



**UNIVERSIDAD SALESIANA A. C.**

---

**ESCUELA DE PSICOLOGÍA  
INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

“Implementación de inducción en una planta de confección de ropa, y su relación con la rotación de personal.”

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA  
P R E S E N T A  
CAROLINA ROJAS DÍAZ DE LEÓN**

ASESORA: LIC. MARTHA LAURA JIMÉNEZ MONROY

MÉXICO, D.F.

2005



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.

## DEDICATORIAS

A *Dios* por acompañarme toda mi vida, principalmente en esta etapa, y agradecimiento por permitirme ayudar con mis conocimientos y experiencia a otras personas e instituciones.

A mi *madre*, por darme la vida, por su apoyo otorgado para llegar hasta aquí, y por ser ejemplo de responsabilidad y constancia para mi en todo momento.

A mi *esposo Gil*, por su amor, comprensión y apoyo brindados incondicionalmente siempre. Por ser mi gran amor, mi familia y por estar presente en cada paso que di para concluir este proyecto.

A todos mis *amigos* quienes me han acompañado y alentado cuando los he necesitado, y que han participado en mi desarrollo como profesionista y como persona, a pesar de la distancia: Iris Krystal Álvarez, Olinca Díaz, Raquel Ramírez, Grisel Téllez, Nestor Domínguez y Paola Rodríguez.

## **AGRADECIMIENTOS**

A los Lic. Martha Laura Jiménez Monroy y Eduardo Lara de Santiago, por su participación en mi formación académica, y la asesoría profesional proporcionada para la elaboración del presente trabajo.

Al Lic. Francisco Jesús Ochoa Bautista, por colaborar en mi camino para aprender y aprehender la profesión como psicóloga, y por el apoyo brindado para concluir este proyecto.

A la Lic. Ma. Armandina González Torra, por su apoyo profesional y moral, que de forma generosa brindó durante el desarrollo de este trabajo.

Al Grupo Industrial Creysi, por las facilidades concedidas para la realización de la presente investigación, y por abrirme sus puertas y permitirme colaborar en él.

## ÍNDICE TEMÁTICO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPITULO 1      ROTACIÓN DE PERSONAL</b>	
1.1 Concepto de rotación de personal.....	7
1.2 Desventajas de la rotación de personal.....	8
* Desvinculación.....	8
* Reclutamiento y selección.....	9
* Contratación.....	10
* Baja productividad y tiempo extra.....	11
* Desperdicio de material.....	12
* Accidentes.....	12
* Capacitación, adiestramiento o entrenamiento.....	14
1.3 Ventajas de la rotación de personal.....	15
* Salarios menores.....	16
* Personal joven.....	16
1.4 Medición de la rotación.....	17
1.5 Causas de la rotación de personal.....	22
* Muerte.....	23
* Jubilación.....	23
* Incapacidad.....	23
* Despido.....	23
* Renuncia voluntaria.....	23
1.5.1 Entrevista de salida.....	28

1.5.1.1 Finalidades de la entrevista de salida.....	29
1.6 ¿Qué hacer para disminuirla?.....	30
* Reconocimiento del empleado.....	31
* Participación del empleado.....	31
* Paga variable.....	32
* Inducción de personal.....	33

## **CAPITULO 2      INDUCCIÓN DE PERSONAL**

2.1 Concepto de inducción.....	36
2.2 Beneficios de la inducción.....	38
2.2.1 Beneficios financieros.....	38
* Disminución de la rotación de personal.....	39
* Disminución de accidentes laborales.....	39
2.2.2 Beneficios motivacionales.....	40
* Motivación para el personal.....	40
* Facilita el contrato psicológico.....	49
* Catalizador frente a los cambios programados.....	49
* Incremento de productividad y eficiencia.....	50
2.3 ¿Quién imparte la inducción?.....	50
* Departamento de personal o recursos humanos.....	51
* Supervisores, gerentes y/o jefes inmediatos.....	52
* Representantes sindicales.....	53
2.4 Contenido de la inducción.....	54
* Contrato de trabajo.....	54
* Visión y misión.....	55

* Historia de la compañía.....	55
* Descripción de los productos o servicios.....	55
* Estructura de la empresa.....	55
* Normas de seguridad e higiene.....	56
* Salario.....	56
* Jornada de trabajo.....	57
2.5 Material de apoyo.....	58
* Cintas de audio pregrabadas.....	58
* Diapositivas y fotografías.....	58
* Película (video tape o DVD).....	59
* Exhibiciones y exposiciones.....	59
* Manuales circulares o folletos.....	60

### **CAPITULO 3      CONTRATO PSICOLÓGICO**

3.1 Concepto de contrato psicológico.....	64
3.2 Factores que influyen en el cumplimiento del contrato psicológico.....	65
* Factores ambientales.....	65
* Factores organizacionales.....	67
* Factores individuales.....	71
3.3 ¿Qué pasa si el contrato psicológico no se cumple?.....	73
* Clima organizacional.....	74
* Ausentismo.....	74
* Rotación laboral.....	75
* Calidad.....	75
* Comunicación organizacional.....	75

3.4 La inducción de personal y el contrato psicológico..... 77

3.5 Transformación del contrato psicológico en el siglo XXI.....79

## **CAPITULO 4 IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMA DE INDUCCIÓN**

4.1 Datos generales de la empresa..... 83

\* Giro y productos.....83

\* Prendas.....84

\* Ubicación..... 85

\* Estructura organizacional..... 85

4.2 Escenario..... 88

4.3 Material utilizado..... 88

4.4 Responsable de programa de inducción.....89

4.5 Objetivos del programa de inducción..... 90

4.6 Procedimiento..... 91

\* Presentación..... 91

\* Contrato laboral..... 91

\* Reglamento interior de trabajo.....91

\* Manual de bienvenida..... 92

\* Carta compromiso de conducta..... 92

\* Recibo de nómina..... 93

\* Receso..... 94

\* Muestrario de prendas..... 94

\* Código de conducta del vendedor GAP.....95

\* Organigrama..... 96

\* Delegado sindical.....98



* Recorrido de instalaciones.....	98
* Jefe inmediato.....	101
* Gerente de la planta.....	102
* Diagrama de procedimiento de inducción implementado.....	104

## **CAPITULO 5      METODOLOGÍA**

5.1 Planteamiento del problema.....	106
5.2 Objetivos.....	111
5.3 Finalidades.....	111
5.4 Hipótesis.....	113
5.5 Variables.....	113
5.6 Definición de términos.....	114
5.7 Sujetos.....	115
5.8 Material.....	116
5.9 Diseño de investigación.....	116
5.10 Análisis estadístico.....	116
5.11 Procedimiento.....	117

## **CAPÍTULO 6      RESULTADOS**

6.1 Datos de la población.....	120
* Plantilla.....	120
* Ingresos.....	121
* Egresos.....	122
* Egresos de personal durante período post-experimental.....	122
6.2 Resultados de la rotación laboral.....	124
* Diferencias en la rotación de personal de la planta de confección...	128

## **CAPÍTULO 7      DISCUSION**

7.1 Análisis de resultados.....	130
* Datos de la población.....	130
* Rotación de personal de Mano de Obra Indirecta.....	132
* Rotación de personal de Mano de Obra Directa.....	132
* Rotación total de planta de confección.....	132
7.2 Conclusiones.....	133
7.3 Limitaciones.....	139
7.4 Recomendaciones.....	140

## **ANEXOS**

Anexo 1 – Comparación de los modelos de motivación de Maslow y Herzberg.....	143
Anexo 2 – Comparación entre las teorías de Maslow, Herzberg y Alderfer.	144
Anexo 3 – Consecuencias en la satisfacción e insatisfacción de las necesidades (Empleado-patrón).....	145
Anexo 4 -- Organigrama de la planta de confección.....	146
Anexo 5 – Contrato laboral.....	147
Anexo 6 – Resumen de Reglamento Interior de Trabajo.....	150
Anexo 7 – Manual de Bienvenida.....	152
Anexo 8 – Carta compromiso de conducta.....	155
Anexo 9 – Recibo de nómina.....	156
Anexo 10 – Código de conducta del vendedor.....	157
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>159</b>

## LISTA DE TABLAS Y GRÁFICAS

- ▶ Tabla 1. Distribución de plantilla de sujetos promedio semanal..... 121
- ▶ Tabla 2. Dist. de sujetos que ingresaron a la planta de confección..... 121
- ▶ Tabla 3. Dist. de sujetos que egresaron de la planta de confección.....122
- ▶ Tabla 4. Resultados de los índices de rotación obtenidos..... 127
- ▶ Gráfica 1. Egresos de personal (MOI) durante el período post-experimental..... 123
- ▶ Gráfica 2. Egresos de personal (MOD) durante el período post-experimental..... 123
- ▶ Gráfica 3. Egresos de personal (MOI+MOD) durante el período post-experimental..... 124
- ▶ Gráfica 4. Índice de rotación de personal Mano de Obra Indirecta..... 125
- ▶ Gráfica 5. Índice de rotación de personal Mano de Obra Directa..... 125
- ▶ Gráfica 6. Índice de rotación planta de confección (MOI+MOD)..... 126

## **INTRODUCCIÓN**

## INTRODUCCIÓN

El proceso de globalización, la cercanía de nuestro país con Estados Unidos y los cambios tecnológicos han obligado a las empresas y en particular a las maquiladoras que participan en el ensamble de prendas de vestir y exportación de éstas, a modificar el desarrollo de sus estrategias para permanecer en el mercado, y no formar parte de la estadística<sup>1</sup> de empresas que de manera significativa a partir del año 2001 han disminuido su plantilla de personal o cerrado sus puertas, terminando con ofertas de empleo en nuestro país.

Las estrategias han llevado a las empresas a desarrollar y perfeccionar sistemas que les sean útiles para disminuir costos, índices de rechazos y tiempo de entrega, así como para cumplir con los estándares de calidad y niveles de producción que les permitan ser competitivas.

Estas características han llevado a exigencias mayores, ritmos acelerados de trabajo y cambios constantes a los que los trabajadores han tenido que adaptarse, y los que aunados al contrato psicológico (trabajador-empresa) llegan a influir en la rotación de personal; tema que aunque añejo, y del cual se ha hablado desde hace algunas décadas, en nuestros días continúa vigente considerándose

---

<sup>1</sup> Instituto Nacional de Estadística Geografía e Información. “Patrones en el Instituto Mexicano del Seguro Social por actividad económica.” 1995 – 2002 [En línea] Disponible: <http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/rutinas/ept.asp?t=emp35&c=2530>, 27 de Marzo de 2003. e Instituto Nacional de Estadística Geografía e Información. “Personal ocupado en la industria maquiladora de exportación por grupos de productos procesados.” 1995 – 2002 [En línea] Disponible: <http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/rutinas/ept.asp?t=emp79&c=5511>, 27 de Marzo de 2003.

como un problema que se traduce en altos costos para las empresas, y que debido a sus consecuencias y al análisis que implica del comportamiento humano, es de importancia e interés para su estudio por el campo de la psicología industrial.

Problema al que se enfrenta en particular una empresa maquiladora de exportación de ropa en nuestro país, quien al manifestar preocupación por la rotación de su personal, la necesidad de retenerlo y de que éste colabore para el cumplimiento de las metas organizacionales; dirige la presente investigación a establecer una relación entre la rotación de personal y los programas de inducción, al pretender determinar si *la implementación de un programa de inducción en esa planta de confección disminuye la rotación en su personal.*

Para corroborar esta aseveración que da origen a la investigación, se pretende diseñar e implementar un programa de inducción para el personal de nuevo ingreso en la empresa mencionada, midiendo la rotación en un período de 26 semanas previas y 26 semanas posteriores a ello; el análisis estadístico de ambos resultados (pre-test y post-test) se llevará a cabo la prueba estadística “t”.

La investigación se respaldará en una serie de capítulos, de los cuales el primero titulado ROTACIÓN DE PERSONAL explicará en qué consiste ésta, las ventajas y desventajas que representa para las empresas, cuáles son los factores que la originan, así como las opciones que se tienen para disminuirla, medirla y la utilidad que tiene la entrevista de salida en este tema.

En el segundo capítulo INDUCCIÓN DE PERSONAL, se explicará qué es ésta, se describirán los beneficios que trae ésta consigo, quiénes la imparten, así como el contenido y el material de apoyo que pueden ser utilizados para llevarla a cabo.

En el tercer capítulo denominado CONTRATO PSICOLÓGICO, se plantearán diversos conceptos del mismo, los factores que influyen en él, se hablará de lo que pasa en caso de no cumplirse este contrato, se destacará la relación entre éste y la inducción de personal y la transformación a la que se enfrenta en el siglo XXI.

El cuarto capítulo IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMA DE INDUCCIÓN, es la parte donde se describirá a detalle la empresa en la cual se lleva a cabo la investigación, así como el escenario, material y procedimiento utilizado en el mismo, y se explicará quién será la persona responsable de la ejecución del programa.

Posteriormente se explicará la METODOLOGÍA utilizada en el estudio, se proporcionarán los RESULTADOS obtenidos de la misma, realizándose el ANÁLISIS de estos. Datos con los que se presentarán las CONCLUSIONES y las LIMITACIONES encontradas en la investigación, y se harán las RECOMENDACIONES que se consideren pertinentes en caso de futuras investigaciones relacionadas con el tema.

## **CAPITULO 1**

### **ROTACION DE PERSONAL**



# CAPITULO 1

## ROTACION DE PERSONAL

Los cambios tan vertiginosos que sufren en la actualidad las empresas las han dirigido a concentrarse en aspectos como: la productividad<sup>1</sup>, la actualización tecnológica, el cumplimiento de los estándares internacionales de calidad como la familia de normas *ISO 9000*<sup>2</sup>, por mencionar algunos; han dejado en ocasiones de lado el recurso humano, aquél que junto con el liderazgo<sup>3</sup> de sus administradores lleva a una empresa al éxito o al fracaso, el cual actualmente es evidente al disminuir considerablemente la venta de sus productos y/o servicios, en parte gracias a la corta duración de los trabajadores dentro de la misma, dificultando establecer estrategias a largo plazo con ellos, y si aunado a ello se incrementan los gastos de reclutamiento, selección y contratación, se convierte en una prioridad estudiar el tema del presente capítulo, donde se explicará en qué consiste la rotación de personal, se describirán las desventajas y ventajas que trae consigo, y cómo se puede medir para su análisis, subrayando la importancia de conocer los agentes que la originan, así como las herramientas que son de utilidad para disminuirla.

---

<sup>1</sup> Definida como una medición del rendimiento que incluye la eficacia y eficiencia, refiriéndose a eficacia como el logro de las metas y a la eficiencia como la relación entre el resultado eficaz y el insumo requerido para lograrlo, por ROBBINS, Stephen P. *Comportamiento organizacional*. 8a. ed; (Trad. de Alberto Santiago Fernández Molina), Ed. Prentice Hall, México, 1999, p 23.

<sup>2</sup> Véase GÓMEZ SAMANIEGO, Romel. *Administración de los recursos humanos en instituciones educativas*. 1a ed; Editorial Trillas: ITESM Universidad virtual, México, 2000, Pp. 66-67

<sup>3</sup> Definido como un proceso para alcanzar una visión y una misión valiosas mediante el involucramiento y el desarrollo integral de las personas y sus facultades humanas, utilizando al máximo los recursos y con repercusiones positivas para la calidad global de vida, por ARIAS GALICIA, Fernando. *Administración de recursos humanos: para el alto desempeño*. 5ta. ed. 3a. Reimp; Editorial Trillas. México, 2004, p. 199.

## 1.1 CONCEPTO DE ROTACIÓN DE PERSONAL

Algunas definiciones de lo que los autores denominan rotación de personal o rotación de recursos humanos son:

La proporcionada por Sherman y Bohlander (1994), quienes conceptualizan la rotación de personal como “el movimiento de empleados que entran y salen de una organización”<sup>4</sup>, similar a la proporcionada por Arias (2004), donde afirma que “se entiende por rotación el ingreso y egreso de personas en la organización.”<sup>5</sup>

Mientras que Reyes (2003) se refiere a ella como “el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto,”<sup>6</sup> haciendo hincapié de que no se debe considerar como parte de la rotación, a aquellos trabajadores que salen de la empresa y que a su vez no son reemplazados por elementos nuevos; ya que se puede tratar de un ajuste por parte de la misma organización; como en los casos que hace mención Nash (1991)<sup>7</sup>, donde se presenta movilidad interna del personal, es decir, trabajadores que cambian de puesto (sin salir de la empresa), como sucede en los ascensos.

---

<sup>4</sup> SHERMAN, Arthur W. et. al. *Administración de los Recursos Humanos*. (Trad. de Jolly Vallejo, Juan Carlos) Grupo Ed. Iberoamérica, México, 1999, p. 589.

<sup>5</sup> ARIAS GALICIA, Fernando. Op. Cit. p. 695.

<sup>6</sup> REYES PONCE, Agustín. *Administración de personal: Relaciones humanas*. 33va. ed; 1a. Parte, Editorial Limusa Noriega, México, 2003, p. 163.

<sup>7</sup> Véase en NASH, Michael. *Cómo incrementar la productividad del recurso humano: Mediante técnicas que abarcan toda la relación laboral*. (Trad. de Arias de A. Adriana) Editorial Norma, Colombia, 1988, p.189

Chiavenato (2002), se refiere a la rotación de recursos humanos como “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella”<sup>8</sup> expresándose en índices mediante la relación porcentual entre los ingresos, los egresos y el promedio de trabajadores.

Estas definiciones reflejan los movimientos de personal que se presentan en las organizaciones, tanto internas en el caso de las promociones como las entradas y salidas de trabajadores, que generan desventajas para la compañía, como las que se describirán en seguida.

## 1.2 DESVENTAJAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

La rotación dentro de una organización, trae consigo consecuencias que en su mayoría se presentan como altos costos que tiene que afrontar la misma, encontrándose entre las principales desventajas:

⊗ DESVINCULACION.- Es aquél costo derivado de los trámites que se llevan a cabo, al momento de separarse el trabajador de la empresa; como el tiempo invertido en una entrevista de salida para conocer los motivos de la separación, y

---

<sup>8</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. 5ta. Ed; (Trad. de Germán Alberto Villamizar), Ed. Mc Graw Hill, Colombia, 2002, p. 188

pago de partes proporcionales o indemnizaciones por concepto de vacaciones, prima vacacional y todos aquellos conceptos que la ley indica según sea el caso.

Este costo se ve elevado de manera significativa al tratarse de una separación involuntaria en la que la empresa rescinde la relación de trabajo, incurriendo en el denominado “despido injustificado” de acuerdo a lo contemplado por la ley de la localidad<sup>9</sup>, y en caso de no cumplir con la indemnización señalada, el costo podría duplicarse considerando que el trabajador tenga todos los argumentos a su favor y decida ampararse ante las autoridades laborales<sup>10</sup> solicitando el pago correspondiente, a lo que se le añadirían los honorarios de abogados laborales en caso de que la empresa no cuente con uno y el tiempo que se le invertirá al caso.

⊗ RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.- Cubrir una vacante implica gastos para efectuar el proceso de reclutamiento, en caso de contar con el equipo de trabajo o la persona responsable de ello, deberá invertir tiempo (costo hora-hombre) en la búsqueda de los candidatos, asistiendo a ferias de reclutamiento, juntas de intercambio<sup>11</sup>, ingresando a la red (internet) para la publicación de la solicitud de personal y posteriormente para la impresión y revisión de los curriculums

---

<sup>9</sup> Véanse Artículos 47 a 55 de Capítulos IV y V en la *Ley Federal del Trabajo*. En el caso de México.

<sup>10</sup> En el caso de México, mediante la Junta de Conciliación y Arbitraje de la localidad.

<sup>11</sup> Reuniones que llevan a cabo representantes de diversas empresas, donde intercambian características del perfil de los puestos vacantes que requieren contratar, y canjean curriculums de personas que pueden serles de utilidad para su proceso de selección (Autor: CRDL).

recibidos<sup>12</sup>, es decir que, cualquiera que sea el medio seleccionado para reclutar se deberá invertir tiempo para ello, sin olvidar el costo que representa la publicación de anuncios en periódicos, radio, televisión, la elaboración de mantas o volantes, y algunas de las páginas en internet que por una suscripción y/o cuota periódica para la empresa, autorizan la publicación de la solicitud en su espacio.

Adicional a ello es de importancia agregar el tiempo y dinero empleado en el proceso de selección, donde por lo regular personal especializado en el área como administradores y psicólogos intervienen por medio de entrevistas y la aplicación de *una batería psicológica*<sup>13</sup>, prosiguiendo con la canalización de los candidatos para las evaluaciones de conocimientos y médica de acuerdo a las políticas de cada compañía. Ahora que si se considera que empresas como algunas manufactureras en nuestro país, dedican más tiempo en concentrarse en aspectos como la producción y la calidad, por lo cual no tienen al personal destinado para estas actividades y recurren al *outsourcing*<sup>14</sup>, se ve incrementado el costo en este rubro.

⊗ **CONTRATACIÓN.**- Los trámites administrativos que cada organización lleva a cabo para el registro de los nuevos empleados; como el registro de seguridad

---

<sup>12</sup> En promedio la cantidad de curriculums recibidos por este medio al convocar candidatos para participar en el proceso de selección asciende a 70 por cada puesto disponible, varía dependiendo de la página de internet donde sea publicado y la localidad. (CRDL)

<sup>13</sup> Definido como el conjunto de pruebas mediante las que se trata de obtener un conocimiento acerca de las características de un individuo en lo que respecta a su inteligencia, personalidad, intereses y habilidades, por GRADOS ESPINOSA, Jaime A. *Inducción, reclutamiento y selección*. 7ma. Reimp; Editorial Manual Moderno, México, 1999, p. 246.

<sup>14</sup> Definido como la tendencia de buscar proveedores externos para las funciones no ligadas estrechamente con las sustantivas, por ARIAS GALICIA, Fernando. Op. Cit. p. 44

social, ingreso a la nómina, elaboración de expediente, de tarjeta de registro de horarios, y el trámite de tarjeta bancaria para depósito del salario del nuevo empleado al que recurren para mayor comodidad y seguridad las instituciones hoy en día; requieren de tiempo del personal responsable de dichos trámites y gastos de papelería para la realización de estos, costos que se presentan cada momento que ingresa un nuevo elemento a ésta.

⊗ BAJA PRODUCTIVIDAD Y TIEMPO EXTRA.- Uno de los costos que se afrontan ante la rotación de personal, es el bajo nivel de producción que se presenta mientras la empresa no cubre la vacante, recurriendo a solicitar a sus empleados laboren jornadas extraordinarias con el respectivo pago por éstas<sup>15</sup>, con la finalidad de alcanzar los niveles de producción requeridos para alcanzar los objetivos previamente definidos y/o los compromisos con los clientes, esta situación se presenta de igual manera en el periodo de adaptación del trabajador, mientras aprende las tareas y procedimientos que debe de seguir hasta llegar a dominar su ejecución, realizando las actividades con mayor velocidad y por consecuencia alcanzando mayores niveles de producción.

Sin llegar a considerar esto una regla a seguir por todos los empleados que ingresan a una empresa nueva, ya que si así sucediera, se podría aseverar que a mayor antigüedad de una persona dentro de la organización, mayor será la producción que genere, y de antemano se sabe que eso no sucede así, ya que

---

<sup>15</sup> Véanse Artículos 66 a 68 del Capítulo II en la *Ley Federal del Trabajo* donde se hace referencia al pago de las jornadas extraordinarias. En el caso de México.

con mayor frecuencia de la imaginada uno puede observar al interior de las compañías, personal con antigüedad mayor a diez años dentro de la misma, con edad menor a los 40 años y que no necesariamente forma parte de los trabajadores con altos niveles de producción, o con muestras de calidad en su trabajo y aportando su experiencia en el área a aquellos que no la tienen, sino que por el contrario en ocasiones causan daño silenciosamente impidiendo el trabajo en equipo, y a su vez la colaboración para alcanzar los objetivos establecidos por la empresa.

⊗ DESPERDICIO DE MATERIAL.- Similar al ejemplo anterior, en el período de adaptación del trabajador con sus compañeros, con la compañía y con las funciones que le fueron asignadas, se presenta el desperdicio de material, que representa un costo más, que deberá ser solventado por la empresa. Ya que aún cuando se trate de personal con experiencia previa, los procedimientos, los estándares de calidad y los materiales utilizados varían de una institución a otra, lo que lleva a invertir tiempo y dinero por parte de ellas, en el área de capacitación y adiestramiento que se explica más adelante.

⊗ ACCIDENTES.- Como lo afirma Lara (2000)<sup>16</sup>, un trabajador nuevo se puede accidentar, entre otras razones; al esforzarse por demostrar su capacidad,

---

<sup>16</sup> LARA NAVA, Raúl. “Procedimientos de inducción para trabajadores de nuevo ingreso a la industria minera” en: Revista Secretaría de Trabajo y Previsión Social. No. 2 de volumen XXIV. Mayo a Agosto de 2000 [En línea] Disponible: [http://www.stps.gob.mx/312/revista/2000\\_2/procedimientos.htm](http://www.stps.gob.mx/312/revista/2000_2/procedimientos.htm), 14 de Abril de 2003.

por falta de destreza en sus nuevas actividades o falta de habilidad en el manejo de las herramientas asignadas para su trabajo.

Accidentes que originan un gasto para la organización, no solamente por el costo que implican los servicios médicos (afiliación de los trabajadores y cuotas por el pago del servicio), sino también en el caso de tratarse de riesgos de trabajo determinados por las autoridades competentes que incrementan la prima de siniestralidad anual en las empresas, como en México vigilado por el Instituto Mexicano del Seguro Social<sup>17</sup>, quien en caso de ameritarlo otorga la incapacidad correspondiente al trabajador que sufre este tipo de percances, y señala que durante el periodo comprendido por la (s) incapacidad (es) emitida (s) éste no podrá presentarse a laborar, hasta que el mismo instituto considere que el sujeto se encuentra apto para reanudar sus labores, emitiendo la indicación de ello por escrito.

Durante el lapso de incapacidad, las compañías recurren a jornadas extraordinarias o en ocasiones a contrataciones eventuales de trabajadores<sup>18</sup>, para suplir al elemento que sufrió el percance y no verse afectadas en los niveles de producción.

---

<sup>17</sup> Véase Secciones 1ª a 3ª en el Capítulo III del Seguro de Riesgos de Trabajo en la *Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social*, última reforma publicada en Diario Oficial de la Federación, 29 de Abril de 2005 [En línea] Disponible: [http://www.imss.gob.mx/NR/rdonlyres/15E5C49C-4938-4966-814D-D75878A6CCF1/0/LSS\\_05.pdf](http://www.imss.gob.mx/NR/rdonlyres/15E5C49C-4938-4966-814D-D75878A6CCF1/0/LSS_05.pdf), 27 de Septiembre de 2005.

<sup>18</sup> En ocasiones se efectúan también este tipo de contrataciones, con la finalidad de suplir por un periodo definido a las damas, que a causa de embarazo presentan incapacidad por maternidad. (CRDL)



⊗ CAPACITACION, ADIESTRAMIENTO O ENTRENAMIENTO.- Autores como Rodríguez (1995)<sup>19</sup> señalan que uno de los objetivos de la capacitación es, preparar al personal de nuevo ingreso para favorecer su adaptación, como en el caso de los *Assesment Center* (Centros de Evaluación)<sup>20</sup>, que son simulaciones con ambientación donde se asignan tareas y se evalúan diversos aspectos de cómo se realizan éstas, lo cual facilita la integración al lugar de trabajo; y como consecuencia de dicha adaptación evitar desperdicio de material, disminuir tiempo extra y evitar accidentes en los nuevos empleados, puntos explicados previamente. Debido a que la capacitación se usa como catalizador de dicho aprendizaje y principalmente de la adaptación, para que lo más rápido posible el nuevo empleado se encuentre en condiciones óptimas de ofrecer los resultados que la empresa proyectó en éste al momento de la contratación, significando con ello las inversiones de: el tiempo que el personal dedicará a impartirla en caso de que les sea asignada esta tarea a empleados de la organización, y el pago de los servicios de *outsourcing* en caso de recurrir a servicios externos para ello, el costo del material que se utilice en el adiestramiento y el tiempo invertido para desarrollarlo en caso de que el propio personal tenga la responsabilidad de diseñar carpetas, manuales, folletos o algún otro material de uso y distribución para el mismo, así como el costo de lo que se dejará de producir durante el período de capacitación.

---

<sup>19</sup> RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro. *Administración de la capacitación*. 1a. Ed; Editorial Mc Graw Hill, México, 1991 (Serie Capacitación Efectiva), p. 53.

<sup>20</sup> Véase información referente al tema en: GRADOS ESPINOSA, Jaime A. *Centros de evaluación: assesment center*. Editorial Manual Moderno, México, 2000, 263 p.

Cabe aclarar que con ello no se pretende decir que la capacitación sea un gasto inútil para la compañía, si bien puede ser considerado como una inversión que será remunerada al arrojar los resultados esperados y cumplir con los objetivos previamente definidos, en el caso de altos índices de rotación de personal puede considerarse como un gasto al costear proyectos como éste cuando el personal tiene corta permanencia y la empresa se ve perjudicada al utilizar parte de su presupuesto en preparar personal que saldrá pronto a buscar empleo a otro lugar. Para facilitar las decisiones referentes a este rubro se recurre a la detección de necesidades de capacitación (DNC).<sup>21</sup>

Con lo revisado en este apartado pareciera que la rotación de personal viene acompañada de infortunios, y si así fuera uno se preguntaría por qué no ha surgido la persona capaz de erradicarla, como en el área de la medicina, cuando se llevan a cabo tareas arduas para dar fin a una epidemia o desarrollan vacunas para prevenir enfermedades; sin embargo es importante considerar que también ofrece algunos beneficios como los que se explican en el siguiente punto.

### 1.3 VENTAJAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

La rotación no solamente perjudica a la organización y sus colaboradores, también trae consigo algunas ventajas como:

---

<sup>21</sup> Véase información al respecto en RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro. Op. Cit. Pp. 63-79.

☺ SALARIOS MENORES.- Existen empresas mexicanas como Multioperadora de Sistemas que tienen como política para el personal de nuevo ingreso, ofrecerles menor salario que al personal con mayor antigüedad, o como Nutrisa que otorga menores prestaciones que al personal con mayor antigüedad, ambas con la condición de que si se cumple el periodo de prueba definido, mediante un contrato de tiempo determinado de manera satisfactoria, se hará acreedor a un ajuste de salario y a prestaciones adicionales, que en ocasiones corresponden a lo percibido por sus compañeros de trabajo que ocupan puestos iguales o similares al del nuevo colaborador.

☺ PERSONAL JOVEN.- La rotación fomenta el contar con trabajadores jóvenes, que como indica Reyes (2003)<sup>22</sup>, puede representar una ventaja para las empresas de servicio, sin embargo, no hay que perder de vista que dependerá del perfil del personal que requiera con la finalidad de reflejar la imagen que desea, ya que si la imagen que quiere proyectar una organización es de estabilidad y armonía, con dificultad lo va a lograr cuando sus clientes vean caras nuevas en cada visita, y si por el contrario, se busca mostrar una imagen jovial y juvenil, será primordial contar constantemente con elementos nuevos sin importar el costo que ello ocasione. Otro de los beneficios de tener personal joven, *sangre nueva* laborando en la empresa, es el que la carga presupuestal referente a sus derechos como vacaciones, prima vacacional, bono de antigüedad o alguna otra que dependa directamente de la antigüedad que tenga la persona en esa institución, serán menores que la de trabajadores con mayor tiempo laborando ahí.

---

<sup>22</sup> REYES PONCE, Agustín. Op. Cit. Pp. 164-165.

Sin embargo colocando en una balanza las ganancias y las pérdidas que representa para las organizaciones la rotación, de manera definitiva es de importancia cuidarse de las desventajas que trae consigo, sin embargo no se trata de disminuirla porque sea lo más conveniente, sino que para determinar las acciones a seguir es importante llevar una medición de ella que permita hacer comparaciones internas (índices obtenidos en la misma empresa en fechas anteriores) y externas (índices de otras empresas o a nivel nacional), por lo que se continuará con la explicación de la medición de ésta.

#### 1.4 MEDICION DE LA ROTACIÓN

Existen diversas fórmulas que son de utilidad para obtener el índice de rotación de personal, sin embargo la fórmula a utilizar, dependerá de la finalidad con la cual la empresa realice dicha medición; como señala Chiavenato (2002)<sup>23</sup>:

♦ Para efectos de la planeación de Recursos Humanos se utiliza la siguiente ecuación:

$$\text{Indice de rotación de personal} = \frac{\frac{A+D}{2}}{PE} \times 100$$

A = Admisiones de personal durante el período asignado.

D = Desvinculación de personal durante el período señalado.

---

<sup>23</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. Pp. 190-191.

PE = Promedio de empleados durante el período definido.

Este índice expresará el porcentaje de empleados que circulan dentro de la organización, es decir que si el índice de rotación es del 3%, la organización cuenta con el 97% de su fuerza laboral durante ese período en específico.

De la misma forma, Reyes (2003)<sup>24</sup>, proporciona una fórmula para calcular los índices de rotación en un período determinado (mes, semestre, año):

$\frac{1}{2}$  del número de ingresos + salidas

R = Número total de trabajadores en la unidad

♦ En caso de que se quieran analizar las pérdidas de personal y sus causas, al calcular el índice de rotación no se consideraran los ingresos de personal, según Chiavenato (2002)<sup>25</sup> solamente las salidas.

D x 100

Índice de rotación de personal = PE

D = Desvinculación de personal durante el período señalado.

PE = Promedio de empleados durante el período definido.

---

<sup>24</sup> REYES PONCE, Agustín. Op. Cit. p. 166.

<sup>25</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. p. 191.

Semejante a esta fórmula, Sherman (1994)<sup>26</sup> proporciona una que sugiere el Departamento de Trabajo de Estados Unidos para calcular el índice de rotación de personal:

Número de separaciones durante el mes

Número total de empleados a la mitad del mes X 100

Tagliaferri (1993)<sup>27</sup>, ofrece una fórmula similar a la anterior, para efectuar el cálculo del promedio general de rotación, de la siguiente fórmula<sup>28</sup>:

Número promedio de empleados en la nómina mensual

Promedio de rotación = Número de personas que causaron baja al mes

Este tipo de fórmulas pueden disfrazar los resultados debido a que no consideran el ingreso de los recursos humanos a la organización.

