



875208

UNIVERSIDAD VILLA RICA¹⁷

FACULTAD DE CONTADURIA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

“CAUSAS DE LA ROTACION DE PERSONAL,
SU IMPACTO EN LOS COSTOS Y LA
PRODUCTIVIDAD EN LA INDUSTRIA
MAQUILADORA”

290265

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN CONTADURIA

PRESENTA:

Carolina Ruz Balarezo

DIRECTOR DE TESIS:
C.P. Rosa María Hernández Valencia

REVISOR DE TESIS:
L. A. E. José Antonio Olmedo Bolaños



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO I METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1.1	Planteamiento del problema	6
1.2	Justificación de la investigación	7
1.3	Objetivos	9
1.4	Hipótesis	10
1.5	Variables	10
1.6	Definición conceptual de variables	11
1.7	Tipo de estudio	12
1.8	Instrumentos de medición	12
1.9	Recopilación de datos	13
1.10	Proceso	13
1.11	Procedimientos	14
1.12	Análisis de los datos	15
1.13	Importancia del estudio	15
1.14	Limitaciones del estudio	16

CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1	Industria maquiladora. Antecedentes	17
2.1.1.	Definición y Clasificación de Industria	20
2.1.2.	Leyes Impositivas Administrativas y Laborales	22
2.1.3.	Obligaciones legales y fiscales de la industria maquiladora	27
2.2	Administración de Recursos Humanos	29
2.2.1	Funciones de la ARH	32
2.2.2	Proceso de Reclutamiento	34
2.2.3	Proceso de Selección y Contratación	46
2.2.4	Programas de Inducción	50
2.2.5	Capacitación y Adiestramiento	53

2.3.	Rotación de Personal	55
2.3.1.	Fundamentos teóricos	56
2.3.2.	Salarios y beneficios económicos	64
2.3.3.	El lado positivo de la Rotación de Personal	67
2.3.4.	Instrumentos de medición	68
2.3.5.	Entrevista de salida	71
2.4.	La Productividad y los Costos	75
2.4.1.	Definiciones Básicas de productividad	76
2.4.2.	Administración de la Productividad	77
2.4.3.	Medición de la productividad	82
2.4.4.	Los Costos	84
2.4.5.	Costo de reclutamiento, selección y rotación de Los trabajadores	88

CAPITULO III REPORTE DE INVESTIGACION

3.1	Objetivo de la Investigación	92
3.1.1.	Variables de la investigación.	92
3.1.2.	Método	94
3.1.3.	Estudio de las variables	96
3.1.4.	Resultados	116
3.1.5.	Conclusiones del reporte de investigación	123

CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1.	Conclusiones	127
4.2.	Recomendaciones	129

BIBLIOGRAFIA	131
---------------------	-----

AGRADECIMIENTOS

A Dios y su Santa Madre

Por darme la vida y amarme tanto

A mis padres

Por ser mi respaldo y brindarme cada día su amor y sus sabios consejos.

A mi Madre en especial, por todo tu amor, tu entrega y apoyo incondicional, por enseñarme que el verdadero valor de la vida se encuentra en la familia, por ser mi mayor ejemplo a seguir, por enseñarme lo gratificante que es ser útil, a tenerle amor al trabajo y por todos estos años de sacrificios te dedico este trabajo que no es nada comparado con todos tus esfuerzos madre.

A mis hermanos Tiny y Miguel

Por apoyarme en todo lo que he necesitado, por ser mi inspiración para superarme cada día y llegar a ser como ustedes, por el amor que a pesar de las distancias nos brindamos cada día de nuestra vida.

A mi tía Tita

Gracias por tu apoyo, sin el hoy no podría estar en el principio de este camino, gracias por creer en mí, tu confianza me ha motivado, tus consejos me han orientado y hoy la oportunidad que me brindaste me permite comenzar mi vida profesional.

A Francisco, mi novio.

Por haber llegado con tu amor a cambiar mi vida, por todos los momentos que hemos pasado juntos compartiendo la lucha por superarnos, por estar siempre dispuesto a ser mi apoyo y estar a mi lado. Con todo mi amor gracias.

A el L.C. y M.C. Miguel Angel Bolaños Moreno.

Por el apoyo incondicional que como director de la facultad de contaduría brinda a todos los que en su momento lo necesitamos, su entusiasmo nos motiva a querer ser mejores cada día.

A el L.A. José Antonio Olmedo Bolaños.

Por haber compartido con nosotros sus conocimientos con gran animo la mitad de la carrera y en especial gracias por el apoyo desmedido que en particular recibí para realizar este trabajo de investigación.

Un agradecimiento especial al Ing. Carlos Lozano Salazar y a todo su equipo de trabajo por facilitarme el acceso a cada una de las áreas de trabajo de la planta en la Cd. de Tijuana B.C.N. y brindarme su valiosísimo tiempo.

INTRODUCCION

La globalización de la economía, que ha tomado un ritmo acelerado en la última década en nuestro país, ha llevado a las organizaciones a ser más eficientes, a buscar de manera reiterada el incremento en la productividad, esto ha obligado a los directivos a utilizar los medios a su alcance que mejoren los procesos para obtener mejores resultados.

La tecnología de punta, penetra en todas las áreas de la industria y, en muchas ocasiones marca el éxito o el fracaso de las mismas; las posibilidades de que esta inversión tecnológica sea aprovechada a niveles deseables en mucho dependen de las capacidades del factor humano, ya sea a nivel operativo o de dirección.

Maquilar es un concepto conocido en México hace años entre los productores industriales, se puede afirmar que es una forma de trabajo y fuente de ingresos en el país.

En los tiempos modernos maquilar ha adquirido una importancia enorme para muchas economías en desarrollo, su aceptación de producción nos brinda la idea que la industria maquiladora de exportación debe proliferar cada día más como un cambio hacia una industrialización.

Nuestro país no es la excepción que participa en un contexto económico altamente competitivo en el sector maquilador, que ha crecido de 600 plantas existentes en el año de 1982 ahora suman más de 3,500 sobre todo en las ramas de partes electrónicas y alimenticias.

La industria manufacturera ocupa actualmente a un millón 300 mil trabajadores con un promedio de 5.3 por ciento en generación de empleos. La totalidad de las plazas laborales representa el 13 por ciento de la fuerza de trabajo formal en el país como consecuencia del “boom” que ha tenido este sector, sobre todo a raíz de la entrada en vigor del tratado de Libre Comercio de América del Norte.

Para la mayoría de los jefes hablar de la rotación de personal es desagradable, ya que significa pérdidas de mano de obra y poco o ningún beneficio a cambio del dinero invertido en reclutar, contratar y hacer productivos a los empleados que acaban por separarse de la empresa. Pero saben también que, aun cuando ciertos tipos de pérdidas son perjudiciales, hay otras que son necesarias para la vitalidad y continuo desarrollo de la organización. Una tasa de rotación de personal normal es reflejo de una sana política administrativa y de expansión de la empresa.

La industria maquiladora en nuestro país presenta, por diferentes causas, un elevado índice de deserción de los trabajadores y la rotación de empleados parece estar estrechamente ligada a los factores de satisfacción

en el puesto; éstas son condiciones de trabajo, salario y supervisión del jefe.

El presente trabajo de investigación documental se centrará en conocer y analizar las causas de abandono del trabajo en este sector tan importante por ser uno de los principales generadores de divisas para la economía mexicana.

La estructura de la tesis consta de cuatro capítulos, cada uno de los cuales cuenta a su vez con una presentación de acuerdo con la investigación teórica que contiene.

El capítulo primero incorpora una metodología de investigación en donde se plantea un problema y la justificación referente a la rotación del personal en el sector maquilador, se establece una hipótesis, variables conceptuales, y los objetivos como la meta a alcanzar, así mismo se delimita el diseño de la investigación.

El segundo capítulo es el marco teórico en los aspectos relativos a la identificación de la industria maquiladora como un ente económico, a la administración de los recursos humanos, los costos en la rotación de personal en el sector maquilador y menciona la relación de este fenómeno con la productividad.

Primer subcapítulo, define el término de industria, su clasificación; hace referencia a los antecedentes de la industria maquiladora en México

y determina el marco legal de la misma, enlistando sus principales obligaciones legales, fiscales y laborales.

Segundo subcapítulo, comprende las funciones de la administración de recursos humanos y su importancia en el fenómeno de la rotación de los trabajadores; hace referencia al proceso de reclutamiento de personal, así como los métodos más utilizados para este, abarca los aspectos relativos al proceso de selección y contratación de personal y la importancia que tiene el análisis de los puestos; puntualiza los objetivos de los programas de inducción en las empresas, los aspectos básicos que deben contener para ayudar al empleado a integrarse al medio de trabajo y tener un comienzo productivo y, para finalizar, señala la importancia de los programas de capacitación y adiestramiento en las empresas para transmitir los conocimientos necesarios haciendo al empleado más apto como persona en el desempeño de su actividad.

Tercer subcapítulo, define el fenómeno de la rotación de personal, mencionando sus principales causas y el impacto que dicho fenómeno tiene en los costos y la productividad; señala también el efecto positivo que la rotación interna y externa de empleados puede tener como estrategia administrativa y sugiere cómo puede ser medido este fenómeno.

Cuarto subcapítulo, comprende algunas definiciones básicas de los costos y la productividad y cómo se administran éstos en las organizaciones; menciona la importancia de medir la productividad en la

industria y hace referencia a los costos que se originan por la rotación de de la mano de obra.

El capítulo tercero es el reporte de investigación documental de la rotación de personal en el Bajío y la zona fronteriza norte de la República Mexicana; define las variables que se someterán a estudio, describe los instrumentos que se aplicaron para este fin y los resultados y conclusiones a los que se llegaron después del desarrollo de la investigación.

El cuarto capítulo contiene las conclusiones y sugerencias producto de la investigación documental.

CAPITULO I

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los índices de industrialización, que han ocasionado el establecimiento de las plantas maquiladoras en la franja fronteriza con los Estados Unidos y la zona del Bajío, han impactado la economía de algunas ciudades, provocando una gran oferta de trabajo en todos los niveles de especialización, desde los obreros, hasta supervisores y jefes de área. Las estadísticas indican que el porcentaje de rotación en la industria maquiladora es del 113.9 por ciento anual y que en los estados de Sonora, Chihuahua, Baja California y Guanajuato la empresa promedio tiene que renovar toda su planta de personal en menos de un año.

Son muchos los factores que provocan que aumente el porcentaje de empleados que por diversas causas abandonan su trabajo permanentemente, cuando aún su contrato de trabajo está vigente y la empresa requiere sus servicios; activando el proceso de integración de

nuevos empleados para que desempeñen las actividades de los puestos vacantes.

Una empresa que constantemente cambia de personal baja notablemente su productividad, pues la gente tiene un nivel de contribución muy bajo durante su primer año de experiencia. Es después del primero y hasta el cuarto año que una persona en un puesto es altamente productiva. En la vida diaria de la industria maquiladora ocurren fallas en sus procesos, muchas de las veces por falta de experiencia del personal que labora en ella. Esto nos obliga a plantear la siguiente pregunta: ¿Conocer los factores que determinan la rotación de personal en la industria maquiladora ayudará a reducir los costos en el proceso de selección de personal y mejorar la calidad de los procesos de producción?

1.2 JUSTIFICACION

La rotación de personal excesiva ha sido considerada problema de administración de recursos humanos, debido a que incrementa los costos de reclutamiento, selección, integración y capacitación de personal; impidiendo además cumplir con los programas y metas de producción, ventas, calidad y desarrollo de personal, traduciéndose en disminución de la productividad total de la organización.

En las visitas a la planta maquiladora en la ciudad de Tijuana fueron muy evidentes las situaciones que traen consigo los altos niveles de rotación de personal, por citar algunos ejemplos mencionaremos tres casos de incidentes evitables en el transcurso de las operaciones diarias de la planta:

1. Al momento de la visita al almacén, se detectó un corto en la materia prima, debido a que se cometió una omisión en la requisición de materiales, lo que ocasionó el paro de la línea por unas horas; quizá esto no sea tan grave en una micro empresa, pero no es así en una planta maquiladora si consideramos el costo del tiempo ocioso de 150 trabajadores.
2. En la visita a la línea de producción se requirió mantenimiento correctivo a una máquina (cabe señalar que los mantenimientos correctivos a la maquinaria son inmediatos), lo cual no fue posible pues en un mismo día dos de las tres personas encargadas del mantenimiento de la maquinaria abandonaron su trabajo.
3. En el turno nocturno sólo estaba trabajando la línea uno de producción, una maquinaria del primer proceso (mencionaremos para efectos de la comprensión del ejemplo, que el primer proceso es totalmente automatizado y el producto va de una máquina a otra por medio de bandas transportadoras) sufrió un desperfecto, la mejor opción y la más rápida era haber echado a andar la línea dos, pero el encargado aún no tenía la experiencia necesaria para poder acoplar todo el proceso en esa

línea, lo que obligó a utilizar sólo la máquina que era necesaria de la línea dos y transportar manualmente el producto en proceso para que continuara en la línea uno. Esto habla muy bien de la improvisación del encargado de la línea en ese momento, pero no es lo ideal en el desarrollo de las operaciones programadas de la producción.

Después de analizar estos ejemplos queda de manifiesto que existen diversos factores que afectan considerablemente el desempeño del personal tales como: la elevada rotación de personal y la capacitación; reconociendo también los costos que ésta genera, pues la rotación ocasiona que se pierda la inversión en capacitación que recibió el empleado, lo que ocasiona más gastos al tener que preparar nuevo personal.

La atracción y retención del personal con talento puede venir a dar una ventaja competitiva a la industria, por lo que se hace necesario conocer ampliamente los factores que influyen en el aumento del porcentaje de rotación dentro de la estructura, así como medir como éstos afectan a los costos y a la productividad.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.3.1 Objetivo General

Describir los factores que inciden en la rotación de personal en la industria maquiladora.

1.3.2 Objetivos específicos

- Describir las funciones de la administración de los recursos humanos
- Identificar las circunstancias que influyen en la rotación de personal
- Ejemplificar con un reporte de investigación las causas de la rotación de personal en un grupo de empresas de la región del Bajío.

1.4 HIPOTESIS:

Comprender los factores de la rotación del personal en la industria maquiladora de la franja fronteriza y el Bajío, permitirán reducir los costos del proceso de selección en esta creciente industria en el Estado de Veracruz.

1.5 VARIABLES

1.5.1 Variable Independiente

Comprender las causas que provocan la rotación de personal en la industria maquiladora de la franja fronteriza y el Bajío

1.5.2 Variable Dependiente

Permitiran reducir los costos del proceso de selección en esta creciente industria en el estado de Veracruz.

1.6 DEFINICION CONCEPTUAL DE VARIABLES

Sueldo: Grado en que la cantidad recibida de dinero por realizar su trabajo en la empresa permite al empleado satisfacer sus necesidades económicas básicas.

Trabajo: Conjunto de actividades, responsabilidades, esfuerzos, condiciones y experiencias que caracterizan el puesto desempeñado.

Satisfacción en el trabajo: Se define como la actitud de aceptación o rechazo que experimenta el empleado en relación con ciertos factores de su trabajo.

Antecedentes laborales: Se define como el tipo de experiencias laborales reportada por el propio trabajador y el periodo de duración de cada una de ellas.

Calidad de los programas de administración de personal: Se define como la puntuación obtenida por una empresa al calificar sus programas de reclutamiento, selección e inducción de personal.

Capacitación Técnica: Proceso para incrementar los conocimientos, las habilidades, y/o las actitudes que se requieren para el trabajo.

Calidad de vida en el trabajo: Es el establecimiento de las mejores condiciones laborales en que los trabajadores desarrollen óptimamente su

trabajo y puedan además hacer de él un espacio de creatividad y realización personal.

Proceso: Una serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo.

1.7 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio es confirmatorio, basado en un marco teórico y en los resultados de estudios exploratorios previos con la finalidad de confirmar o rechazar una hipótesis teórica y la investigación es histórica, por que se presenta como una búsqueda crítica de la verdad que sustenta los acontecimientos del pasado, trata de la experiencia pasada para llegar a conclusiones generales con respecto a dicho fenómeno.

1.8 INSTRUMENTO DE MEDICION

La técnica de las fuentes documentales de investigación comprende la documental bibliográfica, y la documental hemerográfica.

a) documental bibliográfica que comprende como fuente de información la biblioteca y el instrumento de recolección la ficha bibliográfica.

b) documental hemerográfica que como fuente de información es el centro de documentación y el instrumento de recolección empleado es la ficha hemerográfica de periódicos, revistas, folletos, obras de consulta y circulares.

1.9 RECOPIACION DE DATOS

El instrumento de recolección de datos que se utilizará para registrar la información, que servirá para el análisis de las variables propuestas es la ficha bibliográfica y la ficha hemerográfica.

El procedimiento de recopilación de datos se realizará por medio de fichas bibliográficas y fichas hemerográficas, con el objeto de conocer diferentes conceptualizaciones de diversos autores para tener un marco de investigación y su contenido se aplicará a la redacción de toda la investigación para el presente trabajo de tesis.

1.10 PROCESO

El proceso de estudio se llevará a cabo a través de tres etapas:

- Explosión de conocimientos.- acopio de diversos libros, ya que cada día que pasa se añaden más conocimientos para tener una mejor

conceptualización del tema de la rotación de personal y la administración del recurso humano.

