disponibles y las que se requieren para cumplir con un propósito específico dado por la organización.

La capacidad de producción de bienes y servicios se calcula en base al personal con que se cuenta en una organización, por lo que resulta evidente que la salida de empleados por causas no previstas provocan un desequilibrio en este factor.

- Disminución de la productividad, cuando la organización tiene elevados índices de rotación de personal, se cuenta con un número considerable de empleados de reciente ingreso que al desempeñar sus nuevas actividades, lo hacen en menor cantidad y calidad, lo cual va en detrimento de la eficiencia que sólo se alcanza mediante la práctica y la experiencia.

- Tiempo extraordinario que tiene que pagar la empresa a los empleados regulares para mantener el ritmo de trabajo con el objeto de que no se vea afectado el nivel de eficiencia durante el tiempo en el que se cubre la vacante.

- En la actualidad y por disposiciones legales, las empresas se ven obligadas a proporcionar capacitación al personal de nuevo ingreso. ( Artículo 132, fracción XV, de la ley Federal del Trabajo). La renuncia voluntaria es una pérdida muy sensible para cualquier tipo de empresa, ya que se pierde el esfuerzo desarrollado para capacitar al personal.

- Al existir un índice elevado de rotación de personal se requiere que la organización cuente con una cartera adecuada de candidatos, para cubrir las vacantes que se originan.

- Las requisiciones de personal deberán anticiparse para permitir un oportuno y mejor reclutamiento. Es frecuente encontrar que por la prontitud para cubrir una vacante, se reclutan personas que con dificultad llenan los requisitos mínimos del puesto que se va a desempeñar, provocando una baja productividad, lo que finalmente se verá reflejado en el incremento del índice de rotación, por la separación del individuo de la empresa al no adecuarse a ella.

- Horas/hombre desaprovechadas, en las empresas se hace una estimación de las horas-hombre disponibles y las que se requieren para cumplir con un propósito específico dado por la organización.

La capacidad de producción de bienes y servicios se calcula en base al personal con que se cuenta en una organización, por lo que resulta evidente que la salida de empleados por causas no previstas provocan un desequilibrio en este factor.

- Disminución de la productividad, cuando la organización tiene elevados índices de rotación de personal, se cuenta con un número considerable de empleados de reciente ingreso que al desempeñar sus nuevas actividades, lo hacen en menor cantidad y calidad, lo cual va en detrimento de la eficiencia que sólo se alcanza mediante la práctica y la experiencia.

- Tiempo extraordinario que tiene que pagar la empresa a los empleados regulares para mantener el ritmo de trabajo con el objeto de que no se vea afectado el nivel de eficiencia durante el tiempo en el que se cubre la vacante.

- En la actualidad y por disposiciones legales, las empresas se ven obligadas a proporcionar capacitación al personal de nuevo ingreso. ( Artículo 132, fracción XV, de la ley Federal del Trabajo). La renuncia voluntaria es una pérdida muy sensible para cualquier tipo de empresa, ya que se pierde el esfuerzo desarrollado para capacitar al personal.

- Necesidad de una mayor supervisión, con el ingreso de un nuevo elemento en la empresa, se requerirá de mayor supervisión para el adecuado desempeño de las funciones que le asignen. Esto provoca que el supervisor descuide a los otros empleados, ocasionando cierto desequilibrio en el ritmo habitual de supervisión.

- Falta de integración y coordinación, cuando el personal está constantemente cambiando, evidentemente es imposible vincularlo a la empresa en forma de que aquel se sienta formar parte de ésta y tome interés por sus problemas. Por la misma razón ese personal difícilmente se coordinará con el resto de los empleados.

- La imagen de la empresa, cuando constantemente se está viendo en la necesidad de cambiar a su personal, muy frecuentemente se juzga que esto se debe a que la gente que sale no encuentra en ella condiciones y trato satisfactorio.

## **CAPITULO III. INVESTIGACION DE INDICES DE ROTACION DE PERSONAL EN UNA PLANTA ENSAMBLADORA**

### **3.1 Antecedentes**

En 1969 se establece la Fábrica Autocar Mexicana, S.A. y se inaugura la planta de ensamble camiones en Santiago Tianguistenco, Estado de México para producir tracto-camiones Autocar bajo licencia tecnológica de White Motor Corporation.

Posteriormente en 1978 el grupo Hermes adquiere el 60% de las acciones de la Empresa y el 40% restante queda bajo la responsabilidad del tecnólogo Internacional Harvester. Este mismo año cambia la razón social a Fábrica de Autotransporte Mexicana, S.A. de C.V. ( Famsa ) y un año después se inicia la producción del motor D-358 Internacional Harvester.

En 1983 el grupo Hermes adquiere el 100% de las acciones de Famsa y se cancela la producción del motor Internacional Harvester, por lo que se integra al motor Perkins diesel C6-353-2 a los camiones Famsa Internacional.

En 1985 un ambicioso proyecto tecnológico-industrial de elevada inversión divide las acciones de la siguiente manera : 51% perteneciendo al Grupo Hermes y el 49% restante al consorcio Daimler Benz AG., y comienza el proyecto de fabricación del motor Mercedes Benz .

Un año después se implementa la fabricación de nuevos modelos Famsa como el S-1834 chasis fresquero, el camión de bomberos, etc. con el objeto de mantenerse a la vanguardia en la industria de autotransporte. En este mismo año se consolida la Red Nacional de Distribuidores Famsa, con 65 concesionarias con cobertura nacional. Siendo oficialmente ensamblado el primer Motor Diesel Mercedes Benz en nuestro país.

Posteriormente en 1989, se reestructura la composición de Famsa quedando como propietario del 80% Daimler-Benz AG.( capital extranjero ) y el 20% restante en propiedad del Grupo Hermes ( capital mexicano).

**Para 1990 el producto Mercedes-Benz se consolidó en el mercado, y a finales de año ya circulaban más de 10,000 Motores Mercedes-Benz ensamblados en México.**

**En 1991 Mercedes-Benz con la finalidad de adquirir mercado, lanza su línea de camión Freightliner, y en éste año cambia la razón social de la empresa Famsa a Mercedes Benz México S.A. de C.V.**

**En junio de 1992 se introducen al mercado los nuevos motores EPA 91 que cumplen con las normas de emisión de contaminantes.**

**En febrero de 1993 Mercedes Benz México marca una importante etapa de crecimiento con la ampliación y modernización de sus instalaciones en la planta de Santiago Tianguistenco, Estado de México con la inauguración de las oficinas corporativas, centro de capacitación y línea de ensamble de automóviles; así como su nueva planta de ensamble de omnibuses Mercedes Benz en Monterrey, Nuevo León, inaugurada en enero de 1994. (ver anexo 1)**

**La planta ensambladora se encuentra dentro de un Parque Industrial en vías de crecimiento ( semi-rural ), ubicada en Santiago Tianguistenco, Estado de México a 30 minutos de la Ciudad de Toluca.**

**Los principales municipios aledaños a la planta son: San Jose Mezapa, Santiago Tilapa, Mirasol, Capulhuac, Gualupita, Almoloya del Río, Santa Cruz Atizapan, San Nicolas Tlazala, Ocoyoacac, El Pedregal, Metepec y la ciudad de Toluca .**

**Por otro lado, las principales actividades comerciales que prevalecen en éstos municipios son actividades como la agricultura (en verano), venta de barbacoas, (todo el año) y tejido en lana (parte de verano y principalmente la venta en invierno).**

**Las principales industrias cercanas a la planta y consideradas dentro del Parque Industrial de Santiago Tianguistenco son: Rafytek, Raloy Lubricantes, Rivetti, Sincarbón, Sonox, Tekkomex, Texturerías, Tintas y Productos Químicos, Trajes Mexicanos, Distribuidora FEC, Elastomeros Internacionales, Endor, Flurocarbons Works, Freyssinet, Hitchiner, Hongos Leben, Intervet, Maquillado y**

**Tefidos Lerma, Mesnor, Mystic Impresiones, Organo Síntesis, Acabados Textiles Tepepan, Adesi, Autoasientos, Bayem y Diseños en Tricor Castro Hnos.**

**El nivel de educación es básica y media básica ( primaria y secundaria ), en algunos casos cuentan con media básica superior a nivel técnico, egresados de CONALEP en donde se imparten carreras como Técnico en Máquinas y Herramientas, Técnico Mecánico y Automotriz.**

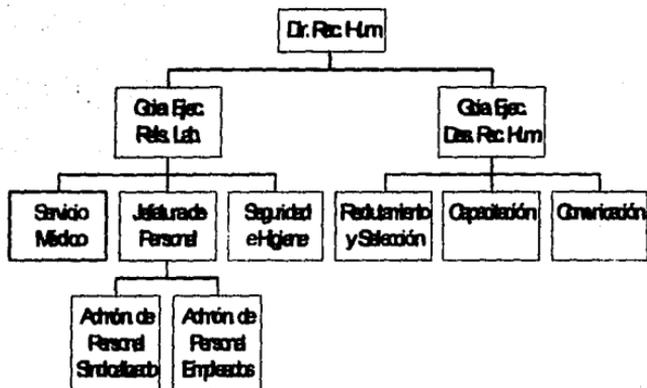
**Cabe mencionar que Santiago Tianguistenco no cuenta con ninguna institución a nivel superior.**

**Las Industrias Automotrices con las cuales la Planta Ensambladora tiene competencia directa por el giro y por algunos puestos especializados es con General Motors, Chrysler y Nissan, aún cuando éstas compañías están ubicadas en la Ciudad de Toluca. Además se debe tomar en cuenta que Mercedes Benz es relativamente nueva, por lo que los contratos de estas Industrias tienden a ser más arraigados y en ciertas ocasiones tienen mejores ofrecimientos, principalmente de salarios.**

### 3.2 Situación en el departamento de Selección y Capacitación en los periodos de 1990 -1993

En 1990 la compañía Famsa tenía conformada la Dirección de Recursos Humanos por dos Gerencias Ejecutivas, la de Relaciones Laborales y la otra de Desarrollo de Recursos Humanos, estando el departamento de Reclutamiento y Selección reportando directamente a ésta última.