- ♦ Cuando se desea analizar los motivos que llevaron a los trabajadores a salir de la empresa, sólo se consideran los retiros efectuados por iniciativa de los empleados; y para ello la Asociación Paulista de Administradores de Personal de Sao Paulo Brasil determinó otra fórmula<sup>29</sup>:

---

<sup>26</sup> SHERMAN, Arthur W. et. al. Op. Cit. p. 590.

<sup>27</sup> TAGLIAFERRI, Louis E; et. al. *Organización y supervisión de Recursos Humanos*. 4ta. Reimp; Editorial Limusa Noriega, México, 1993, p. 127

<sup>28</sup> *Idem*.

<sup>29</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. p. 192.

$$\frac{D \times 100}{A}$$

Índice de rotación de personal =  $\frac{(N1+N2+N3 \dots)}{A}$

A

D = Desvinculaciones realizadas por iniciativa de los trabajadores

N1+N2+N3... = Sumatoria del número de empleados al comienzo de cada mes.

a = Número de meses del período.

Otro método para calcular el índice de rotación, en donde se reflejan las separaciones inevitables de personal; refiriéndose a éstas como las que ocurren por razones en las que la empresa no tiene control alguno, como son: embarazo, ingreso a la escuela, enfermedad, matrimonio o muerte; es el que señala Sherman (1994)<sup>30</sup>:

$$\frac{(S - SI)}{M}$$

$$\times 100$$

S = Separaciones de personal

SI = Separaciones inevitables

M = Promedio de empleados mensual

Este método es importante, ya que proporciona el resultado de aquella rotación que la empresa puede controlar y reducir.

♦ Para evaluar la rotación de personal por departamentos o áreas, como parte de la organización, Chiavenato<sup>31</sup> indica que será mediante la siguiente ecuación:

---

<sup>30</sup> SHERMAN, Arthur W. Et. Al. Op. Cit. p. 590.

<sup>31</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. p. 193.

$$\text{Indice de rotación de personal} = \frac{A+D}{PE} \times 100$$

A = Personal ingresado

D = Personal desvinculado

R = Recepción de personal por transferencia de otros departamentos o áreas de la empresa.

T = Transferencia de personas a otros departamentos o áreas de la empresa.

PE = Promedio de empleados durante el período definido.

Como se observa, la herramienta con la que la empresa calcule la rotación de su personal, dependerá de lo que la misma organización pretenda evaluar y de los datos que tenga disponibles en el momento en la evaluación, ya que aunque una compañía decida medir la rotación utilizando la fórmula anterior, si no cuenta con los registros de cambios internos o transferencias de personal, dicha medición no podrá llevarse a cabo y se deberá utilizar otra de las fórmulas proporcionadas en este apartado; no obstante, cada una de las fórmulas antes descritas tienen como común denominador el número de ingresos y egresos de personal que se tengan en un período definido (semanal, quincenal, mensual, anual, etc.)

Los resultados obtenidos de dicho cálculo, no son determinantes por sí mismos, porque existen factores como el área geográfica, la situación económica



y política de la localidad donde se mide, los cuales intervienen en los resultados<sup>32</sup>, y si bien autores como Tagliaferi en base a estudios en Estados Unidos de Norteamérica considera como índice alto el 2.5% mensual, hay quienes como Arias Galicia que basado en mediciones en el territorio mexicano consideran el rango entre 0 y 5% como rotación baja. Debido a que no existe una escala de rotación que afirme a partir de qué índice hay que tomar medidas, es de utilidad como parámetro, analizar los datos estadísticos proporcionados por organizaciones como: consultorías de recursos humanos (OCC, Manpower, AMERI), otras empresas de la localidad, instituciones educativas (U.N.A.M., I.T.E.S.M., I.P.N., U.A.M., U.D.L.A.) organismos gubernamentales a nivel nacional (S.T.P.S., I.N.E.G.I., I.M.S.S.), organismos internacionales (O.N.U., O.I.T.), entre otras; quienes además de facilitar cuantificaciones del tema, podrán proporcionar datos referentes a las causas que la originan, de las que se hablará en seguida.

## 1.5 CAUSAS DE LA ROTACIÓN

Debido a que la rotación de personal puede ser provocada por diversos factores, es importante conocer las causas por las cuales la gente se deslinda de la empresa, encontrando entre ellas:

---

<sup>32</sup> “Por ejemplo, en México, en varias ciudades localizadas en la franja fronteriza con Estados Unidos de Norteamérica, la rotación de personal constituye uno de los grandes problemas de las empresas (Carrillo y Santibáñez 1993). En una investigación, 37.2% de las empresas investigadas en Ciudad Juárez y 20.2% de las de Tijuana mostraron rotación *baja* mensual (entre 0 y 5%). Aún así, si la rotación mensual es de 3%, la anual equivale a 36%. Algunas empresas llegaron a ¡50% mensual!”. Por: ARIAS GALICIA, Fernando. Op. Cit. p. 688.

- ♦ MUERTE.- Cuando fallece algún trabajador se procede posteriormente a cubrir esa vacante.

- ♦ JUBILACIÓN.- En caso de que el trabajador haya cumplido con el número de años de trabajo o la edad establecida por la ley para jubilarse, se deslindará de la organización dejando vacío su puesto.

- ♦ INCAPACIDAD.- Como se revisó anteriormente, al incapacitarse un trabajador para desempeñar sus labores de forma eventual y principalmente al estar incapacitado de manera permanente, y por consecuencia estar impedido para regresar a su lugar de trabajo debe ser sustituido. Igualmente en caso de estar incapacitado de manera parcial y regresar a la empresa con limitaciones para desempeñar las actividades que venía realizando, se deberá buscar a una persona que realice todas y cada una de las tareas que éste venía desarrollando.

- ♦ DESPIDO.- Aquellos casos en los que la compañía considera prescindir de los servicios de algún trabajador o éste incurre en alguna causa de rescisión de contrato; razón por la cual se tiene que contratar a un nuevo empleado<sup>33</sup>.

- ♦ RENUNCIA VOLUNTARIA.- Sucede cuando la persona decide separarse voluntariamente de la empresa, este se podría considerar el motivo más complejo, el cual obedece a diversos factores que serán revisados en el siguiente capítulo<sup>34</sup>.

---

<sup>33</sup> *Vid. Supra.* Pp. 8-9.

<sup>34</sup> *Vid. Infra.* Pp. 40-49.

Este tipo de separación puede depender de fenómenos externos o internos a la empresa, entre los que se encuentran:

- FENÓMENOS EXTERNOS.- La situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica y las oportunidades de empleo en el mercado laboral, como se observa en el siguiente ejemplo<sup>35</sup>: En donde empresas estadounidenses afirmaron que entre 1979 y 1981 (años de expansión e inflación), la tasa de rotación en algunas de ellas llegó al 42%, y entre 1981 y 1983 (cuando la gran recesión estaba en su peor momento), la rotación en esas mismas empresas llegó a reducirse al 3%, demostrando que la recesión tuvo una influencia enorme en el índice de rotación.

También existen casos donde el personal se enfrenta a otra clase de circunstancias que lo orillan a separarse de la empresa, como momentos en los que la salud se ve deteriorada, al presentarse problemas familiares, que anteriormente eran atendidos por la mujer que permanecía en casa y se dedicaba a las labores del hogar, y en donde en la actualidad la fuerza laboral femenina ha aumentado<sup>36</sup> encontrándose con fenómenos internos como la discriminación salarial, cuando un varón percibe mayor remuneración que una mujer ocupando ambos el mismo puesto y realizando mismas actividades, y si a ello se agrega que

---

<sup>35</sup> Véase en NASH, Michael. Op. Cit. p.193.

<sup>36</sup> “Por ejemplo, el grueso de la fuerza laboral en Estados Unidos antes de la década de los ochenta se conformaba por hombres caucásicos que trabajaban tiempo completo para mantener una esposa e hijos en edad escolar. ¡Ahora tales empleados son una minoría! Actualmente 45% de la fuerza laboral estadounidense son mujeres. Las minorías e inmigrantes suman el 22%. Como lo señala un caso, la fuerza laboral de Hewlett-Packard se compone de 19% de minorías y 40% de mujeres” en ROBBINS, Stephen P. Op. Cit. p. 14.

para algunas organizaciones representa un problema las mujeres embarazadas, son escasas las oportunidades de aquellas que tienen hijos y en ocasiones se vuelven incompatibles los papeles madre-trabajadora, esto las obliga a presentar su renuncia.

- FENÓMENOS INTERNOS.- Como lo mencionado en el párrafo anterior, los trabajadores suelen encontrarse ante situaciones propias de la empresa que lo motivan a renunciar, como: la política de salarios y prestaciones, el tipo de supervisión ejercido sobre el personal, oportunidades de progreso profesional ofrecidas, tipo de relaciones humanas dentro de la organización, condiciones físicas del ambiente de trabajo, programas de capacitación ofrecidos, política disciplinaria, entre otros<sup>37</sup> que motivan al colaborador a buscar empleo en otra empresa; considerando que los factores mencionados son características imputables a cada una, el trabajador que permanezca en la compañía deberá de aprender y aprehender a vivir con ellas. Como en el caso de la cultura organizacional que sufre cambios originados principalmente por dos fenómenos que en la actualidad han influenciado a la rotación de personal, que son: las fusiones, alianzas o adquisiciones de empresas y la *reingeniería*<sup>38</sup>, donde el primero ha obligado a algunas organizaciones a adoptar la cultura organizacional de la empresa con la que participarán de ahora en adelante, o bien compartir ambas culturas para fortalecerse con la finalidad de incrementar su

---

<sup>37</sup> Vid. *Infra*. Pp. 67-71.

<sup>38</sup> Definida como “replanteamiento fundamental y rediseño radical de los procesos de una empresa para el logro de mejoras drásticas en medidas contemporáneas de desempeño tan importantes como costo, calidad, servicio y rapidez” por KOONTZ, Harold. Et al. *Administración una perspectiva global*. 6ta. Ed. (Trad. de Enrique Mercado González), Editorial Mc Graw Hill, México, 2002, p. 784.

competitividad<sup>39</sup>, sin embargo esta estrategia puede significar una barrera contra el cambio, que no siempre dé como resultados la elevación de la calidad o la producción, y no necesariamente signifique disminución en el tiempo de respuesta hacia el cliente, ya que en ocasiones al no ser considerados aspectos como la cultura, tanto de la organización como de la localidad, puede que no tenga un final feliz<sup>40</sup>.

El segundo suceso mencionado, que cada vez con mayor frecuencia ha influenciado en la rotación de personal, es la *reingeniería*, considerado como un enfoque administrativo donde se analizan principalmente los procesos establecidos en los que se lleva a convertir los insumos en productos dentro de las empresas, para aprovecharlos al máximo y llevar a éstas, a mejoras en sus medidas de desempeño como: costos, calidad, servicio y rapidez, implica rediseños en dichos procesos con el objetivo de producir eficaz y eficientemente los bienes y servicios que los clientes necesitan. Hay quienes como Hammer y

---

<sup>39</sup> “... se tendrán que superar los conflictos que se crean al duplicar competencias y tener que permitir que sólo algunas perduren. De igual forma sucederá con el personal directivo y técnico que deberá aprender a interactuar teniendo diferentes antecedentes culturales, y en ocasiones deberá hacerlo en ambientes transculturales. Un ejemplo de coordinación de capacidades y competencias de este tipo es la producción de automóviles de marca Renault en las líneas de ensamble de Nissan en México, en donde el personal francés ha tenido que adaptarse a la cultura organizacional japonesa, así como al medio ambiente y cultura mexicana. Las ensambladoras han desarrollado y perfeccionado diferentes sistemas para evaluar las capacidades de sus proveedores. Sus parámetros incluyen dimensiones de costo, tiempo de entrega, confiabilidad, calidad, desarrollo de productos, desarrollo de procesos y flexibilidad en la producción.” En ÁLVAREZ MEDINA, Ma. De Lourdes. “Cambios en la industria automotriz frente a la globalización: el sector de autopartes en México” en: *Ejournal Contaduría y Administración* No. 206 de Universidad Nacional Autónoma de México, Julio - Septiembre 2002. [En línea] Disponible: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/206/RCA20603.pdf>, 19 de Septiembre de 2005, Pp. 34-36.

<sup>40</sup> “Pocos negocios tuvieron más sentido en términos financieros que la fusión de Octubre de 1993 de Price Club y Costco Wholesale. La combinación Price-Costco habría tenido el impulso de competir directamente con Walt-Mart’s Sam’s Club. Pero el matrimonio fracasó. El personal de Price y el de Costco no pudieron trabajar juntos. Un analista dijo: *Los chicos de Price tenían una mentalidad de tipo bienes raíces. Los chicos de Costco eran del tipo de quienes empezaron a trabajar en almacenes empacando mercancía cuando tenían 10 años y que fueron subiendo los peldaños.* Fue una unión que duró muy poco. Price y Costco se divorciaron en Agosto de 1994.” En: ROBBINS, Stephen P. Op. Cit. p. 603.

Champy recomiendan un rediseño radical formulando la pregunta: “Si hoy volviera a crear esta compañía (desde cero) con los conocimientos que poseo y la tecnología actualmente disponible, ¿cómo sería?”<sup>41</sup> Esta pregunta en ocasiones dirige a prescindir de los servicios de una parte del personal, o lleva a aquellos quienes se oponen al cambio a decidir su salida de manera voluntaria; si bien el objetivo de la *reingeniería* no es recortar personal de las empresas, una vez efectuado el análisis de los procesos lleva a la conclusión de que es una necesidad contar con una plantilla de trabajadores menor<sup>42</sup>.

Por lo que definitivamente se deben considerar a estos últimos dos fenómenos, como influencias poderosas en la rotación de personal, ya que en la actualidad cada vez más las empresas recurren a cualquiera de ellos o a ambos, con la finalidad que tanto se ha mencionado en este capítulo: incrementar la productividad.

Cuando la causa de rotación principal dentro de la empresa se refiere a la separación voluntaria del trabajador; es primordial establecer un control para determinar los principales motivos que llevan a éste a salir de la organización,

---

<sup>41</sup> KOONTZ, Harold. Et al. *Op. Cit.* p. 258.

<sup>42</sup> “La reingeniería está ganando rápidamente impulso en el negocio y la industria. Una encuesta reciente encontró que, entre las **compañías manufactureras**, 44% de las empresas que respondieron indicaron que están haciendo la reingeniería o bien están considerándola. Entre las compañías de servicios domésticos y las de seguros, las respuestas fueron 48% y 52% respectivamente.

Entre las compañías que han adoptado la reingeniería en al menos algunas de sus divisiones se incluyen Motorola, Xerox, Ford, Banc One, Banca di America e di Italia, AT&T, Siemens, KPMG Peat Marwick, Hallmark y el grupo de seguros de vida de la Commonwealth. Hallmark, por ejemplo, redujo el tiempo que le tardaba en introducir un nuevo producto al mercado de dos años a unos cuantos meses. Y la Commonwealth ahora tiene a 1,100 personas haciendo el trabajo que solían hacer 1,900, aún cuando su negocio se ha incrementado en 25 por ciento.” En: *Ibid.* Pp. 525-526

para así tomar acciones que lleven a la disminución de ésta y posteriormente tomar medidas preventivas para controlarla, y ello se puede realizar utilizando como herramienta la entrevista de salida.

#### 1.5.1 ENTREVISTA DE SALIDA

Para que la entrevista de salida cumpla con el objetivo de determinar las causas de la rotación del personal, es necesario que contenga por lo menos los siguientes rubros:

- ♦ Motivo del egreso
- ♦ Opinión del empleado hacia la empresa.
- ♦ Opinión del empleado acerca del puesto que ocupó.
- ♦ Opinión del empleado acerca del salario y prestaciones que la empresa le otorgó.
- ♦ Opinión del empleado acerca de la actitud de su jefe directo y compañeros de trabajo.
- ♦ Opinión del empleado acerca de su horario de trabajo y las condiciones físicas del lugar donde estuvo laborando.
- ♦ Opinión del empleado acerca de las oportunidades de progreso que le brindó la organización.
- ♦ Opinión del empleado sobre las relaciones humanas existentes en la empresa.
- ♦ Opinión del empleado acerca de las oportunidades que encuentra en el mercado laboral.

### 1.5.1.1 FINALIDADES DE LA ENTREVISTA DE SALIDA

Aunque pareciera que la única finalidad de realizar una entrevista de salida es evaluar las razones por las cuales el personal decide salir de la empresa, también puede ser de utilidad para:

- Conservar un trabajador que pretende deslindarse y que a la empresa le conviene que siga laborando ahí.
- Una conducción adecuada de la entrevista puede llevarnos a conocer los motivos reales de dicha salida, ya que el personal en ocasiones manifiesta razones externas a la empresa con la finalidad de evitarse problemas, o dar explicaciones en aquellos casos donde la salida es provocada por algún factor interno de la organización.
- Conocer situaciones que se presentan en la empresa, y que difícilmente un trabajador nos diría por temor a represalias.
- La persona que sale de la empresa puede proporcionar propuestas de mejora para la misma, que durante su labor en ella nunca se atrevió a señalar.
- Durante la entrevista se puede buscar la forma de dejar la mejor imagen posible de la organización, independientemente de la razón por la cual se deslinda el trabajador de la misma; y así mismo conservar buenas relaciones públicas.

Como se puede observar, una entrevista de salida puede ser de gran utilidad, lo cual dependerá en gran medida del entrevistador, por lo que en estos casos es útil que esta tarea sea desempeñada por un psicólogo dentro de la



industria, quien haciendo uso de su habilidad para observar, escuchar y analizar la información que percibe por medio de la escucha atenta del lenguaje verbal y no verbal, tendrá mayor facilidad de llegar a la respuesta real y lo más sincera posible, que dará indicadores de lo que está sucediendo dentro de la compañía en ese momento en específico.

El análisis de los resultados obtenidos tanto en la entrevista de salida, como en la medición de la rotación de personal; podrán ser de utilidad en la empresa para la realización de planes o programas con la finalidad de analizarla, y a su vez disminuirla o controlarla, dependiendo de los beneficios y desventajas que la misma rotación proporcione a la organización, ya que ello deberá responder a las necesidades específicas de cada empresa.

Por lo que se mencionarán algunas de las medidas más frecuentes a las que recurren las compañías para obtener los objetivos que se definan.

## 1.6 ¿QUÉ HACER PARA DISMINUIRLA?

Si bien, no existen recetas ni teorías absolutas al respecto, y al contrario de lo que se pensaba antes *el dinero no lo es todo para los empleados*, en la actualidad existen decisiones que benefician a algunas empresas mientras que otras se ven perjudicadas con respecto a la rotación, por lo que se enlistarán aquellos programas a los que las compañías han recurrido hoy en día con la

finalidad de disminuirla y/o controlarla, ligadas a las teorías de motivación explicadas en los capítulos posteriores:

- ♦ Reconocimiento del empleado – Básicamente consiste en reconocer tanto los logros alcanzados de manera individual, como aquellos alcanzados por un equipo de trabajo, por lo que pueden tomar diversas modalidades<sup>43</sup>.
- ♦ Participación del empleado – Estos programas pueden presentarse en cuatro modalidades:
  - *Gerencia participativa*: Donde el empleado participa en un grado significativo y de manera conjunta con sus superiores inmediatos en la toma de decisiones.
  - *Participación representativa*: En lugar de participar de manera directa en las decisiones, los trabajadores están representados por un pequeño grupo de empleados, quienes participan de manera activa.
  - *Círculos de calidad*<sup>44</sup>: Técnica que aunque surgió en los Estados Unidos, a menudo es utilizada por los japoneses, permitiendo hacer productos de alta calidad a bajos costos. Tratándose de una manera de obtener dos beneficios al mismo tiempo, el de involucrar a los trabajadores por medio de

---

<sup>43</sup> “Cada trimestre, el vicepresidente de operaciones de Convex reconoce a individuos que han sido nominados por sus gentes *por haber ido por encima y más allá del deber*. Anualmente, los individuos pueden nominar a sus compañeros al Customer Service Award (Premio de servicio al cliente), el cual reconoce tales categorías como: asunción de riesgos, innovación, reducción de costos y servicio total al cliente. Y a nivel de departamento, el reconocimiento toma la forma de camisetas, tazas para café, banderines, o fotografías de equipo o de departamento. Los supervisores han hecho uso de boletos para el cine, reuniones los viernes en la tarde para ir al boliche, tiempo libre y recompensas en efectivo para reconocer logros tales como: ensambles sin defecto durante tres meses, cinco años de asistencia perfecta y la terminación de un proyecto antes de tiempo.” En: ROBBINS, Stephen P. Op. Cit. p. 207.

<sup>44</sup> Definido como un grupo de trabajo formado por empleados que se reúnen regularmente para analizar sus problemas de calidad, investigar las causas, recomendar soluciones y llevar a cabo acciones correctivas por: *Ibid.* p. 211

su participación, y afectar de manera positiva la productividad por medio de mejoras en la calidad.

- *Plan de propiedad de acciones para el empleado (PPAE)*: Consiste en planes en los cuales el empleado adquiere acciones de la empresa como parte de sus prestaciones<sup>45</sup>.

♦ Paga variable – Estos programas pueden presentarse en cuatro modalidades:

- *Plan de paga por pieza*: Donde a los trabajadores se les paga una cantidad fija por cada unidad de producción terminada.

- *Participación en las ganancias*: Consiste en un plan de incentivos de grupo donde las mejoras en la productividad del mismo determinan la cantidad de dinero que es distribuida entre él<sup>46</sup>.

- *Pago por habilidades*: Se refiere a un salario en base a la cantidad de habilidades que tengan los empleados o en el número de tareas que puedan hacer.

- *Prestaciones flexibles*: En algunas empresas actualmente se ofrece al momento de ingresar el empleado, un menú de opciones de prestaciones, de las cuales deberá confeccionar el programa de su elección, que satisfaga sus necesidades, dejando a un lado los programas tradicionales de prestaciones que han permanecido en las organizaciones durante más de 50 años y los cuales fueron diseñados para los empleados típicos de los

---

<sup>45</sup> “Aproximadamente 20% de Polaroid, por ejemplo, es propiedad de sus empleados. En el caso de la compañía Spruce Falls, Inc; de Canadá, 40% es propiedad de sus empleados. Los empleados poseen 71% de Avis Corporation. Y Weirton Steel es 100% propiedad de sus empleados.” En: *Ibid.* p. 212.

<sup>46</sup> “En la compañía Geon, productora de resinas cloruro de polivinilo, la participación en las ganancias mantiene a los empleados enfocados en una mejora continua para que así la compañía mantenga su ventaja competitiva como un productor de bajo costo. Cada planta de Geon tiene un programa específico de participación en las ganancias que está ligado al mejoramiento en la productividad, en la calidad y en la manufactura. En años recientes, el plan pagó en promedio 11% de los salarios en bonos.” En: *Ibid.* p. 216.

años cincuenta, donde lo común era el empleado con una esposa y dos hijos en casa<sup>47</sup>.

- ♦ Inducción de personal: Este programa aún cuando no ofrece por sí solo: reconocimiento y paga , sí conduce a los nuevos integrantes de una compañía, a saber QUÉ Y CÓMO deberán hacer para alcanzarlos, por medio de la comunicación y participación de ambas partes (trabajador-empresa), y brindará los elementos necesarios para que el ingresante se adapte de manera más efectiva.

Considerando que este programa es utilizado al ingresar el trabajador, adquiere más importancia de la que uno se pudiera imaginar, ya que no es más que la carta de presentación de ambos, y de aquí dependerá que esté bien definido: el QUÉ vamos a hacer, CÓMO lo vamos a hacer y PARA QUÉ lo vamos a hacer, sin olvidar definir al empleado el QUÉ va a recibir a cambio; situación que facilita el planteamiento del *contrato psicológico*<sup>48</sup> al inicio de la relación laboral. Derivado de esta importancia y de la aportación que ofrece el **programa de inducción** para atender la problemática analizada en la presente investigación, de la que se ha venido hablando a lo largo de este capítulo, se proseguirá en el siguiente con el desarrollo de éste tema.

---

<sup>47</sup> “Las opciones de vacaciones son parte de las prestaciones flexibles de Xerox Corporation. La compañía tiene un programa sabático que permite a los empleados tomar ausencias pagadas y trabajar para organizaciones de caridad. William Lankford, empleado de Xerox e ingeniero de servicios al cliente, tomó 10 meses sabáticos para construir casas para Habitat for Humanity (Techo para la humanidad) en los bosques del sureste de Maryland. Xerox cree que el programa sabático ayuda a retener y atraer mejores empleados.” En: *Ibid.* p. 221

<sup>48</sup> *Vid. Infra.* Pp. 62-81.

## **CAPITULO 2**

### **INDUCCIÓN DE PERSONAL**

## CAPITULO 2

### INDUCCIÓN DE PERSONAL

Reiterando el interés de las empresas por alcanzar mejores resultados a menores costos, se convierte en una prioridad el cuidado de estos últimos, lo que las destina a ocuparse de la rotación de personal con la finalidad de disminuir dichos costos. Por lo tanto aunque parezca contradictorio, será necesario invertir en mediciones y estudios como éste, para analizar la sintomatología y tomar decisiones adecuadas para recibir beneficios económicos a mediano o largo plazo. Como parte de la gama de *programas*<sup>1</sup> que puede adoptar una compañía en su interior, se encuentra de manera muy atractiva por su flexibilidad y bajo costo, la inducción de personal, el cual pretende definir desde que inicia la relación laboral de manera clara y precisa, hacia dónde se dirige la compañía y por consecuencia sus colaboradores, y cuáles son los compromisos que van a adquirir en ese momento al firmar un contrato, dando por entendido que se está de acuerdo en lo que ahí se señala y que de no cumplirse por cualquiera de las partes, la consecuencia final podría ser el término de la relación laboral. Derivado de esta importancia, se abordará en este capítulo el tema, explicando con mayor detalle qué es la inducción, los beneficios que ofrece tanto financieros como

---

<sup>1</sup> Definido como el “conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para ejecutar un determinado curso de acción, normalmente respaldado por capital y presupuestos de operación.” Por: KOONTZ, Harold. Et al. *Administración una perspectiva global*. 6ta. Ed. (Trad. de Enrique Mercado González), Editorial Mc Graw Hill, México, 2002, p. 784

motivacionales, quiénes tienen posibilidad de impartirla, y las herramientas que son de utilidad para transmitir el contenido de la misma.

## 2.1 CONCEPTO DE INDUCCIÓN

Con la finalidad de entender la importancia que la inducción de personal representa para las empresas, así como para los mismos trabajadores; y de igual forma los beneficios que se obtienen de ella; es primordial explicar este concepto del que se hablará en el presente capítulo, recurriendo a definiciones como la de Grados (1999), quien señala que la inducción “es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la institución, en el cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etcétera.”<sup>2</sup>

Maristany (2000), describe el proceso de inducción como “el primer paso formal y oficial de la persona como empleado”<sup>3</sup>, una vez que el nuevo trabajador se ha formado una imagen de la empresa durante el proceso de selección; mientras tanto, Lara (2000), afirma que la inducción “es un proceso de información cuya meta principal es contribuir a la adaptación del trabajador hacia su grupo y las herramientas de trabajo.”<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> GRADOS ESPINOSA, Jaime A. *Inducción, reclutamiento y selección*. 7ma. Reimp; Editorial Manual Moderno, México, 1999, p. 258

<sup>3</sup> MARISTANY, Jaime. *Administración de Recursos Humanos*. 1ª. Ed; Editorial Prentice Hall, Argentina, 2000, p. 159

<sup>4</sup> LARA NAVA, Raúl. “*Procedimientos de inducción para trabajadores de nuevo ingreso a la industria minera*” en: Revista Secretaría de Trabajo y Previsión Social. No. 2 de volumen XXIV. Mayo a Agosto de

Encinas (2001), catedrático del Instituto Tecnológico de Hermosillo; describe a la inducción como un “proceso mediante el cual se logra que el individuo se encuentre en condiciones psicológicas y técnicas, óptimas para el inicio de una situación”<sup>5</sup> tratándose en este caso del trabajo, definición similar a la proporcionada por Tyson (2004), quien afirma que “la inducción consiste en un programa formal, diseñado y llevado a cabo en parte por personal, cuyo objetivo es introducir a los nuevos empleados a la organización, tanto en lo referente a sus aspectos sociales como a los laborales”<sup>6</sup>.

El L.C.A. Montaña, hace referencia a la inducción como “el proceso de comunicación que tiene por objeto, iniciar el conocimiento y acelerar metódicamente la integración del nuevo empleado, para que se adapte a la empresa y su cultura organizacional, o su grupo, a su jefe, a sus subordinados y a las demás personas con las que tendrá relación, asimismo, adaptarse a los procedimientos y actividades que realizará en su puesto, a las facultades y responsabilidades de su función, entre otros aspectos, mediante un plan formal de información y capacitación.”<sup>7</sup>

---

2000 [En línea] Disponible: [http://www.stps.gob.mx/312/revista/2000\\_2/procedimientos.htm](http://www.stps.gob.mx/312/revista/2000_2/procedimientos.htm), 14 de Abril de 2003.

<sup>5</sup> ENCINAS NUÑEZ, Jesús. “Inducción y motivación al personal” en: Revista Espacio No. 1. Instituto Tecnológico de Hermosillo. [En línea] Disponible: [http://www.ith.mx/revista\\_espacio\\_ith/numero\\_1/r01\\_personal.html](http://www.ith.mx/revista_espacio_ith/numero_1/r01_personal.html), 27 de Marzo de 2003.

<sup>6</sup> TYSON, Shaun. Et al. *Administración de personal*. 1a ed; 4ta. Reimp (Trad. de Arturo Narváez López); Editorial Trillas, México, 2004, p. 73.

<sup>7</sup> Citado en: ANGEL MEZA, Alicia del. (2001) Recursos Humanos propuesta de un procedimiento de selección e inducción de personal para coadyuvar a disminuir la rotación en una empresa manufacturera. Tesis inédita de Licenciatura en Administración, Facultad de Estudios Superiores de Cuautitlán. Cuautitlán Izcalli, Estado de México, p. 39.



Como se observa en las definiciones anteriores, los autores describen la inducción de personal, como un catalizador, cuyo objetivo principal es proporcionar información al ingresante para facilitar su adaptación a sus nuevas condiciones de trabajo; resultados que dependerán en mayor medida de la calidad y el contenido de la misma inducción, lo que favorecerá recibir beneficios como los que se analizan en el siguiente punto.

## 2.2 BENEFICIOS DE LA INDUCCIÓN

Dicho programa, como afirma Encinas (2000)<sup>8</sup>, reflejará un bien a futuro; esto debido a que el hombre manifiesta conductas positivas al satisfacerse en la realización de sus tareas. Trayendo consigo beneficios tanto para la empresa, como para el mismo trabajador, los cuales se considerarán para su análisis en dos clasificaciones, los *beneficios financieros* y los *beneficios motivacionales*, que se explican a continuación:

### 2.2.1 BENEFICIOS FINANCIEROS

La prioridad para las empresas y uno de los principales factores que las motivan a la toma de decisiones con respecto a programas a implementar, gira en torno a la búsqueda de una mejora o estabilidad en sus sistemas financieros, lo que como se describe en seguida es ofrecido por los programas de inducción por medio de:

---

<sup>8</sup> ENCINAS NUÑEZ, Jesús. Op. Cit.

a) DISMINUCION DE LA ROTACION DE PERSONAL - Una de las preocupaciones en las empresas es la rotación de personal, que como se revisó en el capítulo anterior, implica para la institución gastos tanto administrativos como de reclutamiento y selección. Ésta es provocada en algunas ocasiones por la falta de inducción al ingresar un nuevo empleado, debido a que las personas se encuentran desinformadas, y en ocasiones desilusionadas del empleo que pensaron haber encontrado, como producto de no haber recibido información desde un inicio, sin olvidar, que existen otros factores que también influyen en dicha rotación<sup>9</sup>.

b) DISMINUCIÓN DE ACCIDENTES LABORALES – Como lo indica Lara (2000)<sup>10</sup>, las principales causas por las cuales los trabajadores de nuevo ingreso se accidentan en el área de trabajo, provienen de una falta de información al iniciar en su nuevo empleo, ignorando las normas o reglamentos y equipo para la prevención de accidentes y riesgos a los cuales se estará expuesto en él. Ello disminuye al dar a conocer al personal nuevo, las herramientas con que va a trabajar e informarle PARA QUÉ y CÓMO se utilizan; elementos que deberán ser incluidos en el proceso de inducción.

---

<sup>9</sup> *Vid. Supra.* Pp. 22-27

<sup>10</sup> LARA NAVA, Raúl. Op. Cit.

## 2.2.2 BENEFICIOS MOTIVACIONALES

Al igual que los beneficios financieros, existen una serie de ganancias para el trabajador, que a su vez se verán reflejadas en las actividades que éste desempeñe al interior de la organización, como lo son:

a) MOTIVACION<sup>11</sup> PARA EL PERSONAL – Existen diferentes teorías acerca de la motivación del individuo, que nos son de utilidad para entender el *comportamiento organizacional*<sup>12</sup>, y a su vez, de qué manera influye la inducción en ello, dentro de las que encontramos:

★ TEORIAS DE LA NECESIDAD – Una de las más conocidas es la del Psicólogo Abraham Maslow desarrollada en la década de los cincuenta, que sostiene que las necesidades del hombre se encuentran en una jerarquía<sup>13</sup>, donde las necesidades nuevas se anteponen a las ya satisfechas, y siempre las de niveles superiores motivan al individuo. De acuerdo a esta teoría “las necesidades sociales o de amor son fuerzas que motivan profundamente al trabajador, pues en sus relaciones con los colegas éste encuentra un sentido de unidad y la sensación de pertenecer a un grupo.”<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> Definido al enfocarse hacia objetivos organizacionales como “La voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.” En: ROBBINS, Stephen P. *Comportamiento organizacional*. 8a. Ed; (Trad. de Alberto Santiago Fernández Molina), Ed. Prentice Hall, México, 1999, p. 168.

<sup>12</sup> Definido como “Campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización” citado en *Ibid.* p. 7

<sup>13</sup> *Vid. Infra.* Anexos 1 y 2 en Pp. 154 y 155.

<sup>14</sup> SCHULTZ, Duane P. *Psicología industrial*. 3a ed; Ed. Mc Graw Hill, México, 1993, p. 248

Similar a esta teoría también se encuentra la de la motivación-higiene de Frederick Herzberg, quien alrededor de una pregunta que formuló: ¿Qué quiere la gente de sus trabajos?, solicitando a la gente que describiera situaciones en las que se sentía bien y mal acerca de sus trabajos, a través de doce investigaciones conducidas por él, llegó a la conclusión de que “los factores intrínsecos se relacionan con la satisfacción en el trabajo, mientras que los extrínsecos se asocian a la insatisfacción”<sup>15</sup>, teoría<sup>16</sup> que ha llevado los últimos 30 años a permitir en las organizaciones mayor participación y a su vez responsabilidad, para que cada empleado planee y controle su trabajo.