- Recolección de folletos, revistas especializadas, periódicos, obras de consultas, fichas para índices o abstractos para su análisis y evaluación de la información pertinente al tema.
- Se consultará otras fuentes de información como Internet.

1.11 PROCEDIMIENTO

En este punto se describen las acciones que se realizarán a fin de obtener los datos para el estudio, y el procedimiento se enlista en los siguientes puntos en forma operativa.

- Se harán visitas a las diferentes bibliotecas públicas y particulares, así como las bibliotecas de los diferentes centros universitarios.
- Se llevará a cabo de la misma manera visitas a las instalaciones como hemerotecas, periódico el financiero, centros estadísticos de información.
- También se llevarán a cabo visitas a una planta maquiladora en la ciudad de Tijuana B.C.N.

- La recolección de datos requerirá de un periodo aproximado de cinco meses.

1.12 ANALISIS DE DATOS

El análisis de datos en el presente trabajo de tesis, consiste en recorrer los pasos utilizados en el diseño de la investigación: objetivos, variables, hipótesis, método de investigación con el objeto de proporcionar respuestas a los interrogantes de la investigación, para aprobar o disprobar la hipótesis.

1.13 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

La importancia que tiene este estudio de tipo confirmatorio, radica en los supuestos de que en algunas zonas de nuestro país, donde el proceso de industrialización ha crecido desmesuradamente, se han observado elevados índices de rotación de personal, traduciéndose en el aumento de los costos referentes a la atracción y conservación de la fuerza de trabajo, además, como se mencionó anteriormente, del efecto negativo que se presenta en la productividad de la mano de obra que interviene en los procesos.

En el estado de Veracruz, en estos últimos años, se ha observado el asentamiento de industrias de maquila en algunas zonas, acrecentando así

la oferta de trabajo; para éstas nuevas empresas es importante conocer los resultados de estudios que para dar respuesta a este fenómeno se han realizado en las grandes zonas industriales del país, a fin de tomar medidas preventivas que oportunamente ofrezcan respuesta a los problemas de la retención del personal.

1.14 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Las limitaciones más trascendentes en el desarrollo de este trabajo de investigación se centró en la ubicación de las fuentes de información, ya que el estudio del fenómeno de la rotación de personal se basa en la industria maquiladora ubicada en la frontera norte del país y la zona del Bajío.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 INDUSTRIA MAQUILADORA. ANTECEDENTES

En rigor, se puede decir que el primer hombre que estrelló una piedra para utilizarla como cuchillo tuvo actividad industrial, y la historia de la industria es la de larga y paciente elaboración de todas las herramientas y técnicas que conformaron la vida del hombre en las etapas sucesivas de su progreso material.

En sentido restringido, se habla de industria desde el momento en que un conjunto de circunstancias, como la existencia de materias primas y el invento de técnicas eficaces, permite a un núcleo económico producir uno o varios productos allegados en cantidades que rebasan notablemente su consumo.

Si nos detenemos a observar unos instantes algunos de los múltiples artículos que nos rodean, sean éstos de uso personal, de utilización en el

hogar, en el trabajo, etc., podemos percatarnos fácilmente de que el referido artículo no se ha obtenido directamente de la naturaleza en el estado en que se encuentra (salvo raras excepciones) y que es el producto de una o más series de transformaciones sucesivas, efectuadas en relación con uno o varios productos naturales. Estas transformaciones han requerido el establecimiento de infinidad de industrias, que consumen materias primas y las transforman, mediante el empleo del trabajo humano, el auxilio de las máquinas e instrumentos de índole variada y el esfuerzo coordinado de sus directores.

Un país carente de industrias de transformación tendrá que exportar más recursos naturales, constitutivos de su propia riqueza, sin posibilidades de emplear a parte de su población en la actividad transformativa, ni de generar beneficios para quienes han carecido de capital suficiente y de las dotes de empresario necesarias para desarrollar estas actividades.

Durante la época de los 50's, y en la primera mitad de los 60's, tuvieron lugar movimientos migratorios hacia la zona fronteriza norte del país, esos movimientos migratorios originados en la expectativa de obtener una ocupación mejor remunerada en la frontera sur de nuestro país vecino, trajo como consecuencia un espectacular crecimiento de la población en las principales ciudades fronterizas en las cuales empezaron a presentarse síntomas de una desocupación creciente.

La subcontratación de procesos industriales en México, nace a raíz del programa de desarrollo de la zona fronteriza norte en 1966 para aliviar agudos problemas de desocupación, conflictos sociales e incipiente infraestructura, al mismo tiempo se buscó crear una nueva fuente de divisas para el país y así contribuir a atenuar los desequilibrios crónicos de la cuenta corriente de la balanza de pagos.

En aquel año el gobierno mexicano autorizó a los inversionistas foráneos establecer operaciones de maquila, sin requerir participación nacional a lo largo de la frontera, en donde se permitió la importación temporal de insumos, maquinaria y equipo requerido para la manufactura o ensamble, exentos de impuesto y regreso posterior de los bienes hacia el exterior.

Las expectativas de éxito del programa estaban basadas en los buenos resultados obtenidos en Asia.

La creación de zonas y perímetros libres en Baja California data del año de 1933, ante la situación creada por la carencia de comunicación tanto terrestre como marítima de las localidades fronterizas con el resto del país, originalmente las autoridades mexicanas decretaron el establecimiento de perímetros libres Tijuana y Ensenada, con el objeto de impulsar las actividades económicas que se veían afectadas por el colapso de la economía norteamericana, en 1983 quedó definida la actual zona libre; es zona libre la península de Baja California, el noroeste de Sonora, Quintana Roo, Isla Mujeres, Chetumal, Cozumel y Xalac.

La industria moderna ha transformado la estructura de los países industriales al concentrar la producción en los lugares más adecuados, al provocar grandes construcciones humanas en centros urbanos próximos a las fábricas, al permitir rápidas comunicaciones y un intercambio nutrido de mercancías entre países agrícolas e industriales.

2.1.1 Definición y clasificación de la Industria

Conjunto de operaciones materiales ejecutadas para la obtención, transformación o transporte de uno o varios productos naturales.¹

Desde el punto de vista económico, por industria debe entenderse la actividad económica organizada que tiene por objeto la producción de bienes o servicios.²

En consecuencia, dentro de este concepto se involucran, por igual, industrias de transformación, empresas comerciales de compra-venta de productos elaborados, industrias extractivas, de transporte, de servicios públicos en general, instituciones bancarias, empresas de seguros, etc.

Resulta recomendable clasificar y agrupar algunas de las principales actividades económicas que caben dentro de esta concepción amplia de industria y proporcionar una idea de la actividad general que, desde el punto de vista económico, desarrolla cada una.

¹ QUILLET, "Diccionario Enciclopédico", 1980

² PEREZ DE LEON, "Contabilidad de Costos", 1998

Clasificación de la Industria

Industria, comercio y servicios	Actividad económica general	Actividad específica
<p>I. INDUSTRIA</p> <p>1.-Extractiva</p> <p>a) Recursos no renovables</p> <p>b) Recursos Renovables</p>	<p>Explotación directa de los recursos naturales</p>	<p>Minería { Petróleo Canteras</p> <p>Agricultura</p> <p>Bosques</p> <p>Ganadería</p> <p>Pesca</p>
<p>2.- Transformación</p>	<p>Modificación de las características físicas y/o químicas de la materia prima, por medio de la adición, cambio o ensamble de materiales, hasta lograr el satisfactor.</p>	<p>a) Compra de materia prima</p> <p>b) Transformación en productos elaborados</p> <p>c) Administración y distribución.</p>

Las industrias de transformación constituyen, desde el punto de vista de este estudio, el meollo de esta clasificación. Su misión, en el aspecto económico, es de gran trascendencia, ya que representan una serie casi infinita de posibilidades de mutación de recursos naturales y de bienes en otros bienes que se adapten a la creciente variedad de las necesidades humanas.

Industria de Transformación.

Es aquella que modifica las características físicas y/o químicas de la materia prima, por medio de adición, cambio o yuxtaposición de materiales, hasta lograr un producto manufacturado.³

Las industrias de transformación, por su forma de producir se pueden dividir en dos grupos:⁴

1. Las que producen por medio de ensamble o yuxtaposición de varias partes, hasta lograr obtener un artículo que se considere como producto elaborado.
2. Las que sujetan a la materia prima a un proceso constante de elaboración o transformación, agregándole otros materiales.

La industria maquiladora, por la naturaleza de sus procesos de transformación, se encuentra considerada dentro de la primera clasificación.

2.1.2 Leyes Impositivas, Administrativas y Laborales

La actividad de una Industria Maquiladora, se encuentra de tal manera relacionada con las diferentes autoridades que requieren de cierta información con el fin de gravarla con los distintos impuestos y derechos

³ DEL RIO GONZALEZ. "Costos para Administradores y Dirigentes", 1995

⁴ Ibid. pag. II-16

que existen en vigor, considerando aquellos aspectos más relevantes en materia fiscal a la cual se debe prestar especial atención.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Es una obligación de todos los mexicanos el pagar impuestos y así lo marca el Art. 31 Constitucional en su fracción IV que literalmente dice:

Son obligaciones de los mexicanos;

Contribuir para los gastos públicos, así de la Federación como del Estado y Municipio en que residan, de la manera proporcional y equitativa que dispongan las leyes.

Código Fiscal de la Federación.

Las personas Físicas y Morales están obligadas a contribuir al gasto público conforme a las leyes Fiscales respectivas (Art. 1º)

Ley Aduanera

Art. 1º .- Esta Ley, la de los impuestos generales de importación y exportación y las demás leyes y ordenamientos aplicables, regulan la entrada al territorio nacional y salida del mismo de las mercancías y de los medios en que se transportan y conducen, así como el despacho aduanero y los hechos o actos que se deriven de este o de dicha entrada y salida de mercancías.

La importación temporal se define por la Ley Aduanera *como la entrada de mercancía a México que permanecerá en el país por un periodo limitado de tiempo y para un propósito específico.*

La Ley Aduanera en sus artículos 81,84,85,86 y 87 proporciona el tratamiento que se le da a la importación temporal de la Industria Maquiladora, en estos artículos se establecen las reglas fundamentales para la maquila, no solo pago de impuestos por sus importaciones de materias primas, si no de equipo y maquinaria, control de operaciones, mermas y desperdicios.

Tenencia de los Activos

El tratamiento especial que tienen los activos fijos en la industria maquiladora, orilla a tomar la decisión de que los inventarios, la maquinaria y equipo siempre sean de procedencia extranjera y que la tenencia se mantenga en el extranjero; excepto por la proporción de las ventas en el mercado nacional. Donde puede existir la duda será siempre con el terreno y los edificios.

La decisión de si los inmuebles se deben registrar en México o deben registrarse en el extranjero depende de:

- a) El Impuesto Sobre la Renta que genere la empresa
- b) Las ventajas de depreciar en México los activos sobre valores actualizados.

Si la empresa genera un Impuesto Sobre la Renta que es acreditable contra Impuesto al Activo, se podrán mantener en los registros contables en México sin ninguna implicación fiscal. Si la empresa en el extranjero mantiene una situación de pérdidas y el depreciar los activos no le genera ningún beneficio, igualmente es conveniente depreciarlos en México y obtener el beneficio de la deducción.

En principio y con el tiempo, sin que esto sea una regla, en general el mantener los activos en el extranjero tiene más ventajas fiscales que inconvenientes, a pesar del costo que tiene en el extranjero el pago del Impuesto al Activo

Previsión Social

El principal gasto de la Industria Maquiladora lo constituye el pago de los sueldos y salarios de su personal, de ahí que se busquen las mejores alternativas para que los trabajadores obtengan el máximo beneficio al menor costo posible, la estructura de un adecuado plan de previsión social permitirá que los trabajadores obtengan los beneficios que se buscan. Sin embargo debemos reconocer que en la práctica ha habido muchos abusos, y que en general los planes de previsión social adolecen de una adecuada documentación lo que debilita ante las autoridades su tratamiento fiscal.

Los planes de previsión social deben ser diseñados para satisfacer necesidades futuras y buscar el bienestar de los trabajadores y de su familia y no tener como único objetivo el dejar de pagar impuestos, los

asesores fiscales en esta materia deben de mantener una estrecha vigilancia y observancia en las formalidades y en el cumplimiento de los planes de previsión social para que en la practica no se desvirtúen.

Obligaciones legales y fiscales de la industria maquiladora

En materia de Impuestos Federales:

- a) Ley del Impuesto Sobre la Renta y su Reglamento
- b) Ley del Impuesto al Valor Agregado y su Reglamento
- c) Ley del Impuesto al Activo y su Reglamento
- d) Código Fiscal de la Federación y su Reglamento

En Materia Administrativa:

- a) Constitución Política de los Estados Unidos
- b) Código de Comercio
- c) Ley General de Sociedades Mercantiles
- d) Ley general de Títulos y Operaciones de Crédito
- e) Ley Aduanera

En Materia Laboral

- a) Ley Federal del Trabajo
- b) Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social
- c) AFORES (SAR)

- d) Ley del INFONAVIT
- e) Secretaria del Trabajo y Previsión Social.

2.1.3. Obligaciones de la Industria Maquiladora

La industria maquiladora debe:

1.- Presentar declaraciones mensuales o trimestrales según corresponda de:

- Impuesto sobre la Renta
- Impuesto al Activo
- Impuesto al Valor Agregado
- Impuesto sobre Remuneraciones al Trabajador
- Impuesto Retenido por Honorarios
- Impuesto Retenido por Arrendamiento

2.- Presentar declaraciones mensuales de:

- Impuestos sobre Remuneraciones (1.25% al Estado)
- Liquidación de cuotas Obrero-Patronales (IMSS)
- Cuestionario INEGI

3.- Presentar declaraciones bimestrales de:

- Afores
- Infonavit

4.- Presentar declaraciones anuales de:

- Clientes y Proveedores
- Sueldos y Salarios
- Crédito al Salario
- Retenciones de Honorarios y Arrendamiento
- Inversiones Extranjeras
- Donativos
- I.S.R.
- I.V.A.
- I.A.

5.- Revalidar anualmente

- Revalidación Estatal
- Licencia Municipal
- Licencia Sanitaria
- Revalidación de la Cámara (CANACINTRA)

La lista de gestiones antes mencionada son algunos de los trámites legales que deben realizarse para el establecimiento de una industria maquiladora de exportación y es obligación de los empresarios realizarlos y algunos mantenerlos vigentes año con año, así mismo estar pendientes de cualquier cambio en las leyes.

2.2. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La mano de obra o trabajo fabril representa el factor humano de la producción, sin cuya intervención no podría realizarse la actividad manufacturera, independientemente del alto grado de desarrollo mecánico o automático de los procesos transformativos.

La organización para lograr sus objetivos requiere de una serie de recursos, elementos que administrados correctamente, le permitirán alcanzar sus objetivos. Los recursos a los que nos referimos son de tres clases:

- **Recursos Materiales**, aquí quedan comprendidos el dinero, las instalaciones físicas, la maquinaria, los muebles, las materias primas, etc.
- **Recursos Técnicos**, bajo este rubro se listan los sistemas, procedimientos, manuales de organización, organigramas, instructivos, etc.
- **Recursos Humanos**, no solo el esfuerzo y la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad como son: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, actitudes, aptitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc., siendo estos recursos más importantes que los otros, por que pueden mejorar y perfeccionar los demás, cosa que no sucede a la inversa.

Características de los recursos humanos: ⁵

- a) No son propiedad de la organización
- b) Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias y sólo en el caso de que sus objetivos y los de la organización concuerden, darán su máximo esfuerzo.
- c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades son intangibles, se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones.
- d) Los recursos humanos pueden ser perfeccionados mediante la preparación, ya sea mejorando los ya existentes o descubriendo los recursos que potencialmente tiene el hombre, esto se logra cuando se descubre aquellas características, muchas veces desconocidas o poco manifiestas por las personas.
- e) Los recursos humanos son escasos, es decir, no todo el mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc.

Es importante reconocer a la administración de los Recursos Humanos como la función administrativa encargada de reclutar, colocar, capacitar y desarrollar a los miembros de la organización, definiéndola como: El proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de una organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. ⁶

⁵ SANCHEZ BARRIGA, "Técnicas de Administración de Recursos Humanos", 1989

⁶ ARIAS GALICIA, "Administración de Recursos Humanos", 1985

Y también se puede definir en otra opinión como el conjunto racional y armónico de políticas, funciones y procedimientos orientados a mejorar la productividad y eficiencia del trabajador, en el marco de posibilidades que ofrece la utilización de los recursos materiales y técnicos para satisfacer los objetivos institucionales y las aspiraciones de los trabajadores.⁷

Objetivo

Los objetivos de la administración de recursos humanos derivan de los objetivos de la organización. Toda empresa tiene como uno de sus objetivos la elaboración y la distribución de algún producto o la prestación de algún servicio.