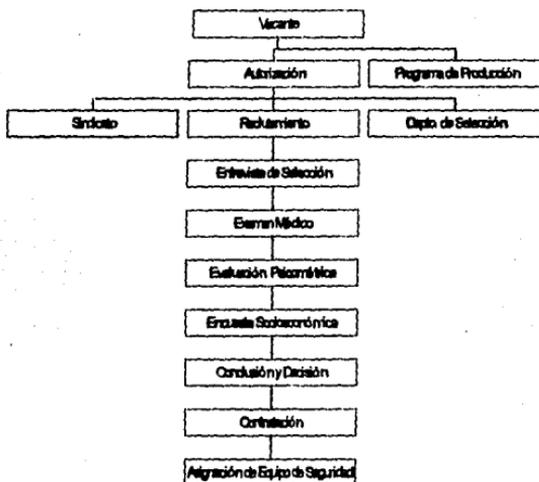
#### Organigrama 90 - 91



La persona responsable de la selección de personal Sindicalizado (Obreros), era una Psicóloga, teniendo bajo su cargo todo lo relacionado con ésta.

El Proceso de Selección se llevaba a cabo de la siguiente manera:

## PROCESO DE SELECCION 1990 - 1991



Al generarse una o varias vacantes se autorizaban de acuerdo al programa de producción, emitido por el departamento de Planificación Industrial, y si éste procedía se continuaba el proceso. Los requisitos mínimos que se pedían era ser mayor de edad, con estudios de primaria, vivir cerca de la planta y de preferencia sin experiencia, la cartilla no se manejaba como requisito indispensable.

El Reclutamiento básicamente se realizaba de tres maneras:

Fuente Externa

1.- Iniciativa Propia de los Candidatos y/o la puerta de la calle.

### **Fuente Interna**

2.- Por medio del Sindicato, el cual directamente tenía que proveer de candidatos, haciéndolo con conocidos de los municipios o bien con familiares o amigos de los mismos trabajadores.

### **Medios**

3.- De manera masiva, cuando así se requería se utilizaba la Radio en estaciones escuchadas en los municipios aledaños a la compañía.

Una vez reclutados los candidatos eran canalizados como primer paso al Sindicato, en donde les hacían una breve entrevista, en la que preguntaban aspectos generales: Nombre, Edad, Escolaridad, Domicilio, si habían pertenecido a algún Sindicato y en especial si ocuparon puestos de importancia. Si los aspirantes habían sido afiliados a algún Sindicato que no perteneciera a la CTM, como política no ingresaban, para evitar conflictos, siendo esto una medida acordada entre la Empresa y el Sindicato.

Cabe mencionar que durante sus 25 años de vida la compañía, aún con otro nombre de razón social, no ha tenido Huelgas de ningún tipo, y es precisamente por esto que se pone especial cuidado en no ingresar gente con ideas de otros Sindicatos.

Hasta éste momento si el Sindicato consideraba que cubrían los requisitos que para ellos eran básicos los enviaban al área de reclutamiento y selección. Al llegar al departamento, la persona responsable otorgaba la Solicitud de Empleo, una vez anotados los datos por los candidatos se procedía a entrevistarlos indagando en todos los puntos importantes, llevando a cabo una entrevista de tipo directo y ocasionalmente mixta.

Se utilizaba este tipo de entrevista ya que la gran mayoría de la gente que acudía a solicitar empleo era del campo y de bajos recursos, dificultándoseles el antablar una conversación fluida, además de que no se establecía rapport sobre todo cuando era un gran número de vacantes por cubrir.

Después de esta plática si cubrían los requisitos mínimos necesarios, se enviaban a Exámen Médico, el cuál consistía en checar sólo Presión Arterial, Frecuencia Cardiaca, Respiratoria y Temperatura.

Una vez aprobado el paso anterior se canalizaba a Evaluación Psicométrica, que estaba conformada por el Test Barsit (inteligencia) y el Machover (test proyectivo). Por las cargas de trabajo en la mayoría de las ocasiones no se calificaban dichos exámenes, por lo que no se aprovechaban a un 100%. Además de acuerdo a la escolaridad de la gente que ingresaba, algunos no sabían leer, dificultándoseles la comprensión del test de inteligencia especialmente.

Al terminar la evaluación se les pedían documentos, indicándoles el salario que iban a percibir, ingresando en la mayoría de los casos al siguiente día. Cabe mencionar que había una persona encargada de realizar las encuestas socioeconómicas, consistiendo en una visita domiciliaria y una laboral, y si los datos proporcionados eran verídicos se procedía a la contratación; sin embargo el personal podía ingresar aún cuando no se tuviera la respuesta de dicha encuesta.

Por otro lado, la jefatura de Administración de Personal dependiente de la Gerencia Ejecutiva de Relaciones Laborales, era la responsables de la contratación del personal sindicalizado. Teniendo a su cargo, firma de contratos eventuales y plantas, asignación de número de nómina, prestaciones, altas al seguro social y firma de seguro de vida, conformando con estos documentos y la solicitud su expediente de nuevo ingreso.

Al término de la contratación se les enviaba a una plática de seguridad, en donde además se les entregaba su equipo de trabajo ( uniforme, lentes, guantes y botas de seguridad).

Otra de las funciones de Administración de Personal, era el control de permisos y salidas, llevándose éste de una forma inadecuada, ya que los sindicalizados pedían constantemente permisos, entre los más comunes, para asistir al seguro social, ya fuera a darse de alta o a consulta por alguna enfermedad. En la mayoría de la veces ya no regresaban a sus labores de trabajo, ocasionando un elevado índice de Ausentismo. Esto era recurrente y como no se aplicaba descuento de salario no se veían afectados, siendo principalmente los supervisores los que fomentaban este problema, debido a que los permisos los otorgaban con goce de sueldo.

La relación directa con el Sindicato estaba a cargo de la Gerencia Ejecutiva de Relaciones Laborales siendo los responsables de revisión de contrato colectivo de trabajo, control de contratos de planta y eventuales, así como cualquier aspecto que tuviera que ver con el personal sindicalizado.

En 1990 no había ningún curso de capacitación, por lo que los nuevos colaboradores no sabían exactamente que era lo que tenían que realizar, teniendo que entrenarlos por períodos prolongados, ocasionando constantes errores y pérdidas de material.

Durante 1990 el alto índice de rotación , se debía principalmente a que no se tenía un control estricto del personal sindicalizado, abandonando el empleo hasta el mismo día de ingreso, o si tenían más tiempo se iban, por dedicarse a negocios: como venta de lana, barbacoas o ganado. Además por ser gente de campo contaban con sus tierras, las cuales para tener mayor ganancia ellos mismos las trabajan, separándose en temporadas de siembra y cosecha. Ahora bien, dentro del Proceso de Selección existían varios filtros que se pasaban por alto sin darle la debida importancia, ingresando personal con poco y escaso interés por pertenecer a la compañía, baja capacidad ,para aprender, comprender, tener atención a trabajo de detalle y en ocasiones coordinación.

Otro aspecto es que llegaban a ingresar al personal con enfermedades no detectadas en el exámen médico, como problemas lumbares (de cadera), que con el trabajo se perjudicaban aún más, y por otro lado, personal con referencias laborales no muy confiables. A la vez , el otorgamiento de plantas (contratos por tiempo indefinido ) era muy difícil de obtenerse provocando inseguridad en el personal sindicalizado, por perder su empleo en cualquier momento, ya que siendo eventuales no podían acumular más de 365 días en un sólo contrato, por que por ley les correspondería su planta inmediata y a la compañía no le convenía, mandándolos a descansar una semana y reingresándolos nuevamente dependiendo de su desempeño y sin generar antigüedad. Estos descansos no causaban rotación.

En el año de 1991, cambia la razón social de la compañía de ser Famsa a Mercedes Bez México, durante el período de transición del cambio de culturas (mexicana-alemana ),se continuaba llevando los procedimientos muy similares

al año anterior, y de igual manera en ciertas épocas del año, los sindicalizados abandonaban y/o renunciaban de manera voluntaria a su empleo, dedicándose al trabajo de campo en su mayoría, a realizar trabajos de tejido sobre todo en temporadas cercanas al invierno y propiamente en esa estación del año, lo cual continuaba provocando altos índices de rotación.