## TEORIAS CONTEMPORÁNEAS DE MOTIVACIÓN

A diferencia de las teorías anteriores, “existen varias teorías contemporáneas que tienen una cosa en común: cada una tiene un grado razonable de documentación válida que las sustenta”<sup>17</sup>, encontrando entre ellas:

★ TEORIAS DE LA NECESIDAD – Similar a las revisadas previamente, se encuentra la de Clayton Alderfer denominada ERG (Existence, Relatedness, Growth) donde propone tres niveles de necesidades<sup>18</sup>: de Existencia (aquellas de supervivencia física); de Relación (son satisfechas mediante el apoyo, el respeto y la pertenencia a un grupo, como el de los compañeros de trabajo); y de Crecimiento (como el deseo de desarrollo y progreso personal).

---

<sup>15</sup> ROBBINS, Stephen P. Op. Cit. p. 171

<sup>16</sup> *Vid. Infra.* Anexo 2 en p. 155

<sup>17</sup> ROBBINS, Stephen P. Op. Cit. p. 174

<sup>18</sup> *Vid. Infra.* Anexo 1 y Anexo 2 en p. 154 y 155

Esta teoría a diferencia de la de Maslow, no representa una jerarquía estricta, ya que Alderfer señala la posibilidad de que se presenten varias necesidades simultáneamente y al no haber gratificación para una necesidad de nivel alto, el deseo de satisfacer una de menor nivel se incrementa, lo que se adecua a la diversidad de culturas, representando para algunas organizaciones una versión con mayor validez que la jerarquía de necesidades de Maslow<sup>19</sup>.

En este rubro, también se encuentra la teoría de las necesidades de Davis McClelland, que como resultado de las investigaciones que hizo a gerentes y ejecutivos de empresas por medio de técnicas proyectivas, se enfocó a tres necesidades: las de *logro*<sup>20</sup>, de *poder*<sup>21</sup> y de *afiliación*<sup>22</sup>, encontrando que, “a los ejecutivos eficientes les gustan las condiciones laborales en las cuales puedan asumir gran responsabilidad, correr riesgos calculados y fijarse metas de mediana dificultad.”<sup>23</sup>

A partir de ello, McClelland llegó a la afirmación de que las personas con un alto nivel en necesidad de logro, se encontrarán más motivadas en situaciones

---

<sup>19</sup> “Los empleados de Honeywell tienen muchas oportunidades de satisfacer sus necesidades de relación. Pueden construir relaciones interpersonales importantes participando en varios consejos sobre la diversidad que Honeywell ha formado para lograr acomodar su diversa fuerza de trabajo global, que representa 47 culturas y 90 antecedentes étnicos. Los empleados pueden interactuar con otros al participar en una diversidad de consejos como: sobre el trabajo y la familia, el de las mujeres, la liga de trabajadores maduros, la red de empleados negros, el consejo hispano, el de indios americanos y el de empleados con discapacidades.” En: ROBBINS, Stephen P. Op. Cit. p. 174

<sup>20</sup> Definida como “el impulso de sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.” Por: *Ibid.* p. 175

<sup>21</sup> Definida como “El deseo de hacer que otros se comporten en una forma en que no se comportarían.” Por: *Idem*

<sup>22</sup> Definida como “El deseo de relaciones interpersonales amistosas y cercanas.” Por: *Idem*.

<sup>23</sup> Instituto Tecnológico de Nuevo Laredo, Tamaulipas. “Teoría de David McClelland” [En línea] Disponible: <http://www.teclaredo.edu.mx/old/maestros/piunidad2/t1.htm>, 29 de Agosto de 2005.

laborales donde se encuentren presentes la responsabilidad, la retroalimentación de su propio desempeño y riesgos contenidos; concluyendo en su teoría que, “los mejores administradores son aquellos con grandes necesidades de poder y bajas necesidades de afiliación.”<sup>24 25</sup>

★ TEORIA DEL ESTABLECIMIENTO (FIJACIÓN) DE METAS – Edwin Locke como representante de esta teoría establece a finales de los años sesenta, que el individuo se motiva mediante el establecimiento de metas (intrínsecas o extrínsecas) y éstas al estar definidas le darán al trabajador una pauta del esfuerzo que tendrá que realizar para alcanzarlas. Se señala que mientras más difíciles sean las metas establecidas llevarán a resultados de más alto desempeño a comparación de las más fáciles, sin llegar a tratarse de metas imposibles que podrían provocar un efecto opuesto y desmotivar al trabajador al no alcanzarlas hasta dirigirlo a la *frustración*<sup>26</sup>.

En ello juega un papel importante la retroalimentación, que le será de ayuda al trabajador para discernir entre el esfuerzo que hizo y lo que debió de hacer para alcanzar las metas establecidas. Sin embargo este mecanismo dependerá de

---

<sup>24</sup> *Idem.*

<sup>25</sup> “Los grandes realizadores se manejan bien como gerentes de Enterprise Rent-a-Car. Enterprise contrata gente competitiva que asume la responsabilidad personal de sus acciones, lucha por el éxito y tiene una fuerza impulsora hacia la excelencia. El salario de los empleados está ligado a las ganancias de su sucursal. Los empleados reciben resultados financieros de cada sucursal y de cada región, en los cuales se ve la competencia intensa intramuros. Los empleados de alto logro han ayudado a hacer de Enterprise la compañía número uno de la renta de automóviles en América.” En ROBBINS, Stephen P. Op. Cit. p. 176

<sup>26</sup> Definida como: “Cuando algo impide que a pesar del esfuerzo realizado en el comportamiento de un individuo motivado, no llegue a lograr la satisfacción deseada como consecuencia, entonces de presenta ese conjunto de sentimientos y síntomas que conocemos con el nombre de frustración.” Por: Instituto Tecnológico de Nuevo Laredo, Tamaulipas. “Frustración” [En línea] Disponible: <http://www.teclaredo.edu.mx/old/maestros/piunidad2/frustrac.htm>, 29 de Agosto de 2005.

cómo reciba el trabajador la meta fijada, ya que, si la percibe como una imposición o la adopta sin aceptación, no habrá motivación de por medio para alcanzarla<sup>27</sup>.

★ TEORIA DEL REFORZAMIENTO - Como su nombre lo dice, esta teoría tiene un enfoque conductual, en el que por medio del reforzamiento de conductas se propiciará que éstas se repitan o no. En esta teoría creada por el psicólogo B. F. Skinner se ignora el estado interno del individuo y se enfoca en la conducta y las reacciones que tenga el trabajador ante circunstancias específicas. Por ello para algunos autores no es considerada como una teoría de motivación, ya que a comparación de la anterior, en ésta no se presenta la retroalimentación, simplemente el reforzamiento inmediatamente después de la conducta que se desea sea repetida; sin embargo es mejor recibida al combinarse con la teoría del establecimiento de metas y dar resultado a lo que ahora se conoce como Administración Por Objetivos<sup>28</sup> (APO).<sup>29</sup>

★ TEORIA DE LA EQUIDAD – J. Stacy Adams, quien propone esta teoría afirma que, los trabajadores tienden a comparar los beneficios (salario, prestaciones,

---

<sup>27</sup> "General Mills utiliza la teoría del establecimiento de las metas para motivar a sus empleados. Cuando ellos alcanzan sus metas, la compañía les da una gran recompensa. Cada miembro del equipo de gerentes de yogur Yoplait que se muestra, ganó un bono de hasta \$50,000, además de su salario, por exceder su meta de desempeño en 250 por ciento." En: ROBBINS, Stephen P. Op. Cit. p. 180.

<sup>28</sup> Definida como: "Un programa que abarca metas específicas, establecidas de manera participativa, por un período explícito de tiempo, con retroalimentación sobre el progreso hacia la meta." En: *Ibid.* 204.

<sup>29</sup> "La mundialmente famosa empresa 3M aplica el sistema de administración por objetivos ... éste es el caso de 3M en Latinoamérica. Los superiores formulan conjuntamente con sus subordinados, asesorándolos, los objetivos particulares que han de perseguirse durante el siguiente año para contribuir al logro de los objetivos generales. El subordinado debe presentar los objetivos que corresponden a sus actividades, considerando en ellos la contribución a los objetivos generales de su área y responsabilizándose por lograr los que se ha fijado para sí mismo. Una vez que superiores y subordinados se han puesto de acuerdo sobre los objetivos a alcanzarse, se sucederán revisiones periódicas para evaluar el grado de avance, siendo éste en última instancia la base principal para evaluar el desempeño del subordinado." En: KOONTZ, Harold. Et al. Op. Cit. p. 144.

promoción laboral, etc.) que reciben, con los de sus propios compañeros o personas externas a su empresa (amigos, familiares, vecinos); así como las aportaciones (tiempo, esfuerzo, conocimientos, experiencia) que cada uno hace a la empresa; basándose en cuatro referencias:

*“Interno propio.* Las experiencias de un empleado en una posición diferente dentro de su organización actual.

*Externo propio.* Las experiencias de un empleado en una situación o posición fuera de su organización actual.

*Interno de otro.* Otro individuo o grupo de individuos dentro de la organización del empleado.

*Externo de otro.* Otro individuo o grupo de individuos fuera de la organización del empleado.”<sup>30</sup>

Cada trabajador elegirá un referente de los cuatro mencionados, y de ello dependerá la comparación que realice de los beneficios que recibe en su empresa, analizando factores como el género, la antigüedad en el puesto, el nivel ocupado en la organización y el nivel profesional. Al percibir el empleado desigualdad como resultado de sus comparaciones, se pronostica en base a esta teoría que, el empleado modificará la aportación que estaba proporcionando a la empresa (esfuerzo, calidad, tiempo, entre otros), distorsionará las percepciones que tenía antes del trabajo realizado, modificará su parámetro de comparación o terminará renunciando en la organización. Partiendo de esta teoría, la principal

---

<sup>30</sup> ROBBINS, Stephen P. Op. Cit. p. 183



motivación para el trabajador será la equidad o justicia de la distribución de las recompensas y premios.

★ TEORIA DE LAS EXPECTATIVAS – La investigación de Victor Vroom, en la cual está basada esta teoría, denota que un trabajador estará motivado para esforzarse cuando considere que dicho esfuerzo conllevará a un buen desempeño, y que éste a su vez ameritará recompensas organizacionales como: incremento salarial, bono o ascenso, entre otros; los cuales le serán de utilidad para satisfacer sus metas personales. Por ello es que esta teoría radica en tres relaciones que se entienden con mayor facilidad mediante las siguientes preguntas:

- *Esfuerzo-desempeño*: ¿Si yo doy un esfuerzo máximo, será reconocido en mi evaluación de desempeño?
- *Recompensa-desempeño*: ¿Si consigo una buena evaluación de desempeño, ello me llevará a recompensas organizacionales?
- *Recompensas-metas profesionales*: ¿Si soy recompensado, son los premios personalmente atractivos?

Sin embargo, ante estas preguntas es de importancia que cada empresa considere la oportunidad real de desempeño de sus trabajadores, ya que entran en juego las habilidades de cada sujeto y los obstáculos que las pueden restringir como: la falta de herramientas, equipo, o material adecuado para las actividades, la falta de cooperación de los compañeros, la falta de información requerida para

tomar decisiones o desconocimiento de los procedimientos a seguir, así como el tiempo proporcionado para realizar las tareas.

Basados en esta teoría, Lyman W. Porter y Edward E. Lawler III dieron origen a un modelo, en donde señalan la relación existente entre el esfuerzo realizado, el desempeño alcanzado, la (s) recompensa (s) recibida (s) por ello y el grado de satisfacción que ésta ofrece a cada individuo; interviniendo en ello la teoría de la equidad, al momento de que cada persona procede a evaluar si la recompensa recibida (tratándose en la mayoría de los casos de dinero), es justa o no, llevando a diferentes niveles de satisfacción.

Llevada esta teoría a la realidad de las empresas mexicanas, tiene sus dificultades, donde la privacidad estricta de información en las áreas de nóminas y recursos humanos, forma parte de las políticas de dichas empresas, oscureciendo

“la conexión entre la remuneración y el desempeño. Tanto la teoría de la equidad como la de las expectativas enfatizan el deseo de enlazar las recompensas al desempeño. Para maximizar la motivación, los empleados deberían saber cómo define y mide el desempeño la organización, así como las recompensas unidas a los diferentes niveles de desempeño. Desafortunadamente, cuando la información del salario se mantiene en secreto, los empleados hacen suposiciones incorrectas. Y lo que es aún más desafortunado, aquellas imprecisiones tienden a funcionar en contra de una mayor motivación. Específicamente, la investigación

ha encontrado que la gente sobrestima el salario de sus compañeros y subordinados y desestima el sueldo de sus superiores. Así que, cuando el salario se mantiene en secreto, las diferencias reales tienden a descontarse, lo cual reduce los beneficios motivacionales de ligar el salario al desempeño.”<sup>31</sup>

Esta última teoría ayuda a entender la influencia que tienen los salarios en la motivación de los trabajadores, y por qué el dinero ha sido considerado a través de los años para las organizaciones, como uno de los incentivos más atractivos.

En cada una de estas teorías de la motivación que se explicaron, existe un factor significativo que influye y que es importante tomar en cuenta: *la cultura*. Subrayando que, ya que las prioridades en cada cultura varían y a que estas teorías han sido derivadas de estudios realizados en otros países, la jerarquía de necesidades actualmente podría tener discrepancias en comparación con la señalada en los esquemas que presentan los autores (mostrados en los Anexos del presente trabajo).

Por lo que al hablar de motivación de personal, la inducción juega un papel trascendental, ya que como indica Meighan (1992) “un buen programa de inducción no sólo compromete a un individuo con una organización. Puede

---

<sup>31</sup> ROBBINS, Stephen P. Op. Cit. p. 229.

demostrar que una organización está comprometida con el individuo”<sup>32</sup> momento en el que tanto el trabajador como la empresa dejan entrever lo que ofrecen y las expectativas que tiene el uno del otro, repercutiendo esto en el contrato psicológico, del que se hablará a continuación y en diversos puntos del presente trabajo.

b) FACILITA EL CONTRATO PSICOLÓGICO – Es primordial que los trabajadores de nuevo ingreso se sientan parte de la empresa y se identifiquen con ella, lo cual de acuerdo a Steinberg (2003)<sup>33</sup> se propicia mediante la información proporcionada en la inducción de personal, a su vez esto facilita el cumplimiento de las expectativas empresa – trabajador, o lo que se conoce como *Contrato Psicológico*, arrojando beneficios como: la orientación del comportamiento del personal de nuevo ingreso con respecto a los valores organizacionales, definir claramente las actividades y responsabilidades del propio ingresante y de aquellos con los que tendrá contacto constantemente, entre otros.<sup>34</sup>

c) CATALIZADOR FRENTE A CAMBIOS PROGRAMADOS - En el transcurso del documento, el uso de la inducción se muestra como herramienta a utilizar con los empleados de nuevo ingreso, sin embargo observando con detenimiento las

---

<sup>32</sup> MEIGHAN, Michael. *Programas de inducción: Entrenamiento, diseño y ejecución*. (Trad. de Villamizar Herrera, Jesús) Fondo Editorial Legis, Colombia, 1992, p. 12.

<sup>33</sup> STEINBERG, Lorena. “Herramientas que facilitan la incorporación de un nuevo miembro a la organización: Programas de inducción.” Septiembre de 2003 [En línea] Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/66/inducion.htm>, 20 de Septiembre de 2005.

<sup>34</sup> *Vid. Infra*. Pp. 77-79

definiciones proporcionadas<sup>35</sup>, se puede considerar el recurrir a un programa de inducción como herramienta de *desarrollo organizacional*<sup>36</sup>, ante la programación de reingeniería, de fusiones o alianzas o ante la inminente implementación de procesos de calidad que cada vez son más socorridos por las compañías, el programa resulta útil para transmitir información a los trabajadores y replantear el camino que habrán de seguir juntos y los objetivos que buscarán alcanzar.

d) INCREMENTO DE PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA – El suponer que el personal ya sabe cómo, cuándo y dónde debe de realizar sus actividades, provoca insatisfacción en el individuo, al no otorgarle la información debida para ello; la cual tendrá consecuencias negativas como la frustración. Para evitarlo es necesario proporcionar información clara y concreta tanto de la organización como del puesto que se va a ocupar, para que un buen inicio a mediano y largo plazo incremente la eficiencia y la productividad en el trabajador; ya que las personas manifestarán conductas positivas una vez que sus actividades les satisfagan.

## 2.3 ¿QUIÉN IMPARTE LA INDUCCIÓN?

Aunque pocos son los autores que hacen énfasis, en quién sería la persona más adecuada para proporcionar la inducción, es importante recordar que debido a que probablemente ésta sea la primera experiencia (después de la entrevista de

---

<sup>35</sup> *Vid. Supra.* p. 36-37

<sup>36</sup> Definido como “un conjunto e intervenciones del cambio planeado sustentado en valores humanistas democráticos que buscan mejorar la efectividad organizacional y el bienestar del empleado.” Por: ROBBINS, Stephen P. Op. Cit. p. 642.

selección) dentro de la organización, es importante causar una buena impresión a los nuevos empleados.

Por ello, es primordial que la persona responsable de la inducción cuente con habilidad para comunicarse utilizando un lenguaje corporal y verbal que sea claro y conciso para el personal nuevo, donde se transmita el contenido deseado, y sin utilizar palabras rebuscadas que confundan o aburran a la gente. De igual forma, se debe prestar la atención debida a los participantes, escuchando lo que estos expresan verbal, y corporalmente, con la finalidad de identificar aquella información que no es clara para ellos, y reforzándola mediante preguntas a los colaboradores.

Aunque el personal del área de capacitación, adiestramiento y/o entrenamiento pudiera ser el más apropiado y equipado para realizar la inducción del personal, debido a su experiencia en manejo de grupos y utilización de material didáctico para proporcionar información al personal, el proceso de inducción puede ser responsabilidad de diversas áreas como las que se describen a continuación:

- DEPARTAMENTO DE PERSONAL O RECURSOS HUMANOS

Este departamento, es el primero que tiene contacto con el personal de nuevo ingreso, debido a que es el responsable de entrevistar a los candidatos en proceso de selección, y es importante que haya entendimiento entre éste y el

personal que dirigirá diariamente al nuevo empleado, con la finalidad de proporcionar información congruente acerca de las actividades por desempeñar.

En esta área es cada vez más frecuente encontrar al psicólogo, quien por su experiencia y habilidades antes mencionadas, referentes a la comunicación: facilidad de palabra, observación, escucha de lenguaje verbal y no verbal lo califica como uno de lo más adecuados para desempeñar esta tarea.

- SUPERVISORES, GERENTES Y/O JEFES INMEDIATOS

Lo más importante, para la participación de supervisores, gerentes y/o jefes inmediatos en el proceso de inducción, es convencerlos de la necesidad de un programa de esta índole para el personal de nuevo ingreso, y desarrollar en ellos las habilidades mencionadas anteriormente, para que detallen las funciones a desempeñar por el nuevo empleado dentro de su área de trabajo.

Por la cercanía y mayor contacto que tienen con el personal de nuevo ingreso, es común encontrar en el día a día, que cualquiera de estas personas son las que sin darse cuenta intervienen en la inducción, aún cuando ésta no sea proporcionada mediante un programa establecido en lugar y horario definido, ya que ante la exigencia de resultados a su (s) subordinado (s), se ven en la necesidad de “explicar los detalles específicos del puesto, mostrar el funcionamiento de herramientas, maquinaria y/o equipo a utilizar y comentar los posibles problemas (y sus soluciones) que pudiese enfrentar en un momento

determinado,<sup>37</sup> así como los aspectos administrativos y de procedimientos que requieren para realizar sus actividades.

- REPRESENTANTES SINDICALES

Los representantes sindicales en ocasiones, desempeñan un papel de apoyo para el personal de nuevo ingreso, al presentarse ante éste y explicarle como lo pueden ayudar y se pueden contactar en caso de requerir ayuda. Lo que crea en algunas organizaciones un ambiente de confianza para el trabajador; sin embargo, esto puede ocasionar que éste aprenda, a que en caso de tener alguna duda, hay que recurrir con el líder sindical. Esto dependerá de aquella información que no haya sido proporcionada en anterioridad por el Departamento de Personal, Recursos Humanos, Jefe Inmediato o Jefe de Área.

Independientemente de quien o quienes sean seleccionados por la empresa para llevar a cabo la tarea de la inducción, se considera importante evaluar que cumpla con el perfil de un *lider*<sup>38</sup>, que inspire confianza y guíe con el ejemplo.

---

<sup>37</sup> GUTH AGUIRRE, Alfredo. *Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos*. 3a Reimp; Editorial Trillas, México, 2004, p. 112.

<sup>38</sup> “Se ocupa del desarrollo de las facultades humanas y de su plena vigencia dentro de la organización. Sabedor de las presiones impuestas por el cambiante mundo, fomenta la operación de las competencias, tanto en sí mismo como en sus asociados.” En: ARIAS GALICIA, Fernando. *Administración de recursos humanos: para el alto desempeño*. 5ta. ed. 3a. Reimp; Editorial Trillas. México, 2004, p. 199



Una vez definido quién va a ser la(s) persona(s) responsable(s) de desarrollar e impartir el programa de inducción, se deberá analizar y determinar el contenido de éste, como parte medular para el cumplimiento de los objetivos que la empresa ha planteado, aspectos que se considerarán a continuación.

## 2.4 CONTENIDO DE LA INDUCCIÓN

Del contenido de la inducción dependerá la credibilidad para comprometer al individuo, y así mismo, el cumplimiento de los objetivos definidos previamente. Para ello es primordial que la inducción se base en contenidos interesantes y que motiven al personal de nuevo ingreso a participar, como lo son los que se describen a continuación:

✓ **CONTRATO DE TRABAJO.** Se explican las condiciones de trabajo que se encuentran estipuladas en el Contrato Individual de Trabajo<sup>39</sup> y de igual forma aquellas descritas en el Contrato Colectivo de Trabajo<sup>40</sup> en caso de contar con él; en donde de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo, se registran los datos personales del nuevo empleado, la duración de la relación laboral que en ese momento da inicio, se indican los servicios que deberá prestar el trabajador, así como el lugar de trabajo. Ahí mismo se especifica el salario a percibir, el lugar y forma de pago de éste; de igual forma se señala la duración de la jornada de

---

<sup>39</sup> Definido como: “es aquél por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.” En: *Ley Federal del Trabajo*. Editorial Berbera editores, México, 1999, Artículo 20 en Capítulo I, p. 9.

<sup>40</sup> Definido como: “el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.” En: *Ibid.* Artículo 386 en Capítulo III, p. 87.

trabajo y se indican otras condiciones de trabajo como: los días de descanso, vacaciones y aquellos de conveniencia tanto para el trabajador como para el patrón.

✓ VISION<sup>41</sup> Y MISIÓN<sup>42</sup>. Se explican los planes y estrategias que hay que seguir para alcanzar los objetivos planteados por la misma, y los medios a emplear para llegar a ellos.

✓ HISTORIA DE LA COMPAÑÍA. En ella se describe cuándo fue fundada la empresa, por quién y con qué objetivo, con el propósito de sensibilizar al nuevo personal acerca de lo que es la empresa, de la que va a formar parte el nuevo integrante.

✓ DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS. Se habla de aquellos productos y/o servicios que proporciona la organización y a qué tipo de consumidores van dirigidos éstos, ello con la finalidad de que el nuevo empleado identifique la importancia que tendrá su labor dentro de la empresa, así como los beneficios que ofrece ésta a la sociedad.

✓ ESTRUCTURA DE LA EMPRESA. Se describen los departamentos que conforman la compañía, en caso de existir organigrama se muestra éste, y de ser posible se anotan los nombres de los principales directivos, para que el trabajador

---

<sup>41</sup> “Constituida por esas aspiraciones de un mundo y una situación ideal” en: ARIAS GALICIA, Fernando. Op. Cit. p. 20.

<sup>42</sup> “Constituye un compromiso para alcanzar dicha visión” en: *Idem*.

identifique aquellas personas con las que tendrá que dirigirse para realizar sus actividades y con quienes acudirá en caso de requerir información o aclaración de dudas.

✓ **NORMAS DE SEGURIDAD E HIGIENE.** En este rubro, tal como lo señala Lara (2000)<sup>43</sup>, es necesario indicar al nuevo empleado cuál será el equipo, herramienta y/o sustancias que deberá de utilizar para desempeñar adecuadamente su labor, de igual forma explicarle cómo deberá de usarlos, cómo no deberá de usarlos, para qué, los riesgos que implica el uso, los problemas y los costos que origina el reemplazo de estos y el mantenimiento que debe de tenerles para que se mantengan en óptimas condiciones. Igualmente es necesario señalar las áreas de carga, descarga, almacenamiento, y aquellas donde se encuentren objetos, maquinaria y/o sustancias peligrosas; todo esto con el objetivo de que cada uno de los trabajadores que ingresan a la institución eviten riesgos y accidentes dentro del área de trabajo, y en caso de que estos sucedan, avisen al supervisor, jefe inmediato o aquella autoridad responsable de la Seguridad e Higiene de dicha área.

✓ **SALARIO.** Se hace referencia a la remuneración económica que se otorgará por el trabajo desempeñado, cómo y dónde se efectuará el pago de la misma, lo cual deberá de estipularse por escrito en el Contrato Individual de Trabajo para todo el personal que ingresa a la empresa, donde se señalará el puesto a desempeñar y por el cual le será entregada dicha remuneración. Así mismo le

---

<sup>43</sup> LARA NAVA, Raúl. Op. Cit.

serán explicadas al personal de nuevo ingreso cada una de las prestaciones a las que tendrá derecho (como servicio médico, caja o fondo de ahorro, vacaciones, aguinaldo, capacitación, ayuda por concepto de matrimonio, de nacimiento de hijos o defunción de familiares, precios o promociones de los productos y/o servicios que ofrece la empresa a sus trabajadores, y cualquier beneficio adicional al salario que se ofrezca) y en qué momento se hará acreedor a éstas. En dicho rubro es de gran importancia explicar aquellos DESCUENTOS a los que el trabajador será merecedor; como en los casos de inasistencias, pérdida de material o herramienta de trabajo, pago de préstamos realizados por la empresa, y cualquier otro concepto que amerite descuento al salario que percibe el empleado.

Dicho apartado podrá ser explicado con ayuda de un recibo de pago, donde se le explique al trabajador cada uno de estos conceptos; con la finalidad de evitar dudas, inconformidades y/o reclamaciones posteriores por parte del mismo; y que la empresa se vea obligada a cumplir con las disposiciones ofrecidas en un inicio al nuevo elemento.

✓ JORNADA DE TRABAJO<sup>44</sup>. En esta parte se especifica la hora de entrada, de salida, los días a laborar, así como el horario destinado para comidas o descansos dentro de la institución. Al igual que el salario, se estipulará por escrito en el Contrato Individual de Trabajo, con el mismo objetivo que éste.


---


<sup>44</sup> Véase Artículos 58 a 68 de Capítulo II en la *Ley Federal del Trabajo*. En el caso de México.

Todos estos contenidos pueden ser acompañados de una serie de recursos como los que se explican en seguida, y que hacen el momento más ameno e incrementan el interés en el participante.

## 2.5 MATERIAL DE APOYO

El material de apoyo, como su nombre lo señala, complementará la presentación que se lleve a cabo, con la finalidad de estimular temas densos o complejos. Cada uno de estos materiales cuenta con beneficios y dificultades para su uso, ya que la elección de cada uno de ellos dependerá de factores como: la iluminación y espacio del lugar donde se lleve a cabo la inducción, la cantidad de gente a la que hay que dirigirse, la experiencia del expositor y el presupuesto. En la gama de estos recursos podemos encontrar:

 CINTAS DE AUDIO PREGRABADAS. Se han utilizado grabando experiencias de personas que no pueden estar presentes en la inducción y donde su testimonio hace referencia y confirma la información proporcionada durante la misma. Este material puede ser acompañado con proyección de imágenes, sin embargo, su principal desventaja es la dificultad para retroceder la información proporcionada en caso de ser necesario repetirla a los participantes, ello implica localizar el texto que se desea reproducir.

 DIAPOSITIVAS Y FOTOGRAFIAS. Estas herramientas son de ayuda para mostrar imágenes de los puntos clave de la presentación, en forma concreta y sin

demorarse innecesariamente entre cada una de ellas, ya que de lo contrario se podría aburrir al público. Para ello es necesario ensayar previamente y cerciorarse del orden de dichas imágenes, lo que representa una ventaja en caso de requerir alguna de ellas.

🔑 PELICULA (VIDEO TAPE O DVD). Este método es muy útil para presentar amplia información de la empresa a los participantes, como: la historia de la empresa, sucursales de la misma, algún mensaje de bienvenida de parte del personal directivo que generalmente se encuentra ocupado, de igual forma para dar a conocer al personal que labora en ella; no obstante, como lo menciona Meighan (1992)<sup>45</sup>, no siempre se encuentra dentro del presupuesto de las organizaciones. Aquí se reúnen las características de las herramientas anteriores, ya que se trata de un apoyo visual-auditivo que resulta muy atractivo.

🔑 EXHIBICIONES Y EXPOSICIONES. Una de las experiencias de Meighan (1992)<sup>46</sup>, lo motivó a solicitar a los gerentes de la misma empresa elementos de ésta para la creación de un “pequeño museo”; la exhibición de ello estimuló interés en el personal de nuevo ingreso, y motivó a que percibieran su participación más como un servicio que un empleo. Todo esto fomenta la adaptación de los nuevos integrantes dentro de la empresa, una vez que se les muestra lo importantes que serán dentro de la organización, para la creación de cada uno de los elementos que se exhiben en el “museo”.

---

<sup>45</sup> MEIGHAN, Michael. *Programas de inducción: Entrenamiento, diseño y ejecución*. (Trad. de Villamizar Herrera, Jesús) Fondo Editorial Legis, Colombia, 1992, p. 72.

<sup>46</sup> MEIGHAN, Michael. *Ibid.* p. 73.

🔑 MANUALES, CIRCULARES O FOLLETOS. El material escrito facilita la inducción y permite informar al personal de nuevo ingreso sobre los contenidos descritos anteriormente, en éste se pueden incluir fotografías. Blanco (1993)<sup>47</sup> sugiere que esta información sea dirigida a la familia del personal nuevo; con la finalidad de que ésta se incorpore y colabore para el buen funcionamiento de su familiar (hijo, esposo, hermano) dentro de la organización, una vez que conozca las razones que existen para cada una de las responsabilidades que exige su puesto y los beneficios del mismo. La principal ventaja de este material de apoyo es el bajo costo que representa para la institución.

Cada uno de estos recursos que se pueden utilizar como apoyo para la inducción, no ofrecen resultados de manera aislada, ya que los efectos dependerán de la interacción de los elementos descritos anteriormente; es decir que, tan importante es elegir a la persona responsable del proceso, como el contenido que se proporcione a los participantes y las herramientas que se utilicen, y el cómo se usen para que la información sea transmitida de forma clara.

El diseño de la inducción dependerá de las necesidades específicas de cada empresa, de la estructura de la misma, de las posibilidades económicas, del giro y del nivel de escolaridad del personal al que hay que dirigirse, principalmente. Por lo que es importante considerar cada uno de los aspectos revisados, para diseñar e implementar un programa de inducción que satisfaga en

---

<sup>47</sup> BLANCO COHEN, C. *Cómo seleccionar nuestro personal: Técnicas modernas de selección*. 6ta. Reimp; Editorial Limusa Noriega, México, 1993, p. 47.

mayor proporción las necesidades de ambas partes, ya que sería una utopía el considerar que existe un programa ideal para cada empresa, mientras se pone en juego el contrato psicológico, que considerado complejo, forja una gran influencia en los temas explorados y forma parte de una realidad al interior de las organizaciones, por lo cual se hablará de él más a detalle en el siguiente capítulo.



## **CAPITULO 3**

### **CONTRATO PSICOLÓGICO**

## CAPITULO 3

### CONTRATO PSICOLÓGICO

“El concepto de contrato surgió en la psicología de los grupos. Según algunos autores, la vida como totalidad es una serie de acuerdos y pactos (contratos) que las personas mantienen consigo mismas y con los demás. El contrato ha llegado a ser un medio utilizado para crear e intercambiar valores entre las personas,”<sup>1</sup> que en el caso de este estudio se efectúa entre personas (trabajadores) e instituciones (empresas) al dar inicio la relación laboral, y aunque existen diversos tipos de contrato como: civil, mercantil, laboral, psicológico, entre otros, este último, como se mencionó en los capítulos anteriores, influye de manera importante en la rotación de personal, y se presenta de manera explícita y/o implícita durante la inducción.

Por lo que se consideró que como factor constante y que interviene en ambos temas medulares de la presente investigación, debía considerarse un espacio para explicar de manera más detallada qué es el contrato psicológico, lo que se hará en el presente capítulo, en el que se mencionarán los factores que influyen en él, se explicará qué sucede cuando dicho contrato no se cumple, su relación con la inducción de personal y la transformación que ha mostrado, a partir de los cambios que las organizaciones han sufrido desde finales del siglo XX.

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. 5ta. Ed; (Trad. de Germán Alberto Villamizar), Ed. Mc Graw Hill, Colombia, 2002, p. 114.

### 3.1 CONCEPTO DE CONTRATO PSICOLÓGICO

Arana (2003), describe el contrato psicológico como “algo implícito que se da cuando una persona se integra a una organización y donde la organización y el individuo esperan ganar con la nueva relación”<sup>2</sup>.

Mientras que Chiavenato (2000), afirma que algunos sociólogos lo llaman “norma de reciprocidad”<sup>3</sup>; lo define como la “expectativa que el individuo y la organización esperan cumplir y alcanzar con la nueva relación,”<sup>4</sup> ampliándose éste más allá de cualquier contrato formal de empleo donde se define el salario y el puesto a ocupar.