Los principales objetivos de la ARH son:⁸

1. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.
2. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

⁷ SANCHEZ BARRIGA, "Técnicas de la Administración de los Recursos Humanos", 1989

⁸ CHIAVENATO, "La admón. de Recursos Humanos", 1983

2.2.1 Funciones de la Administración de Recursos Humanos

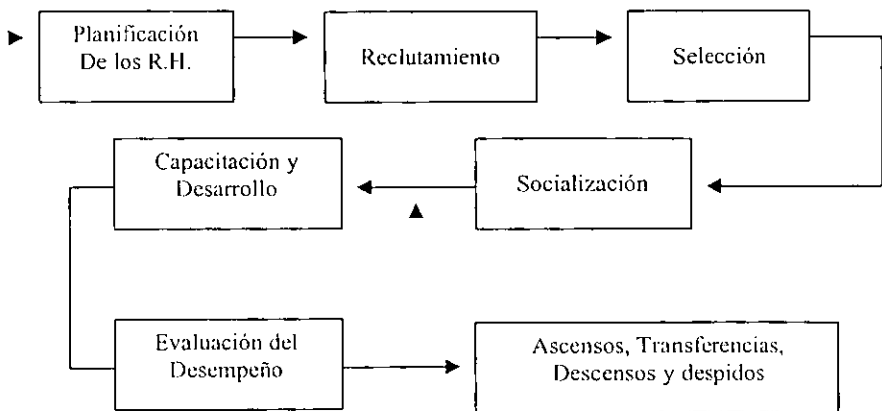
El proceso de la ARH es un procedimiento permanente que pretende mantener a la organización provista del personal indicado, en los puestos convenientes, cuando éstos se necesitan.

El proceso de la ARH, comprende siete etapas básicas:

1. *La Planificación de los R.H.* que sirve para garantizar que en forma constante se cuente con el personal que se necesita. Esta se lleva a cabo a través de los análisis de los Factores Internos (necesidades actuales) y de los Factores externos (mercado de trabajo)
2. *Reclutamiento.* Que se ocupa de desarrollar una lista de candidatos a empleo, acordes al plan de los recursos humanos.
3. *Selección.* Que implica utilizar solicitudes, currícula, entrevistas, pruebas de empleo y habilidades.
4. *La socialización.* (orientación), que sirve para que las personas seleccionadas se adapten a la organización sin dificultad y en el menor tiempo posible.
5. *La capacitación y el desarrollo.* Que busca aumentar y potencializar las capacidades de los empleados, a efecto de incrementar la efectividad de la organización.

6. *La evaluación del desempeño.* Que compara el desempeño laboral de una persona con los parámetros u objetivos establecidos para el puesto que esta ocupa.
7. *Los ascensos, los traslados, los descensos y despidos.* Reflejan el valor del empleado para la organización.⁹

Diagrama del Proceso para administrar los Recursos Humanos en las organizaciones



Es importante hacer notar que las funciones del proceso de la administración de recursos humanos, están en relación con el tamaño, giro y las políticas de cada empresa.

⁹ STONER, FREEMAN Y GILBERT, "Administración", 1996

2.2.2. Proceso de Reclutamiento

Proceso mediante el cual se localiza al personal que formalmente posea los requisitos o requerimientos generales que exige un determinado puesto, con el objeto de integrarlo a la organización, se precisan a continuación su supuesto básico y algunas de sus alternativas más comunes.

Concepto

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.¹⁰

El propósito del reclutamiento es formar un grupo de candidatos lo bastante grande como para que los gerentes puedan elegir a los empleados calificados que necesitan.

El reclutamiento de personal puede llevarse a cabo por dos motivos: el primero cuando una empresa se constituye inicialmente y la segunda es en el caso de una empresa ya preestablecida, en la que pueden existir dos causas: En el momento en que la empresa tenga que cubrir determinados puestos con elementos especialmente entrenados o con alguna preparación

¹⁰ GUTÍAGUIRRE, "Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos", 1996

específica, y por último, cuando existe una rotación constante de personal, provocada por causas externas o internas a la organización.¹¹

Antes de reclutar a los empleados, los reclutadores deben tener una idea clara de las actividades y las obligaciones del puesto que está desocupado. Por consiguiente el *análisis de los puestos*, que es el proceso que consiste en realizar una investigación para obtener información acerca de los puestos, determinando cuáles son los deberes, tareas o actividades de los mismos, es uno de los primeros pasos del reclutamiento.

Una vez analizado un trabajo específico, la definición por escrito se incluye en el organigrama de la empresa dando lugar a la *descripción de los puestos*, que es la descripción por escrito de un trabajo administrativo o no administrativo que incluye el nombramiento, las obligaciones y las responsabilidades así como el lugar que ocupa en el organigrama.¹²

Cuando se ha definido la descripción del puesto, se preparan las especificaciones de contratación para el mismo, que definen el grado de estudios, los años de experiencia y los conocimientos que debe tener la persona para ocupar el puesto.

¹¹ GRADOS ESPINOZA, "Inducción Reclutamiento y Selección", 1987

¹² STONER, FREEMAN Y GILBERT, "Administración", pag. 416. 1996

Fuentes de Reclutamiento

Cuando se han detectado las necesidades de reclutar personal, se deben identificar las fuentes de reclutamiento, es decir ¿cómo?, ¿dónde? y ¿cuándo? encontraremos al personal necesario.

Las fuentes para el reclutamiento dependen de que la población local de trabajadores disponibles cuente con el tipo adecuado de personas y, también, del carácter de los puestos que se ofrecen.

Existen dos fuentes de reclutamiento, y son las internas y las externas.¹³

a) Fuentes Internas, que son las que posibilitan la integración de bolsas de aspirantes preseleccionados, a los que se llama en su oportunidad. El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción movimiento diagonal. Pueden implicar:

- Transferencias de personal
- Ascensos de personal
- Transferencias con ascensos de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de “Profesionalización” (carreras) de personal.

¹³ DUHALT KRAUSS, Mod.IV Admón. de Rec. Hum. y Mats., “La Administración de Personal en el Sector Público” pag. 241

La bolsa de trabajo se integra con el conjunto de solicitudes de trabajo preseleccionadas o clasificadas de acuerdo con las características de cada uno de los aspirantes propuestos por el sindicato, para cubrir vacantes internamente se convocan también a los aspirantes a través de boletines que se difunden en la misma institución.

b) Las fuentes externas, a las que se recurre para cubrir las vacantes susceptibles de ser ocupadas por el personal ajeno a la organización, son las convocatorias a través de medio masivos de comunicación, dirigidas expresamente a un medio determinado, como pueden ser instituciones educativas y asociaciones de profesionistas; o las abiertas, que son las más populares y las que proporcionan mejores resultados. En esta tarea se recomienda emplear cualquier sistema de reclutamiento, a fin de contar con un amplio número de aspirantes y entre ellos posteriormente seleccionar a los idóneos.

Ventajas del reclutamiento interno

En resumen, el reclutamiento interno es un proceso (o transformación) de recursos humanos. Las principales ventajas que pueden derivarse del reclutamiento interno son:

- Es más económico para la empresa, pues evita gastos de avisos de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, etc.

- Es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el aviso de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.
- Presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes; en la mayor parte de las veces, no necesita periodo experimental, integración ni inducción en la organización, o de informaciones amplias al respecto. El margen de error se reduce enormemente, gracias al volumen de informaciones que por lo general la empresa reúne acerca de los funcionarios.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso, cuando una empresa desarrolla una política de reclutamiento interno, estimula en su personal la actitud de autoperfeccionamiento y auto evaluación constantes, orientadas a aprovechar las oportunidades de mejoramiento y también a crearlas.

- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas veces sólo tiene su retorno cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.¹⁴

Reclutamiento externo

El reclutamiento externo es cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados por otras organizaciones, puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Archivos de candidatos que se presentan espontáneamente o que provienen de otros reclutamientos
- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa
- Carteles o avisos en la puerta de la empresa
- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales

¹⁴ CHIAVENATO, "Administración de Recursos Humanos", 1983

- Contactos con universidades, escuelas, agremiaciones estudiantiles, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela, etc.
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas
- Contactos con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua
- Avisos en diarios, revistas, etc.
- Agencias de reclutamiento
- Viajes para reclutamiento en otras localidades
- Medios electrónicos, los sitios en Internet.

Los medios de reclutamiento que podemos usar son: anuncios en periódicos, radio, revistas especializadas, televisión, tableros, cartas o circulares, pizarrones de avisos al personal, boletín de la empresa, etc.

Las técnicas de reclutamiento ya citadas son los métodos mediante los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, a las fuentes de recursos humanos más adecuadas. Se denominan también vehículos de reclutamiento, ya que en lo fundamental son medios de comunicación.

Las principales técnicas de reclutamiento externo son las siguientes:

- **Consulta de los archivos de candidatos.** Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no se consideraron en

reclutamientos anteriores han de tener un currículo o una propuesta de empleo debidamente archivado en la dependencia de reclutamiento. Es conveniente catalogar a los candidatos por orden alfabético, considerando el sexo, la edad y otras características importantes. Lo fundamental es que la empresa siempre tenga las puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan espontáneamente, en cualquier época, aunque por el momento no tenga vacantes. El reclutamiento debe ser una actividad continua e ininterrumpida, orientada, en efecto, a garantizar que haya un conjunto de candidatos para cualquier eventualidad futura. Debe tenerse en cuenta que éste es el sistema de reclutamiento de menor costo y que, cuando funciona, es uno de los más breves.

- **Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa.** También es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización que estimula a sus funcionarios a presentar o recomendar candidatos, está utilizando uno de los mediadores más eficientes y de mayor espectro de cobertura, ya que el mediador va al candidato a través del funcionario que, al recomendar amigos o conocidos, se siente con prestigio ante la organización y ante el candidato presentado y, según la manera como se desarrolla el proceso, naturalmente se vuelve corresponsable ante la empresa por su admisión.
- **Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.** Es también un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados

dependen de una serie de factores, como localización de la empresa, proximidad de lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso, etc. En este caso el vehículo es estático y el candidato va hasta él, tomando la iniciativa. A menudo, es un sistema utilizado para cargos de bajo nivel.

- **Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.** Aunque no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados, tiene la ventaja de involucrar a otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que haya elevación de costos. Sirve más como estrategia de apoyo o esquema adicional que como estrategia principal.
- **Contactos con universidades, escuelas, agremiaciones estudiantiles, directorios académicos, centros de integración empresa-escuela,** orientados a divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa. Aunque no haya vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan éste sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos. Muchas empresas desarrollan programas de reclutamiento con alto contenido de material de comunicación con las instituciones mencionadas.
- **Conferencias y charlas en universidades y escuelas,** destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable, describiendo la organización, sus objetivos, su estructura y las oportunidades de

trabajo que ofrece, a través de recursos audiovisuales (películas, diapositivas, etc.)

- **Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.** En algunos casos, estos contactos entre las empresas llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento, financiados por un grupo de empresas que tienen mayor amplitud de acción que si se tomaran aisladamente.
- **Viajes de reclutamiento a otras localidades.** Muchas veces cuando el mercado local de recursos humanos está bastante explorado, la empresa puede apelar al reclutamiento en otras ciudades o localidades; para esto, el personal de la dependencia de reclutamiento efectúa viajes y se instala en algún hotel, hace anuncios a través de la radio y de la prensa locales, los candidatos reclutados deben transferirse luego hacia la ciudad donde está situada la empresa, mediante una serie de beneficios y garantías y, obviamente, después de un periodo de prueba.
- **Aviso en diarios y revistas.** El aviso de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige a un publico en general, cobijado por el medio de comunicación, y su discriminación depende del grado de selectividad que se pretende aplicar.

Agencias de reclutamiento. Una infinidad de organizaciones especializadas en reclutamiento de personal han surgido con el fin de atender a pequeñas, medianas y grandes empresas. Pueden dedicarse a personal de niveles alto, medio y bajo, o a personal de ventas, de bancos, o mano de obra industrial. Algunas se especializan en reclutamiento de ingenieros, otras, en personal de procesamiento de datos e inclusive en secretarías y otro tipo de cargos.

El reclutamiento a través de agencias es uno de los más costosos, aunque esté compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento.

La mayor parte de las veces, éstas técnicas de reclutamiento se utilizan en conjunto. Los factores de costo y tiempo son sumamente importantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo. De manera general, cuanto mayor sea la limitación de tiempo, es decir, cuanto mayor sea la urgencia de reclutar a un candidato, tanto mayor será el costo de la técnica de reclutamiento que se aplique. Cuando el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización puede disponer de candidatos a un costo de procesamiento mucho menor.¹⁵

También cabe mencionar la opción de reclutar personal de niveles medios hacia arriba por medio de páginas electrónicas que ha tomado mucha fuerza a últimas fechas ofreciendo una opción más para los empresarios.

¹⁵ CHIAVENATO, " Administración de Rec. Hum.", pag.175 a 178, 1983

Ventajas del reclutamiento externo

El reclutamiento externo ofrece las siguientes ventajas:

- **Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización.** La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se mantiene actualizada con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurre en otras empresas.
- **Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización,** sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- **Aprovecha las inversiones en preparación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.** Esto no significa que la empresa deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por lo demás, hasta el punto que muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, precisamente para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

Políticas de Reclutamiento

Existen políticas de reclutamiento en las empresas que dan protección a los trabajadores, basadas en el artículo 159 de la Ley Federal del Trabajo, que señala que siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a las fuentes externas, deberá procurarse cubrirla, en igualdad de circunstancias, con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso.¹⁶

2.2.3 Proceso de Selección y Contratación

Selección

La selección es el procedimiento para elegir a la persona adecuada para el puesto y a un costo adecuado.¹⁷

Se puede decir que, la selección es el proceso técnico mediante el cual se busca obtener, de entre un grupo de personas previamente reclutadas, a aquella que posea cualidades, aptitudes y habilidades que satisfagan los requisitos de un puesto vacante. Es el medio para determinar cuál o cuáles candidatos son los indicados para desempeñar la tarea para la que se les ha solicitado.

El objetivo de la selección es analizar las habilidades y las capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

¹⁶ STONER, FREEMAN Y GILBERT. "Administración" pag. 419, 1996

¹⁷ ARIAS GALICIA, "Admón. de Rec. Hum." pag. 151, 1995

La selección se configura, básicamente, como un proceso de comparación y de decisión, puesto que, de un lado, están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá los que dan cuenta de los requisitos indispensables exigidos al aspirante y, de otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo.

Es importante tomar en cuenta lo siguiente, para realizar la función de selección:

- A qué nivel se va a seleccionar
- Qué requisitos exige cada puesto para su desempeño eficiente
- Qué probabilidades de desarrollo pueden ofrecerse a los candidatos
- Se está seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles
- Se busca al mejor individuo o la homogeneización del grupo de trabajo.

El proceso de selección ideal implica una decisión de ambas partes. La organización decide si ofrece un empleo, así como el grado de atractivo que debe tener la oferta, y el candidato al empleo decide si la organización y el empleo ofrecido se ajustan a sus necesidades y a sus metas. En realidad el proceso de selección se suele inclinar más hacia alguno de los lados.

Cuando el mercado de trabajo está muy constreñido, puede haber varios candidatos que soliciten un mismo puesto y los gerentes de la

organización aplicarán una serie de recursos para identificar al candidato más conveniente. Por otra parte, cuando los trabajadores calificados escasean o cuando el candidato es un ejecutivo o un profesional con grandes calificaciones, cortejado por varias organizaciones, los gerentes de la organización tendrán que adornar la oferta y tomar su decisión sin tardanza alguna.

Pasos del Proceso de Selección:

La secuencia normal de contratación consta de un procedimiento de siete pasos; sin embargo, en la práctica, el proceso real de selección varía de acuerdo con la organización y con los niveles de la misma.

PROCEDIMIENTOS	PROPOSITOS
1. Formulación de la solicitud de empleo	Indica el puesto que requiere el solicitante; proporciona información para las entrevistas.
2. Entrevista previa de selección	Proporciona una evaluación rápida de la idoneidad del solicitante.
3. Pruebas	Mide las habilidades laborales del solicitante y su capacidad para aprender en el trabajo.
4. Investigación de antecedentes	Constata la veracidad del currículum o la solicitud del solicitante.
5. Entrevista profunda de selección	Averigua más del solicitante como persona.
6. Examen médico	Asegura el desempeño eficaz del solicitante; protege a otros empleados contra enfermedades; establece el registro de salud del solicitante; protege a la empresa contra reclamaciones injustas de compensación por parte de los empleados.
7. Oferta de empleo	Ocupa un trabajo o puesto vacantes.

Contratación

En términos generales, con esta denominación se identifica la etapa en la que se realizan todos los trámites con los que se inicia la relación laboral entre trabajadores y patrones, o entre servidores públicos y Estado. Dicho de otra manera es el proceso de integración formal y documental del trabajador a la organización. La aceptación de ambas partes origina que, además de la entrega de documentos faltantes y el llenado de los formatos o requisitos específicos que corresponden a esta etapa de trabajo o la aceptación del nombramiento, se firme el contrato.

Considerando genéricamente el contrato como el acuerdo de voluntades para crear, transferir o modificar derechos y obligaciones, existe uno aplicable a la relación laboral que requiere, bajo la legislación nacional, de dos condiciones:

- a) La obligación de prestar un trabajo personal subordinado y
- b) El derecho de recibir un salario.

La importancia de distinguir un contrato de trabajo de los demás tipos estriba en que, mediante este, se obtiene la protección de las leyes laborales, normalmente más ventajas que las de otras ramas del Derecho.