Además, una de las principales causas por las que se marchaban era porque sabían de antemano que nuevamente podían reingresar, ya que tenían conocimiento de las cargas de trabajo y finalmente se les podía dar acceso ya que no había ninguna política que prohibiera los reingresos. Esta situación seguía ocasionando problemas significativos dentro de las líneas de producción principalmente.

En cuanto al Proceso de Selección de Personal que se venía utilizando, cada vez era menos confiable ya que por la premura de coberturas no se indagaba adecuadamente ni existía ninguna política para tener un seguimiento del proceso como tal.

Un cambio importante en éste año fue la modificación del examen médico, llevando como control un formato expedido por la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, el cual era una historia clínica más completa, abarcando áreas como: Datos Personales, Tipo de Sangre, Antecedentes Laborales, Hereditarios, Patológicos, No Patológicos, Tabaquismo, Alcoholismo, Pasatiempos, Deportes, en el caso de mujeres Antecedentes gineco-obstetras, Exploración física, Agudeza Visual, Auditiva, Torax, Sistema Musculoesquelético y Columna Vertebral.

Con este tipo de examen de alguna manera el diagnóstico del médico podía predecir mejor el estado de salud de los candidatos, siendo sus conclusiones, (Apto y/o No Apto). Y siendo uno de los filtros dentro del proceso de selección en donde se podía descartar a los aspirantes no aptos para desempeñar el tipo de trabajo que se realizaba en la planta.

En la Gerencia de Capacitación se dió inicio a un curso llamado Conociendo a Mercedes Benz, el cual se impartía una vez que el personal era contratado.

Pretendiendo con este curso, dar una inducción y entrenamiento antes de enviar al personal a las líneas de producción.

Como no existían instalaciones en la empresa para este tipo de cursos se impartía en una escuela técnica (Conalep) cercana a la compañía. A este programa de entrenamiento se le denominó S.I.C. ( Sistema Inicial de Capacitación ), el cual surgió por la necesidad de reducir el volumen de índices de rotación de personal, y por otro lado para eficientar el trabajo.

El Programa del S.I.C. contenía los siguientes módulos y duraba 4 semanas equivalente a 180 horas. Impartiéndose 3 cursos equivalentes a 12 semanas., con 25 participantes en cada curso, teniendo un total de 75 al terminar la capacitación.

#### **Módulo General :Aprendizaje Básico**

- Módulo I      Inducción**
- Módulo II     Calidad**
- Módulo III    Fundamentos Operativos**

#### **Módulo I Inducción**

El Objetivo General era: Introducir al personal de nuevo ingreso a la cultura organizacional de Mercedes Benz México, presentándoles un marco general de la organización y de los derechos y obligaciones que les confiere la empresa.

#### **Estructura por Temas**

- 1.- Presentación y firma de contratos**
- 2.- Reglamento interior de trabajo**
- 3.- Contrato Colectivo de Trabajo**
- 4.- Seguridad**
- 5.- Conociendo a Mercedes Benz**
- 6.- Medicina Preventiva**
- 7.- Presentación a supervisores**

## Módulo II Calidad

**El Objetivo General era: Hacer de la calidad un hábito para el trabajador de Mercedes Benz México.**

### **Estructura por Temas**

- 1.- Calidad de Vida en el trabajo**
- 2.- Fundamentos de Matemáticas**
- 3.- Introducción al concepto de calidad**
- 4.- Control de Procesos**

## Módulo III Fundamentos Operativos

**El Objetivo General era: Adiestrar al trabajador en el desarrollo de las operaciones de Mercedes Benz México.**

### **Estructura por Temas**

- 1.- Productos Mercedes Benz**
- 2.- Procesos de Mercedes Benz**
- 3.- Herramientas Básicas**
- 4.- Trabajo en Equipo**
- 5.- Introducción de operaciones específicas**
- 6.- Prácticas de operaciones**

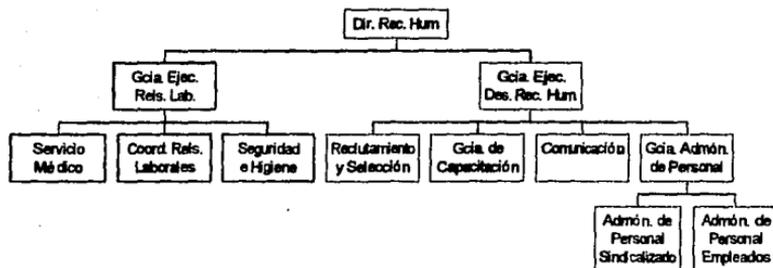
**Sin embargo, aún cuando ya se tenían éstos módulos que de alguna manera abarcaban parte de la Inducción seguía faltando la parte práctica de los ensambles del producto.**

**En este año debido a algunos cambios que se dieron como los mencionados anteriormente, el índice de rotación siguió aumentando en comparación al año anterior y aun cuando se dió capacitación al termino del curso la gente ya no regresaba a trabajar .**

Cabe mencionar que la resistencia al cambio también fué una causa por la que existía cierta desconfianza con una nueva razón social y además extranjera, tal vez desconfianza e incertidumbre, aunque hasta este momento todo seguía siendo igual que cuando era Famsa, con respecto a salarios y prestaciones.

En el año de 1992, la Dirección de Recursos Humanos reestructura su organigrama, convirtiendo la jefatura de Administración de Personal a una nueva Gerencia reportando directamente ahora a la Gerencia Ejecutiva de Desarrollo de Recursos Humanos.

## Organigrama 92 - 93



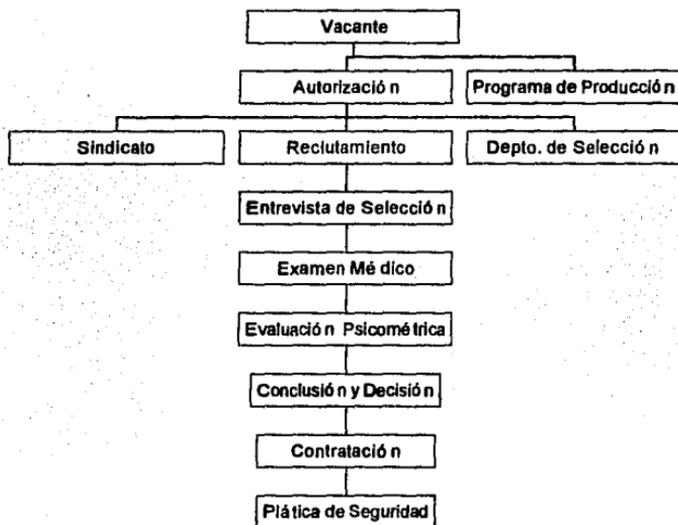
Los cambios más trascendentes en este año fueron, las políticas de ingresos de personal y aspectos del proceso de selección y capacitación. Iniciando con los medios de reclutamiento, ya que era necesario ser creativos y utilizar nuevas técnicas, por lo que se elaboraron carteles y trípticos llamativos para todas aquellas personas que interesaran en ingresar a la compañía. Estos carteles contenían los requisitos generales, los cuales a partir de este año tuvieron cambios: edad mínima de 18 años, precartilla y/o cartilla liberada, escolaridad de secundaria con certificado, vivir cerca de la compañía comprobándolo con algún recibo, y con letras negrillas se anotaban las prestaciones, las cuales eran superiores a las que marcaba la ley y eran mejores, en comparación de lo que

ofrecían otras empresas cercanas. Para obtener el promedio de índices de rotación la empresa utilizaba la siguiente fórmula.

Número de Bajas en el Mes X 100 / el Número de Personal del mes anterior.

En la Selección de Personal se empieza a establecer un adecuado rapport, combinando el tipo de entrevista haciendolo de manera directa, indirecta y mixta, propiciando un ambiente más cordial y de confianza haciendo que los candidatos sean más abiertos al expresar sus ideas, dando oportunidad a que sean ellos los que hablen y no el entrevistador.

## PROCESO DE SELECCION 1992 - 1993



De acuerdo a la nueva estructura la Gerencia Ejecutiva de Desarrollo de Recursos Humanos decide hacer unas modificaciones, establece una política de no reingresos, por lo que los colaboradores que se separen bajo cualquier circunstancia no pueden volver a ingresar a la compañía. También decide hacer un análisis de la Bateria Psicométrica actual, y con la finalidad de elevar el nivel

del personal sindicalizado, propone que una persona sea responsable del área de psicometría, retroalimentando a la parte de selección con los resultados obtenidos, además de adaptar una nueva batería a las necesidades requeridas en los puestos, quedando de la siguiente manera: Army-Beta R ( Inteligencia ), diseñado para medir las capacidades intelectuales generales de las personas analfabetas o de las personas con dificultades con el idioma, utilizada esta prueba en organizaciones industriales que contratan obreros no calificados o personal operativo. Este test contiene seis tareas y cada una de ellas mide diferentes áreas:

**Laberintos:** Mide la capacidad para planear, es decir elaborar o realizar anticipadamente tareas o trabajos haciendo de antemano un proyecto o plan de acción.