Robbins (1999)<sup>5</sup>, relaciona el contrato psicológico al tema de las expectativas del papel, o manera en que los demás creen que uno debe de actuar en una situación y momento específico, debido a nuestra tendencia a estereotipar el papel que cada quien debe de realizar y el cómo lo deberá de realizar, situación que se presenta comúnmente en los lugares de trabajo; y hace referencia a este contrato señalando que “hay un acuerdo no escrito entre los empleados y su patrón. Este contrato psicológico establece las expectativas mutuas – lo que la

---

<sup>2</sup> ARANA MAYORCA, Walter. “El contrato psicológico” Agosto de 2003 [En línea] Disponible: <http://www.sht.com.mar/archivo/temas/contrato.htm> y <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/contpsi.htm>, 19 de Agosto de 2005.

<sup>3</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. p. 113.

<sup>4</sup> *Idem*.

<sup>5</sup> ROBBINS, Stephen P. *Comportamiento organizacional*. 8a. Ed; (Trad. de Alberto Santiago Fernández Molina), Ed. Prentice Hall, México, 1999, p. 253.

gerencia espera de los trabajadores y viceversa”<sup>6</sup> considerado como un “poderoso determinante del comportamiento en las organizaciones.”<sup>7</sup>, es decir, que la percepción que el trabajador tenga de este contrato, y el qué tanto sea satisfecho, influenciará en el comportamiento que el trabajador tenga en la empresa, situación en la que intervienen diversos elementos de los que se hablarán en seguida.

### 3.2 FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CUMPLIMIENTO DEL CONTRATO PSICOLÓGICO

Debido a que el contrato psicológico no está escrito, ni cuenta con cláusulas que lo definan, está expuesto a diversas interpretaciones, tanto del trabajador como de la organización, y si aunado a ello se vincula a éste con las teorías de la motivación explicadas en el capítulo anterior, se da inicio con una relación laboral en la que cada una de las partes se presenta con sus expectativas, esperando que éstas sean satisfechas por el otro. Derivado de esta complejidad, se analizarán los diversos factores que intervienen para que se satisfaga o no el contrato psicológico, de acuerdo a la siguiente clasificación:

- FACTORES AMBIENTALES – Hace algunos años era motivo de preocupación la situación económico - financiera que se presentaba en un país o localidad específica, por los efectos que se pudieran presentar en ese mismo lugar, sin embargo, actualmente esta condición se extiende a otros lugares, que en

---

<sup>6</sup> *Idem.*

<sup>7</sup> *Idem.*

ocasiones se encuentran ubicados a kilómetros de distancia, gracias a la economía globalizada<sup>8</sup>, repercutiendo ambas situaciones en las necesidades de cada individuo, ya que ante una inestabilidad de esta índole, las personas se dirigirán a la búsqueda de un empleo donde se satisfaga el desequilibrio generado por el ambiente, por lo que en lugares con estabilidad económica las necesidades a satisfacer serán de un nivel más alto de acuerdo a las jerarquías de motivación.<sup>9</sup> El mismo efecto se tiene ante inestabilidad y/o amenazas políticas, donde se vislumbran cambios que originan incertidumbre en la población como sucede en los casos de periodos electorales, cambio de gobierno, disputas entre partidos políticos, juicios políticos y en casos extremos se puede hablar de declaratorias de guerra o ataques terroristas, entre otros.

Otro de los factores que intervienen en las necesidades y/o expectativas que el personal pueda tener, son los cambios tecnológicos, que actualmente se generan con celeridad, éstos provocan que las habilidades y/o conocimientos del empleado se vuelvan obsoletos, y esto puede representar una amenaza para algunos y a su vez la necesidad de seguridad, por el temor de perder su trabajo y ser sustituido por otra persona o hasta por una máquina que realice las actividades que se le han encomendado. Para otros trabajadores este tipo de cambios pueden significar la posibilidad de crecimiento mediante el aprendizaje de

---

<sup>8</sup> “AT&T se ha adaptado a los cambios en el campo de la economía global y la política reorganizándose en tres compañías globales separadas, despidiendo a 40,000 empleados y capturando oportunidades de crecimiento en nuevos mercados. Después de la puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, AT&T empezó a exportar cable de fibra óptica producido en su planta de Atlanta, Georgia a México. El TLC está ayudando a AT&T a entrar en el mercado mexicano, el cual ha estado dominado por competidores globales como Alcatel de Francia y Ericsson de Suecia.” En: ROBBINS, Stephen P. Op. Cit. p. 628.

<sup>9</sup> *Vid. Infra.* Anexos 1 y 2 en p. 154 y 155

cosas nuevas y por lo tanto satisfacer necesidades de logro y autorrealización. El ejemplo más reciente y representativo de este tipo de cambios, ha sido la computación, “la cual va abarcando cada vez más y más terrenos. Muchas organizaciones actualmente tienen sofisticados sistemas de información. Los grandes supermercados han convertido sus cajas registradoras en terminales de entrada conectadas a computadoras para proporcionar información de inventario instantáneo.”<sup>10</sup>

▪ FACTORES ORGANIZACIONALES – Existen un sin fin de elementos inherentes a la empresa, que intervienen para que las expectativas colocadas en el contrato psicológico sean satisfechas o frustradas, como lo señala Robbins (1999), “las presiones de evitar errores o terminar tareas en un período limitado de tiempo, la carga excesiva de trabajo, un jefe demandante e insensible y compañeros poco agradables son algunos ejemplos,”<sup>11</sup> que se analizarán:

Las demandas de la tarea – El grado de autonomía para realizar cada una de las actividades, será una gran influencia para los trabajadores, debido a que mientras más interrelación exista entre las tareas propias y las de los compañeros, mayor será la presión percibida por el empleado, como en el caso de las líneas de producción o ensamble donde las actividades siguen un procedimiento establecido, y para algunos puede significar un grado de tensión alto al percibir la velocidad de dicho procedimiento como excesiva o inalcanzable.

---

<sup>10</sup> ROBBINS, Stephen P. Op. Cit. p. 631.

<sup>11</sup> *Ibid.* p. 656

Las demandas del papel – Retomando el tema de las expectativas del papel, del que se habló al inicio del presente capítulo, el trabajador puede encontrarse ante conflictos en el papel a desempeñar dentro de la organización, como la sobrecarga del mismo, “cuando se espera que el empleado haga más de lo que el tiempo permite,”<sup>12</sup> dificultando la satisfacción de las expectativas.

Sin embargo, el principal obstáculo que se presenta en diversas organizaciones con respecto a ello, radica en la ambigüedad de las expectativas del papel, cuando un miembro de la organización no tiene claridad o desconoce en su totalidad los objetivos por alcanzar o las actividades que debe de realizar, que con una gran probabilidad lo dirigirán al incumplimiento de las expectativas que la organización tiene de él. Esto facilita la comprensión de los resultados que diversas encuestas han arrojado, en referencia a que un 61% de las personas encuestadas consideran que no están bien informados de los planes de la compañía (Datos: Consejo de la administración de la comunicación encuesta de 705 empleados en 70 compañías).<sup>13</sup> Siendo una clara muestra de que el contrato psicológico se mantuvo implícitamente y no se llevó a plantearlo en ningún momento por parte de la empresa o por ambas partes.

Las demandas interpersonales – Así como las personas ingresan a las empresas con necesidad de recibir el salario pactado para compensar sus necesidades personales, de igual forma al integrarse a la organización traen consigo

---

<sup>12</sup> *Idem.*

<sup>13</sup> *Ibid.* p. 311

expectativas de “socialización”<sup>14</sup>, que en los casos de trabajadores con una necesidad social alta se verán insatisfechas al encontrarse con compañeros poco cooperativos o escasas relaciones interpersonales.

La estructura organizacional<sup>15</sup> – Este aspecto limita de una manera muy poderosa el cumplimiento del contrato psicológico, debido a que de dicha estructura se derivan situaciones como:

- *División y agrupamiento del trabajo*<sup>16</sup>, que al interior de las empresas determinan la distribución del mismo y los procedimientos que habrán de seguirse al interior de éstas.

- *Cadena de mando*<sup>17</sup>, que define el grado de autoridad que se emplea para coordinar las actividades a realizarse, y que como consecuencia de los avances tecnológicos actualmente ha sido modificada, por ejemplo, cuando “un empleado de bajo nivel puede tener acceso en segundos a la información que hace 20 años estaba disponible sólo para altos ejecutivos.”<sup>18</sup>

---

<sup>14</sup> Definida como “el proceso de adaptación de los empleados a la cultura organizacional” por *Ibid* p. 607

<sup>15</sup> Definida “cómo las tareas de trabajo son formalmente divididas, agrupadas y coordinadas.” por: *Ibid*. p. 478

<sup>16</sup> En las plantas de confección de ropa de la empresa Baby Creysi, ubicadas en las Ciudad de México, la producción está dividida en cinco departamentos: almacén y habilitación, armado (costura), terminado, empaque y embarque. Esto es un ejemplo de departamentalización por procesos, al especializarse cada departamento en una fase específica de la producción de ropa para bebé y niño (a). (Autor: CRDL).

<sup>17</sup> Definida como “la línea continua de autoridad que se extiende desde la parte superior de la organización hasta la última posición y aclara quién reporta a quién” por ROBBINS, Stephen P. Op. Cit. p. 482.

<sup>18</sup> *Ibid*. p. 483.



- *Tramo de control*<sup>19</sup>, el cual sufre ajustes de acuerdo a las decisiones tomadas dentro de la empresa, determinaciones a las que llega con la finalidad de reducir gastos y costos de operación o para generar cambios organizacionales, de este tramo de control dependerá a cuántas personas se ejerza la supervisión y la eficacia y eficiencia de ella<sup>20</sup>.

- *Centralización*<sup>21</sup> vs *descentralización*<sup>22</sup> en la toma de decisiones, que dirigirá en gran medida el grado de participación que sus empleados tendrán en éstas. Aunque la tendencia hoy en día de las empresas gira hacia la descentralización en la toma de decisiones, y promueve la flexibilidad y responsabilidad en sus miembros, en países como México con una cultura tradicionalista patriarcal, donde “la autoridad es ejercida férreamente por el progenitor; por eso el niño aspira a ser grande y fuerte como su padre”<sup>23</sup>, es común encontrar modelos administrativos centralizados, en los que las decisiones se concentran en puestos de alta jerarquía y la participación de los trabajadores es pobre o hasta nula<sup>24</sup>.

---

<sup>19</sup> Definido como “el número de subordinados que un gerente puede dirigir eficaz y eficientemente” por *Ibid.* p. 483.

<sup>20</sup> “La tendencia en los años recientes ha sido hacia los grandes tramos de control. Por ejemplo, el control de los gerentes en compañías como General Electric y Reynold Metals se ha incrementado a 10 ó 12 subordinados – el doble de hace 20 años. Tom Smith, un gerente regional de Carboline Co; supervisa a 27 personas. Su contraparte de hace 20 años hubiera supervisado a 12 empleados.” En: *Ibid.* p. 484.

<sup>21</sup> Definido como “grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto en la organización” por *Idem*

<sup>22</sup> Definido como “la toma de decisiones se delega a los empleados de bajo nivel” por *Ibid.* p. 485.

<sup>23</sup> ARIAS GALICIA, Fernando. *Administración de recursos humanos: para el alto desempeño*. 5ta. ed. 3a. Reimp; Editorial Trillas. México, 2004, p. 84.

<sup>24</sup> “Los grandes minoristas como Sears y JCPenney, han dado a los gerentes de las tiendas mucho más poder discrecional para escoger qué mercancía deben vender. Esto permite a estas tiendas competir más eficazmente frente los comerciantes locales.” En: ROBBINS, Stephen P. Op. Cit. p. 485.

- *Formalización*<sup>25</sup> de cada puesto, ya que del grado de ella dependerá la oportunidad que tenga cada empleado de actuar de forma flexible, o de forma opuesta, en donde el trabajador deberá regirse bajo reglas y procedimientos definidos con claridad y severamente estrictos, para realizar diariamente sus actividades exactamente de la misma forma<sup>26</sup>. En este último caso, donde el grado de formalización del puesto que se ocupa es alto, los miembros de la organización verán frustrada su necesidad de considerar alternativas con respecto a sus tareas, interviniendo esto en el cumplimiento del contrato psicológico.

Cada uno de los elementos explicados, que dan origen y forma a la estructura organizacional, conducirán a los empleados a la satisfacción o insatisfacción de su propio contrato psicológico, de acuerdo a las necesidades y expectativas de cada uno, “por ejemplo, los nuevos empleados pueden considerar como un derecho básico un estilo de administración democrático. No obstante si encuentran estilos inesperados de autoritarismo, podrían creer que sus nuevos jefes los han defraudado, aún cuando no haya nada en el contrato formal respecto a los estilos de administración que se pueden adoptar.”<sup>27</sup>

▪ **FACTORES INDIVIDUALES** – Lo que le sucede al individuo en su ámbito personal (problemáticas maritales, dificultades en la disciplina de los hijos,

---

<sup>25</sup> Definido como “el grado en que los puestos dentro de una organización se hallan estandarizados” por *Ibid.* p. 487.

<sup>26</sup> “El puesto de cada uno de los empleados en los restaurantes McDonald’s está muy formalizado. Para proporcionar a los clientes un producto de calidad y un servicio rápido, los trabajadores deben seguir los procedimientos establecidos para preparar la comida. Aprender estos procedimientos es una parte importante del centro de entrenamiento de la Universidad de la Hamburguesa McDonald’s.” En: *Idem.*

<sup>27</sup> TYSON, Shaun. Et al. *Administración de personal*. 1a ed; 4ta. Reimp (Trad. de Arturo Narváez López); Editorial Trillas, México, 2004, p. 159.

problemas de salud, entre otros) repercute en el lugar de trabajo, principalmente en sociedades como la nuestra donde la familia juega un papel importante y con dificultad se pueden dejar los problemas en la puerta de la empresa sin interferir en las expectativas que se tienen en ese momento, por ejemplo, ante una emergencia de salud propia o de algún familiar las necesidades fisiológicas y de seguridad pasaran a ser una de las prioridades a satisfacer.

Al igual que el ejemplo anterior, otros elementos involucrados en el cumplimiento del contrato psicológico son los rasgos de personalidad, que intervienen en la habilidad para tomar decisiones, habilidad para resolver problemas, apertura al aprendizaje, entre otros que posee cada individuo y que algunas organizaciones consideran desde el momento de la selección de personal, para encontrar a la persona que cubra con las expectativas de la misma.

Como parte de esta personalidad, hay que recordar que no todas las personas quieren y tienen la facilidad de comunicar en primera instancia de manera abierta y clara lo que necesitan y/o esperan del otro, y esto no sólo sucede con el empleado que ingresa sino también con la organización, que en ocasiones tiene la dificultad de expresar lo que espera de sus trabajadores, al no hacerlo de forma clara y precisa.

En esos momentos donde se busca facilitar la comunicación entre trabajador y empresa al iniciar la relación laboral, se refleja la importancia de la inducción de personal, que representa un momento de oportunidad en el que tanto

el trabajador como la empresa evalúan lo que van a ofrecer y lo que recibirán a cambio, tomando en cuenta algunos o todos los factores que se explicaron en este apartado, sin embargo, la comunicación no es garantía de que todas las expectativas de ambas partes sean satisfechas, ya que aún con ella se corre el riesgo de que el contrato psicológico no sea satisfecho, situación que se analizará en el siguiente punto.

### 3.3 ¿QUÉ PASA SI EL CONTRATO PSICOLÓGICO NO SE CUMPLE?

Acorde a la definición de contrato psicológico proporcionada por Robbins<sup>28</sup> y la información revisada, se comparte el punto de vista de Arias (2001) quien afirma que “mientras una persona puede estar obligada formalmente a desempeñar una labor dentro de una organización, no necesariamente se liga afectivamente a la misma. Puede trabajar con disgusto y sentir desprecio hacia la organización, esperándose un rendimiento menor así como otras posibles consecuencias: estrés, conflictos obrero-patronales, ausentismo, abandono de la organización, etc. En este caso los costos se verán incrementados.”<sup>29</sup>

Al trasladar esta dinámica<sup>30</sup> a la realidad, en ocasiones los empleados conjuntamente con las organizaciones, se preguntan en el momento clímax de la problemática generada: ¿Cómo llegamos hasta este momento?, donde el

---

<sup>28</sup> *Vid. Supra.* p. 64

<sup>29</sup> ARIAS GALICIA, Fernando. “El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento” en: Ejournal Contaduría y Administración No. 200 de Universidad Nacional Autónoma de México, Enero–Marzo 2001. [En línea] Disponible: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/200/RCA20001.pdf>, 05 de Agosto de 2005.

<sup>30</sup> *Vid. Infra.* Anexo 3 en p. 156

trabajador está presentando su renuncia, o por el contrario, la empresa lo está despidiendo por no cumplir con las expectativas de ésta, situación que dirige hacia la *frustración*,<sup>31</sup> originando cambios en el comportamiento del trabajador como algunos que se describen a continuación:

**Clima organizacional** – Debido a que de acuerdo a Chiavenato (2002)<sup>32</sup>, el clima organizacional es la motivación a nivel de organización, al verse afectada la motivación del individuo se ve alterado el clima organizacional provocando “desinterés, apatía, insatisfacción y depresión: en algunos casos puede transformarse en inconformidad, agresividad e insubordinación, típicos de situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente con la organización (como en los casos de huelgas y mítines, etc).”<sup>33</sup> Situaciones que evidentemente perjudican a la empresa y a su vez a los miembros que laboran en ella.

**Ausentismo** – Insatisfacciones del empleado en su trabajo lo pueden llevar a faltar a laborar, presentando como principales repercusiones la baja de producción, principalmente en empresas donde se forma parte de una línea de producción y atrasos en la operación de los procedimientos establecidos. “El ausentismo también puede ser una válvula de seguridad que previene un serio desasosiego industrial, ya que permite a los individuos una manera de expresar una señal de protesta.”<sup>34</sup>

---

<sup>31</sup> *Vid. Supra.* p. 43

<sup>32</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. p. 119.

<sup>33</sup> *Ibid.* p. 120

<sup>34</sup> TYSON, Shaun. Et al. Op. Cit. p. 280.

**Rotación laboral**<sup>35</sup> – Una de las consecuencias que resulta costosa para las empresas es la rotación de personal, y a la que se llega en la mayoría de los casos cuando el trabajador no encuentra los satisfactores de sus necesidades dentro de la organización y toma la decisión de salir de ella para buscarlos en otra organización. No hay que olvidar que al hablar de satisfactores no se hace referencia solamente al salario, sino a cualquier elemento que motive al trabajador<sup>36</sup>.

**Calidad** – En ocasiones las organizaciones se encuentran tan ocupadas en los esfuerzos de mejora continua y la búsqueda para ofrecer satisfactores a sus clientes externos, que paradójicamente en ocasiones llegan a descuidar la satisfacción de sus clientes internos (empleados), y como resultado de esta insatisfacción, los trabajadores llegan a descuidar el nivel de calidad en su trabajo, ya sea en el rubro de administración, comercialización, servicios o cualquiera en el que se desempeñan, afectando notablemente a la empresa.

**Comunicación organizacional** – Si de acuerdo a lo revisado hasta el momento en el presente documento, se parte del supuesto de que la comunicación organizacional junto con los canales que se utilizan tienen sus carencias, y a ello se agrega la molestia que el trabajador tiene hacia la organización al percibir que ésta no satisface sus expectativas, la comunicación puede convertirse en un plano unidireccional, donde el trabajador recibe instrucciones y opera. Los empleados

---

<sup>35</sup> *Vid. Supra.* Pp. 7-8

<sup>36</sup> *Vid. Supra.* Pp. 40-48

con este tipo de percepciones pueden llegar a considerar innecesaria la retroalimentación, al suponer que no serán atendidos así como no fueron satisfechas sus expectativas, por lo que es posible que la inconformidad de este tipo de miembros sea transmitida por la red informal por medio de lo que comúnmente se conoce como chisme o rumor, resultando dañino para la organización.

Como se observa, existe una gama de respuestas que el trabajador genera alrededor de situaciones insatisfechas dentro de la organización, que pueden llevar al sujeto a presentar simultáneamente síntomas psicológicos como la ansiedad, irritabilidad, aburrimiento o depresión, o síntomas fisiológicos como cambios en el metabolismo, enfermedades del corazón, dolores de cabeza, alta presión sanguínea, entre otros.

Desafortunadamente existen organizaciones donde se originan estas manifestaciones, por la falsa información que se proporciona al momento del ingreso, con la creencia de que será más conveniente proyectar una imagen matizada de la empresa al momento de la inducción, que una imagen realista en donde se expongan tanto los aspectos positivos como los negativos y que se establezca la relación laboral con un conocimiento más objetivo de la institución; por lo que se puntualizará en la relación entre contrato psicológico y la inducción.

### 3.4 LA INDUCCIÓN DE PERSONAL Y EL CONTRATO PSICOLÓGICO

“Aunque no exista acuerdo formal o claramente expreso, el contrato psicológico es un acuerdo tácito entre individuo y organización para que las dos partes observen y respeten una amplia variedad de derechos, privilegios y obligaciones consagrados por la costumbre, ”<sup>37</sup> influyendo como se revisó anteriormente en el comportamiento de ambas partes.

Pero podría surgir la pregunta ¿Cómo respetarlo si no está claramente definido?, por ello se recurre a la inducción, uno de los temas esenciales de esta documento que se examinó en los capítulos previos, el cual permite familiarizar al personal nuevo con la *cultura organizacional*<sup>38</sup>, por medio de la exposición por parte de la empresa, de los beneficios que esta ofrece a aquél personal que colabora con ella, y a quienes cumplen con los objetivos definidos por ésta, así como lo que ameritará en caso de no cumplir con las legislación definida por el país, localidad y normatividades propias de la empresa y del puesto que vaya a ocupar el sujeto en el ámbito laboral.

En ese momento de inducción se da a conocer al nuevo elemento “su futuro ambiente de trabajo, la cultura predominante en la organización, los colegas, las

---

<sup>37</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. p. 113.

<sup>38</sup> “Percepción común mantenida por los miembros de la organización; sistema de significado compartido”  
Idem p. 595



actividades desarrolladas, los desafíos y recompensas a la vista y el gerente,<sup>39</sup> que el trabajador podrá percibir en la información que le sea proporcionada, así como en los recorridos que realice dentro de la empresa, en los que observará el estilo administrativo puesto en práctica desde los diferentes momentos de la selección, donde el nuevo elemento puede vivenciar el día a día al igual que sus futuros compañeros y en momentos intercambiar experiencias con ellos para conocer de su propia voz la experiencia que significa laborar en esa organización y así saber cómo se comportan las personas que colaboran en ella.

Se hace énfasis en establecer claramente los estatutos locales así como los propios de la empresa, ya que derivado de la globalización que se vive actualmente, existen empresas originarias de otros países, donde las formas de trabajo son diferentes y a veces llegan a ignorar la legislación laboral del país donde se establecen, provocando conflictos organizacionales<sup>40</sup>, al contar con administradores del país origen de la empresa y que desconocen de las diferencias culturales, políticas y sociales de la localidad que llevan a que las necesidades del personal sean diferentes.

No hay que olvidar que la retroalimentación jugará un papel importante en este proceso, debido a que se conocerá qué es lo que busca el trabajador al ingresar a esa empresa en particular, y de qué forma en la medida de lo posible se podrá dar satisfacción a sus necesidades sin dejar a un lado las expectativas

---

<sup>39</sup> Chiavenato, Idalberto. (2002) Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. Bogotá, Colombia. Pp. 282

<sup>40</sup> *Vid. Supra*. Pp. 25-27

organizacionales. Es importante que esta retroalimentación no sea limitada al momento del ingreso, ya que las expectativas tanto del nuevo miembro como de la organización sufrirán cambios conforme pasa el tiempo, presentándose en esta última cuando las exigencias de su entorno la llevan a tomar decisiones que generan cambios, o cuando la *etapa de vida*<sup>41</sup> en la que se encuentra la empresa es diferente a la que se vivía cuando ingresó el personal a laborar en ella; situación que motiva a estudiar en la siguiente parte del capítulo la transformación que ha sufrido el contrato psicológico.

### 3.5 TRANSFORMACIÓN DEL CONTRATO PSICOLÓGICO EN EL SIGLO XXI

Con el tiempo la forma de desarrollar nuestras actividades diarias en el trabajo han ido sufriendo cambios y han evolucionado las empresas:

- “La vieja empresa grande, sobredimensionada, pesada para las decisiones y excesivamente burocrática, aquella que aseguraba el trabajo *^de por vida^*, ha desaparecido y/o transformado.
- La reingeniería, bien o mal interpretada y/o utilizada, sirvió para reducir las plantillas, utilizando los recursos humanos como variable de ajuste.
- La *^externalización^* de procesos, buscando una economía de costos, afectó a los recursos humanos de las empresas.

---

<sup>41</sup> Se recomienda para información acerca del ciclo de vida de las empresas a: JASSO VILLAZUL, Javier. “Trayectoria tecnológica y ciclo de vida de las empresas: una interpretación metodológica acerca del rumbo de la innovación” en: *Ejournal Contaduría y Administración No. 214 de Universidad Nacional Autónoma de México*, Septiembre-Diciembre 2004. [En línea] Disponible: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/214/RCA21404.pdf>, 19 de Septiembre de 2005.

- Las fusiones, la competitividad y la concentración dieron nuevas posibilidades a algunas áreas de desarrollo y liquidó a muchas otras. Las liquidaciones implicaban la reducción de personas.”<sup>42</sup>

Estos factores que se explicaron en capítulos anteriores, han propiciado la transformación del contrato psicológico, enfocado al compromiso y fidelidad que los individuos arraiga con la organización, como lo afirma Arias (2001) de acuerdo a una investigación donde, “los resultados indican que el factor más importante para lograr el Compromiso e incrementar la intención de Permanencia es el Apoyo Organizacional, es decir, el hecho de que la organización brinde un soporte en caso de que los empleados necesiten ayuda ante las emergencias, además se les considere como personas, etc.”<sup>43</sup>,

Confirmando que existe una necesidad de actualizar el contrato psicológico conforme cambien las necesidades de la organización y del individuo, como lo señala Arana (2003) “lo que un trabajador espera de su trabajo a los 25 años de edad puede ser completamente diferente de lo que ese mismo empleado espera a los 50,”<sup>44</sup> sucediendo lo mismo con los cambios que viven las organizaciones por ejemplo, las exigencias de calidad de una empresa no serán las mismas cuando no existen otras organizaciones que generen competencia, a que cuando la competitividad y la globalización la obliguen a mantener estrictos estándares de

---

<sup>42</sup> “Autodesarrollo: Un arma de futuro.” [En línea] Disponible: <http://www.shl.es/articulos/AUTODESARROLLO.pdf>, 18 de Agosto de 2005.

<sup>43</sup> ARIAS GALICIA, Fernando. (Enero – Marzo 2001) Op. Cit. p.5.

<sup>44</sup> ARANA MAYORCA, Walter. “El contrato psicológico” Agosto de 2003 [En línea] Disponible: <http://www.sht.com.mar/archivo/temas/contrato.htm> y <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/contpsi.htm>, 19 de Agosto de 2005.

calidad para continuar en el mercado, o las expectativas de la organización no serán las mismas cuando se enfrente a problemáticas económicas generadas por el ambiente, a las expectativas en momentos de estabilidad económica.

Como se observa, valdrá la pena invertir tiempo, dinero y esfuerzo en un programa de inducción que facilite hacer explícitos los principales aspectos del contrato psicológico entre el trabajador y la empresa, debido a que los gastos al no contemplarlo podrían ser mayores<sup>45</sup>, principalmente en esta época en donde la tarea del reclutamiento, selección y en ocasiones hasta la contratación de personal es realizada por medio de internet o de agencias de colocación o consultorías de recursos humanos, las cuales hacen la tarea encomendada por la empresa y canalizan a la misma a los candidatos seleccionados, y ante la premura de incorporar al personal de nuevo ingreso a sus actividades, queda en el olvido la importancia de conceder tiempo a la inducción y de manera implícita al contrato psicológico.

Con esto se da por concluida la exploración teórica de los temas referentes a la *rotación e inducción de personal y el contrato psicológico*, que conforman la parte esencial que sustenta la presente investigación, y se proseguirá en el siguiente capítulo a describir de qué forma se llevaron estos contenidos al campo de trabajo mediante el diseño e implementación de un programa de inducción.

---

<sup>45</sup> Vid. *Supra*. Pp. 38-40

## **CAPITULO 4**

### **IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMA DE INDUCCIÓN**

## CAPITULO 4

### IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMA DE INDUCCIÓN

De acuerdo a la bibliografía y autores consultados con respecto a los temas de escudriñamiento, a las necesidades detectadas en la población sujeta a estudio y al análisis de éstas, se explicará en este capítulo el programa de inducción que fue elaborado al considerarlo como elemento útil para alcanzar los objetivos planteados en esta investigación.

Se proporcionarán datos generales de la población involucrada en el proyecto, se expondrá el material que fue utilizado para ello, así como el escenario en que se impartió éste y la persona responsable de él, datos que son indispensables en toda investigación y que serán de ayuda para comprender los elementos que se consideraron para conformar el programa de inducción.

#### 4.1 DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

**Giro y productos** - La empresa inició sus actividades en 1973, con la **fabricación de ropa** bajo la marca denominada *Baby Creysi*, empezó con línea básica de ropa **interior para niñas**, buscó salir de lo clásico en ropa interior de algodón blanca y desarrolló un diseño de nylon de tricot además del algodón. Pasó a la confección de ropa de **bebé**, luego **niños** y posteriormente a **ropa exterior y para dormir**. En cuanto a presencia en el mercado, esta empresa calcula (en 2001, fecha de la

investigación) que posee entre el 27% y 30% en línea para bebés, 25% y 26% en niñas, 18% en niños y en ropa exterior entre el 15% y 18%.

Fue la primer empresa en México que usó *Lycra* para elásticos por la durabilidad que ésta proporciona a las prendas, y aún cuando esto incrementó el costo de producción en un 10% o 15%. Las exigencias de altos estándares de calidad, la dirigieron a la apertura de una planta en la zona industrial de Toluca, en donde se integró el proceso de producción de telas, bordados y estampados (se consiguió una licencia para usar la imagen de Winnie Pooh) logrando lo que se conoce como *integración vertical* con el 98% de la producción, desde el área textil, producción de tela, acabado, como los suplementarios (etiquetas y elásticos), estos cambios llevaron a la empresa a vender a marcas como GAP, Gimbori, Limited, JC Penney, entre otras, dirigidas a países como Estados Unidos, España, Francia, Venezuela, Costa Rica y Guatemala.<sup>1</sup>

**Prendas** - a)Nacionales: Bata, multiprenda, playera, pantaleta, trusa, principalmente.

b)Exportación: Calzón entrenador, playera, multiprenda, principalmente.

---

<sup>1</sup> ARIAS UGALDE, Luis Javier. *Baby Creysi: una empresa autosuficiente*. [Entrevista con Abraham Cohen Hamui, director y fundador de Grupo Industrial Creysi]. En Revista Mexcostura, Año 5, No. 22, México, Agosto – Octubre 2001 [En línea] Disponible: [http://www.mexcostura.com/22/entrev\\_baby.htm](http://www.mexcostura.com/22/entrev_baby.htm), 27 de Marzo de 2003.

La variedad de productos a realizar depende de las necesidades de los clientes, es decir, de los pedidos y fechas que la Dirección General de la empresa haya negociado con los mismos y de acuerdo a las ventas de temporada que efectúen las tiendas de autoservicio, quienes motivan la variación en la producción de prendas como mameluco, boxer, short, entre otros.

**Ubicación** - La planta de confección donde fue implementado el programa de inducción, se encuentra ubicada en la Colonia Agrícola Pantitlán, Delegación Iztacalco al oriente de la Ciudad de México, Distrito Federal. Área donde se encuentran ubicadas otras plantas de confección pertenecientes a diversas marcas, en donde se elaboran prendas de vestir como: trajes de baño, ropa interior para dama, ropa para bebé, playeras para la familia, principalmente, convirtiéndola en una zona de constante rotación entre los trabajadores de una empresa y de otra.

**Estructura Organizacional** – De acuerdo al organigrama<sup>2</sup> de la empresa, la plantilla total de trabajadores, está conformada por el 11.65% de personal administrativo, designado por la empresa como personal de Mano de Obra Indirecta (MOI)<sup>3</sup>, mientras que el 88.35% restante está conformado por personal sindicalizado<sup>4</sup> o llamado personal de Mano de Obra Directa (MOD)<sup>5</sup>, ocupando

---

<sup>2</sup> Vid. *Infra*. Anexo 4 en p. 157

<sup>3</sup> Denominado así por tratarse del personal que por sus labores interviene en los procesos administrativos, SIN tener contacto directo con el producto que ahí se elabora, señala: ÁLVAREZ, Victor. Gerente General de la planta en cuestión.

<sup>4</sup> Conforme a lo estipulado en los Capítulos II y III del Título Séptimo en la Ley Federal del Trabajo, en el caso de México.



estos últimos los puestos que se describen a continuación, y los cuales se identifican internamente mediante un código interno formado por tres dígitos:

*“Costurera específica (410)* - Efectúan costura en máquina de ciclo de tiempo (broche o presilladora), donde se debe coordinar la posición de la prenda y no la velocidad de la máquina, debido a que está cuenta con la programación de dicho ciclo.

*Costurera (400)* - Realizan costura en una de las máquinas (recta, over, flatt, collarete o resortera) según en la que les sea requerido; y en la cual el trabajador deberá de controlar la velocidad de la misma, así como la prenda, sin necesidad de llegar a dominar cada una de estas máquinas.

*Costurera multifuncional (420)* - Tienen el dominio mínimo de tres de las máquinas de costura mencionadas anteriormente, excepto el uso de las máquinas de ciclo de tiempo.

*Manual sin experiencia (520)* - Llevan a cabo el deshebrado o refilado de las prendas terminadas, de igual forma pueden efectuar el etiquetado o el empaque de éstas, ya que se les asigna una actividad de las mencionadas a la vez, dependiendo de la carga de trabajo.

---

<sup>5</sup> Denominado así por tratarse del personal que de acuerdo a sus actividades tiene contacto directo con el producto que ahí se elabora, señala: DOMÍNGUEZ, Nestor. Jefe de Producción de la planta en cuestión.

*Manual con experiencia (510)* - Planchan las prendas terminadas previo a que sean empacadas.

*Manual especializada (500)* - Marcan en las prendas, el o los lugares específicos donde serán insertados accesorios como broches, cordones, etc; o efectúan el revisado de las piezas que fueron unidas en la confección de la prenda y en caso de detectar errores, regresan las piezas a la costurera quien las unió para que ésta realice la compostura correspondiente. Al igual que los puestos anteriores, se les asigna una de las actividades descritas dependiendo de la carga de trabajo.