Por lo que se describirá qué es un contrato individual, un contrato colectivo y el contrato ley.

Contrato Individual

Es el que se realiza entre la empresa y un solo trabajador, por medio del cual éste último conocerá sus obligaciones, lugar, tiempo y modo de la prestación del servicio, contraprestaciones que percibirá, estabilidad en el puesto.

Contrato Colectivo

Es el convenio celebrado entre sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones o uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuáles debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos; tiene como finalidad fijar condiciones de trabajo en una o varias empresas o establecimientos y pensando en lo que significa la relación laboral (Art. 286 LFT)

Contrato Ley

Es el que celebran uno o más sindicatos con una o más empresas, a fin de fijar las condiciones según las cuales debe prestarse un servicio en una rama determinada de la industria y declarado obligatorio en una o varias entidades o en todo el territorio nacional.

2.2.4 Programas de Inducción

Una vez que el candidato ha pasado a ser un nuevo empleado de la empresa inicia sus labores, se siente un extraño dentro de un mundo donde todos se conocen y saben exactamente lo que deben hacer, por lo

tanto es importante que el trabajador sea adaptado lo más rápido y eficazmente posible al nuevo medio; ya que en los primeros recuerdos son los que más persistentemente habrán de influir en su actividad y si son desagradables, aun inconscientemente afectarán a su moral, su estabilidad y hasta su lealtad a la empresa.

Por esta razón es necesario que en esta etapa, también llamada de socialización, se le otorgue al nuevo trabajador toda la información necesaria y se realicen actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

La etapa de socialización, por regla general, abarca tres tipos de información: ¹⁸

1. Información general sobre la rutina laboral diaria
2. Un resumen de la historia, el propósito, las operaciones y los productos o servicios de la organización, así como una idea de la manera en que el trabajo del empleado contribuye a las necesidades de la organización, y
3. Una presentación detallada (quizá un manual o folleto) de las políticas, reglas laborales y prestaciones para empleados de la organización.

¹⁸ STONER, FREEMAN Y GILBERT, "Administración", pag.427,1996

Objetivos del Programa de Inducción:

- a) Configurar y establecer las relaciones que mantendrá el nuevo trabajador en la empresa
- b) Ayudarle a que se ajuste a su nuevo ambiente
- c) Informarle de las políticas, reglamentos, prestaciones y beneficios de la empresa
- d) Crear una actitud favorable hacia la empresa y sus objetivos
- e) Reducir la rotación, debido a los estudios que sobre el particular se han realizado, demuestran que llega a su punto máximo en los primeros meses de empleo.
- f) Ahorrarle tiempo y esfuerzo al trabajador y a la empresa, debido a que si este no está informado, constantemente estará formulando preguntas a sus compañeros que lo rodean.¹⁹

Aspectos básicos del Programa de Inducción:

- a) Palabras de bienvenida
- b) Historia de la empresa
- c) Política de la empresa
- d) Productos o servicios de la empresa
- e) Organización y funciones de la empresa
- f) Políticas de personal
- g) Reglamento interno de trabajo
- h) Servicios y prestaciones para los trabajadores

¹⁹ Administrate Hoy, sección Técnicas de Remuneración de Personal, pag. 42 1995

- i) Políticas de higiene y seguridad
- j) Orientación hacia el trabajo, deberes y normas
- k) Planes de capacitación

2.2.5 Capacitación y Adiestramiento

La capacitación y adiestramiento consiste en transmitir a los trabajadores los conocimientos necesarios para hacerlos más aptos como personas en el desempeño de cualquier actividad y particularmente, en hacerlos más diestros en la ejecución de su propio trabajo, mediante el conocimiento de su herramienta de trabajo y la mejor manera de utilizarla para sacar de ella mayor rendimiento en una marca de seguridad.

Y el adiestramiento es el proceso mediante el cual se perfeccionan las habilidades que utiliza o requiere el trabajador para el adecuado desempeño de su trabajo, preponderadamente físico. Desde el punto de vista mencionado se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros y se dirige al mejoramiento en la utilización y manejo de máquinas y equipo.

Por lo general, la enseñanza mejora a las personas, lo cual es una necesidad constante para la empresa, ya que constituye un medio para aumentar la eficiencia de los trabajadores, y su éxito depende de la forma en que se comprenda y acepten los beneficios que implica esta actividad.

Los fines básicos de los programas de capacitación y adiestramiento de los trabajadores dentro de las empresas son:

- Promover el desarrollo integral de las personas y así el desarrollo de la empresa.
- Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño del puesto.

El tema del bajo nivel de calificación de mano de obra, fue objeto de investigaciones para solucionar ese problema, hasta que fue posible articular un sistema coherente y completo que pugnara por la superación personal del trabajador a través de la capacitación y adiestramiento, elevándose el rango de Ley, que se estipula en la Ley Federal del Trabajo, y consigna que las empresas cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a los trabajadores, capacitación y/o adiestramiento.

La capacitación y adiestramiento tiene por objeto:

- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación
- Prevenir riesgos de trabajo
- Incrementar la productividad

- En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

Los cursos y programas de capacitación, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, o varias de ellas, una rama industrial o actividad determinada.

Se impartirán de acuerdo a lo que convenga al patrón y trabajadores, es decir, puede proporcionarse dentro de la empresa o fuera de ella, con personal propio o instructores especialmente contratados o mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y registren en la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, en cuyo caso se cubrirán las cuotas respectivas.

2.3. ROTACION DE PERSONAL

La estabilidad del personal ocupado en las empresas siempre ha constituido un problema de máxima importancia para la dirección de recursos humanos. El problema de “rotación” fue descubierto por algunos estudiosos americanos hacia 1910 las discusiones que siguieron permitieron darse cuenta por lo menos de que tal fenómeno representaba un costo de cierta importancia y que era necesario afrontarlo debidamente para ponerle remedios oportunos.

El empresario dispuesto a despedir a la mínima falta y seguro de poder reemplazar el elemento saliente teniendo en cuenta el abundante recurso humano, observó que cada cambio tenía un costo, que representaba una cantidad que no se podía pasar por alto, el mismo

razonamiento servía para los que dimitían, cuyo número debía ser manteniendo el mínimo posible.

La rotación parece estar ligada a los factores de satisfacción en el puesto de trabajo, éstas son: las condiciones de trabajo, salario y supervisión, relaciones con sus compañeros y supervisores; éste personal es candidato excelente para la rotación, consistente o inconsistentemente, buscarán empleos más remuneradores en otro lugar.

2.3.1 Fundamentos Teóricos

La rotación de personal es el grado de movilidad interna y externa de los empleados; evitable o inevitable; saludable o no saludable para una organización.²⁰

La rotación de personal es en sí un problema grave por que genera altos costos de reclutamiento, selección, capacitación, desperdicios, mermas, retrabajos, toma de decisiones inadecuadas y replaneación de actividades.

Causas

Son muchas las causas por las cuales existe una gran rotación de personal en las organizaciones mexicanas.

²⁰ PIGORS Y MEYERS, "Administración de Personal", 1985

Para algunos el factor económico es la principal (el sueldo del trabajador y la situación económica por la que atraviesa el país), para otros la falta de especialización de la población trabajadora; otra causa es la infinidad de centros de trabajo en que aparecen anuncios que solicitan trabajadores generales o ayudantes, en donde se ofrecen salarios mínimos o poco mayores, por ello no resultan atractivos para nadie; de tal manera que si un trabajador acepta un empleo así lo abandonará en poco tiempo para buscar mejores oportunidades, mayor ingreso y desarrollo profesional.

Es claro que en la base del fenómeno de la rotación existe un triple orden de causas:

- Causas de carácter general, independientes de la empresa y de cada persona
- Causas de carácter empresarial, ligadas a la implantación de la política del personal
- Causas de carácter personal, estrechamente relacionadas al sujeto, a sus condiciones personales y familiares generalmente extra empresariales.

Las causas de carácter general pueden resumirse en las siguientes:

a) Situaciones del mercado de trabajo

La ocupación y por lo tanto el estado de la oferta y la demanda en el mercado de trabajo, influyen notablemente sobre los niveles de

rotación. En los periodos de fuerte expansión, la creciente necesidad de personal, sobre todo calificado, facilita los cambios de empresa y sobre todo los hace bastante convenientes.

b) las características del trabajo femenino

El empleo de gran cantidad de trabajo femenino tiene unas repercusiones notables sobre el nivel de rotación por los siguientes conceptos:

- Con mucha frecuencia el trabajo femenino es complementario del hombre y por ello, puede cesar cuando lo permita la situación económica familiar
- El trabajo femenino está sujeto a interrupciones obligatorias por maternidad que algunas veces puede transformarse en definitivas. El número de mujeres casadas que abandonan el trabajo tras la maternidad es muy elevado.
- La estructura y características físicas de la mujer la hacen indicada para algunos trabajos y extra indicada para otros, la insuficiente profundidad de análisis del trabajo en las empresas, conduce muy frecuentemente a asignar mujeres a trabajos poco adecuados para ellas de aquí un estímulo al cambio de trabajo y por lo tanto un incremento en la rotación.

Las causas de carácter empresarial se pueden agrupar en distintos grupos:

a) Relativos a la política de personal

Una rotación elevada con mucha frecuencia puede depender de una política de personal inadecuada o establecida de modo imperfecto. Como se sabe, el personal tiene cierto número de deseos de diferente importancia; estabilidad en el puesto, posibilidad de carrera, retribución, posibilidad de mejora, etc., si la política de personal no favorece de algún modo la satisfacción de tales exigencias, es bastante probable que aumente el índice de ausentismo y después como consecuencia inmediata y lógica, el de rotación. Ciertamente no son raras las empresas en las que la estabilidad del puesto es función del humor del empresario que por cualquier causa está dispuesto a despedir, por lo que no se percata de lo que esta decisión suya le va a costar, o aquellas en las que las posibilidades de carrera son prácticamente nulas por que las necesidades de mandos están resueltas recurriendo al exterior, o todavía a aquellas en las que las posibilidades de perfeccionarse y aprender están limitadas al espíritu de iniciativa de cada uno. En todos los casos la rotación se refiere al mejor personal, que es el más afectado por la situación.

b) Ligadas a las condiciones de trabajo

Algunas veces la elevada movilidad del personal depende de las condiciones de trabajo totalmente insatisfactorias en toda la

empresa o más frecuentemente sólo en algunos departamentos en los que las condiciones de trabajo son peores. No es raro encontrar en las empresas, departamentos o puestos de trabajo en los cuales la elevada rotación se debe claramente a la presencia de condiciones desfavorables, como la temperatura demasiado alta o baja, el polvo, la presencia de sustancias tóxicas como gases, ácidos, etc.

c) Relacionadas con el nivel de capacidad de los jefes.

El ambiente de trabajo puede ser sano y confortable, pero la rotación se puede mantener en niveles igualmente elevados cuando los jefes poseen la capacidad que exige su posición. Muchas encuestas sobre deseos del personal, han puesto en claro la importancia del factor “buenos jefes”, es claro subrayar que muchas veces el origen de una elevada rotación en una unidad productiva se encuentra la incapacidad del jefe para guiar al propio personal.

Causas de carácter personal, es decir, estrechamente ligadas a la personalidad de la gente, a sus condiciones familiares, a sus hábitos, etc.

Algunas de estas posibles causas de frecuente rotación se pueden prevenir: se debe evitar la admisión de personas cuyo curriculum haga prever una permanencia breve, (es suficiente darse cuenta del número de

puestos que el candidato ha ocupado en los últimos años), cuya familia esté sujeta a continuos y frecuentes desplazamientos (sobre todo si el trabajo que se le intenta confiar requiere de un largo periodo de adiestramiento), de nivel claramente superior a la tarea a la que se le intenta asignarle, etc.

Consecuencias

La rotación, cuando supera los niveles considerados aceptables y positivos, lleva consigo una serie de efectos negativos que se resumen así:

a) Escasa productividad.

Cuando aumenta más la rotación disminuye la productividad: la continua introducción de nuevos elementos y la simultánea disminución de personas expertas, provoca falta de armonía dentro del conjunto, crea desequilibrios entre los diversos sectores, determina estrangulaciones en el proceso productivo que van contra el normal flujo de la producción y contra los niveles productivos. En cuanto se logra establecer fatigosamente cierta armonía en una parte, pronto la rotación vuelve a crear en otros sectores la situación de desequilibrios y coloca en crisis toda la producción.

b) Necesidad continua y elevada de adiestramiento.

Todos los recientes admitidos necesitan un periodo de adiestramiento que va desde un mínimo (explicación del trabajo,

indicación del puesto, aclaración de los procedimientos, de los reglamentos, etc.), a un máximo (frecuencia de los cursos de adiestramiento). La rotación aumenta proporcionalmente la actividad de adiestramiento para nuevos admitidos.

c) Falta de funcionalidad en la organización.

Cada empresa tiene sus características organizativas sus sistemas, métodos y procedimientos; cada empresa debe de conocerlas de modo que pueda introducirse fácilmente de un modo continuo.

Una rotación elevada hace existir en las estructuras organizativas un elevado número de personas que no se conocen, no la saben emplear y son incapaces de llegar a ser parte operante.

La consecuencia inmediata de todo es la ineficiencia organizativa, la falta de funcionalidad que no permite ya regular el fluir de la vida de la empresa.

d) Dificultad para el trabajo.

Los nuevos ingresados, si su ritmo de llegada es muy alto, tardan en introducirse no solo en las estructuras organizativas, si no también y sobre todo en el grupo del que deben constituir parte integrante y esencial.

El trabajo de grupo, en particular, necesita para su integración cierta familiaridad entre los componentes, que se consigue solo tras un largo “entrenamiento” constituido por el trabajo en común y por la elaboración continua.

Cuando la rotación es muy elevada este entrenamiento no tiene lugar y las premisas para el trabajo de grupo faltan casi completamente. Los compañeros de trabajo se extrañan entre sí en el mismo momento en que ven que su vecino de trabajo cambia muy frecuentemente y ellos mismos se sienten inestables e inseguros.

e) Desconfianza en la empresa y en los jefes directos.

La elevada rotación tiene también consecuencias sobre la moral del personal y sobre su entrega a la empresa, por que el personal más fiel se pregunta el por qué de estos continuos cambios y crea imágenes negativas respecto a la empresa o a los jefes directos. El nivel de la moral baja, la dedicación al trabajo disminuye y la elevada rotación conduce como consecuencia directa e inmediata, a una mayor propensión por parte de todos a cambiar de empresa.

En síntesis podemos decir que las principales consecuencias de la rotación excesiva de personal son:

- Insatisfacción
- Mala integración del trabajador a la organización
- Falta de identificación del empleado con los objetivos de la organización
- Mala selección del personal
- Falta de movilidad interna (programas de ascensos y traslados)

Algunos autores opinan que la rotación de personal depende también de la especialización del puesto, pues entre más especializado sea el puesto mayor será el índice de rotación; en este sentido una rotación de labores puede ser beneficiosa, y consiste en asignar tareas cambiantes, esto rompe la monotonía en el trabajo por que requiere el uso de hábitos diferentes.

Las organizaciones obtienen beneficios de este tipo de programas, por que los trabajadores se hacen competentes para el desempeño de varias labores, lo que además mejora la auto imagen del empleado.

Cuando un departamento de personal ayuda a que los empleados alcancen sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende aumentar reduciendo el costo de la rotación.

2.3.2. Salarios y Beneficios Económicos

La crisis por la que atravesamos ha colocado los beneficios económicos como un factor determinante en la rotación de personal, sobre

todo en los niveles intermedios y bajos de la organización. La orientación hacia el dinero es un valor humano que no se puede olvidar, sobre todo si se reconoce la importancia que tiene para satisfacer las necesidades básicas.

El elevado índice de deserción de los trabajadores en la industria maquiladora (el 60 por ciento abandona el puesto en los primeros tres meses de actividad) está directamente ligado a los bajos salarios.

En la investigación “El salario y condiciones de trabajo de los obreros mexicanos”, elaborada por sociólogos de la Universidad Autónoma Metropolitana, se destaca que la política laboral está conduciendo al país a ser un centro maquilador, que con la explotación de la mano de obra captan mayores flujos de inversión. No obstante, según estudios del Instituto de la Frontera Norte, un número creciente de mexicanos está optando por desertar de esas industrias que además de bajos salarios no proporcionan prestaciones.

Esta situación ha obligado a los propietarios de los giros manufactureros a reconsiderar el monto de las percepciones, que son compensadas con prestaciones como vales de comida, ayuda de transporte y un bono de puntualidad y productividad.²¹

²¹ GOMEZ SALGADO, “Desmesurado crecimiento de maquiladoras por bajos salarios”, El Financiero, 13 de marzo del 2000

Encuesta Regional de Salarios

Es común que las empresas de la industria maquiladora se encuentren dentro de un mercado de mano de obra de constante competencia, así como también estarán interesadas en atraer y conservar a sus mejores elementos, entonces, para protegerse ante esas circunstancias, es necesario que la empresa investigue directamente a otras empresas que considere la afectan en su estructura general de salarios y una vez obtenida la información estará en condiciones de determinar la relación que existe entre ella y las demás que forman su comunidad; esta relación será la base para hacer los ajustes correspondientes en la estructura total o parcial de los salarios.