Mide también la capacidad del individuo de llevar o establecer un orden en las relaciones y procesos de trabajo.

**Claves:** Mide la buena coordinación visomotora, la buena capacidad para prever las situaciones en la búsqueda de un objetivo, es decir, capacidad para responder adecuadamente utilizando los recursos visuales y motrices en forma coordinada, actuando eficientemente ante situaciones nuevas que impliquen movimientos manuales y visuales.

**Figuras Geométricas:** Mide la capacidad de análisis y síntesis, es decir, seleccionando aspectos que le permitan identificar e interpretar al objeto como un todo. Capacidad de observación, para atender cuidadosamente el objeto de interés.

**Figuras Incompletas:** Detecta a aquellas personas con alta capacidad de observación con habilidad para detectar errores y que pone atención a los detalles, siendo capaz de percibir el todo y sus partes que los componen.

**Pares Iguales y Desiguales( Diferencias ):** Mide la Capacidad para realizar trabajos repetitivos y/o rutinarios.

**Objetos Equivocados:** Detecta a aquellas personas con capacidad para observar a detalle con buena organización visual. Habilidad para resolver problemas tomando la mejor alternativa.

El Army-Beta R sustituye al Barsit, para medir habilidades se implementa las Pruebas Psicotécnicas ( test psicológico P.I.V. Psicología Industrial de Venezuela, el cuál esta adaptado a la población mexicana ). La selección del personal supone necesariamente la aplicación de pruebas psicotécnicas como medio indispensable de obtener datos objetivos mensurables de la aptitud-inteligencia y de la personalidad de los obreros .Sin éstos datos objetivos complementados con otros obtenidos de la entrevista personal, las referencias, la experiencia en trabajos similares sería impropio hablar de una selección completa.

Se empezó ha utilizar sólo los Test Destreza, Precisión, Herramientas y Números ya que eran los más adecuados para los aspectos que se querían medir.

**El Test Destreza:** Mide la coordinación motora de ojos y manos , la destreza muscular en movimientos finos y burdos, demuestra habilidades básicas indispensables en campos de empleo.

**El Test Precisión:** Mide la capacidad para realizar trabajo de detalle y rutinario, trabajando con precisión.

**El Test Herramientas:** Mide la aptitud para reconocer figuras de herramientas, equipo y aparatos de uso común.

**El Test Números:** Mide los conocimientos aritméticos y la aptitud para entender sistemas organizados.

Y para personalidad se siguió aplicando el Machover test proyectivo, anteriormente sólo se hacía la figura y a partir de este año se pedía también la historia de cada una de las figuras.

Como la aplicación de exámenes era en forma colectiva, al iniciar se establecía una especie de rapport, dando confianza y tranquilidad al grupo. La forma de explicar las instrucciones se hacía por medio de un pizarrón, en donde se

anotaban ejemplos de los cuadernillos y hasta que estuviera claro se daba inició a la contestación formal.

Para la evaluación global de toda la batería se diseñó un formato con resultados cuantitativos, abarcando las siguientes áreas: Inteligencia, Habilidades, Personalidad y el área Laboral. Para cada una de ellas la manera de calificar era de Superior, Medio Superior, Medio, Medio Inferior, Inferior y No Aplica cuando así era el caso. Posteriormente se daba un pronóstico de desarrollo.

Para finalizar se daba una conclusión siendo esta: Candidato Aceptable, Con Reservas y No Aceptable, firmando el responsable de la evaluación como se muestra en el siguiente formato:

<b>EVALUACION GLOBAL</b>								
NOMBRE: _____		EDAD: _____		FECHA: _____				
PROBLEMAS: _____		CANDIDATO: _____		ASNECCION: _____				
PROBLEMAS RESUMIDOS: _____								
<b>INTELIGENCIA</b>	No aplica	Inferior	Medio inferior	Medio	Medio superior	Superior		
Capacidad intelectual								
Comprensión								
Razonamiento lógico								
Aplicación								
Análisis y Síntesis								
Creatividad y originalidad								
<b>HABILIDADES</b>	No aplica	Inferior	Medio inferior	Medio	Medio superior	Superior		
Memoria								
Destreza								
Flexibilidad								
Observación								
<b>PERSONALIDAD</b>	No aplica	Inferior	Medio inferior	Medio	Medio superior	Superior		
Seg. de valores cívicos								
Intelectual								
Afectiva								
Social								
Flexibilidad y adaptación								
<b>LABORAL</b>	No aplica	Inferior	Medio inferior	Medio	Medio superior	Superior		
Fidelidad								
Capacidad								
Comunicación								
Res. con Superviso								
<b>PRONOSTICO DE DESARROLLO</b>	MEJOR	MEDIO	MEDIO INFERIOR	MEDIO	MEDIO SUPERIOR	NO APLICA		
<b>CONCLUSION</b>	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <span>→</span> <table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">Candidato aceptable</td> <td style="padding: 2px;">Con reservas</td> <td style="padding: 2px;">No aceptable</td> </tr> </table> </div>					Candidato aceptable	Con reservas	No aceptable
Candidato aceptable	Con reservas	No aceptable						
EVALUADOR Lle. Luz Ma. Arbo		APROBADO Lle. Luz Ma. Arbo						

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Dentro del Proceso de Selección se decidió suprimir las encuestas socioeconómicas, ya que además de representar un costo elevado no se llevaban a cabo como debía ser , haciéndolo solamente vía telefónica en el caso que hubiera referencias laborales.

Otro cambio importante que influyó también en la reducción de índices de rotación, fué el cambio de Sindicato, el cual tenía nuevas ideas de mejora para los sindicalizados como: Asignación de Plantas ( contratos por tiempo indeterminado ) , e implementación de nuevos incentivos como premios por puntualidad y asistencia , entre otros.

Dentro del departamento de capacitación se continuó dando el S.I.C. ( Sistema Inicial de Capacitación ), el cual tenía como nuevo objetivo principal hacer que los obreros se identificaran con la empresa reteniéndolos así en la misma.

Este curso ahora incluía instrucción técnica orientada a la industria metalmecánica, además de enseñar ensambles o trabajo básico en motores y camiones, pláticas de seguridad industrial para evitar índices de accidentabilidad, llevándose un control estadístico de los mismos.

La duración del S.I.C. era de tres semanas equivalentes a 135 horas, impartiendo todo el día; por las mañanas en una aula la parte teórica y por las tardes en un taller de ensamble ubicado en el Conalep la parte práctica. Impartiendo 5 cursos al año equivalentes a 15 semanas, cada grupo con 25 participantes dando un total de 125 personas capacitadas al finalizar.

Para poder seguir impartiendo dicho curso la compañía donó a la escuela un chasis para hacer la demostración del ensamble, utilizando también herramientas usadas que ya no eran funcionales en la línea.

El objetivo y temas específicos de dicho curso se mencionan a continuación:

## SISTEMA INICIAL DE CAPACITACION

### OBJETIVO GENERAL

Proporcionar al Personal de nuevo ingreso de áreas productivas las herramientas técnicas y de identificación a la organización que les permitan desempeñar sus labores con conocimientos previos del producto, partes y componentes así como de temas técnico básicos apoyando el rendimiento y productividad de dichas áreas productivas.

### DURACIÓN:

135 Horas efectivas de Instrucción distribuidas de la siguiente manera:

- 1.-60 Hrs. Operaciones de ensamble
- 2.-25 Hrs. Inducción y conocimiento de Productos
- 3.-50 Hrs. Temas Técnicos Básicos

### TEMAS ESPECIFICOS:

#### OPERACIONES DE ENSAMBLE

**PRODUCCION CAMIONES:** Práctica de 30 ordenes de trabajo de ensambles en producción camiones.

**PRODUCCION MOTORES:** Práctica de 15 órdenes de trabajo de ensambles, vestido y preimpieza de motor.

#### INDUCCION Y PRODUCTOS:

Inducción a MBM, reglamento interior, seguridad, ecología, productos MBM, medicina preventiva y motivación a la calidad.

#### TEMAS TECNICOS BASICOS:

Matemáticas básicas, Metrología, Herramientas de taller e interpretación de planos.

En el año de 1993, se continuó llevando los procedimientos del Proceso de Selección y Capacitación como en el período anterior teniendo un seguimiento de los mismos, y de acuerdo a las peticiones del nuevo Sindicato por medio de la revisión de contrato colectivo se empezarán a otorgar mayor número de plantas y se empezó a fomentar la puntualidad y asistencia para obtener un premio al final del año, demostrando gran interés y motivación por parte de los Sindicalizados.