*Manual diverso (530)* - Realizan la separación de prendas terminadas, mediante la clasificación de prendas de primera y segunda, de acuerdo a los estándares de calidad especificados por la empresa; o efectúan la separación y conteo de la materia prima disponible en el almacén (bies, cortes de tela, etiqueta, broche). Cualquiera de estas actividades le podrá ser asignada según las necesidades de la empresa.

*Personal de intendencia (600)* - Efectúan la limpieza de las instalaciones de la planta de confección.”<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Información proporcionada por *Idem*.

## 4.2 ESCENARIO

La inducción, en mayor parte se efectuó en las instalaciones del comedor de la planta de confección, éste con capacidad de hasta cincuenta personas, con condiciones adecuadas de iluminación y ventilación. Al ser ocupado el comedor por los empleados en su horario de ingerir alimentos, la inducción se continuaba en las oficinas de Recursos Humanos, la cual debido a que tiene una capacidad de hasta quince personas, con condiciones adecuadas de iluminación y ventilación, se consideró apropiada para continuar con el programa. De igual forma se utilizaron el resto de las instalaciones de la misma planta para realizar los recorridos mostrando áreas como: el almacén, consultorio médico, oficinas administrativas, baños, lockers, rutas de evacuación.

## 4.3 MATERIAL UTILIZADO<sup>7</sup>

Contrato laboral, reglamento interno de trabajo, manual de bienvenida, carta compromiso, recibo de nómina, muestrario de prendas elaboradas en la empresa, código de conducta del vendedor GAP, organigrama en hoja de rotafolio, fotos de Comisión Mixta de Seguridad e Higiene, brigada contra incendios y primeros auxilios, checador y tarjeta checadora.

---

<sup>7</sup> *Vid. Infra.* Anexos del 4 al 10 en Pp. 157-169

#### 4.4 RESPONSABLE DE PROGRAMA DE INDUCCION:

Debido a que, en la planta de confección donde se realizó la presente investigación la autora de este trabajo se incorporó como miembro de esta empresa ocupando el puesto de auxiliar, en el departamento de recursos humanos el cual se implementó en ese momento, ya que previamente no existía como tal, y considerando que el personal que con anterioridad laboraba en la planta desconocía de las actividades que se iban a realizar en dicho departamento, se aprovechó esta oportunidad para involucrar al auxiliar de recursos humanos, quien iba tener el primer contacto con el personal de nuevo ingreso, desde el momento del reclutamiento y la selección.

Al incorporarse la autora de esta investigación a la empresa en cuestión, y escuchar las necesidades de la gerencia de la planta<sup>8</sup>, se analizó la problemática y se explicó a la coordinación de recursos humanos y a la gerencia de la planta la propuesta para elaborar el programa de inducción y subsanar algunas de las dificultades encontradas en ese momento, recibiendo como respuesta la aceptación de dicha propuesta para desarrollarla y llevarla a cabo, estableciendo un plazo máximo de cinco días hábiles para iniciar con la implementación, y un plazo de duración del programa de un día como límite. Estas situaciones motivaron a involucrar al jefe inmediato del nuevo elemento que en ese caso haya sido contratado, así como al delegado sindical, en caso de tratarse de ingreso de personal sindicalizado a la planta.

---

<sup>8</sup> *Vid. Infra.* Pp. 107-112

Para facilitar el cumplimiento del plazo otorgado, se inició con el planteamiento de los objetivos de dicho programa.

#### 4.5 OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

Al finalizar el programa de inducción el participante explicará:

[OBJ.] Las actividades, obligaciones y responsabilidades que asumirá al ingresar a la empresa.

[OBJ.] Sus derechos como trabajador y miembro de la organización, es decir, lo que la empresa se compromete a ofrecerle (salario, prestaciones, bonos, premios, etc.), y bajo qué circunstancias estos derechos le serán otorgados.

[OBJ.] Las sanciones a las que será acreedor, en caso de incumplimiento en sus actividades, obligaciones o responsabilidades, acordadas con la empresa.

[OBJ.] Los canales de comunicación, es decir; las personas con las que podrá dirigirse en caso de requerirlo, así como los medios y la forma en que deberá hacerlo.

[OBJ.] Los materiales o herramientas que deberá utilizar para realizar sus actividades.

[OBJ.] Las normas que se siguen para prevenir accidentes en la empresa, así como el equipo de seguridad e higiene que deberá utilizar dependiendo de las actividades que les corresponda realizar.

## 4.6 PROCEDIMIENTO

Se realiza el programa de inducción todos los lunes, iniciando a las 08:00 hrs., horario en el que empiezan las actividades en la empresa y en el que se citaron previamente a las personas que participan en él, siguiendo el mismo orden del procedimiento que se señala a continuación:

- I. Presentación. (5 minutos – De 08:00 a 08:05 hrs.) Solicitar a cada uno de los presentes ponerse de pie y decir en voz alta su nombre y puesto que ocuparan dentro de la empresa, para que sus compañeros (as) lo escuchen.
  
- II. Contrato laboral. (15 minutos – De 08:05 a 08:20 hrs.) Repartir a cada participante su contrato laboral<sup>9</sup>, solicitar que cada uno de ellos lo lea y concluida la lectura, explicar las dudas que cada persona manifiesta en ese momento, al finalizar y una vez respondidas dichas inquietudes continuar con la firma de conformidad en el área destinada para ello, y solicitar a cada trabajador lo entregue al Auxiliar de Recursos Humanos que dirige la inducción.
  
- III. Reglamento interior de trabajo. (80 minutos – De 08:20 a 09:40 hrs.) Distribuir entre todos los colaboradores de nuevo ingreso, copia del Reglamento Interior de Trabajo<sup>10</sup>, que consta de un total de 13 hojas, y del que se solicita a cada uno que lea en silencio la (s) hoja (s) que se le (s) haya (n) asignado en la repartición. Al

---

<sup>9</sup> Vid. *Infra.* Anexo 5 en Pp. 158-160

<sup>10</sup> Vid. *Infra.* Anexo 6 en Pp 161-162

finalizar dicha lectura se solicita a cada participante que en seguimiento del orden de las hojas (numeradas) que les fueron entregadas, explicar a todos los presentes lo que recuerde y haya entendido de la lectura que realizó, así como preguntar las dudas que se tengan de dicha lectura.

Al haber concluido cada una de las personas su explicación correspondiente, la persona responsable de la inducción explica los puntos del Reglamento que algún trabajador haya omitido, y complementa aquellos en los que se haya proporcionado la información de manera incompleta o errónea.

IV. Manual de bienvenida. (15 minutos – De 09:40 a 09:55 hrs.) Posteriormente, se entrega a cada colaborador el manual de bienvenida<sup>11</sup>, el cual procede a leer el Auxiliar de Recursos Humanos en voz alta frente a los colaboradores, ayudándoles a completar al mismo tiempo los datos de cada trabajador solicitados en dicho formato. Una vez terminada la lectura de éste, el Auxiliar de Recursos Humanos pregunta si existen algunas dudas, y al ser respondidas dichas inquietudes se procede a firmar de conformidad en el espacio destinado para ello.

V. Carta compromiso de conducta. (20 minutos – De 09:55 a 10:15 hrs.) Concluido el punto anterior, se pregunta a los participantes: ¿Cuáles consideran que sean los beneficios de cuidar las instalaciones de la planta, así como los productos que se realizan en la misma?, se escuchan las respuestas y comentarios al respecto y se enfatiza en la importancia de cuidar todo lo que se

---

<sup>11</sup> Vid. *Infra.* Anexo 7 en Pp. 163-165

encuentra dentro de la planta, equiparando la experiencia con la de estar en casa con la familia, donde los miembros de ésta procuran el cuidado mediante la limpieza y mantenimiento de las cosas que se encuentran dentro de ella, y de igual forma se debe de hacer con la herramienta que es proporcionada por la empresa, para realizar las actividades diarias.

Igualmente se pregunta a los presentes ¿De qué forma creen verse afectados en caso de que sus compañeros dañen las instalaciones de la empresa o los productos que se realizan en la misma?, se escuchan las respuestas y se les explica que debido a que desafortunadamente no todas las personas son tan honestas y cuidadosas como los presentes, y a la experiencia que la propia empresa ha tenido hasta la fecha, ésta recurre a revisiones constantes, para evitar el robo de prendas que se elaboran al interior de la planta, situación con el que se ven afectados todos los trabajadores. Se hace entrega de la carta compromiso de conducta<sup>12</sup>, la lee el Auxiliar de Recursos Humanos y solicita a cada persona completar los espacios en blanco con sus datos, concluida la lectura se indica a los presentes que en caso de estar de acuerdo con lo señalado en el formato, y estar dispuestos (as) a adquirir el compromiso que ahí se señala deben firmar en el espacio destinado para ello.

VI. Recibo de nómina. (15 minutos – De 10:15 a 10:30 hrs.) Se expone a los participantes de la inducción una réplica de recibo de nómina<sup>13</sup> en hoja de

---

<sup>12</sup> Vid. *Infra.* Anexo 8 en p. 166

<sup>13</sup> Vid. *Infra.* Anexo 9 en p. 167



rotafolio, en el que por confidencialidad se omiten datos personales, se muestran percepciones y descuentos a aplicar según cada caso, confirmando lo explicado en puntos anteriores. Se procede a preguntar si existen algunas dudas acerca de éste, y al ser respondidas dichas inquietudes se pasa al siguiente punto.

VII. Receso. (30 minutos – De 10:30 a 11:00 hrs.) Se proporcionan treinta minutos de descanso para ingerir alimentos y posteriormente continuar con la inducción, se les solicita a los participantes que a su regreso se presenten en la oficina de Recursos Humanos donde fueron entrevistados en el proceso de selección. Si no regresan del receso todos los colaboradores, se pregunta a los restantes: si tienen conocimiento del por qué su compañero (a) no regresó, y se les manifiesta verbalmente la importancia que significa para la empresa, de que haya (n) regresado después de haber conocido las condiciones laborales que le (s) serán exigidas y ofrecidas por parte de la misma, y que al retornar a las instalaciones a continuar con el programa de inducción, la empresa da por entendido que están de acuerdo con las condiciones que se han revisado hasta este momento.

VIII. Muestrario de prendas. (15 minutos – De 11:00 a 11:15 hrs.) Se continua con la presentación de un muestrario de prendas realizadas en la planta de confección, se informa a los participantes la importancia del trabajo que cada persona realiza para concluir la confección de una prenda, la forma en que afecta el ausentismo, debido a que el trabajo que se realiza en la planta sigue un procedimiento y cuando falta una persona a laborar afecta a sus propios compañeros, y se explica de la forma en que se afecta a si mismo cada trabajador

al participar en el incumplimiento de los objetivos de la empresa, debido a que el trabajo en la planta de confección depende del cumplimiento y compromiso que la misma tiene con sus clientes (horarios y fechas de entrega de pedidos, cantidad y calidad del trabajo entregado).

IX. Código de conducta del vendedor GAP. (15 minutos – De 11:15 a 11:30 hrs.)

El Auxiliar de Recursos Humanos efectúa la lectura en voz alta del Código de Conducta del Vendedor GAP<sup>14</sup>, explica que al ser uno de los clientes de la empresa, corporación GAP originaria de Estados Unidos, se preocupa constantemente porque las condiciones de trabajo en las plantas donde se elaboran los productos que llevan su nombre (marca) sean favorables, éste al igual que otros clientes como JCPenney, Gimbori, Limited, Liverpool, Palacio de Hierro, entre otros, cuenta con personal especializado que constantemente visita dichas plantas y platica con los trabajadores con la finalidad de conocer las condiciones en las que realizan sus actividades. Derivado de ello se explica la importancia de cuidar las instalaciones de la planta, y principalmente se hace énfasis en realizar en tiempo, forma y con la calidad requerida, cada uno de los productos que se elaboren en la misma.

Se señala que la flexibilidad y adaptación del personal para aprender a hacer cosas nuevas, utilizar nuevas herramientas, equipos o materiales trae consigo ventajas debido a que las exigencias de los clientes en la actualidad son más severas que antes y la competencia es más reñida, se les pregunta a los

---

<sup>14</sup> Vid. *Infra.* Anexo 10 en Pp. 168-169

presentes de algún producto o servicio (servicio telefónico, electricidad, reparación de algún electrodoméstico, mueble, aparato, etc.) que han contratado o comprado recientemente y se analiza el ejemplo proporcionado, al preguntar ¿Cómo se han sentido cuando lo que les ofrecieron en un principio, no se los cumplieron o no resulto lo que pensaron?, se utilizan las respuestas que se reciben para explicar que lo mismo sucede cuando la empresa no cumple con lo que acordó con los clientes, y lo que solamente se logra con el compromiso y participación de cada trabajador, porque de ello dependerá si los clientes compran nuevamente los productos elaborados en la planta o no, y como consecuencia si cada uno de los que forman parte de ella continúan con trabajo o no, porque al no cumplir con los clientes se presentan casos como los de otras plantas que han cerrado quedándose sin trabajo muchas personas.

X. Organigrama. (30 minutos – De 11:30 a 12:00 hrs.) Posteriormente se muestra en una hoja de rotafolio el organigrama<sup>15</sup> de la estructura organizacional de la planta, en donde se señala a los colaboradores de los diferentes departamentos que forman parte de ésta, y las diversas líneas de producción que se tienen en ese momento, explicando que éstas pasan por movimientos internos en su plantilla tanto de recursos materiales (máquinas de coser, mesas, anaqueles, etc.), como de recursos humanos, de acuerdo a las prendas que se producen en base a las necesidades de los clientes, y a la temporada del año (producción de shorts para verano y de mamelucos para invierno). Se informa que estos cambios provocan, que principalmente en las líneas de producción que se señalan en el

---

<sup>15</sup> Vid. *Infra.* Anexo 4 en p. 157

organigrama, se modifique la información constantemente, y se reitera la importancia para la empresa, de que su personal esté dispuesto a aprender y realizar actividades variadas al interior de la misma, en cualquiera de sus áreas que están en constante movimiento.

El Auxiliar de Recursos Humanos explica, que de igual forma es importante tener disponibilidad para laborar tiempo extra en caso de que la empresa lo requiera, ya que además de la paga adicional que beneficiará su bolsillo al percibir el pago que señala la ley, todos los colaboradores que participan para concluir con el trabajo comprometido con el cliente, sienten la satisfacción de haber cumplido con éste en tiempo y forma, y tienen la seguridad de que ese cliente está dispuesto a consumir nuevamente los productos elaborados en la planta.

Subrayando la disponibilidad de tiempo y apoyo que brinden a la empresa cuando ésta lo solicite, así como la apertura a aprender cosas nuevas y a enfrentar los cambios que disponga la empresa, se verán gratificados con la POSIBILIDAD de un ascenso de puesto y/o aumento de salario, que vienen acompañados de incremento de responsabilidades y obligaciones; se destacan estos beneficios, enfatizando que se trata tan sólo de posibilidades, y que estarán sujetas a la disponibilidad en la plantilla, es decir, a las vacantes que se presenten en un futuro. La aclaración se hace con la finalidad de que a futuro esta información no traiga consigo situaciones adversas como la *frustración*, en caso de que por cualquier circunstancia no exista la posibilidad de este tipo de gratificaciones.

Al mostrar el organigrama, se indica con qué áreas se pueden dirigir en caso de requerir apoyo, dependiendo de cual sea éste (compostura de maquinaria, entrega de herramientas equipo o material, información de los estándares de producción o calidad solicitados por la empresa, de la fecha de entrega de algún pedido en específico, entre otros), y se destaca que de primer instancia en caso de duda o aclaración, a la primer persona a la que hay que dirigirse es el jefe inmediato, y al considerar que no fue satisfecha su duda o aclaración, con toda confianza podrán acercarse a la coordinación de recursos humanos, porque para la empresa es importante conocer la opinión y el sentir de los trabajadores.

XI. Delegado sindical. (15 minutos – De 12:00 a 12:15 hrs.) Concluido el punto anterior se solicita al delegado sindical su presencia en el departamento de recursos humanos y se realiza la presentación de éste con los nuevos integrantes, quien informa el domicilio, fecha y horario en el que deberán asistir a las oficinas del sindicato para llevar a cabo su afiliación a éste. En caso de tratarse del ingreso de personal de mano de obra indirecta, se omite este punto.

XII. Recorrido de instalaciones. (80 minutos – De 12:15 a 13:35 hrs.) Se realiza un recorrido en las instalaciones, en el que se muestra la ubicación de cada uno de los departamentos explicados en el organigrama, al igual que áreas comunes como baños y comedor, durante el recorrido se muestran las líneas marcadas en el piso, y se explica que deben de seguirse en caso de una emergencia hasta llegar a los círculos que indican área de evacuación, se explica que al momento de

escuchar la sirena (alarma) deben acudir a las áreas mostradas, y se informa que en ocasiones al escuchar la alarma se trata de simulacros donde se toma el tiempo que tarda todo el personal en llegar ahí y se debe evacuar sin gritar, sin correr y lo más rápido posible porque está en juego la vida de todos y el material que se almacena se quema con rapidez. Igualmente se muestran los activadores de alarma, y se hace la petición de que no se accionen las palancas para provocar falsas alarmas y en caso de ser accionadas por accidente informar inmediatamente a su supervisor.

En dicho recorrido se muestra el periódico mural y se enseña la foto y nombres de los miembros de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene de la que se explicó durante el desarrollo de la inducción, se señala que para identificar a dichos elementos se observa en la parte superior de uno de sus brazos, un brazalete color verde de cinco centímetros de ancho, de igual forma se muestra la foto y nombres de los miembros de la brigada contra incendios, y se indica que se trata de personal capacitado para el uso de extintores en caso de que se presente algún percance con fuego.

Se muestra la ubicación del consultorio médico en el que se recibe el servicio, y se informa que en caso de no tratarse de una emergencia se puede acudir mediante previa cita concertada en el departamento de recursos humanos, y en caso de no estar presente el doctor se puede solicitar ayuda a cualquiera de las personas que porta en uno de sus brazos, un brazalete color blanco de cinco centímetros de ancho con una cruz roja, se muestra la foto y nombres de estas

personas y se explica que forman parte del equipo de primeros auxilios y están capacitados para atender cualquier percance que se presente al interior de la planta.

Posteriormente se regresa a la oficina de recursos humanos, se les hace entrega de su uniforme (en caso de corresponderle de acuerdo a sus actividades), se solicita a los participantes tomen sus pertenencias incluyendo el uniforme que se les acaba de proporcionar, y las lleven consigo al área a que se les mostrará, se dirige a las personas al área de casilleros (lockers), se les asigna uno a cada colaborador colocando un letrero con su nombre completo en la puerta del mismo y se les pide que ingresen sus pertenencias colocando el candado que les fue solicitado con anterioridad, se asegura que el candado esté bien cerrado para que nadie pueda abrir el casillero y se recomienda que el dinero o tarjetas bancarias las conserven siempre consigo para evitar tentaciones de compañeros deshonestos.

Se finaliza el recorrido de las instalaciones mostrando el reloj checador y se señala que en él se registran diariamente las entradas y salidas del personal incluyendo el horario de comida o descansos, y se entrega la tarjeta checadora de la semana en curso, posteriormente se explica la forma de hacer el registro y se enfatiza la importancia de que cada persona realice cada uno de sus registros, para evitar pagos de su nómina erróneos por el hecho de no cumplir con el registro señalado. De igual forma se indica que en caso de que por descuido detecte la persona que no realizó correctamente el registro de sus horarios, u

olvido hacerlo, se remedia la situación acudiendo los días viernes de cada semana a las 16:50 hrs. al departamento de recursos humanos, en donde el coordinador de dicho departamento en compañía del gerente de la planta realiza la corrección correspondiente en las tarjetas de checado, debido a que estas dos personas son las únicas autorizadas por la empresa para marcar, tachar o corregir cualquier registro efectuado en la tarjeta checadora agregando su firma para validar la corrección, o de lo contrario se perjudicará el pago del premio de puntualidad y asistencia explicado con anteriormente. Por último se confirma a los participantes que el área donde se inició la inducción, es el comedor donde los trabajadores tienen autorizado ingerir sus alimentos y en caso de hacerlo en otra área y ser sorprendidos recibirán una sanción como lo señala en reglamento revisado.

En cada uno de los aspectos revisados en el recorrido se pregunta si se tiene alguna duda o inquietud acerca de lo que se lo que se explica, o de algo que hayan visto o escuchado durante el recorrido, y se responde a las inquietudes presentadas.

XIII. Jefe inmediato. (30 minutos – De 13:35 a 14:05 hrs.) Posteriormente se lleva a cada uno de los trabajadores de nuevo ingreso a su área de trabajo y se presenta nuevamente con su supervisor inmediato (con el que ya había tenido contacto en la entrevista del proceso de selección), quien reitera a su (s) colaborador (es), las tareas a realizar que le fueron explicadas en el proceso de selección, informa el horario de comida y/o descansos que se tienen en el área, los aspectos que se consideran para evaluar su eficiencia y en el caso de tratarse de personal



sindicalizado les muestra la tabla de rendimiento de producción (publicada a la vista en las instalaciones de la planta) donde se especifica el cálculo del destajo, así como el pago por el mismo.

El jefe inmediato explica que los datos para el pago del destajo han sido obtenidos por medio de estudios de tiempos y movimientos<sup>16</sup> y por lo tanto son cantidades reales que son alcanzadas por compañeros de ellos, por lo que tienen la misma posibilidad de hacerlo, para recibir un pago adicional que les puede ser de utilidad, se muestra la tabla de medidas y estándares de calidad especificados por la empresa y por los clientes y se finaliza haciendo entrega de las herramientas necesarias para iniciar sus labores.

XIV. Gerente de la planta. (20 minutos – De 16:30 a 16:50 hrs.) Se solicita a los participantes se presenten el viernes siguiente a las 16:30 hrs (horario de salida) en la oficina de recursos humanos, en la cual el coordinador de recursos humanos hace la presentación del gerente de la planta con los colaboradores y viceversa, momento en el que éste explica brevemente su trayectoria en la empresa, y la importancia que los trabajadores tienen para ésta, formula preguntas improvisadas<sup>17</sup> acerca de lo que recuerdan de la inducción, de cómo se sienten en

---

<sup>16</sup> Consiste en “cronometrar el tiempo empleado en realizar cada una de las partes en las cuales se ha dividido una tarea, en agregar cierto porcentaje de tiempo como tolerancia y en fija como norma el resultado.” Según: ARIAS GALICIA, Fernando. *Administración de recursos humanos: para el alto desempeño*. 5ta. ed. 3a. Reimp; Editorial Trillas. México, 2004, 771 pp.

<sup>17</sup> La gerencia de la planta conjuntamente con el coordinador de recursos humanos consideraron pertinente evitar evaluaciones de la inducción por escrito, debido a que ocasiona gastos en papelería como hojas y tinta, y mayor inversión de tiempo que dificulta la realización de otras tareas por falta de personal. Motivo por el cual se decidió aprovechar la presentación del gerente de la planta con los nuevos miembros, para efectuar preguntas que sean de ayuda para evaluar el cumplimiento de los objetivos de la inducción. (Autor: CRDL).

el transcurso de su primer semana de labores, y cómo resultan las cosas en comparación de lo que se les informó durante dicha inducción, se despide y se pone a sus órdenes.

## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE INDUCCION IMPLEMENTADO



## **CAPITULO 5**

### **METODOLOGÍA**

## **CAPITULO 5**

### **METODOLOGÍA**

En este capítulo se explicará la metodología seguida en la investigación de la rotación de personal y su relación con el programa de inducción implementado, para lo que se presentarán el planteamiento del problema, las variables y la definición de estas últimas que forman parte del estudio, al igual que el material y los sujetos que participaron en él.

De igual manera se hablará del diseño y análisis estadístico utilizado, y el procedimiento que se empleó para determinar en los capítulos posteriores si fueron alcanzados los objetivos, finalidades e hipótesis perseguidos que se exponen en este capítulo.

#### **5.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La planta de confección de donde se partió para la realización de esta investigación, no contaba con un departamento de recursos humanos o similar en su estructura organizacional, por lo que el reclutamiento, selección y contratación del personal eran realizados por empleados administrativos en las oficinas corporativas ubicadas en un domicilio diferente al de la planta, quienes solicitaban al personal iniciar sus labores en la planta en la fecha y horario señalados para

ello. El personal responsable de estas tareas ocasionalmente se presentaba en la planta de confección, ignorando en mayor parte las necesidades de la misma.

Motivo por el cual por medio de negociaciones con los directivos de la compañía, el gerente de la planta adquiere la autorización para establecer el departamento de recursos humanos al interior de la misma, al que una servidora se une, recibiendo como responsabilidad prioritaria, la de proporcionar a la empresa “*trabajadores con disponibilidad*”<sup>1</sup> que no dejen el trabajo cuando se les exige, o que se tenga que prescindir de sus servicios porque “no dan el ancho”<sup>2</sup> y por consecuencia se gaste en buscar, contratar y capacitar nuevas personas.

Por lo que se procedió a realizar una detección de necesidades consultando las entrevistas de salida que la organización conservaba del año en curso (Enero a Junio de 2001), las que por ser material confidencial fueron proporcionadas solamente para su lectura, quedando prohibido la extracción de datos provenientes de éstas, esto se realizó con la finalidad de conocer los principales motivos que tenían los trabajadores para deslindarse de la organización y su opinión de ella. Se recibieron los reportes estadísticos de las carátulas semanales de nómina (ingresos, egresos y plantilla) y para complementarlos se efectuó una reunión (con una duración aproximada de dos

---

<sup>1</sup> Definido como “las personas que apoyan a la empresa cuando ésta lo solicita, con respecto a sus actividades diarias y la flexibilidad de aprender cosas novedosas que serán de utilidad a la empresa para alcanzar los objetivos que ésta se plantee.” Por: ÁLVAREZ, Victor. Gerente General de la planta en cuestión.

<sup>2</sup> Refiriéndose a que “no cumplen con las expectativas de la empresa, en cuanto a que no se preocupan por satisfacer a los clientes”. Por: *Idem*.

horas) con los coordinadores de cada una de las áreas,<sup>3</sup> encontrando como resultado del análisis de la información recabada, que las principales situaciones que originaron la separación de los trabajadores de la empresa en el periodo señalado, ya sea de forma voluntaria o involuntaria fueron:

- La *falta de ofrecer descripción de puestos o hacerlo de manera incompleta*, ya que al solicitar a los colaboradores tareas diferentes a la que venían desempeñando, estos se negaban diciendo que “no era una actividad que les correspondiera” o que “nadie les dijo qué era lo que iban a hacer dentro de la empresa”. Estos argumentos en el caso del personal sindicalizado se generaban por ignorancia y en ocasiones por pretexto, ya que de acuerdo a la descripción de la estructura organizacional<sup>4</sup> y al Contrato Colectivo de Trabajo, en un puesto se pueden realizar diversas tareas según las necesidades de la empresa.

- La *falta de brindar información con respecto a estándares de producción y calidad estipulados por la empresa y/o por los clientes*, manifestado al momento de exigirles el cumplimiento de dichos estándares, y escuchando afirmaciones como: “Yo no puedo hacerlo tan rápido, así trabajo yo”, o “si la empresa quiere que incremente mi producción, me va a salir mal y me lo van a regresar para su compostura, así que díganme que quieren, ¿cantidad o calidad?”, o señalaban “no puedo hacerlo con la calidad que me lo piden porque así lo he hecho siempre y nadie me había dicho nada”.

---

<sup>3</sup> Vid. *Infra*. Anexo 4 en p. 157

<sup>4</sup> Vid. *Supra*. Pp. 85-87

- Las *promesas incumplidas o engaños*, hechos previamente por el jefe inmediato u otros miembros de la empresa, que provocan que los trabajadores confronten a sus superiores señalando “que hasta que le cumplan con el aumento de salario que alguien le había prometido en alguna ocasión, va a echarle ganas” o “hasta que le cumplan el cambio de puesto que su jefe anterior le prometió, va a hacer lo que la empresa le solicite”. A veces tratándose de promesas escuchadas hace más de cinco años, o hechas por personas que hace tiempo ya ni laboran ahí.

- Las *relaciones de conveniencia con el delegado sindical*, expuestas cuando los trabajadores responden “voy a ir con el sindicato porque nadie nos puede obligar a trabajar tiempo extra, y mucho menos a dar los resultados de producción y/o calidad que la empresa exige”, esta situación según los coordinadores era recurrente, ya que por la carga de trabajo se solicita a los trabajadores apoyar laborando tiempo extra concluido su horario de trabajo, o en jornadas nocturnas que se realizan para cumplir puntualmente con los clientes, recibiendo en ambos casos el pago señalado por la ley, y a lo que los colaboradores responden “no quiero y no me puedes obligar, porque en ningún lado dice que sea mi obligación”.

Los directivos de la organización expresaron su *preocupación de no cumplir con alguno de los estatutos establecidos por los clientes*, quienes al solicitar a la planta de confección la producción de prendas con su marca, eligen a un representante que comunica las disposiciones (requisitos mínimos del lugar de trabajo, condiciones laborales para los trabajadores, estándares de calidad a seguir, empaque del producto, etc.) bajo las que se deben de elaborar y entregar



los productos. Esta persona tiene la libertad de visitar las instalaciones, observar y entrevistar a los trabajadores para vigilar que sean cumplidas las disposiciones acordadas, y en caso contrario emitir sus recomendaciones, que pueden llevar a que el cliente dé por terminada la relación comercial con la empresa.

Con dichos antecedentes, las necesidades manifestadas por la compañía y la influencia de las experiencias anteriores de la autora, quien al ingresar a empleos nuevos se ha encontrado con la decepcionante falta de información, que dificulta el desempeño de las actividades y propicia decepciones en el cumplimiento del contrato psicológico, se determinó como **problema de investigación:** *¿La implementación de un programa de inducción, producirá disminución en la rotación de personal?, para lo que durante el mes de Junio de 2001 se diseñó el programa de inducción, iniciando con la implementación el lunes 2 de Julio de 2001, y a su vez con la presente investigación.*

Paralelamente, en la organización se estableció un procedimiento de reclutamiento y selección, en el que se realiza a los candidatos un examen de habilidades que no se hacía anteriormente, proporcionándoles herramientas y material para que desarrollen la actividad que se les solicite, simulando el primer día de labores. Con la finalidad de que los candidatos además de tener contacto con sus posibles compañeros y su lugar de trabajo, tengan la oportunidad de percibir la cultura organizacional, y la empresa se beneficie al evaluar las habilidades del candidato para una mejor elección.

A todos los candidatos seleccionados en el transcurso de la semana (de martes a viernes), y que entregaron la documentación completa que se les solicitó para su contratación, se les cita presentarse el lunes siguiente a las 08:00 hrs, con sus alimentos, o dinero para consumir la comida ofrecida en el comedor de la empresa, y traer consigo un candado con su respectiva llave para la asignación de casillero durante ese día de la inducción, fecha que será considerada como su primer día de trabajo. planteando los siguientes objetivos y finalidades:

## 5.2 OBJETIVOS

- ❑ Destacar a la rotación de personal como una de las problemáticas a las que se enfrentan las organizaciones
- ❑ Identificar los diversos aspectos que provocan la rotación de personal.
- ❑ Medir la rotación de personal.
- ❑ Analizar las posibles soluciones para disminuir la rotación de personal.
- ❑ Establecer una relación entre la rotación de personal y los programas de inducción.
- ❑ Demostrar la disminución de la rotación de personal en una planta de confección mediante la implementación de un programa de inducción.
- ❑ Diseñar e implementar un programa de inducción.

## 5.3 FINALIDADES

- » Mostrar una de las formas de abordar la problemática de rotación de personal en las empresas.
- » Mostrar el trabajo que realiza el psicólogo industrial dentro de las empresas.

- » Proporcionar elementos generales para la elaboración e implementación de procedimientos de inducción.

Debido a que una necesidad que presentan las organizaciones hoy en día, es la adaptación de sus trabajadores a los cambios, el psicólogo tiene trabajo por realizar aprovechando sus conocimientos y experiencia en el comportamiento del individuo y grupos, para utilizar los métodos y los medios más adecuados para atender las problemáticas que se presenten. En el campo de la psicología es importante considerar el tema de la rotación de personal, debido a que como se ha observado, este comportamiento de deslindarse de la organización es síntoma de que algo está pasando en el individuo, quien es motivado de acuerdo a las circunstancias que le rodean, en las que interviene en gran medida el contrato psicológico.

Por lo cual las contribuciones psicológicas que se espera propiciar a partir de esta tesis son, el análisis de problemáticas que se presentan en el ámbito laboral específicamente en el área de recursos humanos, como el caso de la rotación de personal, y la identificación de los factores que intervienen, para tomar acciones que beneficien tanto a la empresa como el individuo, al cual es conveniente ayudarlo en su adaptación al nuevo ambiente al que pertenece.

Considerando la trascendencia de la problemática, y el cumplimiento de los objetivos y finalidades señaladas, se establecen las siguientes hipótesis:

## 5.4 HIPÓTESIS

Las hipótesis planteadas en la presente investigación son:

Hipótesis nula ( $H_0$ ): “La implementación de un programa de inducción no produce diferencia o aumenta la rotación de personal”.

Hipótesis de trabajo o alternativa ( $H_1$ ): “La implementación de un programa de inducción disminuye la rotación de personal”.

La representación estadística de éstas es:

$H_0: \mu_1 \leq \mu_2$  (La media de índices de rotación post-test  $\mu_2$  es mayor o igual que la media de índices de rotación pre-test  $\mu_1$ .)

$H_1: \mu_1 > \mu_2$  (La media de índices de rotación post-test  $\mu_2$  es menor que la media de índices de rotación pre-test  $\mu_1$ .)

## 5.5 VARIABLES

En este planteamiento se observan las variables que forman parte de la investigación:

Variable Independiente (V.I.) – Programa de inducción de personal.

Variable Dependiente (V.D.) – Rotación de personal.

## 5.6 DEFINICION DE TERMINOS

Para facilitar la comprensión de la problemática analizada, se definen las variables mencionadas, a continuación:

Rotación de personal: “La fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.”<sup>5</sup>

De las diversas definiciones que se proporcionaron<sup>6</sup> del término, ésta fue elegida, al considerarla más completa que las otras, debido a que se contemplan en ella tanto a los ingresos como las salidas del personal.

Inducción de personal: “Consiste en un programa formal, diseñado y llevado a cabo en parte por personal, cuyo objetivo es introducir a los nuevos empleados a la organización, tanto en lo referente a sus aspectos sociales como a los laborales”<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. 5ta. Ed; (Trad. de Germán Alberto Villamizar), Ed. Mc Graw Hill, Colombia, 2002, p. 188.