Una vez que la organización ha obtenido los resultados de la investigación se encontrará ante los siguientes supuestos:

- a) Sigue pagando sus salarios según acostumbra, o bien
- b) Determina cuánto están pagando las otras empresas competidoras que forman su mercado de trabajo y ajusta sus salarios.

La empresa que sigue pagando los mismos salarios bajo las mismas políticas, está corriendo el riesgo (si no es que ya lo tuvo que soportar) de generar un índice de rotación en su personal bastante elevado, puesto que una de las causas principales de la rotación externa del personal es la inconformidad con los salarios bajos percibidos.

2.3.3. El lado positivo de la Rotación de Personal.

La rotación de personal a pesar de definirse como un fenómeno que trae consigo efectos nocivos para la organización, tiene también su aspecto positivo que incumbe a las dos partes, a la empresa y al trabajador.

Para el trabajador:

- La rotación interna le ayuda de manera importante, le brinda nuevas metas, retos y campos de desarrollo dentro de un ambiente que ya conoce.
- La rotación externa, le permite conocer nuevas ocupaciones, ampliar sus conocimientos y evaluar sus potencialidades reales, buscar nuevas oportunidades de promoción, ascenso, mejorar sus ingresos y las condiciones de trabajo. Al dejar un empleo los trabajadores hacen uso de su libertad, derecho y poder personal de decisión para dirigir su propia vida.

Para la empresa:

- La rotación interna de trabajo alivia el aburrimiento al proporcionar flexibilidad en la asignación de tareas. Todos los empleados en un grupo deben tener conocimiento detallado de las diferentes tareas en su plan de trabajo, lo que significa que podrán compensar bien el ausentismo.

- Algunas organizaciones por decisión propia impulsan la rotación externa de ciertos recursos humanos con lo que activan las fuerzas de la oferta, con el propósito de atraer y retener personal con talento; esta estrategia administrativa ha permitido a algunas empresas con altos índices de rotación en ciertas categorías básicas obtener premios de calidad y alcanzar sus metas económicas de productividad.

Algunos autores consideran que la rotación de personal gerencial es un proceso natural que se presenta en todas las organizaciones como parte de su evolución y permite a la empresa proveerse de talento nuevo e ideas frescas y ayuda a mantener un ambiente de trabajo sano.

Para finalizar cabe señalar que cada empresa debe fijar su nivel óptimo de rotación dependiendo de tipo de actividad desempeñada, área geográfica, demanda del producto o servicio, oferta y demanda de mano de obra y otras actividades económicas equivalentes.

2.3.4. Instrumentos de medición.

Los índices de industrialización que ha ocasionado el establecimiento de las plantas maquiladoras en la franja fronteriza con los Estados Unidos y en la zona de Bajío han impactado la economía de estas ciudades, provocando entre otras cosas, la gran oferta de trabajo en todos los niveles de especialización, desde los obreros, hasta supervisores y jefes de área.

El porcentaje de desempleo en la zona fronteriza se encuentra en niveles de menos del 1%, esto provoca que el porcentaje de rotación del personal para la industria maquiladora sea de 113% anual, y que en los estados de Sonora, Chihuahua y Baja California la empresa promedio tiene que renovar toda su planta de personal en menos de un año.

Este reporte proporciona la información siguiente:

CIUDAD	PORCENTAJE ANUAL DE ROTACION
Nogales	180
Mexicali	168
Tijuana	132
Cd. Juárez	120

Está claro que este fenómeno representa un gran reto para todos los especialistas en psicología y administración de personal; de ahí el tiempo dedicado para atacar este problema y los esfuerzos por interpretarlo desde distintos puntos de vista teóricos, su medición y estudio formal.

Fórmula para el cálculo de la rotación de personal

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Total de separaciones en el mes}}{\text{Número promedio de la nómina del mes}} (100)$$

Coefficientes de Rotación de los Trabajadores

Son útiles para dirigir la atención a situaciones laborales difíciles, en la práctica se usan muchos coeficientes de rotación de este tipo, que también pueden calcularse de acuerdo al sexo, edad, número de años de servicio, etc. recomendándose que frecuentemente se hagan esfuerzos para correlacionar la rotación de los trabajadores con la escala salarial, frecuencia de accidentes, u otras causas potenciales para dicha rotación.

Reducción de la Rotación de los Trabajadores

Pueden ocuparse varias técnicas para determinar las causas de la rotación de los trabajadores, incluyendo entrevistas en el trabajo, sistemas de sugerencias de los empleados, pruebas psicológicas, entrevistas a los empleados que se van de la empresa, etc.

La acción correctiva debe evaluarse, comparando los desembolsos de costos requeridos con el reembolso esperado de utilidades.

2.3.5. Entrevista de salida

La entrevista de salida intenta determinar los motivos por los cuales un empleado deseable ha renunciado, o como los empleados que renuncian se sienten acerca de los puestos, compañía, salario, condiciones de trabajo y supervisión. Desgraciadamente, la entrevista de salida no ha sido un instrumento efectivo. Los empleados que renuncian tienen tanto miedo acerca de represalias en trabajos futuros que no ofrecen la información de valor.

Normalmente, sus comentarios son inocuos. El empleado acalorado o agresivamente insatisfecho podría recurrir a acusaciones personales, en lugar de ofrecer información básica, así mismo los empleados que renuncian a menudo, no son buenos observadores, ni comentaristas articulados. También hay otros que se percatan de la importancia que tiene el comunicar sus sentimientos al patrón que dejan y lo hacen.

La entrevista de salida, al tratarlas colectivamente le ayudan a la gerencia a llegar a ciertas conclusiones genéricas acerca de la calidad de las oportunidades de empleo en la compañía en la forma en la que la reciben los empleados. Pueden señalar ciertas condiciones de trabajo que afectan la rotación, y deben ser corregidas.

ENTREVISTA DE SALIDA		FOLIO _____
		FECHA _____
El presente cuestionario tiene como objeto conocer sus puntos de vista acerca del tiempo de permanencia en esta empresa, siendo muy importante la sinceridad de sus respuestas (este cuestionario es confidencial). Lee cuidadosamente cada pregunta y responde en forma clara y breve		
Nombre: _____		
Edad	Escolaridad	
Estado Civil	Departamento	
Puesto	Jefe Inmediato	
Fecha de Ingreso	Fecha de Baja	
Motivo de Separación _____		
Sucursal _____		
1.- ¿Por qué razón viniste a trabajar a la compañía? _____		
2.- ¿Quién te recomendó? _____		
3.- ¿Por qué renunciaste a tu trabajo? _____		

4.- ¿Solicitaste alguna vez cambio de puesto? Si _____ No _____ ¿Por qué? _____		
5.- ¿Te lo concedieron? Si _____ No _____ ¿Por qué? _____		
6.- ¿Qué defectos encontraste en el sistema de trabajo del puesto que ocupaste? _____		
7.- Tomando en cuenta el trabajo que desempeñaste, tus responsabilidades		

y tu jornada de trabajo, ¿qué opinas de tu salud? _____
8.- Si tuviste aumento de sueldo, ¿qué opinión tienes de ellos? _____
9.- ¿Crees que tu jefe inmediato fue bueno? Si _____ No _____ ¿Por qué? _____
10.- ¿De quién recibiste la mayor información que conoces de la empresa? _____
11.- ¿Quién te enseñó a realizar tu trabajo? _____
12.- ¿Se te brindaron oportunidades de mejorar? Si _____ No _____ En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿quién te brindó esas oportunidades? _____ ¿Cómo se dieron esas oportunidades? _____
13.- ¿Qué tipos de problemas te resultaron mas difícil de resolver? _____
14.- ¿De que forma influyen tus compañeros en el desempeño de tu trabajo? Positivamente _____ Negativamente _____ Indiferentemente _____ ¿Por qué? _____
15.- ¿El tipo de relación con tu jefe inmediato en cuestiones de trabajo fue? Adecuada _____ Superficial _____ Deficiente _____ ¿Por qué? _____
16.- A través del desempeño de tu trabajo. ¿Hubo algo que te animara, movier inspirara a realizar tu trabajo, o alguna recompensa por parte de tu jefe? Si _____ No _____ Alguna vez _____ ¿De que tipo? _____
17.- ¿Conociste las metas y resultados que se esperaban de tu trabajo? Si _____ No _____ Solo en parte _____ ¿Por qué? _____

18.- ¿Conociste los servicios, ayuda o prestaciones que la empresa te ofrece? Si _____ No _____ Algunas _____ ¿De cuáles hiciste uso? _____
19.- De todas las prestaciones que otorga la compañía, ¿cuál (es) crees que es (son) la (s) mas importantes? _____
20.- ¿Cuál (es) otras prestaciones crees que hacen falta para que el personal goce de mejores beneficios? _____
21.- ¿Crees que la empresa asciende justamente a los empleados _____
22.- ¿Crees que en la empresa existe la posibilidad de mejorar? _____
23.- ¿Cuál (es) fueron la (s) mayor (es) satisfacción (es) que obtuviste durante la estancia en la empresa? _____
24.- ¿Cuáles fueron las mayores decepciones que tuviste en la compañía? _____ _____
25.- ¿Qué fue lo que más te agrado de la compañía _____
26.- ¿Qué fue lo que mas te desagradó de la compañía? _____
27.- ¿Cuál es tu principal crítica de la compañía? _____
28.- ¿Nos puedes decir dónde vas a trabajar y qué vas hacer? _____
29.- ¿Volverías a trabajar con nosotros? Si _____ No _____ ¿En que puesto? _____
30.- ¿Quieres hacer una observación especial? _____ _____ _____ _____

2.4. LA PRODUCTIVIDAD Y LOS COSTOS

La productividad permite tanto a las empresas como a los países mantener su competitividad. La medida de la productividad es una vía excelente para evaluar el comportamiento de una empresa o un país. La gestión de la productividad es también una excelente forma de evaluar la capacidad que una empresa o un país tiene de mejorar el nivel de vida de sus empleados o habitantes.

Solamente a través de los incrementos de productividad puede mejorarse el nivel de vida. Es más, solamente a través de incrementos de productividad el trabajo, el capital y la dirección reciben retribuciones adicionales. Si la remuneración del trabajo, del capital y de los directivos aumenta sin aumentar la productividad, esto solo puede traducirse en un incremento de precios. Por otro lado cuando se incrementa la productividad, los precios tienden a bajar, por que con los mismos insumos se producen más bienes.

Los altos ejecutivos se interesan cada vez más por la productividad. El aumento de los costos, los bajos márgenes de utilidades, y la presión de la competencia extranjera han hecho consciente a la dirección de la necesidad de una mejor utilización de los recursos.

2.4.1. Definiciones Básicas

La Productividad

El concepto de productividad no implica una producción de más, sino debe ser la medida de eficacia que se utiliza para lograrla., es la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla.²²

La productividad es un concepto sistemático que se refiere a la conversión de insumos en productos en el sistema que se considere . Este concepto dinámico puede definirse más específicamente con los productos relacionados con los cuatro principales insumos de recursos de una empresa.²³

La formula de esta relación es la siguiente:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Productos}}{\text{Factores de producción}} \\ \text{(Mano de Obra + Capital + Materiales + Energía)}$$

O sea, la relación aritmética entre la cantidad producida y la cuantía de cualquiera de los recursos empleados en la producción.

²² Oficina Internacional del Trabajo OIT

²³ ADAM, HERSHAVER y RUCH, "Productividad y Calidad", 1997

Puede decirse también, desde el punto de vista económico que productividad de un factor de producción es el incremento de producto o producción añadida por la aplicación de una unidad más de ese factor, sin variar las cantidades de los otros factores.

Productividad Parcial

La productividad parcial es la razón entre la cantidad producida y un solo tipo de insumo

Productividad del Factor Total

La productividad del factor total es la razón de la producción neta con la suma asociada con los (factores de) insumos de mano de obra y capital

Productividad Total²⁴

La productividad total es la razón entre la producción total y la suma de todos los factores de insumo. Así, la medida de la productividad total refleja el impacto conjunto de todos los insumos al fabricar los productos.

2.4.2. Administración de la Productividad

La administración de la productividad es un proceso administrativo formal en que intervienen todos los niveles de la administración y los

²⁴ SUMANT, "Ingeniería y Admón. de la Productividad", 1991

empleados con el objetivo final de reducir el costo de fabricar, distribuir y vender un producto o servicio, a través de una integración de las cuatro etapas del ciclo productivo, a saber, medición, evaluación, planeación y mejoramiento de la productividad.²⁵

En todos los sectores de la economía existe una necesidad urgente de mejorar la productividad, debido a que existe un declive general en la tasa de crecimiento de la productividad del trabajo (producción por hora-empleado) en muchas economías industriales desarrolladas del mundo.

Si los países tienen que mejorar sus niveles de productividad nacional y sus tasas de crecimiento, la lucha debe comenzar a nivel de empresa. Un programa formal de productividad en una empresa debe estar basado en el concepto del ciclo de productividad

Ciclo de la productividad

El ciclo de la productividad consta de cuatro etapas:

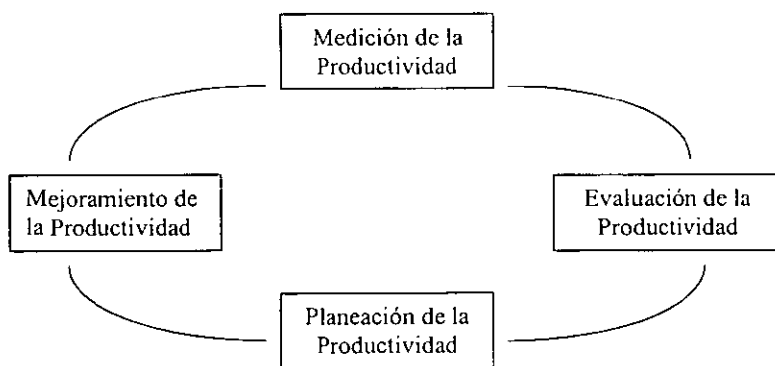
1. Medición de la productividad
2. Evaluación de la productividad
3. Planeación de la productividad y
4. Mejoramiento de la productividad

Una empresa que por primera vez inicia un programa formal de productividad puede comenzar por medir la productividad. Una vez que

²⁵ SUMANT, "Ingeniería y Admón. de la Productividad", pag. 51, 1991

ha medido los niveles productivos, tienen que evaluarse o compararse con los valores planeados; con base a ésta evaluación, se planean las metas para estos niveles de productividad tanto a corto como a largo plazo. Para lograr estas metas se llevan a cabo mejoras formales. Para valorar el grado en el que las mejoras tendrían que llevarse a cabo en el siguiente periodo, se debe medir la productividad de nuevo. Así continua el ciclo durante el tiempo que opere el programa de productividad en la empresa

Diagrama del ciclo de la productividad



Factores que afectan a la productividad

Las causas del problema de la productividad es un tema complejo, y lo que han encontrado los expertos, en su mayoría economistas, varía debido a las diferencias en los periodos estudiados, las diferencias en los puntos de vista económicos y las hipótesis incluidas en los modelos, así

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

como las diferencias en las preguntas que los investigadores se han planteado.

Los incrementos de productividad existen gracias a la gestión de tres variables. Estas variables de la productividad son:²⁶

1. La mano de obra
2. El capital
3. La dirección

Estos tres factores son críticos en los incrementos de la productividad. Representan las amplias áreas donde los directivos pueden efectuar acciones para obtener mejoras de la productividad.

Mano de Obra.

Tres variables que de forma tradicional se asocian con el incremento de la productividad de la mano de obra son :

1. Educación básica apropiada para una mano de obra efectiva.
2. La alimentación de la mano de obra.
3. Los gastos sociales que hacen disponible la mano de obra, como el transporte o la sanidad.

Bajo ciertas condiciones, como en un gran trabajo de construcción en un país subdesarrollado , estas tres variables pueden ser importantes para los directivos. Sin embargo, en los países desarrollados, la educación

²⁶ HEIZER y RENDER, "Dirección de la Producción", 1996

básica, la alimentación de la mano de obra y los gastos sociales no aparecen como variables críticas en los incrementos de productividad. En los países desarrollados y posindustriales, el verdadero reto para la dirección es *mantener y mejorar las habilidades de los trabajadores*.

Una **sociedad del conocimiento** es una sociedad en la que buena parte de la fuerza de trabajo ha migrado, desde el trabajo puramente manual al trabajo basado en la aplicación de conocimientos adquiridos. Consecuentemente, tanto en países desarrollados como en países en vía de desarrollo, mejorar la calidad de la mano de obra sigue siendo un desafío. Quizás las mejoras las podamos encontrar no sólo haciendo una mano de obra más competente, sino también a través de la posibilidad de saber, utilizar mejor a los trabajadores comprometiéndolos más en sus tareas.

Capital.

Los seres humanos son animales que utilizan herramientas. Las inversiones en capital proporcionan estas herramientas. Éstas abarcan desde computadoras de sobremesa hasta maquinaria compleja. En algunos países desarrollados la inversión en capital se ha ido incrementando anualmente y aporta el 0.4% al incremento de la productividad.

Dirección.

La dirección es un factor de producción y un recurso económico. Es la responsable de asegurar que el trabajo y el capital se utilizan eficazmente para incrementar la productividad.

