



UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO A.C.



ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

“ROTACIÓN DE PERSONAL COMO UN ELEMENTO LABORAL.”

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:

ERIKA EUNISE TORRES DOMÍNGUEZ

ASESOR DE TESIS:

LIC. ADRIÁN PORFIRIO MÉNDEZ FERNÁNDEZ

Coatzacoalcos, Veracruz

Agosto 2014.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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

Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño a Dios que me dio la oportunidad de vivir y de regalarme una familia maravillosa.

Con mucho cariño principalmente a mis padres que me dieron la vida y han estado conmigo en todo momento. Gracias papá y mamá por darme una carrera para mi futuro y por creer en mí, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre me han apoyado y brindado todo su amor, por esto y más les agradezco de todo corazón el que estén a mi lado.

Agradecimientos

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizaje, experiencias y sobre todo felicidad.

Le doy gracias a mis padres por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida.

Les agradezco la confianza, apoyo brindado a lo largo de la carrera y dedicación de tiempo a mis profesores. Por haber compartido conmigo sus conocimientos y sobre todo su amistad.

.

ÌNDICE

Contenido	Página
DEDICATORIAS	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÌNDICE	iv
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÒN	viii
CAPÌTULO I:PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. Antecedentes	2
1.2. Descripción del Problema.	3
1.3. Planteamiento del Problema	4
1.4. Objetivo General	4
1.5. Objetivos Específicos.	5
1.6. Preguntas de investigación	5
1.7. Delimitación de la investigación	6
1.8. Justificación	6
1.9. Hipòtesis	8
1.10 Variables	8
1.10. 1 Variable independiente	8
1.10.2 Variable dependiente	8
1.10.1.1 Operacionalización de la variable independiente	8
1.10.2.1 Operacionalización de la variable dependiente	9
1.11 Tòpicos de actualidad	11
CAPÌTULO II: MARCO TEÒRICO	21
2.1 Marco Conceptual	22
2.2 Marco Contextual	23
2.3 Marco Legal	26

2.4 Teorías y Enfoques relacionados con el problema	28
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	36
3.1. Tipo de estudio	37
3.2. Diseño utilizado	37
3.3. Población	37
3.4. Muestra	37
3.5. Técnica de recolección de datos	37
3.6. Diseño del instrumento de recolección de datos	38
3.7. Prueba Piloto	38
3.8. Criterios de decisión	38
CAPÍTULO IV : PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	39
4.1. Cuadros	40
4.2 Figuras	45
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE LOS DATOS	50
5.1 Resumen de los datos	51
5.2 Análisis de los datos	51
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES , SUGERENCIAS Y PROPUESTA	54
6.1. Conclusiones	55
6.2. Sugerencias	56
6.3. Propuesta de un procedimiento de reclutamiento, selección e integración de recursos humanos.	58
BIBLIOGRAFÍA	71
ANEXOS	73
ANEXO 1 Cálculo de la muestra	74
ANEXO 2 Instrumento de recolección de datos	75

Índice de Cuadros

Número de Cuadro	Página
1.- Su nuevo empleo le parece bueno.	40
2. El horario de trabajo es el correcto	40
3.- El salario que percibe es el indicado al trabajo.	41
4.- Eres casado y tienes familia que apoyar.	41
5.- Usted recibe salario conforme a la Ley	42
6.- Usted considera que puede hacer carrera en su puesto	42
7.- Usted cree que necesita actualizarse en sus labores.	43
8.- La seguridad en tus labores es la correcta.	43
9.- Usted trata de rendir más en sus trabajos	44
10.- Usted espera progresar en su empleo.	44

Índice de Figuras

Número de Figura	Página
1.- Su nuevo empleo le parece bueno.	45
2. El horario de trabajo es el correcto	45
3.- El salario que percibe es el indicado al trabajo.	46
4.- Eres casado y tienes familia que apoyar.	46
5.- Usted recibe salario conforme a la Ley	47
6.- Usted considera que puede hacer carrera en su puesto	47
7.- Usted cree que necesita actualizarse en sus labores.	48
8.- La seguridad en tus labores es la correcta.	48
9.- Usted trata de rendir más en sus trabajos	49
10.- Usted espera progresar en su empleo.	49

RESUMEN

Este trabajo de investigación presenta de forma clara y concreta el proceso que se debe llevar a cabo para evitar la rotación de personal en una empresa. Se soporta en las teorías “X”, “Y” de McGregor, y la teoría “Z” de Ouchi. Se confirman los resultados propuestos mediante una encuesta aplicada a los empleados de una empresa particular, y finalmente se realiza una propuesta para mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal calificado, así como estrategias para su retención y motivación.