<sup>6</sup> *Vid. Supra*. Pp. 7-8

<sup>7</sup> TYSON, Shaun. Et al. *Administración de personal*. 1a ed; 4ta. Reimp (Trad. de Arturo Narváez López); Editorial Trillas, México, 2004, p. 73.

De las definiciones proporcionadas al respecto<sup>8</sup>, se hace referencia a ésta porque en las de los otros autores se restringe la inducción a aspectos laborales, en lo que como autora de esta investigación, considero que igualmente la inducción puede englobar aspectos sociales, y además no debe de limitarse ésta al momento del ingreso, sino que puede y debe usarse en situaciones posteriores, como al enfrentarse la empresa a cambios<sup>9</sup>.

## 5.7 SUJETOS

Para este estudio se empleó lo que se denomina como *muestra accidental* o *incidental*<sup>10</sup>, es decir, que todos los trabajadores de la planta de confección constituyen la muestra completa, por pertenecer al grupo sujeto a estudio. La población cumplió con las siguientes características:

- Sexo: Indistinto
- Edad: Entre 18 y 50 años
- Estado civil: Indistinto
- Escolaridad: Mínimo primaria
- Físicamente íntegros.
- Miembros activos en la nómina de la empresa.

---

<sup>8</sup> Vid. *Supra*. Pp. 36-37

<sup>9</sup> Vid. *Infra*. p. 141

<sup>10</sup> DOWNIE, Norville M. et al. *Métodos estadísticos aplicados*. 5ta. Ed. (Trad. de Chu Pulido, Mei M. A.) Editorial Harla, México, 1986, Pp. 138.

## 5.8 MATERIAL

El señalado en el programa de inducción<sup>11</sup>, así como las carátulas de nómina de 52 semanas en donde se especifica la plantilla de personal para el cálculo de la rotación de personal.

## 5.9 DISEÑO DE INVESTIGACION

Se utilizó un método de investigación de tipo cuasiexperimental<sup>12</sup> con la técnica de *serie temporal interrumpida simple*<sup>13</sup>, debido a que se efectuaron varias medidas de la variable dependiente durante un periodo previo a la intervención (implementación de programa de inducción) y varias medidas durante un periodo posterior a ella, para determinar estadísticamente si la hipótesis de trabajo es aceptada, de acuerdo a lo señalado en el siguiente punto.

## 5.10 ANALISIS ESTADÍSTICO

Para el análisis estadístico de los datos se empleo un sistema de medidas repetidas, conocido como prueba “t”, por ser el sistema utilizado en investigación para estudios de tipo pre-post, en donde se evalúa dos veces a los miembros de

---

<sup>11</sup> *Vid. Supra*, p. 88

<sup>12</sup> “Lo cual implica menor grado de control sobre variables extrañas, y por ende, sobre las fuentes de invalidación, y/o, El factor causal (variable independiente) no es manipulado a voluntad en algunos casos.” ARIAS GALICIA, Fernando. *Introducción a la metodología de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento*. 6ta. Ed; Editorial Trillas. México, 2001, p. 329.

<sup>13</sup> MONTERO, Ignacio. Et al. “Sistema de clasificación del método en los informes de investigación en Psicología” en: *International Journal of Clinical and Health Psychology*, Vol. 5, No. 1; 2005. [En línea] Disponible: <http://www.aepc.es/ijchp/SCMIIP.pdf>, 09 de Septiembre de 2005, p 121.

un grupo en el que se ha intervenido (*inducción*), mostrando los efectos que dicha intervención tiene en la variable dependiente (*rotación*), y por tratarse de la más recomendada en casos donde N es menor a 60, como en este caso, donde la unidad de análisis (*rotación de personal*) consiste en 26 índices previos que serán comparados con 26 índices posteriores de rotación. El nivel de significancia utilizado fue el de  $\alpha: 0.1$ , por tratarse de uno de los que se utilizan comúnmente en la práctica, para este tipo de investigaciones.<sup>14</sup>

## 5.11 PROCEDIMIENTO

Utilizando los datos de las carátulas de nómina semanales proporcionadas por la planta de confección, se realizó la medición de la rotación de personal de 26 semanas, empleando la fórmula proporcionada por Chiavenato, por considerarla la más adecuada con relación a los datos que la empresa proporcionó para la medición:

$$\text{Indice de rotación de personal} = \frac{\underline{A+D}}{\text{PE}} \times 100$$

A = Admisiones de personal durante el período asignado.

D = Desvinculación de personal durante el período señalado.

PE = Promedio de empleados durante el período definido.

---

<sup>14</sup> DOWNIE, Norville M. et al. *Métodos estadísticos aplicados*. 5ta. Ed. (Trad. de Chu Pulido, Mei M. A.) Editorial Harla, México, 1986, Pp. 163, 175, 176.



Después se realizó el diseño e implementación del programa de inducción<sup>15</sup>, que se impartió a todo aquél personal que ingresó posteriormente a la empresa, una vez transcurridas 26 semanas de aplicación del programa, se midió la rotación de personal producida en dicho periodo, utilizando la misma fórmula empleada con anterioridad, y con la cual se obtuvieron los resultados que se muestran en el siguiente capítulo.

---

<sup>15</sup> *Vid. Supra.* Pp. 91-103

## **CAPITULO 6**

### **RESULTADOS**

## CAPITULO 6

### RESULTADOS

En el presente capítulo se muestra información general de la población, como promedios de la plantilla, número de ingresos y egresos de personal obtenidos en la planta de confección sujeta a investigación, durante el período de las 52 semanas que tuvo duración el estudio, y datos con los que se obtuvieron los índices de rotación de dicho período, los que por medio del análisis estadístico ayudarán a determinar la aceptación o rechazo de la hipótesis de trabajo.

#### 6.1 DATOS DE LA POBLACIÓN

Para un análisis más detallado de la información, los datos arrojados referentes a la población se dividirán para su exposición, en personal de Mano de Obra Indirecta (MOI), personal de Mano de Obra Directa (MOD)<sup>1</sup> y planta de confección o población total, como sigue:

##### Plantilla:

Como se observa en la Tabla 1, durante las 26 semanas previas a la implementación del programa, el promedio semanal de personal de MOI fue de 56, mientras que del personal de MOD fue de 426, sumando un total de 483 personas promedio quienes conformaron la plantilla en la planta durante dicho período. En

---

<sup>1</sup> Vid. *Supra.* p. 85

las 26 semanas posteriores, el promedio semanal de personal de MOI fue de 56 personas y de MOD fue de 402 personas, cifras que llevan a una plantilla total de 459 personas promedio en la misma planta.

TABLA1. Distribución de plantilla de sujetos promedio semanal

	PROM. DE PLANTILLA DURANTE PERIODO PRE-TEST	PROM. DE PLANTILLA DURANTE PERIODO POST-TEST
Mano de Obra Indirecta	56	56
Mano de Obra Directa	426	402
Total	483	459

Ingresos:

Nótese en la Tabla 2, que durante las 26 semanas previas a la implementación del programa de inducción, el número de personas que ingresaron a laborar a la planta en puestos de MOI fue 14, y las que ingresaron ocupando puestos de MOD fueron 33, siendo 47 la cantidad total de personas que ingresaron a laborar a ese lugar durante dicho periodo. Mientras que, en las 26 semanas posteriores se integraron en puestos de MOI 10 personas, y 39 individuos ingresaron ocupando puestos de MOD, lo que significó un total de 49 nuevos colaboradores en la planta de confección en el periodo mencionado.

TABLA 2. Distribución de sujetos que ingresaron a la planta de confección.

	INGRESANTES DURANTE PERIODO PRE-TEST	INGRESANTES DURANTE PERIODO POST-TEST
Mano de Obra Indirecta	14	10
Mano de Obra Directa	33	39
Total	47	49

### Egresos:

En la Tabla 3, se puede apreciar que durante las 26 semanas previas a la implementación de la inducción, los trabajadores que egresaron de la planta de confección y cuyo último puesto ocupado fue de MOI, fueron 16, y los que causaron baja de la misma ocupando puestos de MOD fueron 79 sujetos, siendo un total de 95 personas las que se deslindaron laboralmente de la planta de confección en el periodo señalado. En las 26 semanas posteriores las personas que dejaron de colaborar en la planta de confección y cuyo último puesto ocupado fue de MOI, fueron 10, y quienes ocuparon puestos de MOD al momento de su salida de la planta fueron 36 colaboradores, lo que significa que durante el periodo indicado se retiraron de la planta de confección la cantidad total de 46 personas.

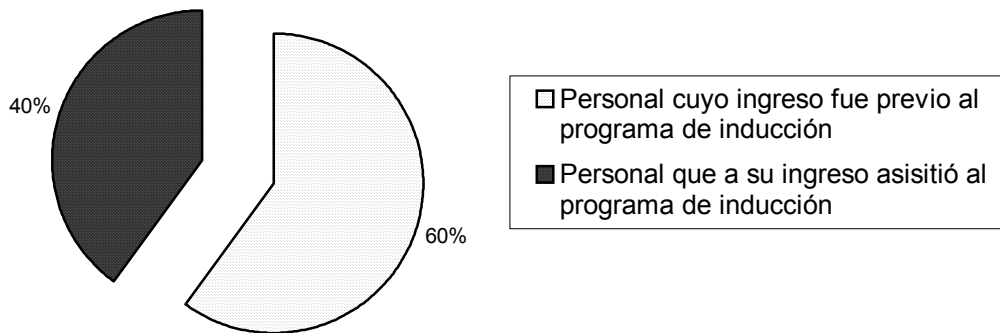
TABLA 3. Distribución de sujetos que egresaron de la planta de confección.

	BAJAS DE PERSONAL DURANTE PERIODO PRE-TEST	BAJAS DE PERSONAL DURANTE PERIODO POST-TEST
Mano de Obra Indirecta	16	10
Mano de Obra Directa	79	36
Total	95	46

### Egresos de personal durante periodo post-test:

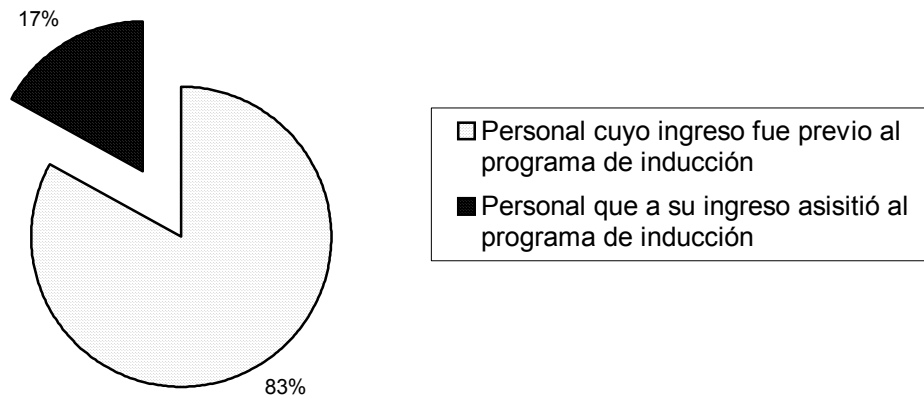
En la Gráfica 1, se observa que del total de bajas de personal de MOI, mostradas a partir de la implementación de la inducción, el 60% de las personas no participaron en ella, ya que su ingreso fue previo a ésta, mientras que el 40% restante si asistieron a su ingreso al programa.

**GRÁFICA 1: Egresos de personal (MOI)  
durante el período Post-test**



En la Gráfica 2, se percibe que del total de bajas de personal de MOD, manifestadas una vez implementado el programa, el 83% de las personas no estuvieron en él, porque ingresaron a laborar antes de la ejecución de éste, y el 17% si participaron a su ingreso en la inducción.

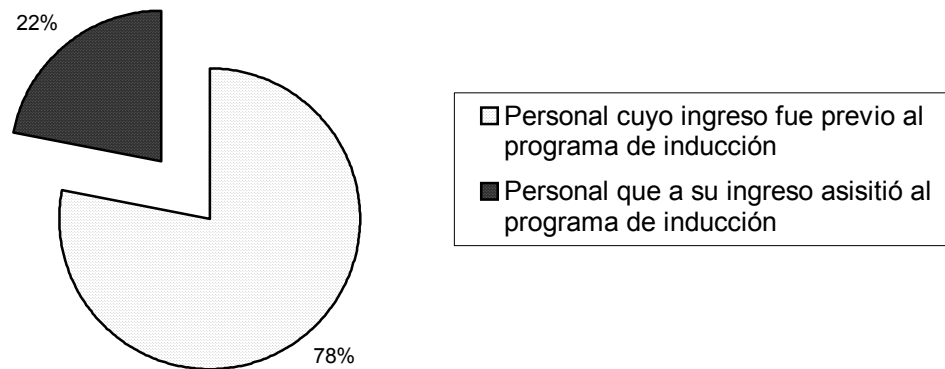
**GRÁFICA 2: Egresos de personal (MOD)  
durante el período Post-test**



En la Gráfica 3, se muestra que del total de bajas de personal en la planta de confección (MOI+MOD), presentadas desde que se efectuó la inducción, el

78% de ellas no participaron en ésta, puesto que su ingreso fue previo a la intervención, entre tanto el 22% de los egresos si asistieron al programa.

**GRÁFICA 3: Egresos de personal (MOI+MOD) durante el período Post-test**

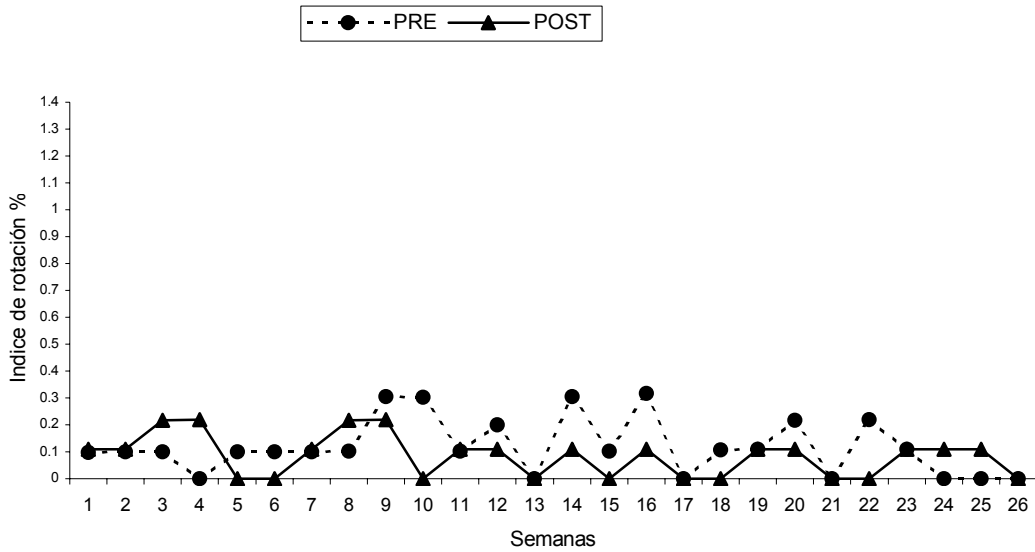


Los datos anteriores serán de utilidad para el análisis y las conclusiones que se presentarán en el siguiente capítulo, no sin antes mostrar los resultados de la rotación de personal producto de esta investigación.

## 6.2 RESULTADOS DE LA ROTACIÓN LABORAL

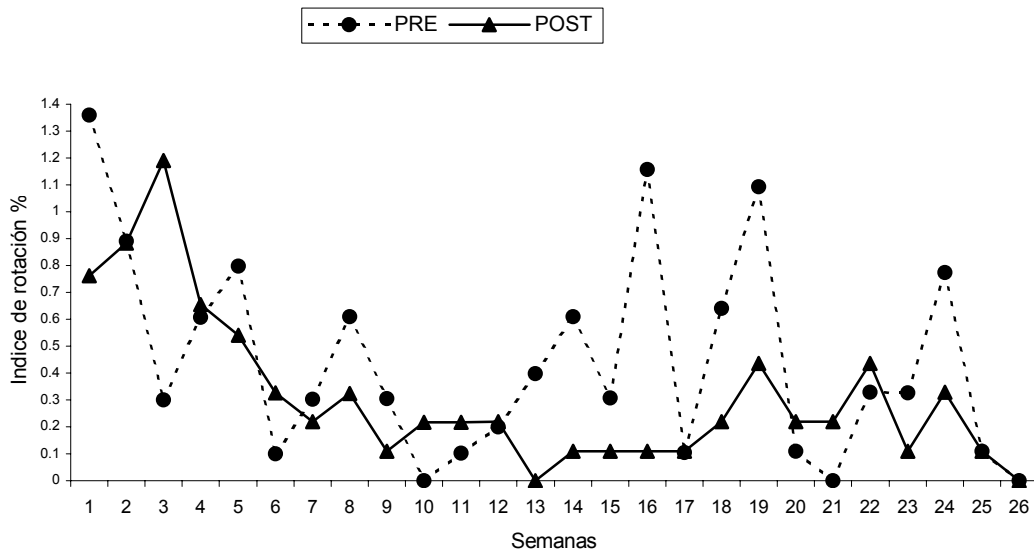
A continuación en la Gráfica 4, se encuentran los índices de rotación del personal de Mano de Obra Indirecta correspondientes a las 26 semanas previas a la implementación del programa de inducción, simultáneamente con los 26 índices de rotación de las semanas posteriores.

**GRÁFICA 4: Índice de rotación de personal  
Mano de Obra Indirecta (MOI)**



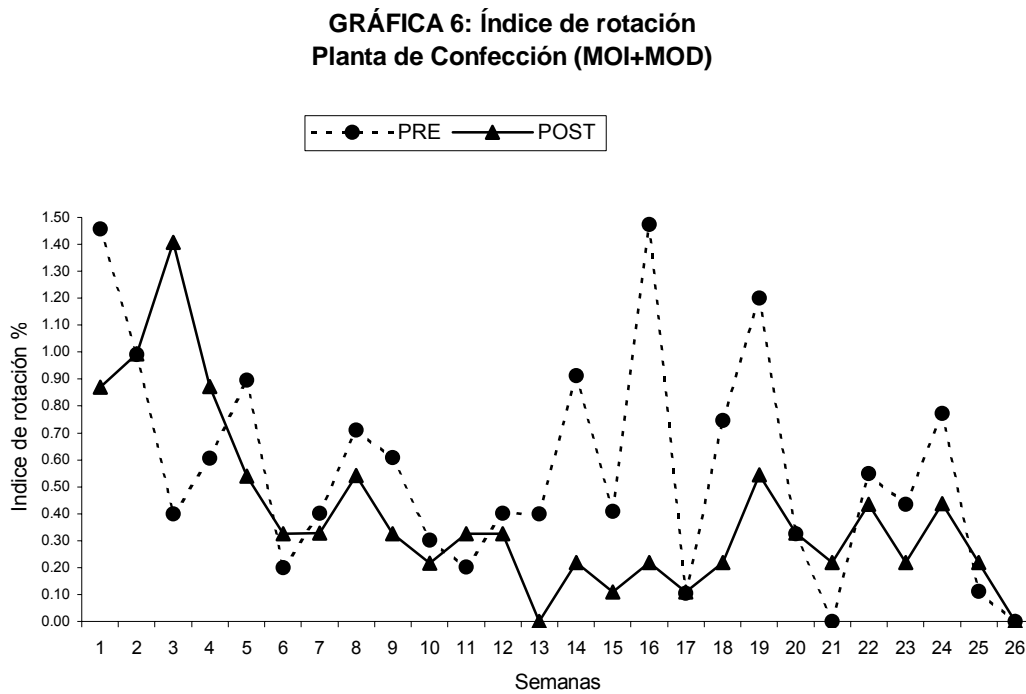
En la Gráfica 5, se observan los índices de rotación de personal de Mano de Obra Directa de las 26 semanas *pre* y 26 *post* a la ejecución del programa.

**GRÁFICA 5: Índice de rotación de personal  
Mano de Obra Directa (MOD)**





Al reunir los datos de la rotación del personal de Mano de Obra Indirecta con los del personal de Mano de Obra Directa, se observan en la Gráfica 6, los índices de rotación del personal obtenidos en la planta de confección, tanto en las 26 semanas previas como en las 26 semanas posteriores a la implementación del programa de inducción. Estos resultados son de notable importancia en la presente investigación, ya que con ellos se determinará si la hipótesis de trabajo es rechazada o de lo contrario, se acepta.



Para llegar a estos resultados, fue necesario utilizar los datos que se encuentran en la Tabla 4 y con ellos efectuar el cálculo para la obtención de los índices de rotación mostrados en las Gráficas 1, 2 y 3. En esta misma tabla se encuentran proyectados los porcentajes promedio de rotación que se tuvieron en el transcurso de las 26 semanas pre-test, y las 26 semanas post-test.

TABLA 4 Resultados de los índices de rotación obtenidos

SEMANAS	MOI (%)		MOD (%)		TOTAL	
	PRE	POST	PRE	POST	PRE	POST
1	0.10	0.11	1.36	0.76	1.46	0.87
2	0.10	0.11	0.89	0.88	0.99	0.99
3	0.10	0.22	0.30	1.19	0.40	1.41
4	0.00	0.22	0.61	0.66	0.61	0.87
5	0.10	0.00	0.80	0.54	0.90	0.54
6	0.10	0.00	0.10	0.33	0.20	0.33
7	0.10	0.11	0.30	0.22	0.40	0.33
8	0.10	0.22	0.61	0.32	0.71	0.54
9	0.30	0.22	0.30	0.11	0.61	0.33
10	0.30	0.00	0.00	0.22	0.30	0.22
11	0.10	0.11	0.10	0.22	0.20	0.33
12	0.20	0.11	0.20	0.22	0.40	0.33
13	0.00	0.00	0.40	0.00	0.40	0.00
14	0.30	0.11	0.61	0.11	0.91	0.22
15	0.10	0.00	0.31	0.11	0.41	0.11
16	0.32	0.11	1.16	0.11	1.47	0.22
17	0.00	0.00	0.11	0.11	0.11	0.11
18	0.11	0.00	0.64	0.22	0.75	0.22
19	0.11	0.11	1.09	0.43	1.20	0.54
20	0.22	0.11	0.11	0.22	0.33	0.33
21	0.00	0.00	0.00	0.22	0.00	0.22
22	0.22	0.00	0.33	0.44	0.55	0.44
23	0.11	0.11	0.33	0.11	0.43	0.22
24	0.00	0.11	0.77	0.33	0.77	0.44
25	0.00	0.11	0.11	0.11	0.11	0.22
26	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PROMEDIO DE ROTACIÓN SEMANAL =						
	0.12	0.08	0.44	0.32	0.56	0.40

De acuerdo al modelo de decisión planteado, donde;

$H_0: \mu_1 \leq \mu_2$

$H_1: \mu_1 > \mu_2$

$\alpha: 0.1$

RD: Se rechaza  $H_0$  si  $t_{obs} > 1.708$ , de lo contrario no se rechaza.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Regla de decisión, utilizada en los diseños experimentales, lo que significa que “el experimentador calculará el valor observado de alguna prueba estadística en datos de muestra, y luego consultará una de las tablas que se incluyen en los apéndices de este libro. Si el valor calculado u observado es mayor que el valor crítico indicado en la tabla, el experimentador rechaza  $H_0$ ; de lo contrario permanece  $H_0$ .” DOWNIE, Norville M. et al. *Métodos estadísticos aplicados*. 5ta. ed. (Trad. de Chu Pulido, Mei M. A.) Ed. Harla, Méx., 1986, Pp. 154.

y una vez efectuado el análisis estadístico con los datos de la tabla 4, utilizando el sistema de medidas repetidas o prueba “t”, se arrojaron los resultados que se proporcionan en seguida.

Diferencias en la rotación del personal de la planta de confección (MOI+MOD):

Como se observa en la Tabla 5, el resultado del análisis de la tobs es de 2.014, por lo tanto tobs es  $> 1.708$ , por lo que  $H_0$  se rechaza y se acepta la hipótesis de trabajo ( $H_1$ ) de que la implementación de un programa de inducción en una planta de confección disminuye la rotación de personal.

TABLA 5. Resultados de diferencia entre pre-test y post-test del grupo experimental de la planta de confección (MOI+MOD).

	MEDIA ARITMETICA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	ERROR ESTÁNDAR	VALOR t	VALOR CRÍTICO	GRADOS DE LIBERTAD	NIVEL DE SIGNIF. $\alpha$
Total	.16	.40	.08	2.014	1.708	25	0.1

Con los resultados proporcionados en este capítulo se dará continuidad en el siguiente con el análisis de los mismos.

## **CAPITULO 7**

## **DISCUSIÓN**

## CAPITULO 7

### DISCUSIÓN

En el presente capítulo se llevará a cabo el análisis de la diferencia en la rotación de personal obtenida, antes y después de la aplicación del programa en la planta de confección, que se mostró en el capítulo anterior. Análisis que a su vez será de ayuda para emitir en este mismo apartado las conclusiones con respecto a este tema, y explicar las limitaciones encontradas a lo largo del estudio. De la misma forma se expondrán las recomendaciones que se consideren pertinentes en caso de trabajar con investigaciones similares en un futuro.

#### 7.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Primeramente se analizarán los datos que caracterizaron a la población, y los cuales intervinieron en los índices de rotación obtenidos.

##### Datos de la población:

De acuerdo a los datos observados<sup>1</sup>, se encontró que la cantidad de bajas de personal de MOI presentadas posteriormente a la implementación del programa de inducción, disminuyó en comparación del período previo, pasando de 16 a 10 personas, sucediendo lo mismo con los ingresos, que fueron de 14 antes

---

<sup>1</sup> Vid. *Supra*. Tablas 1, 2 y 3 en Pp. 121-122

de la inducción a 10 contrataciones después de ella, razón por la cual la plantilla promedio en este rubro, no sufrió cambios.

Por el contrario, en el caso del personal de MOD se nota una mayor diferencia con respecto a estos resultados<sup>2</sup>, debido a que el número de bajas de personal manifestadas después de la intervención, disminuyó notablemente de 79 a 36 personas en comparación con el período previo, situación inversa a los ingresos, que aumentaron de 33 personas en el periodo pre-test a 39 en el periodo post-test, reflejando los efectos de ello en la reducción de la plantilla promedio del personal de MOD, que pasó de 426 a 402.

Situación generada por la recesión económica de Estados Unidos, que repercutió en una baja en las ventas de los productos elaborados en la planta, resultando a su vez en un evidente descenso en la plantilla promedio de personal<sup>3</sup> de la misma, después de aplicado el programa de inducción, pasando de 483 a 459 personas promedio, ya que instrucciones de la compañía no fueron cubiertas algunas de las vacantes que se presentaron en ese periodo.

Estos datos, adquieren relevancia en la investigación, debido a que influyen en los índices de rotación alcanzados tanto en el período pre-test como en el período post-test, los cuales se analizarán a continuación por representar el sustento del presente estudio:

---

<sup>2</sup> *Idem.*

<sup>3</sup> *Vid. Supra.* Tabla 1 en p. 121

### Rotación de personal de Mano de Obra Indirecta

Según los datos adquiridos<sup>4</sup>, el personal de mano de obra indirecta mostró una disminución del 33.33%, en la rotación promedio semanal, después de implementado el programa de inducción.

### Rotación de personal de Mano de Obra Directa

En los resultados del personal de mano de obra directa se reflejó una disminución del 27.27% en su rotación promedio semanal<sup>5</sup>, una vez aplicado el programa de inducción.

### Rotación total de planta de confección (MOI+MOD)

Al unir la información tanto del personal de MOI, como del de MOD, se llegó a los resultados obtenidos en la totalidad de la planta de confección, donde se muestra que el índice promedio de rotación de personal después de la implementación del programa de inducción disminuyó un 28.57%, en comparación al registrado previamente<sup>6</sup>.

Sin embargo, es significativo señalar que los resultados producidos por la aplicación del programa, mostraron una diferencia mayor en la rotación de

---

<sup>4</sup> Vid. *Supra*. Gráfica 4 y Tabla 4 en Pp. 125 y 127

<sup>5</sup> Vid. *Supra*. Gráfica 5 y Tabla 4 en Pp. 125 y 127

<sup>6</sup> Vid. *Supra*. Gráfica 6 y Tabla 4 en Pp. 126 y 127

personal de mano de obra directa que en el caso del personal de mano de obra indirecta, lo cual podría ser consecuencia del contenido del programa diseñado, es decir, que el material utilizado haya tenido mayor énfasis en los puestos a ocupar por el personal sindicalizado que en los del personal administrativo, ya que los resultados no fueron exactamente iguales en una parte de la población que en otra, situaciones para las que se remite a las conclusiones del estudio.

## 7.2 CONCLUSIONES

Con base en los resultados obtenidos en la presente investigación, se llegó a las siguientes conclusiones en referencia a los objetivos planteados:

Mediante las teorías y puntos de vista de los diversos autores que en el texto se incluyeron, se enfatizó en la *rotación de personal como una de tantas problemáticas que desafían a las organizaciones*, principalmente por sus altos costos y tiempo que se requieren para reclutar, seleccionar, contratar y capacitar a los nuevos empleados, esto sin añadir las consecuencias como el bajo nivel de producción, y alto índice de desperdicios de material que aparecen en el periodo de adaptación. No obstante se encontró que existen empresas que no le dan importancia, y no se detienen a evaluar el desembolso que en ocasiones significa, y el cual aparece diluido entre los gastos de operación de los estados financieros, sin ser analizados estos con detenimiento.



En el caso de aquellas organizaciones que muestran interés para disminuir la rotación, se hizo énfasis en que recurran a *identificar aquellos factores que están provocándola*, para poder *analizar las posibles soluciones a la problemática*, y elegir las que resulten más adecuadas y viables en tiempo, espacio y costo para la empresa.

Para determinar si la (s) medida (s) a elegir será (n) la (s) apropiada (s), no existe otra forma más que evaluar la problemática, es decir: cuantificarla, como en el caso de esta tesis que se hizo mediante el *cálculo de índices de rotación*, que aunque no representa un gasto para las empresas, al revisar la bibliografía consultada se observa que son pocas las organizaciones que en nuestro país se ocupan de medirla. Y si aunado a esto, las compañías que se ocupan de medir la rotación, tienen políticas de confidencialidad que les impiden proporcionar los datos referentes a ésta, se comprende la razón por la cual la mayoría de los estudios realizados y publicados provienen en su mayoría del vecino país del norte: Estados Unidos o países como Inglaterra o Japón, quienes determinan si las decisiones adoptadas fueron las correctas o no.

En esta investigación en particular, al identificar como principales generadores de la rotación a: la falta de proporcionar la descripción de puestos a las personas de nuevo ingreso (información resguardada en carpetas y manuales archivados en las instalaciones de la organización), la escasa “disponibilidad”<sup>7</sup> de éstas y a la falta de información proporcionada a los trabajadores, incitándoles

---

<sup>7</sup> Vid. *Supra* p. 107

poca o nula reflexión con respecto a la economía globalizada que se vive en la actualidad, y los requerimientos de ésta hacia cualquier empresa que desee continuar en el mercado; con estos datos y con la ayuda del material consultado, se estableció una relación entre la rotación de personal y la ausencia de un programa de inducción, la que es mencionada en reiteradas ocasiones por los autores quienes tienen experiencia en el área de disertación, relación que poco se ha demostrado con estudios serios, o de existir difícilmente son accesibles para su análisis.

Situación que derivada de la confidencialidad antes mencionada, ha dificultado el estudio entre rotación e inducción de personal, encontrando comúnmente en el camino tanto tesis como libros en la materia con propuestas o sugerencias con respecto a ambas, sin tener la posibilidad de llevarlas a la aplicación en campo y constatar las teorías formuladas, quedando éstas en especulaciones.

Por ello, el haber tenido la posibilidad de *diseñar e implementar un programa de inducción* en una planta de confección de ropa en México, y al mismo tiempo haber tenido la oportunidad de disponer de parte de la información de archivo, que fue útil para el desarrollo de la metodología de la investigación, se considera por si mismo un hecho valioso, resultando como una ventaja adicional el haber intervenido como representante de la disciplina de psicología, y con ello haber ofrecido beneficios a la empresa en cuestión como los que se explican a continuación.

Si bien, es sabido por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, que aunque La Ley Federal del Trabajo contempla en su título cuarto, capítulo I, inciso XV, la obligatoriedad de proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, y destina su capítulo III para definir los lineamientos bajo los que deberá de regirse ésta, no todas las compañías cumplen con este rubro; por lo que al ofrecer una herramienta tan útil como la inducción de personal a la empresa en cuestión y exponer los resultados obtenidos, se fomentaron espacios de capacitación al interior de la misma.

Otro de los beneficios se vio reflejado una vez realizado el análisis estadístico, mediante el uso de la prueba “t”, ya que de acuerdo a los resultados obtenidos de éste se llegó al rechazo de la hipótesis nula<sup>8</sup>, y por lo tanto a la aceptación de la hipótesis de trabajo que señala que *“la implementación de un programa de inducción en una planta de confección disminuye la rotación de personal”*<sup>9</sup>.

Sin embargo es de importancia no perder de vista que se atendió el caso particular de una planta de confección de ropa ubicada en la Ciudad de México que participa en la exportación de ropa de bebé y niño (a), y por lo cual el diseño y aplicación del programa fue destinado para ofrecer una solución que satisficiera las necesidades manifestadas<sup>10</sup> por la misma.

---

<sup>8</sup> Vid. *Supra*. Tabla 5 en p. 128

<sup>9</sup> Vid. *Supra*. p. 114

<sup>10</sup> Vid. *Supra*. Pp. 107-111

Debido a la complejidad de la problemática planteada, y a los múltiples factores que se analizaron, y los cuales motivan la rotación de personal, sería presuntuoso afirmar el hecho de que ésta se vio reducida únicamente por la ejecución del programa de inducción, ya que al mismo tiempo existen otros agentes como la creación del departamento de recursos humanos en la planta, cambios en el procedimiento de selección de personal, y baja en las ventas que influyó en la plantilla de personal, los cuales intervinieron indudablemente en dicha rotación, al ser elementos que originan cambios al interior de la misma.

No obstante, aún cuando la mayoría los aspectos observados en el transcurso de la investigación concordaron con la información revisada, también se llegaron a discrepancias con autores como Tyson (2004)<sup>11</sup>, quien declara al contrato psicológico como fuente de dificultades en la fase de inducción; lo que después de esta experiencia en lo personal se puede considerar errado, ya que el programa de inducción brinda la ocasión para las empresas, no de preocuparse, sino de ocuparse de sus trabajadores, por medio de la administración y principalmente la atención de los recursos humanos, en ese momento tan importante que es el ingreso a la empresa, en el que la persona se siente sola y desorientada al enfrentarse a un lugar y personas nuevas, en búsqueda de satisfacer sus necesidades propias y las que determina su medio ambiente.