La dirección es la responsable de casi dos terceras partes del incremento de la productividad anual. Un director de operaciones eficaz debe asegurar que el conocimiento y la tecnología disponibles tienen una diseminación y utilización adecuadas.

2.4.3. Medición de la Productividad

Ventajas de la medición de la productividad en las empresas

Con objeto de que una empresa sepa a qué nivel de productividad debe operar, debe conocer a qué nivel está operando. La medida muestra la dirección de las comparaciones dentro de la empresa y dentro del sector al que va a pertenecer.

La medición de la productividad en una organización puede tener las siguientes ventajas:

1. La empresa puede evaluar la eficacia de la conversión de sus recursos de manera que se produzcan más bienes o servicios con una cierta cantidad de recursos consumidos.
2. Se puede simplificar la planeación de recursos a través de la medición de la productividad, tanto a corto como a largo plazo.
3. Los objetivos económicos y no económicos de la organización pueden reorganizarse por prioridades a la luz de los resultados de la medición de la productividad.

4. Se pueden modificar en forma realista las metas de los niveles de productividad planeadas para el futuro, con base en los niveles actuales medidos.
5. Es posible determinar estrategias para mejorar la productividad según la diferencia que exista entre el nivel planeado y el nivel medido de la productividad.
6. La medición de la productividad puede ayudar a la comparación de los niveles de productividad entre las empresas de una categoría específica, ya sea a nivel del sector o nacional.
7. Los valores de productividad generados después de una medida pueden ser útiles en la planeación de los niveles de utilidades de una empresa.
8. La medición crea una acción competitiva.
9. La negociación salarial colectiva puede lograr en forma más racional una vez que se dispone de estimaciones de productividad.

Ventajas de una mayor productividad en las empresas.

Algunos beneficios que se derivan de una productividad más alta son:

1. Mayores productividades en una empresa con respecto a los recursos humanos y físicos, significarán mayores ganancias puesto que:

Ganancia = ingreso – costo de los bienes y servicios producidos mediante la utilización de recursos humanos y materiales

2. Una mayor productividad de la empresa por lo general se traduce en ingresos reales más altos para los empleados.
3. El público obtiene mayores beneficios sociales debido al incremento del ingreso público.
4. El consumidor tiene que pagar precios relativamente bajos ya que el costo de manufactura se reduce a través de una mayor productividad

2.4.4. Los Costos

A lo largo de este capítulo se ha mencionado el hecho de que la rotación de personal afecta a los costos y así mismo a la productividad de las empresas pero, ¿qué son los costos y qué importancia tienen éstos en las organizaciones?

Es innegable que uno de los elementos de la administración de las empresas y más aun en el caso de las empresas industriales es el manejo de los costos, que al conjugar los tres elementos que lo conforman, Materia Prima, Mano de Obra y Gastos Indirectos de Producción, se obtiene un producto que entrará al terreno competitivo, en donde el precio de venta está determinado, en la mayoría de los casos, por diversos factores económicos que escapan al control de empresario y, por lo mismo, es de suma trascendencia el conocimiento del valor del costo para saber cual es el margen de beneficio que es posible obtener e incluso estudiar la forma de cómo poder reducirlo.

La parte primordial de este punto de nuestro estudio es identificar que es el costo y el lugar que ocupa en la actividad industrial.

En la gran variedad de actividades dentro de una organización industrial, en las que concurren directores, técnicos y especialistas en diversos campos: empleados especializados, mozos, etc., auxiliados por maquinaria, equipo e instalaciones funcionales intervienen de manera directa los costos, que representan dos aspectos primordiales:

- a) Un conjunto de erogaciones y desembolsos constantes, que se han pagado en el pasado en beneficio de la operación presente o que están acumulándose para ser pagados en el futuro; y
- b) La contribución de todo ese esfuerzo de hombres, máquinas e instalaciones a la producción y distribución de los artículos que maneja la empresa y que constituyen los medios para que ésta pueda desarrollar su finalidad esencial: la obtención de utilidades

Se entiende por costos “el conjunto de pagos, obligaciones contraídas, consumos, depreciaciones, amortizaciones y aplicaciones atribuibles a un periodo determinado, relacionadas con las funciones de producción, distribución, administración y financiamiento”.²⁷

²⁷ PEREZ DE LEON, “Contabilidad de Costos”, 1998

A continuación se definen algunas clasificaciones de costos en la industria fabril:²⁸

Costo de Inversion

Es el costo de un bien, que constituye el conjunto de esfuerzos y recursos invertidos con el fin de producir algo; la inversión está representada en: tiempo, esfuerzo o sacrificio, y recursos o capitales.

La producción de un bien requiere un conjunto de factores integrales, que son:

- a) Cierta clase de materiales.
- b) Un número de horas de trabajo-hombre, remunerables.
- c) Maquinaria, herramientas, etc. y un lugar adecuado en el cual se lleve a cabo la producción.

Costo de Desplazamiento o de Substitución

En la moderna teoría económica el costo significa desplazamiento de alternativas, o sea que el costo de una cosa es el de aquella otra que fue escogida en su lugar. Si se eligió algo, su costo estará representado por lo que ha sido sacrificado o desplazado para obtenerlo.

Costo Incurrido

Es la inversión puramente habida en un periodo determinado. Es decir, que sólo refleja valores de inversión efectuados exclusivamente en un lapso de tiempo.

²⁸ DEL RIO GONZALEZ, " Costos para Administradores y dirigentes". pag. 1-9.10 y 11,1995

Costos Fabriles y No fabriles

El costo de producción está formado por tres elementos básicos, materia prima, sueldos y salarios y otros gastos de producción.

El costo de fabricación sirve para determinar el valor de elaboración de los productos terminados, de los que están en el proceso de transformación y los vendidos.

El costo no fabril se aplica a todas las inversiones que no corresponden a la producción de algún artículo, lo cual indica que no se realizan actividades de transformación

Costo Total

Representa en términos generales toda la inversión necesaria para producir y vender un artículo; este costo se puede dividir a su vez en:

a) Costo de producción

Representa todas las operaciones realizadas desde la adquisición de la materia prima hasta su transformación en el artículo de consumo o de servicio.

b) Costo de distribución

Está integrado por las operaciones comprendidas, desde que el artículo de consumo o de uso se ha terminado, almacenado, controlado, hasta ponerlo en manos del consumidor , incluye naturalmente, los gastos financieros de distribución

c) Costo de administración

Comprende, por exclusión, todas las demás partidas normales, propias y consuetudinarias, no localizadas en los costos de producción y distribución, dicho de otra manera, está formado por las operaciones habidas desde después de la entrega del bien al cliente, hasta que se reciba en caja o se deposite en el banco, el importe del bien respectivo.

d) Otros costos

Comprende todas aquellas partidas no propias ni indispensables para el desarrollo de las actividades de la empresa.

Quedando claramente establecido la importancia y significado de los costos en todas y cada una de las áreas que conforman una organización retomamos el tema que nos ocupa, el fenómeno de la rotación de personal que como cualquier otro que ocurra en la vida de las organizaciones afecta a sus costos y es necesario para cualquier dirigente identificar en que grado y más aún teniendo conocimiento de ello buscar la manera de reducirlos.

2.4.5. Costo de Reclutamiento, Entrenamiento y Rotación de los trabajadores

Se ha estimado que el costo anual de la rotación de los trabajadores es considerable, por lo que no es sorprendente que los economistas laborales y los administradores del personal hayan dedicado su atención al

asunto. Como consecuencia de esos esfuerzos, han ocurrido notables mejoras en la estructura conceptual y en la metodología para calcular el costo del trabajo; podría creerse que el costo de esta rotación sobre las utilidades, también sería un aspecto que merecería la principal atención de los contadores y administradores.

Hay dos métodos generales para determinar el costo de la rotación de los trabajadores; es de la separación y reemplazo, y el de la renuncia a las utilidades.

En el método de separación y reemplazo, se acumulan los costos específicos, aplicables a los que salen de la entidad y sus reemplazos.

En el método de renuncia a las utilidades, se compara la utilidad real del periodo con la utilidad estimada que habría, de no haber ocurrido la rotación representando la diferencia de utilidades perdidas por esa circunstancia.

Costos de Reclutamiento

En común que las compañías pongan anuncios para conseguir personal, variando su tipo y costo, según el grado de habilidad requerida y la disponibilidad de candidatos potenciales; se pueden preparar folletos o cualquier otro material impreso, para familiarizar a los postulantes con la naturaleza de la compañía y con sus políticas de empleo.

Costos de Selección

La asignación de los costos de las entrevistas, puede hacerse estimando el número de entrevistas y la duración promedio cada una.

El costo de la verificación de referencias incluye llamadas telefónicas, telegramas, tiempo de correspondencia, viajes, etc. algunas entidades requieren que sus empleados pasen por un examen médico, puesto que las propias facilidades médicas que ofrece la compañía serán utilizadas también por sus empleados, es necesario asignar el costo del mantenimiento de esas facilidades entre los usuarios.

Costo de Entrenamiento

El procedimiento para entrenar a sus nuevos empleados generalmente implica el tener una escuela en la planta o bien ofrecer capacitación práctica. Si se tiene una escuela en la planta, la porción del costo de la escala aplicable a los reemplazantes debe asignarse a las distintas categorías de trabajo sobre la base de número de individuos que se está capacitando. Este costo incluye cargos de espacio de la escuela, amortización de las instalaciones, sueldos de los instructores, consumo de material, etc.

Si se da una capacitación práctica, el costo incluye el tiempo dedicado a la tarea por el instructor y el de los productos defectuosos, por lo que no todo el tiempo dedicado es improductivo, ya que existe una curva de aprendizaje y conforme el principiante va adquiriendo experiencia aumenta su productividad, causa por la cual los costos de

capacitación deben compararse con el costo de los artículos aceptablemente producidos.

Costos Laborales

Estos implican una retribución superior al salario real durante algún tiempo, también la necesidad de otra persona que controle y subsane los errores del nuevo admitido y las desviaciones u obstáculos en la producción causados por el empleo de personas no suficientemente adiestradas o en adiestramientos.

Costos Extraoperativos

Que se refieren al mayor tiempo de supervisión por parte de los jefes inmediatos.

Cada uno de estos aspectos tiene distinta importancia en cada empresa y todos varían en un mismo sentido en que varía la rotación: aumentan cuando aumenta ésta y, decrecen con su disminución.

CAPITULO III REPORTE DE INVESTIGACIÓN DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

3.1 OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

El propósito de esta investigación fue determinar las causas de la rotación de personal en un grupo de empresas de la región.

3.1.1. Variables de la investigación

Las variables independientes consideradas en esta investigación fueron el sueldo, trabajo, satisfacción antecedentes laborales y calidad de los programas de administración de personal.

La variable dependiente estudiada es la rotación de personal y se definió como el porcentaje de empleados que por diversas causas abandonan su trabajo permanentemente cuando aún su contrato está vigente y la empresa requiere de sus servicios; activando el proceso de

integración de nuevos empleados para que desempeñen las actividades de los puestos vacantes. Para medirla se utilizó la siguiente fórmula:

$$R = \frac{B - I}{N} \quad (100)$$

En donde:

R = Porcentaje de rotación

B = Total de bajas en el periodo

I = Número inevitable de bajas (muerte y reducciones de personal)

N = Promedio de personal en nómina durante el periodo.

Cada empresa proporcionó durante 12 meses consecutivos sus índices mensuales de rotación, utilizando la fórmula descrita para el cálculo correspondiente.

Con el desarrollo de la investigación se trataron de probar los siguientes supuestos:

1. Entre mejor pueda cubrir un empleado con el sueldo que percibe por su trabajo sus necesidades económicas, mayor será su permanencia en ese empleo.
2. Entre menor sea la ponderación del puesto ocupado por el trabajador de acuerdo con la naturaleza de las actividades que lo componen, menor será también la permanencia en ese empleo.
3. Entre mayor sea la satisfacción que obtiene una persona de su empleo, mayor será también su permanencia en él.

4. El tipo de experiencia laboral determina la mayor o menor duración en el empleo de los trabajadores.
5. El nivel de calidad de los programas de administración de personal de la empresa determina la mayor o menor permanencia en el empleo de los trabajadores.

3.1.2. Método

La investigación se llevó a cabo en un universo compuesto por 16 empresas ubicadas en Celaya y municipios aledaños a ella en el estado de Guanajuato.

El número de trabajadores de la empresa más pequeña fue de 182 y la de mayor tamaño fue de 885 trabajadores (en este dato se incluyen empleados de confianza). Los sindicatos a los que pertenecen los trabajadores se encuentran afiliados en 75% a la CTM; 12.5% a sindicatos independientes, y finalmente 12.5% a la CROC. La edad de los trabajadores oscila entre los 18 y 31 años: 78.29% son hombres y 21.71% mujeres.

La población total de personal de todas las empresas se mantiene en un rango de 6,133 a 11,254 de trabajadores sindicalizados, esto debido, principalmente a los ciclos de producción de cada empresa y a los índices de rotación de las mismas.

El estudio se practicó al personal sindicalizado que es contratado para desempeñar el puesto de obrero general o su equivalente en otras organizaciones (ayudante de producción y trabajador general). El número total de trabajadores de ésta categoría varió de 604 a 890 durante el desarrollo de la presente investigación.

Utilizando técnicas de muestreo aleatorio se tomo una muestra de 7 empresas para llevar a cabo la investigación, las cuales se visitaron regularmente previa autorización y acuerdo con las autoridades correspondientes.

La muestra en estudio quedó integrada por un total de 193 personas de las cuales 151 fueron hombres y 42 mujeres. Se calculó una muestra de reposición de 53 personas más para ser utilizadas en aquellos casos en que el elemento en estudio se negara a participar voluntariamente, o bien, que por cualquier otra causa fuera imposible contactarlo.

Eran trabajadores 62.17% con una permanencia en sus empleos inferior a 20 semanas y 37.823% eran trabajadores con una antigüedad en su empleo actual y anteriores mayor a 20 semanas.

Las entrevistas, cuestionarios y escalas de actitud, se administraron dentro de las instalaciones de la empresa, generalmente en el aula de capacitación, cuando esto fue posible, en un porcentaje considerable se realizaron en el domicilio del trabajador.

Se respetó 100% el uso confidencial de los datos aunque se dio una clave alfanumérica a cada elemento de la muestra el que coincidía con el de sus cuestionarios para efectos de control que facilitaría hacer posteriores aclaraciones en caso de alguna duda o ambigüedad, además de facilitar el seguimiento (visitas domiciliarias, duración en el empleo y otros datos que la investigación requiere).

A continuación se inicia la descripción de las variables, así como los métodos utilizados para su estudio:

3.1.3 Estudio de las variables

SUELDO

Grado en que la cantidad recibida de dinero por realizar su trabajo en la empresa permite al empleado satisfacer sus necesidades económicas básicas.

Se midió a través de los siguientes instrumentos:

1. Sueldo del trabajador
2. Encuesta socioeconómica
3. Encuesta de opinión, se incluyó una serie de preguntas con el fin de evaluar la relación entre el sueldo y el trabajo realizado, las condiciones en las cuales laboraba con la propia preparación del

trabajador en relación con el ingreso que obtendría ese mismo empleado en otra empresa.

Descripción de los instrumentos utilizados

Para obtener la información en relación con el sueldo que percibe un trabajador se recurrió a las siguientes fuentes.

1. La información proporcionada por la administración de la propia empresa y la respuesta dada directamente por el trabajador a la pregunta correspondiente.

2. Una encuesta socioeconómica , la cual se integraba por:
 - a) Datos personales.
 - b) Estructura familiar.
 - c) Situación económica.
 - d) Antecedentes de trabajo.

Datos Personales

En este apartado se interrogó sobre el lugar y fecha de nacimiento, así como la existencia de documentos de identificación, acta de nacimiento, matrimonio, cartilla, afiliación al IMSS y certificado escolar.

Estructura familiar

Aquí se plantearon preguntas como: estado civil, ocupaciones de: esposa, padres, hermanos, hijos, suegros y si existen otros hijos o señoras fuera del matrimonio.

Antecedentes de Trabajo

En este punto se interrogó al trabajador sobre sus empleos anteriores, lugar y fechas aproximadas de ingreso-egreso, sueldos, duración, actividades realizadas y causas de la separación; se compararon las respuestas dadas en ingresos-egresos con la duración en el empleo, ya que ambas preguntas se usaron como control, es decir, como un indicador de la veracidad de las respuestas dadas por los trabajadores.

Los datos sobre los empleos anteriores fueron comparados con los de la correspondiente solicitud de empleo del trabajador cuando esto fue posible.

Encuesta de opinión hacia el sueldo.

Este instrumento se integró de la siguiente manera:

- Relación entre el sueldo que percibía actualmente en la empresa y la propia experiencia y preparación.
- Relación entre el sueldo y los conocimientos, habilidades y responsabilidades de acuerdo con el puesto.
- Relación entre el sueldo y las necesidades socioeconómicas del trabajador.
- Relación entre el sueldo que percibe en su empleo actual y el que podría percibir en otra por empresa por realizar el mismo trabajo.