**El premio de Puntualidad y Asistencia consistía en 31 días de salario y una canasta de despensa, premiándose, el primer lugar con ninguna incidencia y hasta tres permisos, ninguno de ellos por más de cuatro horas, excepto por asunto de la compañía.**

**El premio podía verse afectado por incapacidades por enfermedad general , faltas injustificadas, las excepciones eran por riesgo de trabajo y por permisos personales por más de cuatro horas.**

**Con este nuevo incentivo el Índice de Ausentismo se fué disminuyendo considerablemente en comparación con los años anteriores.**

**De acuerdo a las necesidades de la compañía el examen médico se hace aún más exhaustivo, cambiando el formato de historia clínica que se venía empleado, abarcando más áreas expedido también por la Secretaria del Trabajo y Previsión Social.**

**El examen médico exploraba áreas tales como :**

- 1. Datos Personales**
  - 2. Antecedentes Hereditarios**
  - 3. Antecedentes Personales No Patológicos**
  - 4. Antecedentes Personales Patológicos**
  - 5. Malformaciones Congenitas**
  - 6. Integridad Física**
  - 7. Aparato Respiratorio**
  - 8. Prueba de Laboratorio**
  - 9. Aparato Circulatorio**
  - 10. Aparato Digestivo**
  - 11. Aparato Genitouterino**
  - 12. Sistema Nervioso**
  - 13. Organos De los Sentidos**
- Agudeza Visual**
- Reflejos motomotor, fotomotor y consensual**
- Examen de los Oídos**
- Olfato**
- 14. Aparato Locomotor ( sistema musculoesquelético )**

- 15.Estado de las Articulaciones**
- 16.Medición de miembros pélvicos**
- 17.Control de la Aptitud Deportiva**
  - Perímetro del cuello**
  - Perímetro de tórax**
  - Perímetro abdominal**
  - Longitud de miembros superiores ( perímetro de brazos, antebrazos )**
  - Perímetro de piernas**
- 18.Seguimiento del exámen médico**
  - A los 6 meses**
  - Al año**
  - Clase de trabajo a desempeñar**
- 19.Deportes que puede practicar**
- 20.Deportes aconsejados**
- 21.Dictamen Final**
- APTO PARA TRABAJAR**
- NO APTO PARA TRABAJAR**

El Proceso de Selección se continuaba llevando igual que el año anterior, sin embargo eran más exigentes en la elección del personal . Además de tener bases firmes para poder sustentar la aceptación o un rechazo de aspirantes.

En base a la nueva evaluación psicométrica, se podía aprovechar los resultados de una manera significativa y verídica, debido en gran parte a que no había tanta presión de coberturas y además de que el Gerente Ejecutivo estableció un procedimiento a seguir en cuanto a los resultados, dando especial apoyo a la conclusión final de dicha evaluación.

De esta forma se podía seleccionar al personal, rechazando sólo aquellos aspirantes que dentro de algún filtro del proceso no lo hubieran pasado.

Es importante mencionar que en cuanto al test de inteligencia la norma de aceptación era, dentro de Media Estandar, no abajo de ésta, igualmente para los test de habilidades.

Se tenía especial cuidado en el último test de Personalidad ( Machover ), ya que era común encontrar rasgos de extrema agresividad y percepción de los

**candidatos de ambientes hostiles, aspecto que si era relevante para dar ingreso a un nuevo colaborador.**

**De lo contrario éstos rasgos de personalidad podían repercutir en el desempeño del personal, ocasionando alteraciones con la gente.**

**Los cursos de capacitación en el S.I.C. se continuarón impartiendo de igual manera que en el año anterior dandose 7 cursos en este año equivalentes a 21 semanas, con 25 participantes en cada grupo dando un total de 175 personas capacitadas.**

**Para este año los índices de rotación y ausentismo bajan en una forma satisfactoria, reflejándose la buena selección y el gran apoyo del entrenamiento que se les impartía en el curso de capacitación, siendo este año cuando es inaugurado el nuevo Centro de Capacitación dentro de las instalaciones de la Planta, adecuando todo el equipo para continuar dando este curso denominado S.I.C.**

**Valdría la pena mencionar que la adecuada selección y la implementación de cursos de capacitación con entrenamiento y adquisición de conocimientos teórico-prácticos fueron los factores que influyeron en esta reducción.**

## **CAPITULO IV. METODOLOGIA**

### **4.1 Objetivo de la Investigación**

El objetivo de la presente investigación es determinar si la selección y capacitación, influyen en la reducción de índices de rotación de personal.

### **4.2 Planteamiento del Problema**

¿ Cómo influye el proceso de Selección y Capacitación en los Indices de Rotación de Personal ?

### **4.3 Planteamiento de Hipótesis**

H<sub>1</sub>: " Si el proceso de Selección y Capacitación realizado durante 1992-1993 es efectivo, entonces se reduce el Índice de Rotación de 1992-1993, con relación al proceso utilizado durante 1990-1991 ".

H<sub>0</sub>: " Si el proceso de Selección y Capacitación realizado durante 1992-1993 no es efectivo, entonces no se reduce el Índice de Rotación de 1992-1993, con relación al proceso utilizado durante 1990-1991 ".

### **4.4 Variables**

#### **4.4.1 Definición de Variables**

**Se definirá como Variable Dependiente : La Rotación de Personal**

**Se definirá como Variables Independientes: Proceso de Selección y Capacitación durante los períodos 1990-1991 y 1992-1993.**

**Definición de Rotación de Personal:**

" La rotación de personal es el ingreso y egreso de personal en la organización, es el número de personas que causan bajas en la empresa y a quienes hay que sustituir ". (1)

(1) Arias Galicia, 1980, Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, páginas 405-406

#### **Definición de Selección de personal:**

" La selección es un proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses , aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto ". (1)

#### **Definición Operacional del Proceso efectivo de Selección:**

Se considerará como el proceso que implica encontrar a un candidato adecuado para un puesto también adecuado, llevándose a cabo un reclutamiento por medio de tripticos y posters llamativos, entrevistando a los posibles candidatos por medio de una entrevista estructurada y mixta, además de realizar la evaluación psicométrica y exámen médico.

#### **Definición de Capacitación:**

" La capacitación es un proceso de enseñanza-aprendizaje que, como todo proceso de enseñanza, se diseña y desarrolla para lograr determinados objetivos, sean éstos formulados explícitamente o estén contenidos implícitamente en los diferentes eventos de capacitación". (2)

#### **Definición Operacional del Proceso efectivo de Capacitación:**

Se considerará como el proceso mediante el cual se proporcionan conocimientos y habilidades, ayudando a que el personal de nuevo ingreso pueda tener una inducción al puesto, siendo esta capacitación teórico-práctica. Llevando un seguimiento del personal, para así continuar con la capacitación en el lugar de trabajo.

#### **Principales características del Proceso de Selección y Capacitación en 1990-1991:**

1. Escolaridad mínima de primaria
2. Cartilla Militar ( no indispensable )
3. Nivel de Coberturas de personal ( con premura de tiempo )
4. Reclutamiento masivo sin seguimiento de procedimientos
5. Entrevista de Selección sumamente estructurada

1) Cruden y Sherman, 1982, Administración de Personal, Editorial CECSA, México, D.F. página 132.

(2) Castro Herrera B, ( 1990 ), Capacitación , Diseño tecnológico de cursos, Editorial Limusa, México, D.F. página 115.

6. La Evaluación Psicométrica no se calificaba en la mayoría de las veces, además la batería empleada estaba mal adaptada, de acuerdo a las necesidades de la empresa.
7. Exámen Médico muy sencillo
8. Nula Capacitación 1990, implementación de Inducción en 1991 tanto a la empresa como al puesto mal estructurada sin contemplar el aspecto práctico.
9. Altos índices de Ausentismo
10. Escaso otorgamiento de contratos de planta

Principales características del Proceso de Selección y Capacitación en 1992-1993.

1. Escolaridad mínima de Secundaria
2. Cartilla Militar Liberada ( requisito indispensable )
3. Coberturas de personal bien planeadas ( en cuanto a tiempos )
4. Reclutamiento bien elaborado con trípticos y posters para los municipios aledaños a la planta.
5. Entrevista estructurada y mixta dando oportunidad a que los candidatos expresen sus ideas.
6. Evaluación Psicométrica muy rigurosa pretendiendo elevar el nivel del personal de nuevo ingreso, implementación de nueva batería psicométrica.
7. Exámen Médico muy exhaustivo
8. Implementación del Sistema Inicial de Capacitación a partir de 1992 ( S.I.C. ) antes de incorporar al personal de nuevo ingreso a las líneas de producción.
9. Implementación de incentivos para reducir el Ausentismo y Rotación
10. Cambio de Sindicato el cual planteo otorgar mayor número de contratos de planta.

#### **4.5 Tipo de Muestra**

Con fines de la investigación, no se empleó ningún tipo de muestreo debido a que se debe tomar en cuenta a toda la población que estaba laborando en cada período de 1990 a 1993, ya que sólo así se puede obtener los datos estadísticos necesarios.

#### **4.5.1 Criterios de inclusión de la muestra**

- 1.- Empresa privada Metalmecánica, ubicada en Santiago Tianguistenco**
- 2.- Personal Sindicalizado**
- 3.- De ambos sexos**
- 4.- Laborando en los períodos de 1990 a 1993.**

#### **4.5.2 Criterios de exclusión de la muestra**

- 1.- Personal Analfabeta**
- 2.- Con dos empleos**
- 3.- Con alguna malformación física.**

#### **4.6 Tipo de Estudio**

**Ex post facto:**

El tipo de estudio que se utilizó en la presente investigación fuè ex post facto, y el término viene del latín y significa " con posterioridad al hecho". sirve para indicar que la investigación se efectúa después de determinar las alteraciones de la variable independiente en el curso natural de los hechos. (1)

Kerlinger (1990), define este tipo de investigación de un modo bastante sucinto, investigación sistemática empírica, en la cual el científico no tiene control directo sobre las variables independientes porque ya acontecieron sus manifestaciones o por ser intrínsecamente manipulables. Se hacen inferencias sobre las relaciones de ellas, sin intervención directa, a partir de la variación concomitante de variables independientes y dependientes.