---

<sup>11</sup> TYSON, Shaun. Et al. *Administración de personal*. 1a ed; 4ta. Reimp (Trad. de Arturo Narvárez López); Editorial Trillas, México, 2004, p. 159

Lo que ciertamente puede llevar a una inducción llena de expectativas y necesidades ansiosas de ser satisfechas, pero dependerá de quién y cómo se realice ésta para que se facilite el contrato psicológico y tanto la empresa como el colaborador no se desilusionen como en el matrimonio: una vez que termine “la luna de miel”, personalmente se considera preferible que cualquiera de las partes se dé cuenta antes de iniciar la relación laboral, de que en el otro no encontrará lo que está esperando, y continúe con su búsqueda, sin necesidad de desgastarse y llegar “al divorcio necesario”.

Esta herramienta en combinación con el proceso de selección de personal, ayudó a discernir qué expectativas tiene el empleado con respecto a su desarrollo dentro la empresa, momento que ofreció oportunidades de trabajo al psicólogo dentro de la industria, quien gracias a sus habilidades en comunicación interpersonal como: observación, escucha, análisis y síntesis de la información, irrumpió en la evaluación del comportamiento humano y lo cual es de ayuda para actuar en la modificación de éste, en beneficio del propio colaborador, de la compañía y a su vez de la sociedad.

Como en cualquier escudriñamiento, para llegar a estas conclusiones es importante hablar de aquellas limitaciones que se presentaron en el transcurso de la investigación, resaltando las que de una u otra manera influyeron en los resultados obtenidos, y entre las que se encuentran las enlistadas a continuación:

### 7.3 LIMITACIONES

Las limitaciones y factores que intervinieron fueron:

- \* Debido a las políticas de confidencialidad de la empresa no fue permitido extraer información de los trabajadores que se deslindaron de la misma encontrada en las entrevistas de salida, como: el género, la edad, la escolaridad, el puesto ocupado, el salario, la antigüedad en el empleo y los motivos de separación del personal, que inevitablemente intervienen en los resultados obtenidos en el presente estudio.
- \* De igual manera esta confidencialidad impidió la consulta del Contrato Colectivo de Trabajo celebrado entre la empresa y el sindicato y datos históricos de ésta<sup>12</sup> como: quién y cuándo se fundó la misma, niveles de venta, desarrollo de apertura al mercado extranjero, entre otros datos que pudieron enriquecer el contenido del programa de inducción.
- \* La recesión económica norteamericana que imperó en el 2001, año durante el que se efectuó el proyecto de tesis, se vio reflejada en México al disminuir las ventas de productos textiles, situación que de manera específica llevó a la empresa en cuestión a reducir su plantilla de personal al dar la instrucción de no cubrir con algunas vacantes que se presentaron a mediados de ese año, influyendo indiscutiblemente en los índices de rotación obtenidos.

---

<sup>12</sup> Los datos proporcionados al respecto en el Punto 4.1 del Capítulo 4 del presente trabajo, se obtuvieron después de concluida la investigación, en: ARIAS UGALDE, Luis Javier. *Baby Creysi: una empresa autosuficiente*. [Entrevista con Abraham Cohen Hamui, director y fundador de Grupo Industrial Creysi]. En Revista Mexcostura, Año 5, No. 22, México, Agosto – Octubre 2001 [En línea] Disponible: [http://www.mexcostura.com/22/entrev\\_baby.htm](http://www.mexcostura.com/22/entrev_baby.htm), 27 de Marzo de 2003.

- ✖ Los hechos terroristas acontecidos el 11 de Septiembre de 2001, generaron desconfianza en los clientes estadounidenses, llevándolos a ser más estrictos y exigentes en el cumplimiento de los estándares de calidad, dando por resultado un incremento en los índices de rechazo en los pedidos de los productos, y como consecuencia la empresa tomó la decisión de hablar con el personal sindicalizado que venía presentado bajos niveles de calidad en su trabajo, explicándoles la situación de incertidumbre por la que estaban pasando muchas empresas incluyendo ésta, subrayando que a partir de los actos terroristas las decisiones de la empresa serían más rígidas y estrictas.
- ✖ Los resultados son concluyentes únicamente a la población investigada, lo que no permite que sean generalizados a otras poblaciones.

#### 7.4 RECOMENDACIONES

Con la experiencia adquirida a partir de la elaboración de este documento, se proporcionan algunas recomendaciones, esperando que sean de utilidad en caso de replicar el presente estudio o realizar investigaciones de similitud:

- ✓ Incorporar como variable adicional de comparación los motivos que llevaron al personal a deslindarse de la empresa (voluntarios o involuntarios, externos o internos), con la finalidad de enriquecer los resultados obtenidos, debido a que en este caso se consideró como unidad de análisis de la investigación los índices de rotación, como indicadores del efecto causado por el programa de inducción implementado, y no se consideraron factores como problemas familiares, bajo nivel de producción o de calidad en su trabajo, dificultad para socializar, dificultad para adaptarse a la cultura organizacional de la empresa, nivel de satisfacción

entre otros; que motivan los índices de rotación. En caso de incorporar esta opción a otro estudio, pueden ser de ayuda métodos estadísticos de correlación.

✓ En caso de replica elaborar cuestionario para detección de necesidades o recurrir a una evaluación de clima laboral, lo cual llevaría a cuantificar las necesidades y evaluar posteriormente si fueron satisfechas.

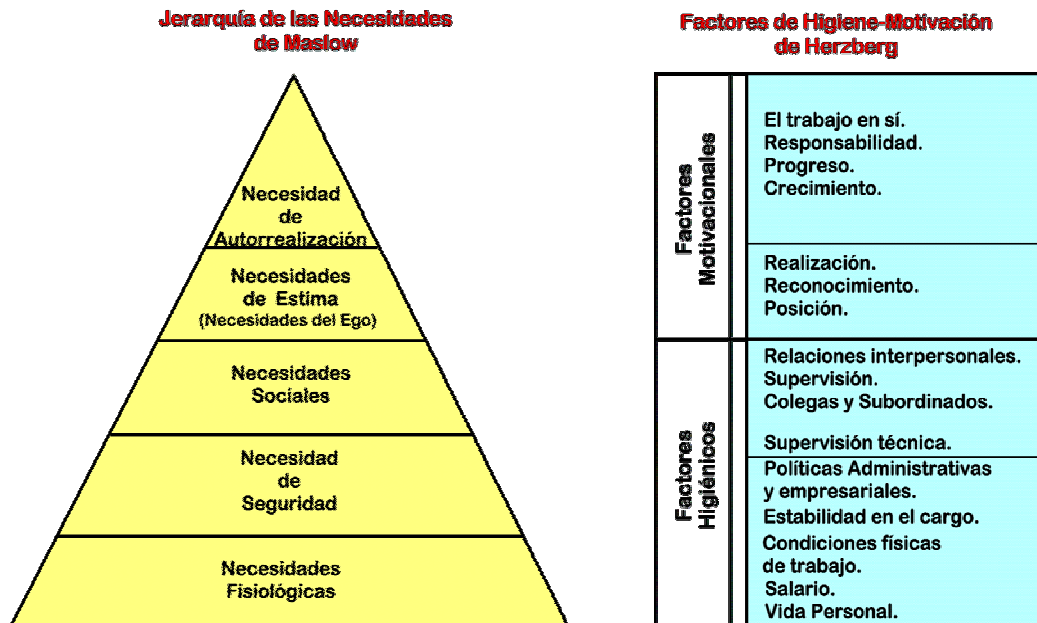
✓ Con la tecnología de punta y la globalización que llevan en la actualidad a las empresas a cambios acelerados con pasos agigantados, la inducción de personal podría representar algo más que el catalizador que ayuda a los trabajadores a adaptarse a su nuevo lugar de trabajo, ya que puede representar una utilidad adicional para las empresas en casos de fusiones, alianzas, reingeniería o al establecer estándares de calidad, casos en los que puede ser utilizada y medir los efectos de ésta en ese tipo de casos.



## **ANEXOS**

## Anexo 1

### Comparación de los Modelos de Motivación, de Maslow y de Herzberg

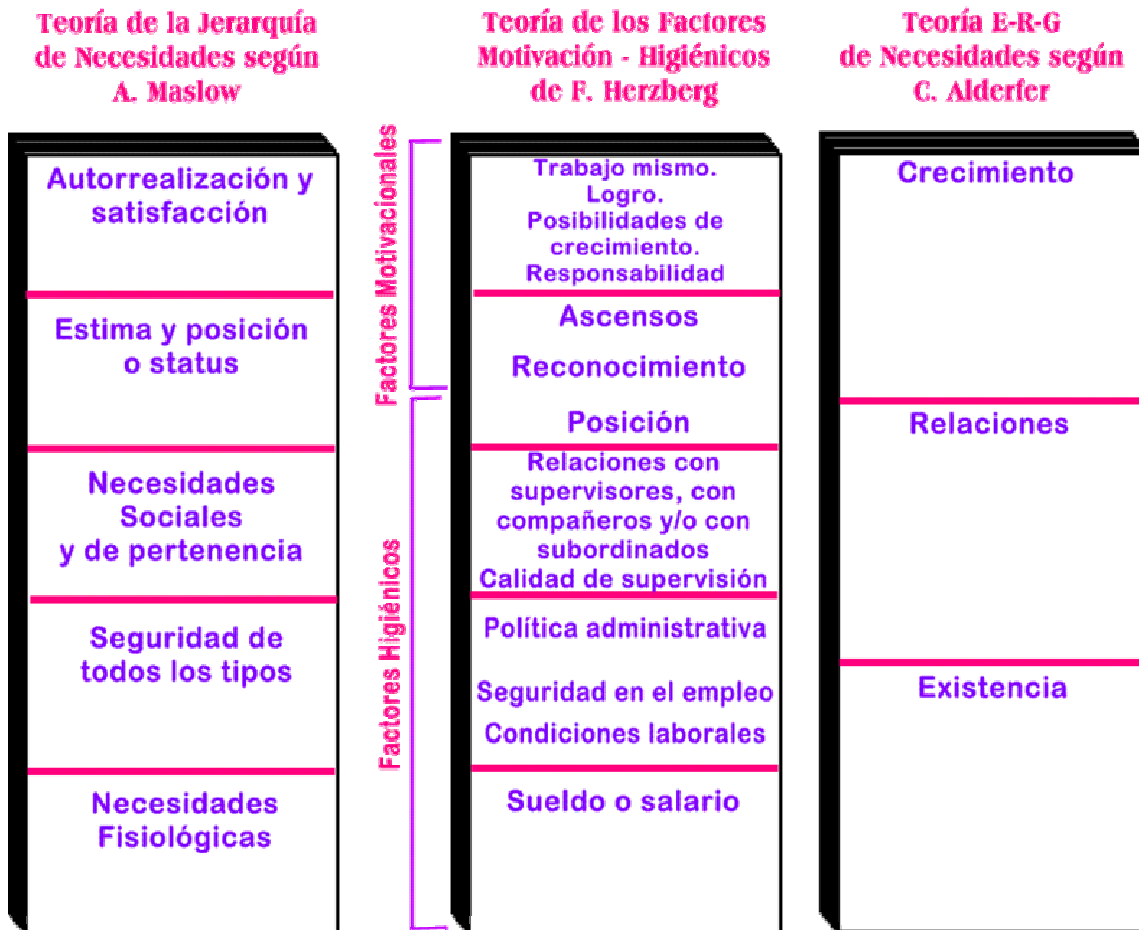


Fuente: Keith Davis, "Human Behavior at Work: Human Relations and Organizational Behavior", New York, McGraw-Hill, 1977, p.59

Fuente: Instituto Tecnológico de Nuevo Laredo, Tamaulipas. "Teoría de la motivación-higiene" [En línea] Disponible: <http://www.teclaredo.edu.mx/old/maestros/piunidad2/t2.htm>, 29 de Agosto de 2005.

## Anexo 2

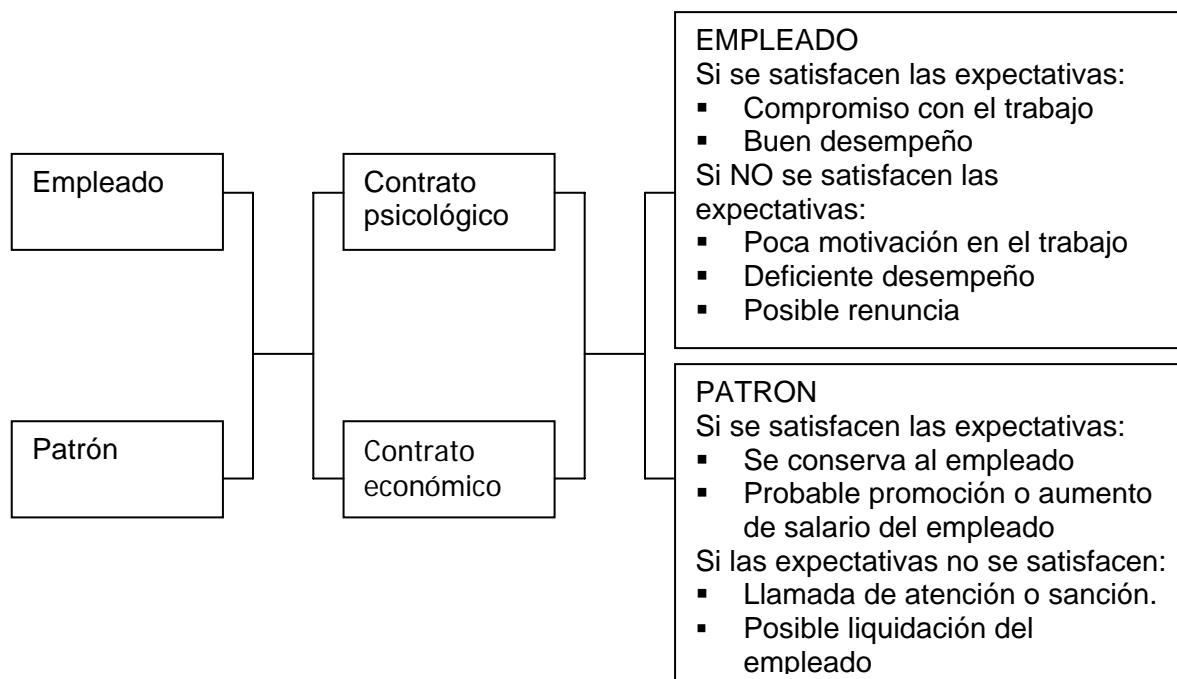
### Comparación entre las Teorías de Maslow, Herzberg y Alderfer



Fuente: Instituto Tecnológico de Nuevo Laredo, Tamaulipas. "Comparación entre las teorías de Maslow, Herzberg y Alderfer" [En línea] Disponible: <http://www.teclaredo.edu.mx/old/maestros/piunidad2/teoría.htm>, 28 de Agosto de 2005.

### Anexo 3

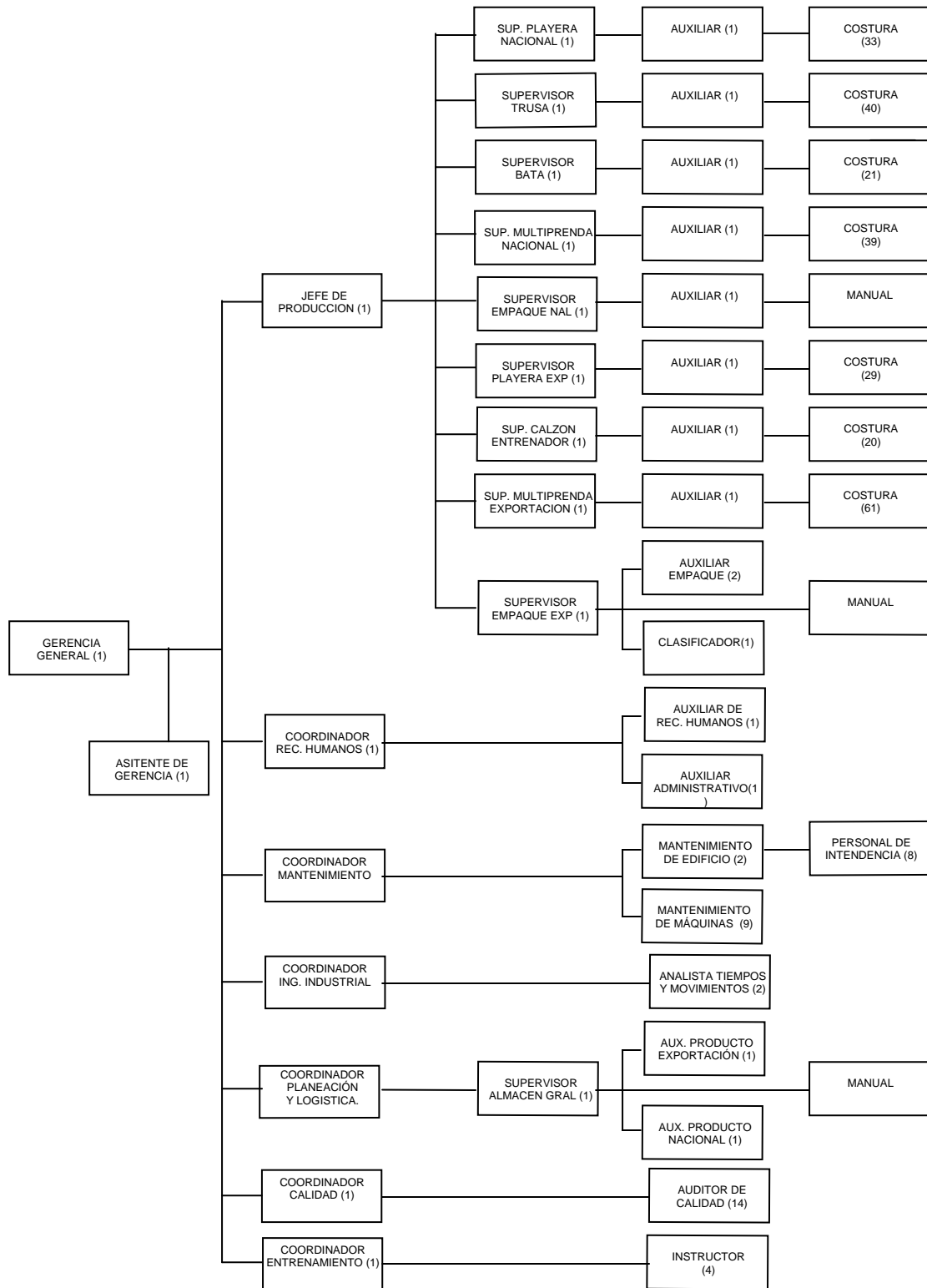
#### CONSECUENCIAS EN LA SATISFACCIÓN O INSATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES (EMPLEADO-PATRON)



Fuente: Diseño propio del autor.

## Anexo 4

### ORGANIGRAMA DE LA PLANTA DE CONFECCIÓN



Fuente: Diseño propio del autor.

## Anexo 5

### CONTRATO LABORAL

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO INDETERMINADO, QUE CELEBRAN POR UNA PARTE COMO PATRON LA EMPRESA: **NOMBRE DE EMPRESA S.A. DE C.V.** REPRESENTADA POR **NOMBRE DE REPRESENTANTE LEGAL** CON DOMICILIO: **DOMICILIO FISCAL DE LA EMPRESA** MÉXICO, D.F. CON OBJETO SOCIAL DE: FABRICACION, C/V MAQUILA Y PRENDAS DE VESTIR.  
Y COMO TRABAJADOR: SRITA. ( ) SRA. ( ) SR. ( )

---

CON \_\_\_\_\_ DOMICILIO \_\_\_\_\_ EN:

CON ESTADO CIVIL: CASADO ( ) SOLTERO ( ) OTRO ( ) UNION LIBRE ( )  
EL TRABAJADOR DECLARA EXPRESAMENTE QUE DOMINA A LA PERFECCION EL PUESTO PARA, EL CUAL ES CONTRATADO, POR LO QUE SE OBLIGA A ENSEÑAR Y DESEMPEÑARSE SOBRE SUS CONOCIMIENTOS, HABILIDADES, APTITUDES Y EJECUCION DEL TRABAJO A SUS DEMAS COMPAÑEROS Y EN CASO DE SER NECESARIO PARTICIPAR COMO INSTRUCTOR O MIEMBRO DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE LA EMPRESA.  
ESTABLECIENDO AMBAS PARTES:  
COMO CAUSA DEL CONTRATO:  
COMO MATERIA DEL TRABAJO:  
POR LO QUE CONVIENEN LOS CONTRATANTES, LAS SIGUIENTES:

#### CLAUSULAS:

1. SERVICIOS.- LOS SERVICIOS SUBORDINADOS DEL TRABAJADOR LOS PRESTARA EN EL PUESTO DE: \_\_\_\_\_ DENTRO DEL CUAL SE ENCUENTRAN LAS ACTIVIDADES INHERENTES AL PUESTO: \_\_\_\_\_ QUE EL TRABAJADOR SE COMPROMETE A DESEMPEÑAR CON ESMERO Y EFICIENCIA, LA PRESTACION DE LOS SERVICIOS ES UNA OBLIGACION DEL TRABAJADOR, LA POTESTAD JURIDICA DE DIRECCION Y MANDO CORRESPONDIENTE A LA EMPRESA Y/O A SUS REPRESENTANTES.
2. DURACION DEL CONTRATO.- TIEMPO INDETERMINADO (PLANTA) POR VIRTUD DE LA PLANTA OTORGADA, EL TRABAJADOR ASUME LAS OBLIGACIONES ESPECIALES SIGUIENTES: EFECTUAR SU TRABAJO CON PUNTUALIDAD, ASISTENCIA E HIGIENE PERSONAL ABSOLUTAS, RESPETO A LAS NORMAS DE SEGURIDAD E HIGIENE, COMPORTAMIENTO RESPETUOSO A LOS DEMAS COMPAÑEROS DE TRABAJO, SENTIDO DE COOPERACION DENTRO DE LA EMPRESA Y FUERA DE ELLA, ELEVACION CONSTANTE DE LA PRODUCTIVIDAD, Y EN GENERAL, UNA ACTITUD COOPERATIVA PARA LA REALIZACION DE LOS FINES EMPRESARIALES Y SUPERACION EN EL TRABAJO.
3. JORNADA.- LA JORNADA SEMANARIA DE TRABAJO, SERA DE 7:00 A \_\_\_\_\_ HORAS DISTRIBUIDAS DE LUNES A VIERNES. INDISTINTAMENTE SEGUN LAS NECESIDADES DEL SERVICIO Y LAS INDICACIONES DE LA EMPRESA Y DE ACUERDO AL SIGUIENTE HORARIO DE TRABAJO QUE PODRA CAMBIAR LA EMPRESA CON PREAVISO DE 24 HORAS AL TRABAJADOR QUIEN ESTA CONFORME Y ACEPTA DESEMPEÑAR SU TRABAJO EN HORARIO DISTINTO AL SEÑALADO. CON LA POSIBILIDAD DE TRABAJAR TIEMPO EXTRAORDINARIO CUANDO LO AMERITE, EN CUALQUIER TURNO, SIEMPRE Y CUANDO LA EMPRESA DE LA ORDEN POR ESCRITO.

4. SALARIO.- EL SALARIO PODRA PAGARSE AL TRABAJADOR INDISTINTAMENTE POR UNIDAD DE OBRA O POR UNIDAD DE TIEMPO, A DESTAJO O DE CUALQUIER OTRA MANERA; EL TRABAJADOR PODRA SOLICITAR ACLARACIÓN CON RESPECTO AL PAGO SUS SALARIOS, DEL SISTEMA APLICADO O DEL SUPUESTO DE QUE HUBIESEN DIFERENCIAS A SU FAVOR. EL LUGAR DE PAGO DE SALARIOS SERA EN EL DOMICILIO DE LA EMPRESA, LOS DIAS VIERNES DE CADA SEMANA, POR LO QUE EL TRABAJADOR, RECIBIRA UN SALARIO DE: \$ \_\_\_\_\_ PESOS DIARIOS.
5. OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR.- ADEMAS DE LAS ESTABLECIDAS POR EL ARTICULO 134 DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO VIGENTE, LAS SIGUIENTES:
- A) PRESTAR PERSONALMENTE EL SERVICIO, OBEDECIENDO TODAS Y CADA UNA DE LAS ORDENES INHERENTES AL PUESTO. GENERALES O ESPECIALES QUE DICTE LA EMPRESA Y QUE TENGAN POR OBJETO LA EJECUCION DE LOS SERVICIOS TRANSITORIOS MATERIA DEL PRESENTE CONTRATO.
  - B) REALIZAR SU TRABAJO CON UNA EFICIENCIA DEL 100 %; LA BAJA DE EFICIENCIA EL INCUMPLIMIENTO TOTAL O PARCIAL DE LA ORDENES DADAS, O BIEN LA MALA PRESENTACION DE LOS RESULTADOS DEL TRABAJO SERAN CONSIDERADOS COMO ACTO DE DESOBEDIENCIA PARA LOS EFECTOS DEL ARTICULO 47, FRACC. XI DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO SIN PERJUICIO DE LA FALTA DE PROBIDAD QUE PUDIERA IMPLICAR EL MISMO ACTO.
  - C) SOMETERSE A LOS EXAMENES MEDICOS QUE LA EMPRESA LE REEQUIERE PARA CALIFICAR SU ESTADO DE SALUD, FISICA O MENTAL, SUS FUERZAS O EN GENERAL EL RECONOCIMIENTO MEDICO PARA COMPROBAR QUE NO PADECE EL TRABAJADOR ALGUNA INCAPACIDAD O ENFERMEDAD DE TRABAJO CONTAGIOSA O INCURABLE.
  - D) CUMPLIR CON EL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO, EL CUAL LEE Y ESTÁ DE ACUERDO EN ESTE MOMENTO ACEPTANDO SU CONTENIDO PARA TODOS SUS EFECTOS LEGALES CORRESPONDIENTES.
  - E) RESPETAR LA JERARQUIA DE LOS DEMAS TRABAJADORES DE LA EMPRESA, YA SEAN SUPERIORES O INFERIORES, DESEMPEÑANDO SU TRABAJO CON PUNTUALIDAD MAXIMA, CON EFICIENCIA OPTIMA, COMPAÑERISMO Y AMABILIDAD.
  - F) ENSEÑAR SUS CONOCIMIENTOS A LOS DEMAS TRABAJADORES DE LA EMPRESA CAPACITANDOSE COMO INSTRUCTOR PARA IMPARTIR CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO O BIEN EN CASO DE SER NECESARIO INTEGRAR Y FORMAR PARTE DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.
  - G) CONCURRIR A LOS CURSOS DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO, YA SEA COMO INSTRUCTOR O COMO APRENDIZ, PARA APRENDER O ENSEÑAR, CONFORME A LOS PLANES Y PROGRAMAS QUE A PRUEBA EL U.C.E.C.A. DE LA SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISIO SOCIAL.
  - H) CUMPLIR CON LAS NORMAS DE SEGURIDAD E HIGIENE.
  - I) DESEMPEÑAR EFICAZMENTE, LAS ACTIVIDADES Y OBLIGACIONES CORRESPONDIENTES AL PUESTO PARA EL QUE FUE CONTRATADO, QUE HAN QUEDADO DESCRITAS EN LA CLAUSULA PRIMERA DEL PRESENTE CONTRATO.
  - J) USAR DENTRO DE LA PLANTA Y JORNADA DE TRABAJO EL UNIFORME Y GAFFETE DE IDENTIDAD , CORRESPONDIENTE QUE AL EFECTO LE PROPORCIONE LA EMPRESA.
  - K) CHECAR PERSONALMENTE SU TARJETA DE CONTROL DE ASISTENCIA; A LA HORA DE ENTRADA, AL PRINCIPIO DE LA JORNADA DE TRABAJO; A LA HORA DE LA SALIDA PARA TOMAR ALIMENTOS, A LA HORA DE SALIDA, AL TERMINO DE LA JORNADA DE TRABAJO.
  - L) FIRMAR SU TARJETA DE CONTROL DE ASISTENCIAS.
  - M) PARTICIPAR Y COOPERAR CON LAS COMISIONES MIXTAS QUE SE FORMEN DENTRO DE LA EMPRESA CON OBJETO DE FUNCIONES SOCIALES, ECONOMICAS O DE OTRA NATURALEZA, ENCAMINADAS A MEJORAR LOS SISTEMAS

ADMINISTRATIVOS, DE PRODUCCION, DE CONTROL DE CALIDAD, ETC., TENDIENTES A INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA Y EN SU CASO RESPETAR Y CUMPLIR LAS DISPOSICIONES Y MEDIDAS QUE ADOPTE DICHA COMISION.

6. RESCISION Y TERMINACION.- EL PRESENTE CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO PODRA RESCINDIRSE O DARSE POR TEMINADO SIN RESPONSABILIDAD PARA LA EMPRESA EN CUALQUIERA DE LOS CASOS PREVISTOS POR LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO O BIEN POR CUALQUIERA DE LOS SIGUIENTES:
- A) POR AGOTARSE LA MATERIA DE TRABAJO.
  - B) POR ACTUALIZARSE LOS SUPUESTOS QUE SEÑALA EL ART.33 DE LA LEY FEDERAL DE TRABAJO, POR LAS CAUSAS QUE SEÑALA EL ART. 53 DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO MENCIONADA O POR EL TRANSCURSO DEL TERMINO DEL PRESENTE CONTRATO, EN LOS TERMINOS DE LO DISPUESTO POR LOS ARTICULOS 25,FRACC.II;35 Y 53 FRACC.III; DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.
  - C) POR INCURRIR EL TRABAJADOR EN ALGUNOS DE LOS HECHOS SANCIONADOS POR EL ARTICULO 40 DE LA LEY FEDERAL DE TRABAJO, EL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO Y EL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO, LAS RELACIONES OBRERO PATRONALES O INCURRIR EN ALGUNAS DE LAS PROHIBICIONES DEL ART. 135 DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO O DEL CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO, QUE RIGE LAS RELACIONES OBRERO PATRONALES.
  - D) PORQUE EL TRABAJADOR VIOLE DE ALGUNA MANERA CUALQUIERA DE LAS CLAUSULAS DE ESTE CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO, DEL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO, QUE RIGE LAS RELACIONES OBRERO PATRONALES O CUALQUIERA OTRA FUENTE DEL DERECHO.
  - E) POR ABSTENERSE DE INCURRIR EN MAS DE UNA OCASION A LOS RECURSOS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO QUE APRUEBE LA SECRETARIA DE TRABAJO Y PREVISION SOCIAL (U.C.E.C.A.).
  - F) POR INCUMPLIR EL TRABAJADOR LAS NORMAS DE SEGURIDAD E HIGIENE QUE AMBAS PARTES SEÑALAN A LA JUNTA ESPECIAL NUMERO 2 DE LA JUNTA DE CONCILIACION Y ARBITRAJE CON CEDE EN LA CIUDAD DE MÉXICO COMO LA COMPETENTE PARA LOS EFECTOS DE INTERPRETACION, APLICACIÓN Y OBSERVANCIA DEL PRESENTE CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO PARA EL CASO DE CUALQUIER CONTROVERSA.

MEXICO, D.F. A \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE 200\_\_

---

**LA EMPRESA**

---

**EL TRABAJADOR**



## Anexo 6

### RESUMEN DE REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

#### **CAPÍTULO I – DE SU APLICACIÓN** (Página 1)

Se explica quienes estarán sujetos al reglamento y se definen algunos conceptos (reglamento, ley, contrato, sindicato, empresa, jefes e instalaciones) que se utilizan en el transcurso del reglamento.

#### **CAPÍTULO II – DEL INGRESO** (Página 1)

Se señalan los requisitos que deberán de reunir los trabajadores que deseen ingresar a la empresa y los documentos que deberán de hacer entrega a la empresa para el trámite de ingreso correspondiente.

#### **CAPÍTULO III – CLASIFICACIÓN DE PERSONAL** (Página 2)

Se exponen las condiciones bajo las cuales es contratado al personal permanente y al personal eventual.

#### **CAPÍTULO IV – DE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESA**

(Página 2)

Se enlistan los diferentes puestos y departamentos que conforman la empresa.

#### **CAPÍTULO V – LUGAR Y TIEMPO DE TRABAJO** (Página 2 y 3)

Se dicen los lugares donde deberán desempeñar sus labores y la jornada que deberán de cumplir los trabajadores en base a los señalado en la Ley Federal del Trabajo, así como las actividades que podrá desempeñar el trabajador en caso de estar imposibilitado de realizar las tareas para las que fue asignado.

#### **CAPÍTULO VI – JORNADA DE TRABAJO** (Página 3)

Se especifica el horario de entrada y salida de los trabajadores, así como el tiempo asignado para descanso y las modificaciones que se pueden presentar de dicho horario, de acuerdo a las necesidades laborales y a emergencias que pudiesen presentarse.

#### **CAPÍTULO VII – DÍAS DE DESCANSO Y VACACIONES** (Página 4)

Se explican los días a los que los trabajadores les corresponderá descansar con goce de sueldo y de igual forma la cantidad de días de vacaciones que le corresponderá disfrutar cada año al cumplir su aniversario de ingreso a la empresa, así como el pago que corresponde por prima vacacional.

#### **CAPÍTULO VIII – ASEO DE LOCALES Y EQUIPO** (Página 4 a 6)

Se describe la forma y los momentos en los cuales cada trabajador deberá asear sus herramientas o equipo de trabajo, así como las medidas que deberá seguir para evitar accidentes y/o enfermedades; entre estas el uso de equipo de protección. De igual forma se explican las obligaciones de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene y la forma en que se deberá proceder en caso de un siniestro, accidente laboral (riesgo de trabajo) o enfermedad contagiosa que contraiga algún trabajador.

**CAPÍTULO IX – SERVICIO MÉDICO Y SEGURO SOCIAL** (Página 6)

Se explica de la afiliación que se hace con cada trabajador ante el Instituto Mexicano del Seguro Social y de los beneficios que obtiene por medio de la afiliación mencionada y del procedimiento que debe de seguir el trabajador en caso de requerir el servicio y de estar imposibilitado para presentarse a laborar. De igual forma el procedimiento a seguir en caso de que el I.M.S.S. determine otorgarle una incapacidad.