TRABAJO

Este se definió como el conjunto de actividades, responsabilidades, esfuerzos, condiciones y experiencias que caracterizan el puesto desempeñado. Para medirlo se recurrió a la técnica de valuación de puestos por el método de puntos; lo que requirió del manual correspondiente, en el cual se consideraron los siguientes factores:

1. Nivel de conocimientos, escolaridad y experiencia para alcanzar el éxito en su desempeño.
2. Grado de habilidad requerida para desempeñar las actividades.
3. El esfuerzo que demanda realizar su trabajo.
4. Grado de responsabilidad que debe asumir el empleado en su trabajo.
5. Condiciones de trabajo. Grado de riesgo y ambiente que prevalece mientras el empleado realiza sus actividades.

Manual de valuación de puestos.

Este instrumento estuvo integrado por los factores y su ponderación en puntos es la siguiente:

FACTORES	PUNTOS
I. Conocimientos básicos y Complementarios	15
II. Habilidades	15
III. Esfuerzo	20
IV. Responsabilidad	25
V. Condiciones de Trabajo	25

I. Conocimientos básicos.

Conjunto mínimo de conceptos que requiere el titular para comprender y ejecutar las tareas que demanda el puesto, se mide en términos de preparación escolar y/o su equivalente

Conocimientos complementarios.

Conjunto de conocimientos adicionales a la escolaridad que demanda el puesto para poder ser desempeñado eficientemente y que se adquiere a través de la experiencia en la ejecución del mismo y que se mide en términos de la variedad y complejidad que implican el manejo de la maquinaria, equipo, materia prima, herramientas, servicios que proporciona, instalaciones, proceso, productos, etc.

Para los conocimientos básicos se definieron los siguientes grados:

1. Primaria completa.
2. Secundaria
3. Auxiliar técnico (soldador, plomeros, etc.)
4. Bachillerato (técnico mecánico, electricista, etc.)

Para los conocimientos complementarios se definieron los siguientes grados:

1. Emplear utensilios de limpieza
2. Utilizar algunas herramientas sencillas y/o materiales simples
3. Conocer y usar correctamente una parte de las herramientas de mano y/o algunos materiales de mínima diversidad

Se correlacionaron los dos subfactores quedando integrada la tabla de puntos de la siguiente manera:

CONOCIMIENTOS BASICOS				
CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS	1	2	3	4
1	15	30	45	60
2	30	45	60	75
3	45	60	75	90

II. Habilidades.

Facilidad para realizar las actividades que componen el puesto para operar y/o utilizar maquinaria y equipo con destreza y exactitud, que permite desarrollar hábilmente las actividades del puesto. Se mide en términos de coordinación muscular y/o sensorial y el nivel de dificultad que implica el uso de las herramientas el ensamblar, ajustar, reparar, y operar la maquinaria y el equipo.

Para ponderar éste factor se consideraron los subfactores coordinación muscular y/o sensorial y el nivel de dificultad.

Para la coordinación muscular y/o sensorial se definieron los siguientes grados:

1. La ejecución de las actividades que requiere de una mínima coordinación muscular o sensorial.
2. La ejecución de las actividades requiere de mediana coordinación muscular o sensorial

3. La ejecución de las actividades requiere de alta coordinación muscular o sensorial.

Para el nivel de dificultad se definieron los siguientes grados:

1. Actividades simples que prácticamente no implican dificultad para alcanzar el mínimo en su ejecución
2. Actividades poco complicadas que implican bajo grado de dificultad para obtener el dominio en su ejecución
3. Actividades medianamente complicadas que implican un moderado grado de dificultad para obtener el dominio en su ejecución.

Se correlacionaron en dos subfactores quedando integrada la tabla en puntos de la siguiente manera:

CORDINACION MUSCULAR Y/O SENSORIAL

	1	2	3
NIVEL DE DIFICULTAD			
1	15	30	45
2	30	45	60
3	45	60	75

III. Esfuerzos.

Es la energía muscular y/o sensorial que demandan las actividades del titular éstas correctamente: cargar, jalar, empujar, cavar, cortar, ensamblar, soldar, vigilar, subir, bajar, estar de pie, agachado, acostado, sentado, etc.

Se mide en términos de posturas corporales adoptadas, el esfuerzo físico realizado en kilogramos y el grado de concentración mental y/o visual por medio de su frecuencia y duración.

Los subfactores que se ponderaron son el esfuerzo físico y la intensidad del mismo.

Para el subfactor esfuerzo físico se definieron los siguientes grados:

1. Libertad de posición
2. De pie y/o caminando menos de medio turno
3. De pie y/o caminando mas de medio turno
4. En cuclillas y/o agachado medio turno
5. Tiempo parado, caminando, 100 por ciento

Para el subfactor intensidad se definieron los siguientes grados:

1. Realiza esfuerzo físico mínimo y/o natural
2. Realiza esfuerzo por 15 kilogramos durante medio turno o más y/o atención simultánea
3. Realiza esfuerzo de 16 a 25 kilogramos durante medio turno o más y/o atención múltiple moderada
4. Realiza esfuerzo de 25 a 35 kilogramos durante medio turno o más y/o atención múltiple intensa.

Se correlacionaron los subfactores quedando integrada la siguiente tabla de puntos:

ESFUERZO FISICO					
	1	2	3	4	5
INTENSIDAD					
1	20	40	60	80	100
2	40	60	80	100	120
3	60	80	100	120	140
4	80	100	120	140	160

IV. Responsabilidad.

Se refiere a los resultados esperados del buen cumplimiento del puesto alcanzado y/o rebasando los estándares de cantidad, calidad, continuidad, observación y/o prestación de un servicio, así como la custodia de la herramienta, maquinaria y mobiliario, y se mide en relación con el valor económico de éstos.

Para el subfactor responsabilidad se definieron los siguientes grados:

1. Actividades que demandan un mínimo de respaldo de herramienta, materiales y equipo
2. Actividades que demandan un respaldo moderado de herramienta, materiales y equipo.
3. Actividades que demandan un respaldo considerable de la herramienta, materiales y equipo.

La tabla de puntos quedó integrada como sigue:

RESPONSABILIDAD	
1	25
2	50
3	75

V. Condiciones de Trabajo.

Características del medio en el cual se deben desarrollar las actividades pertenecientes al puesto, se mide en términos de riesgo y exposición a elementos y/o acciones que puedan causar daño transitorio, permanente, parcial o total a la salud e integridad física y/o psicológica.

Para este factor se consideraron los subfactores ambiente y riesgo de trabajo.

Para el subfactor ambiente se definieron los siguientes grados:

1. Temperatura apropiada, trabajo esporádico a la intemperie, ambiente sano.
2. Temperatura ambiental variable, trabajo a la intemperie, ambiente poco sano, contacto con objetos punzo cortantes esporádico.
3. Temperatura ambiente variable, trabajo a la intemperie, ambiente insalubre, contacto con objetos punzo cortantes frecuente.

Para el subfactor riesgo de trabajo se definieron los siguientes grados:

1. Ausencia de riesgos
2. Riesgos que generan accidentes leves
3. Demandan pequeños auxilios
4. Ocasionan incapacidad temporal
5. Ocasiona incapacidad parcial permanente
6. Ocasionan incapacidad total permanente

Se correlacionaron los dos subfactores, quedando integrada la siguiente tabla de puntos:

AMBIENTE			
	1	2	3
RIESGO DE TRABAJO			
1	25	50	75
2	50	75	100
3	75	125	150
4	100	150	175
5	125	150	175
6	150	175	200

SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

Se definió como la actitud de aceptación o rechazo que experimenta el empleado en relación con ciertos factores de su trabajo; se midió a través de una escala de actitud diseñada por los investigadores.

Escalas de actitud

Estas se utilizaron con el fin de recabar información sobre las actitudes de los trabajadores en su empleo, para la elaboración de una de ellas se usó la metodología de Thurstone y Chave de intervalos aparentemente iguales, parte de la escala es la siguiente:

Marca sólo la frase que mejor exprese el tiempo que permaneces a gusto en tu trabajo.

- a) Todo el tiempo
- b) La mayor parte del tiempo
- c) La mitad del tiempo aproximadamente
- d) Muy poco tiempo
- e) Rara vez
- f) Nunca

Si tuvieras que seleccionar nuevamente un trabajo. ¿Qué harías?

- a) Otro empleo en la misma empresa
- b) El mismo trabajo en otra empresa
- c) Mi trabajo actual en esta empresa
- d) Otro trabajo en otra empresa.

Tacha la frase que mejor exprese tu forma o sentir sobre tu trabajo.

- a) Lo detesto
- b) Me agrada
- c) No me gusta
- d) Me es indiferente

- e) Me gusta
- f) Estoy entusiasmado con él.
- g) Me encanta
- h) Es de lo mejor.

La otra parte de la escala de actitud se elaboró con base en adjetivos calificativos y se utilizó la metodología Likert de estimaciones sumatorias para recabar información sobre sueldo, trabajo, relaciones con los compañeros y el supervisor.

ANTECEDENTES LABORALES

Se definió como el tipo de experiencia laboral reportada por el propio trabajador en una o más de las categorías siguientes: trabajador emigrante, actividades agrícolas, trabajador independiente, construcción, comercio e industria; se consideró además el periodo de duración de cada experiencia. Se midió a través de una tabla elaborada por los investigadores para este propósito, tomando como base la experiencia obtenida en una investigación anterior sobre rotación de personal.

Descripción de los instrumentos de medición utilizados

Esta variable se evaluó a través de una tabla elaborada con base en la experiencia y conocimientos adquiridos por los investigadores en una investigación anterior sobre rotación de personal en la cual observaron que el tipo de experiencia laboral y la duración de la misma se relacionaban posiblemente con una mayor o menor permanencia en el trabajo.

**TABLA DE CALIFICACION
DURACION DE LA EXPERIENCIA**

Tipo de Experiencia	0 – 6 meses	+ de 6 meses	1 a 1.5 años	+ de 1.5 a 2 años	+ de 2 años
Trabajador emigrante	10	20	30	40	50
Actividades Agrícolas	20	30	40	50	60
Trabajador Independiente	30	40	50	60	70
Construcción	40	50	60	70	80
Comercio	50	60	70	80	90
Industria	60	70	80	90	100

CALIDAD DE LOS PROGRAMAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL VIGENTES EN LAS EMPRESAS.

Esta variable se definió como la puntuación obtenida por una empresa al calificar sus programas de reclutamiento, selección e inducción de personal; partiendo de la información proporcionada por la empresa y valuada de acuerdo con la tasa de selección, porcentaje de trabajadores eficientes y la evaluación de la inducción mediante un sencillo cuestionario de opción múltiple en el que se solicitaba información que había sido promocionada durante el programa de inducción al personal de reciente ingreso.

Descripción de los instrumentos de medición utilizados

La medición de esta variable se limitó a evaluar la información que cada empresa proporcionó sobre sus programas de reclutamiento, selección e inducción de personal de acuerdo a los siguientes criterios.

Reclutamiento de Personal

Este se evalúo calculando la proporción de selección de acuerdo con la siguiente formula:

$$PS = \frac{V}{N}$$

En donde:

PS = Proporción de Selección

V = Número de vacantes de un mismo puesto u ocupación

N = Representa el número de solicitudes de ese empleo.

Cuando PS es igual o mayor que 1.00, el uso de cualquier técnica de selección tendrá poco sentido. Con más vacantes que solicitudes a ocupar ese puesto no hay posibilidades reales de practicar una buena selección, pues se acepten o no a todos los solicitantes de todos modos seguiremos teniendo puestos vacantes independientemente de la calidad de los solicitantes; es estas condiciones prácticamente no hay selección, sólo tomamos lo que llega.²⁹

Si PS es menor que 1.00 habrá más solicitudes de empleo que vacantes; y entre más pequeña sea la proporción de selección de mayor calidad será nuestra decisión, es decir podremos ser más selectivos.

²⁹ CASIQUE GUERRERO y LOPEZ CHANEZ, " La rotación de personal", 1991

PS	CALIFICACION
1 o más	0
1 - .96	10
.95 - .90	20
.89 - .86	30
.85 - .80	40
.79 - .76	50
.75 - .70	55
.69 - .66	60
.65 - .60	65
.59 - .56	70
.55 - .50	75
.49 - .40	80
.39 - .30	85
.29 - .20	90
.19 - .10	95
.09 a menos	100

La tabla anterior se utilizó para convertir las proporciones de selección en calificaciones con base en la calidad de los programas de reclutamiento. Esto es, si un programa de reclutamiento no logra atraer un número significativamente mayor de solicitantes de los que se requieren en una empresa, entonces no está cumpliendo con su propósito.

Obviamente en las empresas se llevaron a cabo varios reclutamientos, para cada uno se calculó la proporción de selección y se le otorgó, con base en una tabla de conversión, su calificación correspondiente. El promedio de puntuaciones obtenidas definió su calificación final.

La calidad en la selección de personal se evaluó calculando el porcentaje de trabajadores eficientes; tomando como base la información proporcionada por cada empresa, utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{PTE} = \frac{\text{Núm. TE}}{\text{Núm. TT}} \quad (100)$$

En donde:

PTE = Indica el porcentaje de trabajadores eficientes

Núm. TE = Número de trabajadores que son considerados eficientes en la realización de su trabajo de acuerdo con los propios criterios de la empresa.

Núm. TT = Representa el número total de trabajadores de esa misma categoría.

La evaluación de la inducción del personal se llevó a cabo a través de un sencillo cuestionario de opción múltiple que recababa información sobre distintos puntos desarrollados como parte del programa de inducción para el personal de reciente ingreso.

Cada empresa elaboró su propio cuestionario tomando como base el programa de inducción correspondiente, aplicándolo y calificándolo.

Procedimiento.

Comprendió las siguientes etapas:

- Investigación Diagnóstica
- Investigación sobre la satisfacción en el trabajo
- Diseño de la investigación
- Levantamiento de la información
- Proceso de la información
- Resultados

Investigación Diagnóstica.

En esta primera investigación participaron 17 empresas que proporcionaron información sobre el sueldo, prestaciones, programa de inducción, criterios y procedimientos de selección, rotación y condiciones de trabajo, además de permitir obtener información directa de los trabajadores mediante entrevistas cuestionarios.

La investigación permitió obtener información sobre cuáles son las principales variables que se seleccionan con la satisfacción y rotación del personal.

Se pudo observar cómo los trabajadores abandonaban un empleo mejor pagado para contratarse en otro con menor sueldo por la falta de información y orientación.

Aunque ésta no fué la intención, se pudo comparar que en algunas empresas que distaban entre sí 40 kilómetros por realizar actividades equivalentes, un trabajador obtenía un salario cuatro veces mayor, y que la rotación era mucho menor a pesar de las malas condiciones de empleo, se observó claramente la importancia del sueldo, el proceso de selección, la inducción, los antecedentes laborales del trabajador, y las condiciones de trabajo con relación a la satisfacción del personal.

Investigación sobre la Satisfacción en el Trabajo.

Este estudio se desarrolló paralelamente a la investigación sobre la rotación de personal y aportó los siguientes resultados:

1. Las principales causas de la satisfacción en el empleo son sueldo, trabajo, (naturaleza y condiciones), relaciones con los compañeros y supervisor.
2. Los resultados de la encuesta de opción reflejaron directamente el concepto de baja estima que un porcentaje significativo de la muestra de empleados tiene sobre su trabajo actual. Lo cual es congruente con los principios de la teoría de las expectativas, la teoría de las actitudes y la teoría de la disonancia cognoscitiva de León Festinger, ya que una persona subestima su trabajo refleja la insatisfacción que experimenta hacia el mismo. Una forma de reducir ésta disonancia es cambiando de empleo, de ahí la relación entre la satisfacción y la rotación de personal.

3. Los empleados cuyos ingresos obtenidos por la realización de su trabajo en la empresa son insuficientes para la satisfacción de sus necesidades económicas básicas se emplean en la industria por breves periodos, generalmente para contar con los servicios médicos del IMSS en caso de gravidez de la esposa o enfermedades de alguna magnitud de algún familiar; una vez solucionado el problema de salud, (tres o cuatro meses) se abandona ese empleo y se regresa a la ocupación anterior.

Diseño de la Investigación.

En esta etapa se logró conciliar los intereses de las investigaciones participantes comprometiéndose los investigadores a entregar a cada empresa la información en ella generada en el momento en que esto fuera posible, y al finalizar todo el proyecto una copia del reporte final de investigación.

Obviamente, se invirtieron muchas horas de tiempo para lograr los acuerdos que hicieron posible respetar los intereses, áreas de responsabilidad y criterios de imparcialidad, objetividad y libertad que la investigación demandaba.

Después de lo anterior se presentó el diseño de la investigación, el cual contenía; el objetivo de la investigación, la definición del problema, las variables e hipótesis consideradas, los instrumentos propuestos, la técnica de muestreo a realizar y la fundamentación teórica; lo cual

permitió obtener las facilidades, el interés y participación necesarias para el buen desarrollo del proyecto.

3.1.4. Resultados

Sueldo

A través de la encuesta socioeconómica se pudo determinar para 64% de la población su sueldo es insuficiente para satisfacer sus necesidades económicas básicas a pesar de estar en función de las características del puesto y dentro de los parámetros legales.

Estos trabajadores generalmente tienen otros empleos, su cónyuge trabaja, viven con los padres o los suegros.