Se empleó este tipo de estudio por que ya sucedieron los hechos, también es longitudinal porque a lo largo de los los años de 1990 a 1993 se hizo la comparación estadística de sus índices de rotación y ausentismo.

#### **4.7 Tipo de Diseño**

El tipo de Diseño empleado en la investigación es **Univariable Bicondicional**

#### **DISEÑO**

#### **( A - B )**

Se considera Diseño A-B a cualquier arreglo de condiciones que tengan definidas claramente dos etapas experimentales: "A" Grupo de Observación 1 (1990-1991) "B" Grupo de Observación 2 (1992-1993). En una de las cuales se aplica la Variable Independiente de interés (el proceso de Selección y Capacitación)

La etapa B sucede temporalmente a la etapa A, proporcionando una línea base para evaluar los efectos de la V. Independiente.

(1) Dr. Ary Donald, Investigación Pedagógica, Editorial Mc Graw Hill, México, D.F. página 283.

El mismo grupo de organismos pasa por las dos etapas y se caracteriza claramente la conducta registrada en la línea base de la etapa A. Dado que esta sirve como nivel de comparación, para esto es necesario que la conducta sea estable y que corresponda a un arreglo de contingencias conocidas.

#### **4.8 Procedimiento de la Investigación**

El procedimiento para la obtención de los datos fué el siguiente:

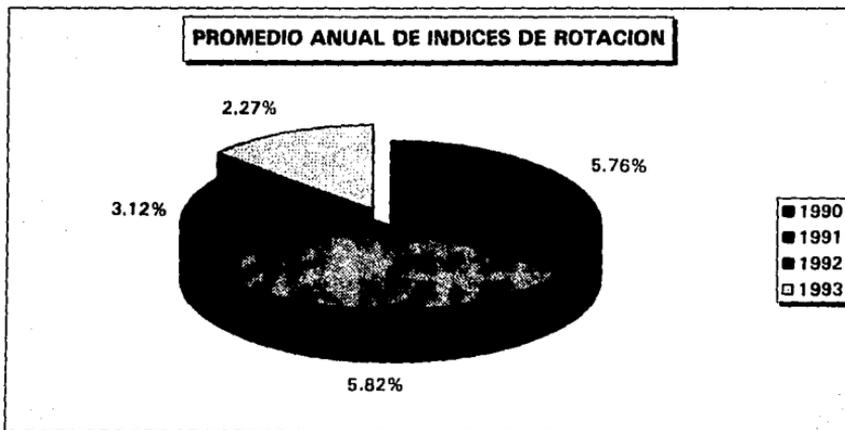
- 1.- Se hizo una revisión de los archivos del departamento de Recursos Humanos para conocer la situación del Proceso de Selección y Capacitación en los períodos de 1990 a 1993, como se mencionó en el capítulo anterior.
- 2.- Se procedió a revisar los datos con respecto: al Número de Personal contratado en cada período, también se revisaron los Índices anuales de Rotación y Ausentismo.
- 3.- Por último se revisaron los archivos del personal de nuevo ingreso capacitado en cada período, todos estos datos se muestran en la siguiente tabla A y en las gráficas B y C, se presentan solamente los promedios anuales de Índices de Rotación de Personal y Ausentismo.

### DATOS GENERALES DEL PROCEDIMIENTO

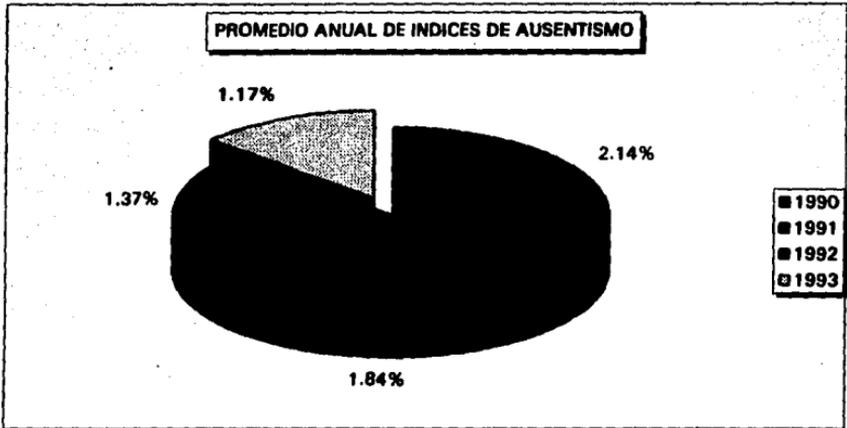
FASE "A"	No. DE PERSONAL CONTRATADO	PROMANUAL DE ROTACION	PROM. ANUAL DE AUSENTISMO	No. PERSONAL CAPACITADO
1990	755	5,76%	2,14%	NINGUNO
1991	806	5,82%	1,84%	75
FASE "B"	No. DE PERSONAL CONTRATADO	PROMANUAL DE ROTACION	PROM. ANUAL DE AUSENTISMO	No. PERSONAL CAPACITADO
1992	747	3,12%	1,37%	125
1993	751	2,27%	1,17%	175

TABLA - A-

### Gráfica - B -



### Gráfica - C -



#### 4.9 Tratamiento Estadístico

##### Procedimiento para la obtención de los Datos Estadísticos

1.- La fórmula para la obtención de la Chi-cuadrada es : (1)

$$X = \text{sumatoria } (F_o - F_e)^2 / F_e$$

en donde :

F<sub>o</sub>= la frecuencia obtenida en cualquier casilla

F<sub>e</sub>= la frecuencia esperada en cualquier casilla

X<sub>2</sub>= chi cuadrada

(1) Levin Jack, (1979), Fundamentos de Estadística en la investigación social, 2a. Edición, Editorial Harla México D.F. página 171-173.

De acuerdo con la fórmula para  $\chi^2$  se resta cada frecuencia esperada de su correspondiente frecuencia obtenida, se eleva al cuadrado la diferencia, posteriormente se divide entre la frecuencia esperada apropiada y se suman los cocientes para obtener el valor de chi cuadrada.

Para obtener los grados de libertad se debe seguir la fórmula: (1)

$$gl = (r - 1) (c - 1)$$

en donde:

r= el número de columnas en la tabla de frecuencias obtenidas.

c= el número de columnas en la tabla de frecuencias obtenidas.

gl= los grados de libertad.

De acuerdo a los resultados presentados:

2.- Se dividieron los casos observados en ( fase A ) que abarca los años 1990 y 1991, ( fase B ) que abarcaba los años de 1992 y 1993.

3.- En una columna se colocaron los datos del personal que no causó rotación y su frecuencia esperada así como la observada, de las dos fases ( A y B ).

4.- En otra columna se colocaron los datos del personal que si causó rotación y su frecuencia esperada de las dos fases ( A y B ).

5.- Se repite lo mismo para Ausentismo.

6.- En la tabla de capacitación se presenta en una columna el personal que fué capacitado y en la otra el que no lo fué, con su respectiva frecuencia observada y esperada.

(1) Levin Jack, (1979), Fundamentos de Estadística en la investigación social, 2a. Edición, Editorial Harla México D.F. página 171-173.

7.- Para los tres casos Rotación, Ausentismo y Capacitación la columna de total, indica el número de casos que se observaron.

8.- Como último paso se sacó la chi cuadrada, de acuerdo al procedimiento estadístico ( fórmula ), grados de libertad y su significancia.

El Análisis Estadístico de Datos se hizo con la prueba Chi cuadrada , la cual se usó para probar la existencia de una diferencia significativa entre un número observado de objetos o respuestas de cada categoría y un número esperado, obteniéndose frecuencias relativas.

#### 4.10 ANALISIS DE RESULTADOS

##### "OBTENCIÓN DE LOS VALORES ESPERADOS PARA ROTACIÓN"

FASES	No. Pers. que no causó Rotación	No. Pers. que causó Rotación	Total
FASE A 80 - 91	F.O. 1469 F.E. 1493	F.O. 91 F.E. 66.8	1560
FASE B 92 - 93	F.O. 1458 F.E. 1433.8	F.O. 40 F.E. 64.2	1498
Total	2927	131	3058

Chi-Cuadrada  
18.64694

G.L.  
1

Significancia  
.00002

##### INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:

Para el Análisis de Resultados se tienen dos grupos de observación como variable de agrupamiento en base al tipo de diseño utilizado, tomando los dos

primeros años 1990 - 1991 como FASE A y los dos años siguientes como FASE B 1992 - 1993.