ABSTRACT

This research work presented in a clear and concrete that the process must be performed to prevent rotation of personnel in a company. It supports in the theories "X", "AND" of McGregor, and the theory of "Z" of Ouchi. Confirms the results proposed by means of a survey of the employees of a particular company, and finally, we make a proposal to improve the process of recruitment and selection of qualified personnel, as well as strategies for their retention and motivation

INTRODUCCIÓN

Independientemente de que una empresa tiene como responsabilidad la producción y distribución de bienes y servicios, también debe responder a su ambiente y participar activamente para mejorar la calidad de vida de la comunidad, interactuando con los elementos ambientales, y los que forman su plantilla productiva.

Tiene también la responsabilidad de proporcionar un ambiente adecuado para el desempeño y satisfacción de sus recursos humanos, los cuales al ser seleccionados adecuadamente con sensibilidad, sus actitudes, creencias, y valores sociales, serán los principales artificios del desarrollo de la empresa.

De este planteamiento se generan las necesidades de adecuar los recursos humanos a la empresa para beneficiar la estructura, optimizar recursos y alcanzar resultados satisfactorios en todos los campos en donde participe, teniendo mucho peso un ambiente organizacional congruente a las expectativas de todos sus integrantes.

El proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos, debe realizarse con todo cuidado llevando a cabo estudios de personalidad, aptitudes, habilidades; sin dejar a un lado las necesidades de desarrollo y promoción de los empleados base de la plantilla laboral actual.

El proceso de selección de recursos humanos deberá ser tomado en cuenta desde un punto de vista objetivo, por empresas de cualquier tamaño y giro, con estrategias de reclutamiento y señalando la importancia de contar con un programa permanente y sistemático de recursos humanos.

Las estrategias de reclutamiento pueden ser utilizadas por empresas que cuenten con un departamento de recursos humanos con especialistas en todos los aspectos, hasta empresas que sólo cuentan con pequeño departamento encargado de dicha labor, destacando la función del psicólogo.

De la función de selección depende el desarrollo en muchos aspectos de la organización, ya que al integrar a los recursos humanos apropiados a cada puesto se propiciará el avance coordinado de todos los departamentos y por ende el alcance de los objetivos proyectados.

Las características de las compañías que tienen resultados excelentes son aquellas que fomentan la autonomía de la administración y las habilidades empresariales, ya que dentro de estas, obtienen productividad al llevar a cabo una administración acorde a las necesidades de su personal. Además están

Impulsadas por una filosofía de amistad y valores, logrando que el personal se integre a su filosofía de valores y producción.

Este trabajo de investigación presenta el Capítulo I denominado “Planteamiento del problema” el cual contiene una explicación del mismo, así como los pasos obligados en una investigación de campo, a saber: La descripción del problema, el planteamiento y los objetivos. Además contiene las preguntas de investigación, la hipótesis de trabajo, la operacionalización de las variables y tópicos de actualidad que nos indica las investigaciones en este mismo tenor en un periodo de cinco años atrás.

El Capítulo II se presenta el Marco Conceptual, Marco legal, Marco Contextual, y las teorías en que se sustenta esta investigación.

En el capítulo III se muestra la Metodología llevada a cabo en el proceso de la investigación.

El Capítulo IV presenta los cuadros y las figuras que indican las respuestas al Instrumento de recolección de datos, mismo en que utilizó una escala de Likert.

El Capítulo V muestra el resumen extraído de las gráficas construidas con los datos recogidos con el instrumento de recolección de datos.