**CAPÍTULO X – PERMISOS** (Página 7)

Se describen las condiciones bajo las cuales los trabajadores podrán solicitar permisos a la empresa y el procedimiento para ello.

**CAPÍTULO XI – LUGAR Y DÍAS DE DESCANSO** (Página 7)

Se especifica el día y lugar de pago de los trabajadores, de igual manera la forma y los medios en los que se deberán registrar la asistencia y los horario de entradas y salidas. Así mismo las fechas de corte de nómina.

**CAPÍTULO XII – OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES** (Página 8 y 9)

Se enlistan las obligaciones adicionales a las contempladas por la Ley Federal del Trabajo y las señaladas en el Contrato Individual de Trabajo, que deberán de ser cumplidas por los trabajadores al formar parte de la empresa.

**CAPÍTULO XIII – PROHIBICIONES** (Página 9 a 11)

Se enlistan las prohibiciones y causas de rescisión de contrato laboral adicionales a las contempladas por la Ley Federal del Trabajo y las señaladas en el Contrato Individual de Trabajo, que deberán de ser acatadas por los trabajadores al formar parte de la empresa, por su seguridad y la de sus compañeros.

**CAPÍTULO XIV – GENERALIDADES** (Página 12)

Se describen los procedimientos y personas con quienes habrán de dirigirse los trabajadores en caso de requerir el uso del teléfono y en caso de siniestros. Así mismo se explican las revisiones a que tiene derecho la empresa para detectar el robo dentro de la misma.

**CAPÍTULO XVI – CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO** (Página 12 y 13)

Se explican las funciones de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento y de qué forma participará el trabajador conjuntamente con ella en este rubro.

El presente Reglamento Interior de Trabajo entrará en vigor a partir de que se deposite ante la H. Junta Local de Conciliación y Arbitraje de Distrito Federal.

**ATENTAMENTE**

México, D.F.; a 1º de Abril de 1999

\_\_\_\_\_  
POR LA EMPRESA  
(NOMBRE DE REPRESENTANTE LEGAL)

\_\_\_\_\_  
POR EL SINDICATO  
(NOMBRE DE REPRESENTANTE  
SINDICAL)

## Anexo 7

### MANUAL DE BIENVENIDA

DIVISION CONFECION (Personal sindicalizado y administrativo)

Fecha: \_\_\_\_\_

Sea usted BIENVENIDO a formar parte de nuestro grupo de personas exitosas.

A: \_\_\_\_\_

#### LUGAR DE TRABAJO

1. Planta en la que vas a trabajar \_\_\_\_\_
2. Sueldo a percibir semanal \$ \_\_\_\_\_ pesos semanales -
3. En caso del personal sindicalizado se ganará destajo de acuerdo a la tabla de eficiencia, la cual está publicada en tu lugar de trabajo, de acuerdo a tu puesto y al trabajo que realices diariamente.
4. La credencial de la empresa deberás portarla en un lugar visible mientras permanezcas en ella, así como deberás mostrarla al ingresar a la misma.
5. A tu lugar no deberás introducir alimentos, dulces, refresco, frituras, etc.
6. Queda prohibido fumar en el interior de la planta.
7. Queda prohibido trabajar con aliento alcohólico.

#### JORNADA DE TRABAJO

8. Horario de trabajo

<b>Personal operativo (sindicalizado)</b>	<b>Personal administrativo</b>
De 07:00 hrs. a 16:30 hrs.	De 07:00 hrs. a 17:00 hrs.

9. Horario de comida

<b>Personal operativo (sindicalizado)</b>	<b>Personal administrativo</b>
30 minutos (Será especificado por tu supervisor)	60 minutos (Será especificado por tu supervisor)

10. Para efectos de pago la semana inicia el Lunes y concluye el Domingo
11. Forma de pago semanal , detallado en el recibo de nómina.
12. Lugar y día de pago: es el viernes de cada semana en la planta donde laboras, en ese momento el nominista atenderá dudas acerca de tu pago.
13. Lugar y día en que se publica la prenómina: En el periódico mural de tu planta, los días jueves de cada semana.
14. Deberás anotar al inicio de cada semana, en tu tarjeta de checado individual, tu nombre y firma en el espacio indicado para ello.
15. Cuando hayas laborado tiempo extra, hayas solicitado permisos y/o retardos deberán estar autorizados por tu jefe inmediato para que proceda dicho pago.

#### ROPA DE TRABAJO

16. Tienes derecho a una bata al momento de tu ingreso, y una vez que cumplas un mes de antigüedad en la empresa se te entregarán dos batas adicionales.

17. Una vez que dejes de laborar en la empresa, deberás entregar la (s) bata (s), al igual que la herramienta de trabajo que se te proporcione en el Departamento de Recursos Humanos, de lo contrario te será (n) descontado (s) de tu finiquito.

### PERMISOS Y SANCIONES

18. Si tienes falta (s), permiso (s) o retardo (s) pierdes el premio de puntualidad y asistencia (vales de despensa) correspondientes a esa semana.
19. En caso de faltas injustificadas:  
 Por la primer falta serás acreedor de un día de descanso sin goce de sueldo de sanción  
 Por la segunda falta serás acreedor de dos días de descanso sin goce de sueldo de sanción  
 Por la tercer falta serás acreedor de tres días de descanso sin goce de sueldo de sanción  
 Por la cuarta falta se rescindiré tu Contrato Laboral según lo señalado en el Artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo.
20. Si pierdes tu tarjeta de asistencia de la semana que estás laborando perderás automáticamente tu premio de puntualidad y asistencia.

### PRESTACIONES

21. En el caso del personal sindicalizado los vales de despensa semanales por concepto de premio de puntualidad y asistencia serán:

Puesto	Monto Semanal
Costurera	\$ .00 ( pesos 00/100 M.N.)
Manual	\$ .00 ( pesos 00/100 M.N.)

22. Aguinaldo:

Años de Antigüedad	Días de Aguinaldo
De 1 a 5 años	20 días de Aguinaldo
De 6 a 10 años	21 días de Aguinaldo
De 11 años en adelante	22 días de Aguinaldo

23. Vacaciones las señaladas en la Ley Federal del Trabajo, gozando a cuenta de vacaciones los días jueves y viernes de semana santa.
24. Días de descanso con goce de sueldo, adicionales a los que señala la Ley Federal del Trabajo, que serán otorgados por la empresa:  
 10 de Mayo  
 02 de Noviembre  
 12 de Diciembre

25. Prima Vacacional:

Años de Antigüedad	Prima Vacacional
De 1 a 5 años	30%
De 6 a 10 años	40%
De 11 años en adelante	45%

26. Cuentas con un comedor para disfrutar de tus alimentos y un área de casilleros (lockers).
27. Para que te sea asignado un casillero y hagas uso de él, solicítalo al Departamento de Recursos Humanos.

28. Cuentas con sanitarios que para su uso deberás conservarlos limpios y cuidarlos.
29. Tu comprobante de alta ante el I.M.S.S. se te entregará en tu lugar de trabajo, el viernes de la semana siguiente a la fecha de tu ingreso a la empresa.
30. Si faltas a tu trabajo por enfermedad, deberás justificar dicha falta con la incapacidad expedida por el I.M.S.S.
31. Cuentas con servicio médico particular los días jueves de 9:00 hrs. a 15:00 hrs. Cualquier duda al respecto asiste al Departamento de Recursos Humanos.
32. Cuentas con I.M.S.S. e I.N.F.O.N.A.V.I.T.

### **TIEMPO EXTRA**

33. El Tiempo Extra que labores se te pagará como lo señala el Artículo \_\_\_\_\_ de la Ley Federal del Trabajo.
34. Solicitamos tu apoyo en caso de que por exceso de trabajo, se te requiera para laborar Tiempo Extra.

### **SINDICATO**

35. El personal sindicalizado deberá afiliarse al sindicato C.T.C. (Sindicato de Trabajadores de la Industria Textil) a más tardar el martes siguiente a tu primer semana de cobro y deberá pagar el 1% de su percepción como cuota sindical, lo cual encontrarás señalado en tu recibo de nómina.
36. Tienes un máximo de dos retardos de 10 minutos al mes, como se indica en el Artículo 49 del capítulo XIV del Reglamento Interior de Trabajo.
37. Si por causa de fuerza mayor tuvieras que faltar a trabajar, se te recomienda reportarte a tu lugar de trabajo, con el personal de Recursos Humanos entre las 07:00 hrs. y las 09:00 hrs.

### **INFORMACIÓN DE TU PUESTO**

38. Cuando cobres semanalmente revisa que la cantidad que se encuentra depositada en tu cuenta bancaria de nómina sea la misma que está señalada en tu recibo de pago.
39. En caso de que tengas alguna observación o duda acerca de tu pago, se la deberás hacer saber en ese momento al nominista.
40. En caso de no tener ninguna duda u observación acerca de tu pago, deberás anotar en tu recibo de pago tu nombre y tu firma.
41. Cuando llegues al área donde vas a laborar te presentarán con tu supervisor, quien será tu jefe inmediato y a quien le deberás de preguntar lo siguiente:
  - ¿Cuál va a ser tu lugar asignado para tu trabajo?
  - ¿Cuáles son las actividades que debes de realizar?
  - ¿A quién debes de informar o preguntar dudas acerca de tu trabajo?
  - ¿Cuáles son las normas de medición de tu desempeño?
42. En caso de que dejes laborar en esta empresa, tu finiquito deberás cobrarlo en las oficinas corporativas, en la fecha que te indique el personal de Recursos Humanos.
43. Se paga semana trabajada (los días que hayas laborado en la semana que ingresaste, los cobrarás el viernes de la siguiente semana.)

Una vez leído estoy enterado (a) y de acuerdo

---

Nombre y firma del trabajador (a)

## Anexo 8

### CARTA – COMPROMISO DE CONDUCTA

Estimado colaborador: \_\_\_\_\_

Sea usted bienvenido (a) a la empresa \_\_\_\_\_

En donde nos hemos fijado los nuevos objetivos:

Fabricar productos con la más alta calidad

Dar un trato justo y digno a nuestros empleados y trabajadores

Cuidar de los bienes de la Empresa

Al referirnos a cuidar los bienes de la empresa comprenden todos los recursos con los que la compañía cuenta para desempeñar su función, estos recursos incluyen bienes materiales, tales como: edificios, máquinas, refacciones, herramientas, inventarios, productos en proceso terminado, etc.

Cada uno de nosotros es responsable de la custodia y salva guarda de los bienes que se encuentran bajo nuestro control directo, igualmente estamos obligados a respetar nuestro centro de trabajo y estar atentos a cualquier situación que pueda ocasionar pérdida, robo o uso indebido de los bienes, se sugiere informar de tales situaciones al Departamento de Recursos Humanos a cargo de (      nombre completo del representante      ), de cualquier situación conveniente que dañe a la empresa o si lo prefiere puede informarlo por medio del buzón de sugerencias a su disposición, ya que debemos entender que aquí vivimos como nuestra familia y no es justo que otras personas o compañeros de trabajo roben a la empresa.

Asimismo, autorizo a la empresa para que a mi hora de salida, revise mis objetos personales (portafolios, mochila, tupper, vasos, bolsa de mano, etc), y que efectúe la revisión corporal que se efectúa por seguridad de la empresa.

El encubrir o robar a esta empresa está contemplado en el código penal con la cárcel.

Yo (      nombre completo del trabajador      ) me comprometo a informar a la empresa de cualquier ilícito que tenga conocimiento, así como a no robar nada de la empresa, de otra manera me haré acreedor a la sanción que marca el código penal en el artículo \_\_\_\_\_ y a la señalada en el artículo 47 fracción II de la Ley Federal del Trabajo.

Acepto y me comprometo

\_\_\_\_\_  
(Nombre completo del trabajador)

## Anexo 9

### RECIBO DE NÓMINA

<i>NOMBRE DE LA EMPRESA S.A. DE C.V.</i>			
No.Trab: 749 Nombre: R.F.C.: SUELDO DIARIO: Puesto:		No.IMSS: 20017808552-8 Días trabajados: 5 FECHA DE PAGO: 13-Jul-01 Período del: 02-Jul-01 Al: 08-Jul-01	
<b>PERCEPCIONES</b>		<b>DEDUCCIONES</b>	
SUELDO	\$	-	D001 IMSS
CREDITO AL SALARIO	\$	-	D002 CREDITO INFONAVIT
HORAS EXTRAS DOBLES	\$	-	D003 FALTAS
HORAS EXTRAS TRIPLES	\$	-	D004
Total percepciones	\$	-	Total deducciones
Neto pagado	\$	-	Firma:
Recibí de <i>NOMBRE DE LA EMPRESA S.A. DE C.V.</i> la cantidad indicada que cubre a la fecha el importe de mi salario, tiempo extra, séptimo día y todas las percepciones y prestaciones a que tengo derecho sin que se me adeude alguna cantidad por otro concepto.			

## Anexo 10

### CÓDIGO DE CONDUCTA DEL VENDEDOR



Este **Código de conducta del vendedor** se aplica a todas las fábricas que producen artículos para Gap, Inc; o cualquiera de sus filiales, divisiones, afiliados o agentes (“Gap”). Si bien Gap reconoce que las fábricas operan en ambientes legales y culturales diferentes en todo el mundo, este Código estipula los requisitos básicos que deben cumplir todas las fábricas al fin de establecer relaciones comerciales con Gap. El Código también establece los fundamentos para la evaluación continua por parte de Gap referente a las prácticas de empleo y del acato medioambiental de las fábricas.

#### I. Principio general

Las fábricas que producen artículos para Gap tienen la obligación de operar en plena conformidad con las leyes de sus países respectivos y con todas las demás leyes, reglas y reglamentaciones aplicables.

#### II. Medio ambiente

Las fábricas deben cumplir con todas las reglamentaciones y leyes ambientales aplicables. En los casos donde tales requisitos sean menos estrictos que los de Gap, se insta a las fábricas a respetar las normas descritas en la declaración de principios ambientales de Gap.

#### III. Discriminación

Las fábricas deben emplear trabajadores basándose en su capacidad para llevar a cabo el trabajo, independientemente de sus creencias o características personales.

#### IV. Trabajos forzados

Las fábricas no deben usar mano de obra de prisioneros ni trabajos forzados o ligados por contratos de servidumbre.

#### V. Mano de obra de menores

Las fábricas deben emplear solamente a los trabajadores que cumplan el requerimiento de edad legal aplicable mínima o que sean por lo menos de 14 años de edad, cualquiera sea mayor. Las fábricas también deben cumplir con todas las demás leyes aplicables a la mano de obra de menores. Se recomienda a las fábricas que desarrollen programas legales de aprendizaje en la fábrica para el beneficio educativo de sus trabajadores, siempre y cuando todos los participantes



satisfagan las condiciones tanto de la norma de edad mínima de 14 años que establece Gap como del requerimiento de edad legal mínima.

## **VI. Salarios y horarios**

Las fábricas deben fijar los horarios de trabajo, salarios y retribución de sobretiempo en conformidad con todas las leyes aplicables. Los trabajadores recibirán por lo menos el salario legal mínimo o uno que se cumpla las normas locales de la industria, cualquiera sea mayor. Si bien se entiende que frecuentemente se requiere el sobretiempo en la producción de ropa, las fábricas deben operar de manera que se limite el sobretiempo a un nivel que asegure condiciones de trabajo humanas y productivas.

## **VII. Condiciones de trabajo**

Las fábricas deben tratar a todos los trabajadores con respecto y dignidad y brindarle un ambiente saludable y seguro. Las fábricas deben cumplir con toda reglamentación y ley aplicables con respecto a las condiciones de trabajo. Las fábricas no deben aplicar castigos corporales y otras formas de coerción psicológica o física. Las fábricas deben mantenerse suficientemente iluminadas y ventiladas, con pasillos accesibles, maquinaria en buenas condiciones de mantenimiento y los materiales peligrosos deben ser almacenados y descartados de manera prudente. Las fábricas que proveen alojamiento para sus trabajadores deben conservar estas instalaciones limpias y seguras.

## **VIII. Libertad de asociación**

Los trabajadores son libres para asociarse con quien escojan. Las fábricas no deben interferir con los trabajadores quien desean relacionarse legal y pacíficamente, u organizarse o negociar colectivamente. Únicamente los trabajadores deben tomar la decisión de hacerlo o no.

### **Vigilancia y aplicación de las normas**

Cada fábrica debe cumplir con este Código de conducta del vendedor, el cual constituye una condición para establecer relaciones comerciales con Gap. Gap continuará desarrollando sistemas para evaluar y asegurar el cumplimiento. Si Gap determina que alguna fábrica ha infringido este Código, Gap puede finiquitar su negocio o exigir que la fábrica implemente un plan de acción correctiva. Si se recibe el consejo de la acción correctiva pero no se acata, Gap suspenderá los pedidos futuros y podrá finiquitar la producción actual.

Para más información sobre el Código de conducta del vendedor de Gap, favor de comunicarse con el administrador de la fábrica.

**Gap   Banana Republic   GapKids   International   Old Navy   Clothing Co.   Gap Outlet**

## **BIBLIOGRAFÍA**

## BIBLIOGRAFÍA

1. ALEXANDER HAMILTON INSTITUTE. *Cómo reducir el ausentismo y la rotación: Una guía práctica para ayudarle a resolver estos problemas costosos*. Ed. New York : Modern business report, 1978, 102 Pp.
2. ÁLVAREZ MEDINA, Ma. De Lourdes. "Cambios en la industria automotriz frente a la globalización: el sector de autopartes en México" en: Ejournal Contaduría y Administración No. 206 de Universidad Nacional Autónoma de México, Julio - Septiembre 2002. [En línea] Disponible: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/206/RCA20603.pdf>, 19 de Septiembre de 2005.
3. ANGEL MEZA, Alicia del. (2001) *Recursos Humanos propuesta de un procedimiento de selección e inducción de personal para coadyuvar a disminuir la rotación en una empresa manufacturera*. Tesis inédita de Licenciatura en Administración, Facultad de Estudios Superiores de Cuautitlán. Cuautitlán Izcalli, Estado de México, 102 Pp.
4. ARANA MAYORCA, Walter. "El contrato psicológico" Agosto de 2003 [En línea] Disponible: <http://www.sht.com.mar/archivo/temas/contrato.htm> y <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/63/contpsi.htm>, 19 de Agosto de 2005.
5. ARIAS GALICIA, Fernando. *Administración de recursos humanos: para el alto desempeño*. 5ta. ed. 3a. Reimp; Editorial Trillas. México, 2004, 771 pp.

6. ARIAS GALICIA, Fernando. "El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento" en: Ejournal Contaduría y Administración No. 200 de Universidad Nacional Autónoma de México, Enero–Marzo 2001. [En línea] Disponible: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/200/RCA20001.pdf>, 05 de Agosto de 2005
7. ARIAS GALICIA, Fernando. *Introducción a la metodología de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento*. 6ta. Ed; Editorial Trillas. México, 2001, 566 pp.
8. ARIAS UGALDE, Luis Javier. *Baby Creysi: una empresa autosuficiente*. [Entrevista con Abraham Cohen Hamui, director y fundador de Grupo Industrial Creysi]. En Revista Mexcostura, Año 5, No. 22, México, Agosto – Octubre 2001 [En línea] Disponible: [http://www.mexcostura.com/22/entrev\\_baby.htm](http://www.mexcostura.com/22/entrev_baby.htm), 27 de Marzo de 2003.
9. "Autodesarrollo: Un arma de futuro." [En línea] Disponible: <http://www.shl.es/articulos/AUTODESARROLLO.pdf>, 18 de Agosto de 2005.
10. BERTOLOTTO VALLÉS, Gustavo. *Programación neurolingüística: desarrollo personal*. 10 a. Reimp; Editorial Diana, México, 2003, 128 p.
11. BLANCO COHEN, C. *Cómo seleccionar nuestro personal: Técnicas modernas de selección*. 6ta. Reimp; Editorial Limusa Noriega, México, 1993, 206 p.
12. BLUM, Milton. et. al. *Psicología industrial: sus fundamentos teóricos y sociales*. 2a ed; Ed. Trillas, México, 1976, 880 pp.
13. BONET ANGLIARILL, Miguel. "El contrato emocional" [En línea] Disponible: <http://www.selectett.es/sm/articulo.asp?DOC=65>, 19 de Agosto de 2005.

14. CARRIÓN ORTEGA, A. M. et al. *Propuesta de programa de inducción para los nuevos empleados del área de operación en la empresa Tecnollantas S.A. de C.V. Tesis inédita de Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad de las Américas, Puebla.* 2003 [En línea] Disponible: [http://140.148.3.250/udl\\_a/servlet/mx.udlap.ict.tales.html.Block?Thesis=642&Type=T](http://140.148.3.250/udl_a/servlet/mx.udlap.ict.tales.html.Block?Thesis=642&Type=T), 23 de Agosto de 2005.
15. CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos.* 5ta. Ed; (Trad. de Germán Alberto Villamizar), Ed. Mc Graw Hill, Colombia, 2002, 699 p.
16. DAVIS, Keith. Et al. *El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional.* 3a. ed. (Trad. de Rosa Ma. Rosa Sánchez), Ed. Mc Graw Hill, México, 1994, 734 p.
17. DEL CARMEN, Romina P. "Nuevas formas de trabajo" Febrero de 2004 [En línea] Disponible: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/nuevformtrab.htm>, 19 de Agosto de 2005.
18. DIBBLE, SUZANNE. *Conserve a sus empleados valiosos: Estrategias para conservar el recurso más importante de su organización.* (Trad. de Elia Olvera Martínez), Editorial Oxford, México, 2001, 270 p.
19. DOWNIE, Norville M. et al. *Métodos estadísticos aplicados.* 5ta. Ed. (Trad. de Chu Pulido, Mei M. A.) Editorial Harla, México, 1986, 380 p.
20. ENCINAS NUÑEZ, Jesús. "Inducción y motivación al personal" en: Revista Espacio No. 1. Instituto Tecnológico de Hermosillo. [En línea] Disponible: [http://www.ith.mx/revista\\_espacio\\_ith/numero\\_1/r01\\_personal.html](http://www.ith.mx/revista_espacio_ith/numero_1/r01_personal.html), 27 de Marzo de 2003.

21. GARZA TOLEDO, Enrique de la. "Modelos de producción el sector maquilador: tecnología, organización en el trabajo y relaciones laborales" en: Ejournal Contaduría y Administración No. 215 de Universidad Nacional Autónoma de México, Enero - Abril 2005. [En línea] Disponible: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/215/RCA21506.pdf>, 19 de Septiembre de 2005.
22. GONZÁLEZ, Mauricio. *Seis puntos básicos para hacer frente a la crisis*. En Revista Mexcostura, Año 5, No. 22, México, Agosto – Octubre 2001 [En línea] Disponible: <http://www.mexcostura.com/22/capacitacion6pts.htm>, 27 de Marzo de 2003.
23. GRADOS ESPINOSA, Jaime A. *Centros de evaluación: assesment center*. Editorial Manual Moderno, México, 2000, 263 p.
24. GRADOS ESPINOSA, Jaime A. *Inducción, reclutamiento y selección*. 7ma. Reimp; Editorial Manual Moderno, México, 1999, 263 p.
25. GÓMEZ SAMANIEGO, Romel. *Administración de los recursos humanos en instituciones educativas*. 1a. Ed; Editorial Trillas: I.T.E.S.M., Universidad Virtual, México, 2000, 78 p.
26. GUTH AGUIRRE, Alfredo. *Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos*. 3a Reimp; Editorial Trillas, México, 2004, 149 p.
27. HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, Alma Patricia. (2002) *Recursos Humanos propuesta de un procedimiento de selección e inducción de personal para reducir la rotación de personal en el área de producción de una empresa*

- alimenticia* Tesis inédita de Licenciatura en Administración, Facultad de Estudios Superiores de Cuautitlán. Cuautitlán, Estado de México, 97 p.
28. IBÁÑEZ BRAMBILA, Berenice en colaboración con el Consejo Nacional para la enseñanza e investigación en psicología. “*Manual para la elaboración de tesis*” 3ra. Reimp; Editorial Trillas, México, 1999, 303 p.
29. Instituto Nacional de Estadística Geografía e Información. “Horas hombre y días trabajados en la industria maquiladora de exportación.” 1995 – 2002 [En línea] Disponible: <http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/rutinas/ept.asp?t=emp80&c=5512>, 27 de Marzo de 2003.
30. Instituto Nacional de Estadística Geografía e Información. “Patrones en el Instituto Mexicano del Seguro Social por actividad económica.” 1995 – 2002 [En línea] Disponible: <http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/rutinas/ept.asp?t=emp35&c=2530>, 27 de Marzo de 2003.
31. Instituto Nacional de Estadística Geografía e Información. “Personal ocupado en la industria maquiladora de exportación por grupos de productos procesados.” 1995 – 2002 [En línea] Disponible: <http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/rutinas/ept.asp?t=emp79&c=5511>, 27 de Marzo de 2003.
32. Instituto Nacional de Estadística Geografía e Información. “Personal ocupado en la industria maquiladora de exportación según tipo de ocupación.” 1995 – 2002 [En línea] Disponible: <http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/rutinas/ept.asp?t=emp79&c=5511>

[www.ineqi.gob.mx/est/contenidos/espanol/rutinas/ept.asp?t=emp78&c=1811](http://www.ineqi.gob.mx/est/contenidos/espanol/rutinas/ept.asp?t=emp78&c=1811),

27 de Marzo de 2003.

33. Instituto Tecnológico de Nuevo Laredo, Tamaulipas. “¿Qué es la motivación?”

[En línea] Disponible:

<http://www.teclaredo.edu.mx/old/maestros/piunidad2/concepto.htm>, 29 de

Agosto de 2005.

34. Instituto Tecnológico de Nuevo Laredo, Tamaulipas. “Frustración” [En línea]

Disponible: <http://www.teclaredo.edu.mx/old/maestros/piunidad2/frustrac.htm>,

29 de Agosto de 2005.

35. Instituto Tecnológico de Nuevo Laredo, Tamaulipas. “Modelo de expectativas”

[En línea] Disponible:

<http://www.teclaredo.edu.mx/old/maestros/piunidad2/modelode.htm>, 29 de

Agosto de 2005.

36. Instituto Tecnológico de Nuevo Laredo, Tamaulipas. “Modelo de motivación de

Porter y Lawler” [En línea] Disponible:

<http://www.teclaredo.edu.mx/old/maestros/piunidad2/modelode1.htm>, 29 de

Agosto de 2005.

37. Instituto Tecnológico de Nuevo Laredo, Tamaulipas. “Modelo integrador de

motivación” [En línea] Disponible:

<http://www.teclaredo.edu.mx/old/maestros/piunidad2/unmodelo.htm>, 29 de

Agosto de 2005.

38. Instituto Tecnológico de Nuevo Laredo, Tamaulipas. “Motivación vs

satisfacción” [En línea] Disponible:



<http://www.teclaredo.edu.mx/old/maestros/piunidad2/unidad2.htm>, 29 de Agosto de 2005.

39. Instituto Tecnológico de Nuevo Laredo, Tamaulipas. “Teoría Clayton Alderfer”  
[En línea] Disponible:  
<http://www.teclaredo.edu.mx/old/maestros/piunidad2/teoría.htm>, 29 de Agosto de 2005.

40. Instituto Tecnológico de Nuevo Laredo, Tamaulipas. “Teoría de David McClelland”  
[En línea] Disponible:  
<http://www.teclaredo.edu.mx/old/maestros/piunidad2/t1.htm>, 29 de Agosto de 2005.

41. Instituto Tecnológico de Nuevo Laredo, Tamaulipas. “Teoría de la equidad”  
[En línea] Disponible:  
<http://www.teclaredo.edu.mx/old/maestros/piunidad2/t5.htm>, 29 de Agosto de 2005.

42. Instituto Tecnológico de Nuevo Laredo, Tamaulipas. “Teoría de la motivación-higiene”  
[En línea] Disponible:  
<http://www.teclaredo.edu.mx/old/maestros/piunidad2/t2.htm>, 29 de Agosto de 2005.

43. Instituto Tecnológico de Nuevo Laredo, Tamaulipas. “Teoría del establecimiento de metas”  
[En línea] Disponible:  
<http://www.teclaredo.edu.mx/old/maestros/piunidad2/t4.htm>, 29 de Agosto de 2005.

44. JASSO VILLAZUL, Javier. "Trayectoria tecnológica y ciclo de vida de las empresas: una interpretación metodológica acerca del rumbo de la innovación" en: Ejournal Contaduría y Administración No. 214 de Universidad Nacional Autónoma de México, Septiembre-Diciembre 2004. [En línea] Disponible: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/214/RCA21404.pdf>, 19 de Septiembre de 2005.
45. KOONTZ, Harold. Et al. *Administración una perspectiva global*. 6ta. Ed. (Trad. de Enrique Mercado González), Editorial Mc Graw Hill, México, 2002, 796 p.
46. LARA NAVA, Raúl. "*Procedimientos de inducción para trabajadores de nuevo ingreso a la industria minera*" en: Revista Secretaría de Trabajo y Previsión Social. No. 2 de volumen XXIV. Mayo a Agosto de 2000 [En línea] Disponible: [http://www.stps.gob.mx/312/revista/2000\\_2/procedimientos.htm](http://www.stps.gob.mx/312/revista/2000_2/procedimientos.htm), 14 de Abril de 2003.
47. *Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social*, última reforma publicada en Diario Oficial de la Federación, 29 de Abril de 2005 [En línea] Disponible: [http://www.imss.gob.mx/NR/rdonlyres/15E5C49C-4938-4966-814D-D75878A6CCF1/0/LSS\\_05.pdf](http://www.imss.gob.mx/NR/rdonlyres/15E5C49C-4938-4966-814D-D75878A6CCF1/0/LSS_05.pdf), 27 de Septiembre de 2005.
48. *Ley Federal del Trabajo*. Editorial Berbera editores, México, 1999, 586 p.
49. MARISTANY, Jaime. *Administración de Recursos Humanos*. 1ª. Ed; Editorial Prentice Hall, Argentina, 2000, 350 p.
50. MEIGHAN, Michael. *Programas de inducción: Entrenamiento, diseño y ejecución*. (Trad. de Villamizar Herrera, Jesús) Fondo Editorial Legis, Colombia, 1992, 134 p.

51. MONTAÑO HIROSE, Luis. "Dilemas y desafíos de la investigación en Administración en México" en: E journal Contaduría y Administración No. 202 de Universidad Nacional Autónoma de México, Julio - Septiembre 2001. [En línea] Disponible: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/202/RCA20202.pdf>, 05 de Agosto de 2005.
52. MONTERO, Ignacio. Et al. "Sistema de clasificación del método en los informes de investigación en Psicología" en: International Journal of Clinical and Health Psychology, Vol. 5, No. 1, p. 115-127; 2005. [En línea] Disponible: <http://www.aepc.es/ijchp/SCMIIP.pdf>, 09 de Septiembre de 2005.
53. NASH, Michael. *Cómo incrementar la productividad del recurso humano: Mediante técnicas que abarcan toda la relación laboral*. (Trad. de Arias de Asan, Adriana) Editorial Norma, Colombia, 1988, 281 p.
54. PÉREZ PÉREZ, Gabriel. "Flexibilidad laboral y modernización de las condiciones generales de trabajo en México de 1996 a 2000: Análisis de una revisión de contratos colectivos de trabajo efectuada por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social" en: Ejournal Contaduría y Administración No. 204 de Universidad Nacional Autónoma de México, Enero - Marzo 2002. [En línea] Disponible: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/204/RCA20404.pdf>, 19 de Septiembre de 2005.
55. REYES PONCE, Agustín. *Administración de personal: Relaciones humanas*. 33va. ed; 1a. Parte, Editorial Limusa Noriega, México, 2003, 245 p.
56. REYES PONCE, Agustín. *Administración de personal: Sueldos y salarios*. 28va. ed; 2a. Parte, Editorial Limusa Noriega, México, 1999, 239 p.

57. ROBBINS, Stephen P. *Comportamiento organizacional*. 8a. Ed; (Trad. de Alberto Santiago Fernández Molina), Ed. Prentice Hall, México, 1999, 816 p.
58. RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro. *Administración de la capacitación*. 1a. Ed; Editorial Mc Graw Hill, México, 1991 (Serie Capacitación Efectiva), 122 p.
59. RODRÍGUEZ TEPEZANO, José Luis. “Algunos de los aspectos administrativos más estudiados de la industria maquiladora de exportación” en: Ejournal Contaduría y Administración No. 203 de Universidad Nacional Autónoma de México, Octubre - Diciembre 2001. [En línea] Disponible: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/203/RCA20305.pdf>, 05 de Agosto de 2005
60. ROJAS SORIANO, Raúl. *Métodos para la investigación social: Una proposición dialéctica*. 7a. Ed; Ed. Plaza y Valdés, México, 1988 (Colección Folios Universitarios), 122 p.
61. ROS, Jaime. “El desempleo en América Latina desde 1990” en: Serie estudios y perspectivas de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Febrero de 2005 [En línea] Disponible: <http://www.eclac.cl/publicaciones/Mexico/5/LCL2265P/Serie-29.pdf>, 26 de Septiembre de 2005
62. SCHULTZ, Duane P. *Psicología industrial*. 3a ed; Ed. Mc Graw Hill, México, 1993, 457 p.
63. SHERMAN, Arthur W. et. al. *Administración de los Recursos Humanos*. (Trad. de Jolly Vallejo, Juan Carlos) Grupo Ed. Iberoamérica, México, 1999, 675 p.
64. STEINBERG, Lorena. “Herramientas que facilitan la incorporación de un nuevo miembro a la organización: Programas de inducción.” Septiembre de

- 2003 [En línea] Disponible:  
<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/66/inducccion.htm>, 20 de  
Septiembre de 2005.
65. TAGLIAFERRI, Louis E; et. al. *Organización y supervisión de Recursos Humanos*. 4ta. Reimp; Editorial Limusa Noriega, México, 1993, 191 pp.
66. THOMAS, Michael C. et al. *Cómo lograr el compromiso en el trabajo: Guía para gerentes y empleados*. 1a Ed; (Trad. de Eroles Gómez, Antonio). Editorial Panorama, México, 1994, 145 pp.
67. TORRICO, Óscar. “Contrato psicológico.” En línea:  
[http://esma.laboris.net/Static/em\\_diccionario\\_contrato-psicologico.aspx](http://esma.laboris.net/Static/em_diccionario_contrato-psicologico.aspx), 18 de  
Agosto de 2005.
68. TYSON, Shaun. Et al. *Administración de personal*. 1a ed; 4ta. Reimp (Trad. de Arturo Narváez López); Editorial Trillas, México, 2004, 349 p.