De acuerdo a los resultados para la obtención de los valores esperados para la Rotación se obtuvo:

Una X de 18.64694 con 1 grado de libertad y una Significancia menor al .00002

Por lo que se concluye que si hay una diferencia altamente significativa estadísticamente hablando, ya que el resultado es menor al .0001 entre los datos anteriores y los nuevos datos observados.

**"OBTENCIÓN DE LOS VALORES ESPERADOS PARA AUSENTISMO"**

FASES	No. Pers. que no causó Ausentismo	No. Pers. que causó Ausentismo	Total
FASE A 90 - 91	F.O. 1529 F.E. 1534.5	F.O. 31 F.E. 25.5	1560
FASE B 92 - 93	F.O. 1479 F.E. 1473.5	F.O. 19 F.E. 24.5	1498
<b>Total</b>	<b>3008</b>	<b>50</b>	<b>3058</b>

Chi-Cuadrada  
2.45510

G.L.  
1

Significancia  
.11714

**INTERPRETACION DE RESULTADOS:**

Para el Análisis de Resultados se tienen dos grupos de observación como variables de agrupamiento en base al tipo de diseño utilizado, tomando los dos primeros años 1990 - 1991 como FASE A y los dos años siguientes como FASE B 1992 - 1993.

De acuerdo a los resultados para la obtención de los valores esperados para el Ausentismo se obtuvo:

Una X de 2.45510 con 1 grado de libertad y una Significancia de .11714  
 Cabe mencionar que los resultados de Ausentismo se tomaron como datos adicionales como apoyo para corroborar los obtenidos en Rotación.

Por lo que se concluye que no existe una diferencia estadísticamente significativa ya que el resultado es mayor al .05 entre los datos anteriores y los nuevos datos observados.

Sin embargo, se puede decir que hubo una tendencia a disminuir el ausentismo, contribuyendo el procedimiento empleado en la Selección y Capacitación que no solo reducen el Índice de Rotación sino también el Ausentismo.

#### "OBTENCIÓN DE LOS VALORES ESPERADOS PARA CAPACITACIÓN"

FASES	No. Pers. que no fué Capac.	No. Pers. que sí fué Capac.	Total
FASE A 90 - 91	F.O. 1484 F.E. 1378.4	F.O. 76 F.E. 181.6	1560
FASE B 92 - 93	F.O. 1218 F.E. 1323.6	F.O. 280 F.E. 174.4	1498
Total	2702	356	3058

Chi-Cuadrada  
141.88670

G.L.  
1

Significancia  
.00001

## **INTERPRETACION DE RESULTADOS:**

Para el Análisis de Resultados se tienen dos grupos de observación como variables de agrupamiento en base al tipo de diseño utilizado, tomando los dos primeros años 1990 -1991 como FASE A y los dos años siguientes como FASE B 1992 - 1993.

De acuerdo a los resultados para la obtención de los valores esperados para la Capacitación se obtuvo:

Una  $X$  de 141.88670 con 1 grado de libertad y una Significancia menor al .00001

Cabe mencionar que los resultados de Capacitación se tomaron como datos adicionales como apoyo para corroborar los obtenidos en Rotación, partiendo de que a una adecuada capacitación se reduce el Índice de Rotación.

Por lo que se concluye que también existe una diferencia altamente significativa estadísticamente hablando, ya que el resultado es menor al .0001 entre los datos anteriores y los nuevos datos observados.

Es importante mencionar que a mayor capacitación menor es el número de gente que se va de la empresa, es decir, menor rotación.

## DISCUSION DE RESULTADOS

Así como Elton Mayo y Roethlisberger en las décadas de 1920 y 1930 concluyeron que la organización es un sistema social y el trabajador es, sin duda el elemento más importante dentro de la misma, en la presente Tesis también se concluye que el factor humano es el más importante y no una simple herramienta sin personalidad.

A medida que ha ido evolucionando el hombre y la sociedad a la que pertenece, ha sido notoria la importancia de llevar a cabo un efectivo Reclutamiento y Selección, para que una organización logre sus objetivos con efectividad, y en cada puesto por cubrir es importante poner especial cuidado, de acuerdo con S. Vite (1989), siendo éstos candidatos los mejor calificados, desempeñándose satisfactoriamente y evitando así separaciones voluntarias que conducen a tener altos índices de rotación.

De acuerdo con Arias Galicia (1990), el reclutamiento se entiende como aquellos medios de los cuales se vale la empresa para atraer a aquellos candidatos adecuados a las necesidades de la misma, haciéndose hincapié en éstas últimas para evitar contratar personal que no tenga metas y/o objetivos afines a la organización, ocasionando una rotación elevada; lo que se pudo comprobar en los resultados y en el proceso utilizado durante 1992-1993.

Reyes Ponce (1983), señala que una de las principales fuentes internas con las que cuenta una empresa lo es el sindicato, en la presente investigación llega a la conclusión de que es uno de los medios que proporciona un gran apoyo para proveerse de candidatos, además de ahorrar recursos. Asimismo la utilización de trípticos y posters informativos ayudan a allegarse de candidatos de una manera más preseleccionada por así decirlo. Impidiendo con ésto inversión de tiempo en gente que no cubre los perfiles requeridos.

Por otro lado, a través del tiempo, la selección y colocación de empleados se ha ido mejorando de acuerdo a las demandas de cada época y de cada organización, evolucionando éste proceso de ser subjetivo a uno más objetivo F. Sikula (1982). Siendo en la actualidad el más efectivo y funcional que se emplea

en la mayoría de las organizaciones y en especial en la que se presenta en esta investigación.

Dicho proceso, consiste en verificar el potencial de desarrollo con el que cuenta cada candidato, aplicando entrevistas iniciales y profundas, exámen medico, pruebas psicométricas y verificación de referencias, entre los pasos más importantes.

De acuerdo también con J. Grados (1988), la selección, es sin duda, la serie de técnicas encaminadas a encontrar a una persona adecuada para un puesto también adecuado.

Con base a los resultados obtenidos en la presente tesis, se apoya con éstas ideas antes mencionadas, ya que al haber un proceso de Selección y Capacitación efectivo, los altos índices de rotación se pueden reducir de una manera significativa.

Todo el proceso debe apegarse a las necesidades que se tengan, sin olvidar que existen pasos que no pueden pasarse por alto o bien, suprimirse, aún cuando las demandas del trabajo y/o presiones del mismo orillen a tomar decisiones inadecuadas.

Ahora bien, apoyando las ideas de A. Sikula (1992), se debe pensar también después de seleccionar y contratar a un nuevo colaborador, en capacitarlo y entrenarlo para desarrollarlo, motivándolo a que realice con esmero y entusiasmo su trabajo, que sienta que la empresa se preocupa por su desempeño, adaptación y evolución dentro de ella, incrementando con ésto su nivel de productividad, permanencia y arraigo.

De acuerdo con Nash Michael (1988), la capacitación ha demostrado en los resultados que se obtuvieron, ser un medio eficaz para hacer más productivas a las personas, facilitando el aprendizaje relacionado con el trabajo; sobre todo cuando éste es impartido a personal de nuevo ingreso, y por ende provocando que los índices de rotación se vean significativamente disminuidos.

**Cabe mencionar que los programas de capacitación siempre deben ajustarse al contenido del trabajo, de tal forma que lo que se aprenda pueda ser aplicado en las áreas de producción.**

**En conclusión, en base a las teorías de los autores citados en el marco teórico y de acuerdo a los resultados obtenidos, se confirma la hipótesis alterna planteada; por un lado, la importancia de la selección y capacitación para reducir índices de rotación y por otro la comparación del proceso utilizado en cada período (1990-1991) y (1992-1993), observándose los cambios significativos en el análisis de resultados.**

## **CONCLUSIONES**

**En la presente investigación se orientaron los esfuerzos en dar a conocer la importancia de contar con un adecuado Proceso de Selección y Capacitación.**

**Asimismo, la elaboración de dicho trabajo pudo confirmar la hipótesis alterna planteada, la cual dice que: Si el proceso de selección y capacitación realizado durante 1992-1993 es efectivo, entonces se reduce el índice de rotación de 1992-1993, con relación al proceso utilizado durante 1990-1991.**

**En virtud de este sentido general aplicado en la investigación, se puede concluir que el proceso de selección bien aplicado, propiamente implica buscar e identificar a candidatos idóneos con rasgos personales que pueden relacionarse con las descripciones y análisis de trabajo. Pretendiendo que sean candidatos con intereses afines a la compañía.**

**Buscando en todo momento al trabajador adecuado para un puesto también adecuado, y a fin de detectar aspirantes con potencial, se deberá contar hoy en día con una aplicación de pruebas psicológicas, de hacer entrevistas más exhaustivas, de verificar referencias tanto personales como laborales y de realizar un adecuado examen médico.**

**Todo esto con la finalidad de que los colaboradores que ingresen a la empresa cubran las necesidades de la misma, así también que tengan una permanencia agradable, que el trabajo asignado los haga sentir motivados; evitando así que se vayan y ocasionen pérdidas de tiempo, dinero y esfuerzos innecesarios invertidos en ellos.**

**Por otro lado, el entrenamiento y capacitación que recibe el personal de nuevo ingreso, también ayuda a que conozcan a la compañía, sepan cual es su trabajo y el producto que se vende en la misma, practicando antes de ser incorporados a las líneas de producción, evitando con esto que se sientan desmotivados por no tener claro que es lo que tienen que hacer, sin saber cual es el objetivo en común que deben alcanzar.**

En este caso es el responsable de las áreas de Reclutamiento, Selección y Capacitación de la empresa quien determina cuales deberán ser los pasos especiales de su proceso a seguir , para que su personal de nuevo ingreso sepa cuales son los objetivos de la empresa y que es lo que se espera de ellos como nuevos colaboradores.