Para el restante 36% su sueldo le permite satisfacer sus necesidades básicas; el trabajador es generalmente soltero o si es casado sólo tiene un hijo, su cónyuge trabaja y obtiene un sueldo poco superior al salario mínimo.

Considera 38% que su trabajo actual es temporal y está buscando otro empleo, dadas las condiciones de su contratación (trabajador eventual).

Cerca del 34% de los casos anteriores obtienen otros ingresos realizando diversas actividades como; agricultura, construcción, lavado de

autos, pintando fachadas, vendiendo frutas, aguas frescas o dulces; o , bien, como fontaneros, peluqueros, zapateros, etc.

Trabajo (Naturaleza y Condiciones)

El manual de valuación de puestos nos permitió obtener la descripción cualitativa de los mismos, la cual se cita a continuación.

Las habilidades, responsabilidades, conocimientos básicos y complementarios que se requieren para tener éxito en los puestos estudiados son mínimos; sin embargo, algunas actividades demandan un esfuerzo físico considerable para poderse ejecutar adecuadamente, debido a las condiciones en las cuales éstas se realizan.

Las actividades que integran éstos puestos son; en número muy pocas, homogéneas entre sí, repetitivas, mecánicas, manuales, en su mayoría exigen pocos esfuerzos como; cargar, jalar, limpiar, colgar, apretar, trasladar, subir, cortar, empacar, atornillar, acarrear. Las condiciones en que se realizan van desde ambientes naturales a húmedos, fríos y calientes; la posición que observa el trabajador a realizar las tareas del puesto es parado y/o caminando las mayor parte del tiempo.

Satisfacción en el Trabajo

Aproximadamente 67% se mostró poco satisfecho con su trabajo cuando se pidió que seleccionaran el adjetivo calificativo que mejor describiera su forma de pensar o sentir con respecto a su trabajo.

El 40% seleccionó opciones como; “lo detesto”, “me desagrada” y “no me gusta”; el 28% eligió “me es indiferente” y únicamente el 32% opciones como “me gusta”, “estoy satisfecho con él” y “me encanta”.

Lo que indica una clara insatisfacción hacia el trabajo, la información recabada sobre la satisfacción hacia el trabajo forma parte de otra investigación en la cual se estudian algunos de sus principales determinantes como son: sueldo, trabajo, relaciones con los compañeros y el supervisor.

Antecedentes Laborales

Con respecto a esta variable se obtuvo la siguiente información.

Para 13% su trabajo actual era su primer empleo, el restante 87% se obtuvo la siguiente información: 48% tenía experiencia laboral anterior, el 31% contaba con dos experiencias laborales anteriores, y 21% acumulaba más de dos experiencias laborales.

Duración de Empleos Anteriores

En relación con la duración de empleos anteriores se obtuvo la siguiente información:

Tiempo de permanencia En el empleo	Porcentaje de la muestra
Primera experiencia laboral	
Hasta 11 meses	66
Hasta 18 meses	19
Hasta 24 meses	8
Segunda experiencia laboral	
Hasta 6 meses	54
Hasta 11 meses	21
Hasta 18 meses	13
Hasta 24 meses	7
Mas de 24 meses	5
Tercera experiencia laboral	
Hasta 6 meses	42
Hasta 11 meses	25
Hasta 18 meses	14
Hasta 24 meses	11
Mas de 24 meses	8

Ocupaciones anteriores del trabajador

Las experiencias laborales de los trabajadores de la muestra son:

- Trabajador emigrante, 46%
- Campesino (actividades agrícolas), 57%
- Trabajador independiente, 29%
- Construcción, 17%
- Comercio, 13%
- Obrero, 62%

La ocupación que registró el promedio más bajo de permanencia en el empleo calculado en semanas fué la del obrero.

Calidad de los Programas de Administración de Personal

La proporción de selección fué en 78% de los casos mayor a uno, lo cual indica que en la mayoría de los casos existen más vacantes que solicitantes, y por lo tanto no había posibilidades reales de practicar una buena selección.

El porcentaje de los actualmente eficientes osciló entre 49% y 62%; éstos resultados son un claro indicador de la baja calidad de los programas de selección, que a su vez se ven afectados por las proporciones de selección tan altas, en las cuales hay más vacantes que solicitantes. Por otro lado se observa la necesidad de orientar los programas de selección a incrementar la permanencia en el empleo y garantizar la contratación de personal eficiente.

Programas de Inducción

La información obtenida con relación a los programas de inducción proporcionó datos sobre el tiempo de duración, información proporcionada, periodicidad y puntuación obtenida por los participantes en un cuestionario de valuación, a continuación se muestran los datos.

Periodicidad

Para el 43% de las empresas se realiza un programa de inducción por cada programa de selección en el que se integren a la organización más de 15 nuevos trabajadores.

Para el restante 47% se realiza un programa de inducción de cada 15 a 30 días, dependiendo de la cantidad de nuevos trabajadores que se integren.

Tiempo dedicado al Programa de Inducción

Tiempo	Porcentaje de la Muestra
0 – 2 horas	43
2.5 - 4 horas	37
4.5 – 8 horas	20

Respuesta a los cuestionarios

Estos tenían como finalidad recabar la cantidad de información retenida por el nuevo empleado que participó en el programa de inducción. Si un trabajador respondía a todas las preguntas obtenía 100% de calificación.

Puntuación obtenida Por el cuestionario	Porcentaje de la Muestra
0 – 37	39
38 – 60	54
61 - 100	7

La información proporcionada al nuevo trabajador a través del programa de inducción, el cual incluye algunos puntos, como son:

- Historia de la empresa

- Organigrama
- Diaporama
- video
- Presentación de jefes de área y gerentes
- Documentos
- Reglamento interior de trabajo, contrato colectivo de trabajo, reglamento de higiene y seguridad
- Estadísticas y premios
- Objetivos y políticas
- Dinámica de grupo
- Recorrido
- Manual o boletín.

Rotación de Personal

La información proporcionada por las empresas estudiadas indica que la rotación de personal mensual oscila entre 7.4% y 11.6% y la anual entre 88.8% y 139%.

Las principales causas mencionadas por ellos son:

- a) Rescisión de contrato basada en el Art. 47 fracc. X de la L.F.T. “tener el trabajador más de tres faltas de asistencia en un periodo de 30 días, sin permiso del patrón o si causa justificada”.

- b) Otras o mejores opciones de trabajo
- c) Poca satisfacción
- d) Sueldo

Perfil del trabajador propenso a al rotación

El sueldo que percibe es, máximo 30%, mayor al salario mínimo y es insuficiente para satisfacer las necesidades económicas básicas de su familia, la cual se encuentra integrada por un mínimo de cuatro personas; las actividades que integran su puesto requieren de un grán esfuerzo físico y no representa riesgos o enfermedades graves; la responsabilidad que asume en su trabajo es mínima y no requiere de conocimientos especializados para ejecutar sus tareas; obtiene poca satisfacción de su empleo, mantiene la expectativa de abandonarlo y lo subestima; si tiene experiencia laboral es como trabajador emigrante, independiente y campesino; si tiene experiencia como obrero su permanencia es menor a las 20 semanas, generalmente se integró a la empresa a través de un programa masivo de reclutamiento y selección de personal.

3.1.5 Conclusiones del Reporte de Investigación

La rotación de personal es un fenómeno común en las empresas mexicanas y como se observa en esta investigación la industria en Celaya no es la excepción; aunque el problema se ha abordado mucho en

reuniones y comités, muy pocos programas se han desarrollado para combatirlo exitosamente.

Los autores lograron identificar gran cantidad de causas de la rotación de personal que se agrupan en las categorías siguientes:

- a) *Medio ambiental o dependientes del entorno* como son: legislación del salario mínimo, oferta y demanda de mano de obra, el pacto económico de crecimiento, pacto de productividad, índice inflacionario, devaluación.
- b) *Organizativas o pertenecientes a la empresa* entre los cuales tenemos: políticas, normas y reglamentos, condiciones de higiene y seguridad, sistemas administrativos, toma de decisiones en materia de recursos humanos, reclutamiento, selección, inducción, capacitación y programas de arraigo de personal.
- c) *Personales*. Las que dependen del trabajador y entre las cuales tenemos: madurez emocional, conocimientos, habilidades, expectativas, intereses, necesidades económicas y patrones culturales laborales entre las principales.

La opinión de distintos expertos sobre los costos de la rotación excesiva de personal y los beneficios de su control bastan por si mismos para desarrollar programas orientados a su administración, no obstante el conocimiento que se tiene de sus altos índices paradójicamente coexiste en la administración de personal de las empresas estudiadas, la preocupación por reducir la rotación, aunada a un temor por reconocerla como un

problema, ha ocasionado que no se inicie un estudio o programa serio, formal y conjunto para contrarrestar los efectos nocivos de la rotación.

No existe, seguramente en la región una empresa que haya determinado su índice ideal de rotación de personal, ni que esté desarrollando un programa integral para combatirla que incluya promover la rotación interna del personal para reducir la rotación externa, reclutamiento, selección, inducción, arraigo y motivación de personal como estrategias básicas de retención del mismo.

Distintos autores a través de sus investigaciones han marcado lo que a su entender son los factores que más afectan la rotación de personal, resultados que son congruentes con los obtenidos en la presente investigación en la cual se observan los siguientes:

- a) **Un deseo de cambio de empleo en los trabajadores**, motivado por sus expectativas (trabajador emigrante, independiente y pasajero); y patrones culturales, laborales (antecedentes de trabajo y empleo del padre).
- b) **Posibilidad de movilización**. Condición creada por altos índices de rotación existentes en las empresas de la región y la excesiva demanda de personal por incremento en los programas de producción, para los cuales se contrata turnos completos (al menos de 60 a 80 trabajadores).
- c) **Nivel de habilidades que el puesto demanda del trabajador**. Como se observó en la presente investigación este es muy bajo

y los programas de reclutamiento con elevadas proporciones de selección (muchas vacantes, pocos solicitantes) y la falta de instrumentos y criterios de selección de personal aunados a la creciente necesidad de personal crean las condiciones propicias para que solicitantes con pocas habilidades, conocimientos, experiencia y con expectativas e intereses inadecuados se integren fácilmente a una empresa.

- d) **Grado de rutina del puesto.** Muchos de los puestos estudiados son altamente monótonos, ya que sólo hay que repetir una serie no mayor a 10 movimientos durante la mayor parte de la jornada.
- e) **Nivel de demandas del puesto.** En esta investigación se observaron los niveles bajos de responsabilidad, conocimientos y experiencia que los puestos estudiados requieren de sus titulares.
- f) **Satisfacción de la persona en el puesto.** Como en la investigación se hizo notar, en repetidas ocasiones un porcentaje significativo del personal experimenta muy poca satisfacción en su trabajo, por ello lo subestima y lo considera pasajero.

Hay indicios de que la rotación de personal esté evolucionando y pueda llegar a convertirse en una estrategia de administración, debido a que podemos contratar un porcentaje significativo de personal con salarios ligeramente por encima del salario mínimo para ciertos puestos y reducir así los costos de mano de obra.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

Nuestro país se encuentra en pleno proceso de industrialización y constantemente surgen nuevas industrias de transformación, en tanto que otras amplían sus plantas para aumentar sus volúmenes de producción, el número de sus productos o simplemente para lograr la gradual integración de la propia industria.

Actualmente el sector maquilador tiene un desmesurado crecimiento de maquiladoras por bajos salarios, es decir la caída salarial adicional en los 5 años de la presente Administración Federal (-36.7 por ciento) sitúa a México como uno de los principales centros mundiales de manufacturas del mas bajo costo y a la vez de mayor productividad laboral. Cabe recordar como se planteó en el capítulo II que el elevado índice de deserción de los trabajadores en este sector – el 60 por ciento abandona el puesto en los primeros tres meses de actividad- está directamente ligado a

los bajos salarios y a las jornadas laborales extenuantes a las que son sometidos.

Este favorable marco para las empresas de capital transnacional que llegan al país a aprovechar las potencialidades de una mano de obra abundante y barata ha propiciado el crecimiento desmesurado de maquiladoras que actualmente suman más de 3,500, sobre todo en las ramas de partes electrónicas y alimenticias y por ende las tasas de ganancias de esa clase de giros industriales es de hasta un 96 por ciento, debido a que están prácticamente exentas de impuestos locales y federales e incluso operan con tarifas eléctricas de menor costo frente al resto del aparato productivo. Estas empresas son a la sazón las más protegidas de México por ser importantes generadoras de divisas y empleos.

Ante este panorama el presente trabajo de investigación de tesis describe los factores que inciden en la rotación de personal y en los costos en el proceso de selección de personal como una de las principales variables de estudio que se pueden presentar ante el Plan de Desarrollo de la industria maquiladora en el estado de Veracruz, propuesto por la Secretaría de Desarrollo Económico, esto cobra sentido para tratar de minimizar los factores que pueden afectar al establecimiento de esta industria en nuestro estado.

Lo anterior permite aceptar la hipótesis conceptual planteada, cumpliéndose los objetivos en el desarrollo del contenido de este trabajo,

sustentado en un marco teórico y a través de un reporte de investigación de la rotación de personal de la industria maquiladora en el Bajío.

Contempladas estas situaciones cabe mencionar que la rotación de personal no solo afecta los costos administrativos de la contratación de nuevo personal, sino también hay que tomar en cuenta acciones que deben llevarse a cabo en el aspecto operacional, desde el reemplazo de ensambladora, que consiste en que el supervisor de línea tiene que realizar la operación que corresponda al nuevo ensamblador en un producto y no puede retirarse de ese lugar hasta que éste último realice el mismo trabajo sin errores en cinco productos consecutivos, hasta los casos extremos que se mencionaron con anterioridad en el primer capítulo donde la rotación excesiva de personal afecta la productividad de los procesos de producción.

4.2. SUGERENCIAS

No basta con determinar las causas más importantes del fenómeno de la rotación, también se deben proponer acciones que permitan reducir o controlar los niveles de éste por lo que se sugiere implementar las siguientes medidas:

1. Qué se establezcan programas de administración de recursos humanos con calidad, a fin de promover las relaciones armónicas, procurando que exista una comunicación fluida

horizontal y verticalmente en todos los niveles de la organización con el propósito de que la alta administración tenga la oportunidad de conocer en cualquier momento alguna insatisfacción del personal, así mismo tomar en cuenta las sugerencias que, para mejorar los procesos, tenga cualquier integrante de la organización.

2. Vigilar las técnicas de reclutamiento y selección, a fin de no crear un círculo vicioso interminable, puesto que entre mayores sean las necesidades de personal menores serán los cuidados en los procesos de selección; y por último
3. Resulta indispensable para combatir la rotación con éxito la valoración de las causas de la salida de personal a través de las entrevistas de salida y la estadística de rotación, es necesario contar con registros detallados y correctos para analizarlos, se sugiere se realice un registro de las principales razones que causan las separaciones del personal, pues sólo teniendo un conocimiento claro de éstas se pueden plantear o proponer, de manera particular, soluciones a éste fenómeno en cada organización.

BIBLIOGRAFIA

1. ARIAS GALICIA FERNANDO. Administración de Recursos Humanos. Edit. Trillas. México, 1995
2. Cómo reducir el ausentismo y la rotación. Modern Bussines Reports. Alexander Hamilton Institute Inc.
3. CHIAVENATO IDALBERTO. La Administración de Recursos Humanos. Edit. Mc. Graw Hill. 1983
4. DAVID J. SUMANTH. Ingeniería y Administración de la Productividad. Edit. Mc. Graw Hill. México, 1991
5. DEL RIO GONZALEZ CRISTOBAL. Costos para Administradores y Dirigentes. Edit. ECASA. México, 1995
6. DUHALT KRAUSS MIGUEL. La Administración de Personal en el Sector Público. Mod. IV Administración de Recursos Humanos y Materiales Ira. Parte.
7. EVERETT E. ADAM JR., JAMES C. HERSHAVER Y WILLIAM A. RUCH. Productividad y Calidad. Edit. Trillas. México, 1997
8. GRADOS ESPINOZA JAIME A. Inducción, Reclutamiento y Selección. Edit. Manual Moderno. México, S.A. de C.V. México
9. GROLIER. Diccionario Encicopedico Quillet. Edit. Cumbre, S.A., Tomo V

10. GUTH AGUIRRE. Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos. Edit. Trillas. México 1996
11. JAY HEIZER y BARRY RENDER. Dirección de la Producción. Edit. Prentice Hall. México, 1996
12. ORTEGA PEREZ DE LEON. Contabilidad de Costos. Edit. Limusa, 6º edición. México, 1998.
13. PIGORS PAUL Y MEYERS CHARLES. Administración de Personal. Edit. CECSA. México, 1985
14. SANCHEZ BARRIGA FRANCISCO. Técnicas de Administración de Recursos Humanos. Edit. Limusa. México, 1989
15. STONER JAMES A.F., FREEMAN R. EDWARD, GILBERT JR. DANIEL R. Administración. Edit. Prentice Hall. México 1996

REVISTAS ESPECIALIZADAS

1. GOMEZ SALGADO ARTURO. Desmesurado crecimiento de maquiladoras por bajos salarios. El Financiero. México, 13 de marzo del 2000
2. CASIQUE GUERRERO ALICIA y LOPEZ CHÁNEZ FRANCISCO JAVIER. La rotación de Personal. El administrador de Personal. México, 1991