Finalmente, no hay que olvidar que en esta área de Recursos Humanos se trabaja con "Seres Humanos" que requieren de constante motivación y no con un recurso material como es el activo de la empresa. Hay que hacer que cada uno de ellos sienta la importancia de su adaptación y desempeño dentro de la organización y que las labores que llevan a cabo son el resultado global de un todo.

Así, junto con la adecuada selección y capacitación es importante recalcar el funcionamiento de la empresa como un todo, en el cual los factores administrativos, el pago de salarios, el transporte, el pago de incentivos, etc., pueden influir en la permanencia del personal sindicalizado . Por lo que en la presente investigación sólo se considera a una parte de esa totalidad como lo es la selección y capacitación. Y tal vez en otras empresas no funcione como en la presente investigación.

Es importante señalar que en la presente investigación no se consideró, el cambio de Sindicato que se efectuó en 1992 y posiblemente ésto pudo influir en los resultados obtenidos, siendo ésta una variable extraña que no se controló.

## LIMITACIONES DE LA TESIS

La principal limitación a la que me enfrente es que para determinar que factores influyen en la reducción de los índices de rotación de personal, existen un sin número de ellos como por ejemplo: sueldo, prestaciones, condiciones de contrato colectivo, distancia, transporte, etc. entre otros y para la presente investigación sólo se considero a dos factores los cuales son el proceso de selección y capacitación.

Por lo que posiblemente los resultados no sean del todo confiables, ya que para reducir los índices de rotación pudieron haber influido otros factores y no solo la aplicación de un efectivo proceso de selección y capacitación.

Otra limitación es que se carece de investigaciones hechas sobre índices de Rotación enfocadas al Nivel Obrero, existen dirigidas sólo a otros niveles medios y ejecutivos.

Otra de las limitación a la que me enfrente al realizar la presente investigación es que durante los períodos de 1990 y 1991 se carecía de datos importantes, en cuanto al control de personal que salía de la empresa: como número de personal eventual y de plantas, sexo, estado civil y promedio de años de permanencia.

Durante 1992 y 1993 se implementaron nuevos sistemas; sin embargo tampoco se contaba con estos datos antes mencionados, sobre todo con los motivos más frecuentes de separaciones, que en un momento dado podían haber enriquecido los resultados obtenidos.

Aún, cuando a partir de este período se implementó la Entrevista de Salida no siempre se aplicaba y por ende no se llevaba ningún control. Realizando el promedio de índices de Rotación sólo con las renuncias, bajas por mal rendimiento y abandono de trabajo en el departamento de administración de personal .

Aunado a estos aspectos uno más es el período de comparación el cual fué relativamente corto.

## **RECOMENDACIONES**

La principal recomendación para una futura investigación, es que se tuvieran dos grupos: uno con proceso de selección y capacitación y otro que no tenga dicho proceso, para observar si efectivamente el proceso como tal influye en la reducción de índices de rotación.

Otra recomendación es que el período de comparación sea más amplio, de por lo menos cuatro a cinco años, para poder obtener el promedio de permanencia del personal que sale de la empresa.

Implementar de manera formal la Entrevista de Salida, llevando a cabo un control estricto de motivos de bajas. Dicho control también puede contener datos como estado civil, sexo y antigüedad promedio en la empresa.

Implementar en el área de Capacitación un seguimiento de desempeño en las áreas de trabajo con el personal capacitado, programándolos para futuros cursos de actualización y/o formación. Dándoles apoyo en conocimientos técnico prácticos del producto.

## **BIBLIOGRAFIA**

- 1.-**ABAD CUADROS,MA.BEATRIZ .(1985), LA IMPORTANCIA Y METODOLOGIA DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL DE LA EMPRESA,I.S.E.C.,MEXICO D.F.**
- 2.-**ALBRANT PINERA ,ARTURO.(1987), ELEMENTOS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION. EDITORIAL IMPRESORES Y EDITORES , MEXICO D.F.**
- 3.-**ANGYAL,(1941), FOUNDATIONS FOR A SCIENCE OF PERSONALTY, HARVARD UNIVERSITY.**
- 4.-**ARIAS GALICIA,FERNANDO.(1990), ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, EDITORIAL TRILLAS, MEXICO D.F.**
- 5.-**ARY DONALD,(1977), INVESTIGACION PEDAGOGICA, EDITORIAL MC GRAW HILL, MEXICO D.F.**
- 6.-**BABSON STANLEY,(1981), ROTACION, DEPRECIACION Y ABSOLENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS ,EDITORIAL LIMUSA, MEXICO D.F.**
- 7.-**CALDERON CORDOVA H,(1990), MANUAL PARA LA ADMINISTRACION DEL PROCESO DE CAPACITACION DE PERSONAL, EDITORIAL LIMUSA, MEXICO D.F.**
- 8.-**CASTRO HERRERA B,(1990), CAPACITACION, DISEÑO TECNOLOGICO DE CURSOS, EDITORIAL LIMUSA, MEXICO D.F.**
- 9.-**CASTRO LUIS,(1977), DISEÑO EXPERIMENTAL SIN ESTADISTICA, EDITORIAL TRILLAS, MEXICO D.F.**
- 10.-**CHIAVENATO IDALBERTO,(1992), INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL DE LA ADMINISTRACION,EDITORIAL MC GRAW HILL,MEXICO D.F.**
- 11.-**CHRUDEN HERBERTY, SHERMAN ARTHUR,(1982), ADMINISTRACION DE PERSONAL, EDITORIAL CECSA, MEXICO D.F.**
- 12.-**DAVIS KETK, NEWSTROM JOHN, W,(1993), COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO , EDITORIAL MC GRAW HILL , OCTAVA EDICION, MEXICO D.F.**

- 13.-F.E. EMERY,(1972), SYSTEMS THINKING, MIDDIESEK ENGLAND, PENGUIN BOOKS.
- 14.-FRED N. DONALD,(1977), INVESTIGACION DEL COMPORTAMIENTO TECNICAS Y METODOLOGIA, EDITORIAL INTERAMERICANA, MEXICO D.F.
- 15.-GRADOS ESPINOZA, JAIME,(1988), INDUCCION, RECLUTAMIENTO Y SELECCION , EDITORIAL MANUAL MODERNO, MEXICO D.F.
- 16.-LEVIN JACK,(1979), FUNDAMENTOS DE ESTADISTICA EN LA INVESTIGACION SOCIAL, 2a. EDICION, EDITORIAL HARLA, MEXICO D.F.
- 17.-PIGORS MYERS,(1990), ADMINISTRACION DE PERSONAL, EDITORIAL CONTINENTAL, MEXICO D.F.
- 18.-M. RANGEL, M. VALENTINA,(1979), TESIS PROFESIONAL ROTACION DE PERSONAL, FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS, UNAM, MEXICO D.F.
- 19.-REYES PONCE A ,(1983), ADMINISTRACION DE PERSONAL, RELACIONES HUMANAS 1a. PARTE, EDITORIAL LIMUSA, MEXICO D.F.
- 20.-REYES PONCE A, (1986), ADMINISTRACION DE PERSONAL ,SUELDOS Y SALARIOS 2a. PARTE , EDITORIAL LIMUSA, MEXICO D.F.
- 21.-RODRIGUEZ MAURO,(1993), ADMINISTRACION DE LA CAPACITACION, EDITORIAL MC GRAW HILL, MEXICO D.F.
- 22.-SILICEO ALFONSO,(1992), CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL, 2a. EDICION, EDITORIAL LIMUSA, MEXICO D.F.
- 23.-SIKULA,(1982), ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS, EDITORIAL LIMUSA, MEXICO D.F.
- 24.-TALCOTT PARSONS,(1969), SUGGESTIONS FOR A SOCIOLOGICAL APPROACHOF THE THEORY OF ORGANIZATIONS, ADINE PUBLISH CHICAGO.
- 25.-UCII,(1995), PROGRAMA ESTADISTICO PARA LAS CIENCIAS SOCIALES (SPSS) VERSION 4.2 PC. FACULTAD DE PSICOLOGIA , UNAM. MEXICO D.F.

26.-VITE SAN PEDRO SILVIA,(1989), APUNTES DE LA MATERIA RECLUTAMIENTO Y SELECCION, FACULTAD DE PSICOLOGIA, UNAM, MEXICO D.F.

27.-VITE SAN PEDRO SILVIA,(1989), RECLUTAMIENTO DE PERSONAL, PROGRAMA DE PUBLICACIONES DE MATERIAL DIDACTICO, UNAM,MEXICO D.F.