El Capítulo VI nos muestra las Conclusiones y las Sugerencias que humildemente hace esta novel investigadora.

Finalmente se presenta la Bibliografía siguiendo las normas de la APA, los Anexos en donde se presentan los cálculos de la muestra, el diseño del instrumento de recolección de datos y el propio instrumento.

CAPÍTULO I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES.

En la actualidad, los objetivos estratégicos empresariales, se enfocan en implementar la filosofía de una mejora continua que les permita a las organizaciones ser competitivos e innovadores logrando un funcionamiento óptimo de cada uno de sus procesos productivos y en cada uno de ellos, se involucra la administración de recursos económicos, tecnológicos y humanos.

La administración del Capital Humano representa el mayor reto de las organizaciones, esto debido a que son estos quienes operan, manejan y toman decisiones sobre los demás recursos para encaminarse hacia las metas planeadas.

“Este enfoque también llamado enfoque situacional tiene como finalidad explicar que dentro del ámbito de una empresa se actuará con el personal integrante de la misma dependiendo de las condiciones y circunstancias”, (Rodríguez, 1999: 402).

Es por ello, que para que una empresa alcance un nivel de calidad satisfactorio, es indispensable y necesario que la organización fomente un ambiente laboral que le permita al personal estar motivado de modo que pueda realizar sus actividades de manera eficiente, productiva y en constante desarrollo, sin pensar en el fantasma del despido o en la poca percepción económica.

El ambiente laboral puede ser examinado con base en las variables como la motivación, liderazgo, satisfacción laboral, comunicación efectiva y la propia estructura de la empresa. Actualmente en Coatzacoalcos, Ver., se vive una situación económica, política y social que demanda personal altamente calificado, leal a la organización y con un alto desempeño, esto se ha convertido en un gran reto tanto en organizaciones privadas como públicas; y la empresa H.F. Construcciones S.A. de C.V. se encuentra en este proceso constante de crecimiento y desarrollo. Para lograr este fin la administración se apoya en diversos sistemas tales como los de calidad, administrativos, integridad, posicionamiento geográfico y de seguridad industrial como herramientas para un crecimiento, desarrollo continuo y sustentable.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad se observa que los empleados contratados por la Empresa H.F. Construcciones S.A. de C.V no duran un tiempo racional en sus funciones, tal parece que el exceso de trabajo, o la distancia, o el salario no es de su agrado, ya que en cuestión de días abandonan su empleo, "La rotación de los empleados puede tener varias consecuencias negativas, especialmente si la tasa de rotación es elevada. A menudo es difícil reemplazar a los empleados que se han ido, además de que los costos directos e indirectos del reemplazo de trabajadores para la organización son altos". (Davis y Newstrom, 2000:282). También se ve que el crecimiento de nuevas empresas llega a conquistar a los empleados para contratarlos con un salario superior, y ello perjudica los diferentes procesos de mantenimiento, o instalación que se tienen.

Los distintos trabajos que desarrolla la Empresa. H.F. Construcciones S.A. de C.V para otras grandes compañías en varias zonas industriales, obligan a que la selección de personal para su contratación sea exigente, ya que se debe cuidar la calidad de los mismos. Para ello es necesario que el personal dedicado a las labores de especialidad sean personas responsables y a la vez instructores de sus ayudantes.

El personal flotante en esta zona sur del estado de Veracruz no tiene una especialización como para ubicarse en puestos definitivos ofrecidos por las empresas del área, los especialistas encuentran fácilmente ubicación en cualquier empresa, por lo que los que circulan de empresa en empresa no saben trabajar con seguridad o no tienen la experiencia que se necesita, lo que provoca pérdida de tiempo en los trabajos por realizar y aún más, riesgos humanos al desempeñarse sin precaución.

El tiempo que duran en su puesto es una problemática que se debe investigar para corregirse, ya que la planeación de los trabajos se ve afectada por la deserción de los empleados que tienen poco tiempo de haberse contratado, además de la consabida pérdida de herramienta o material.

Según Chiavenato (2001), el término *rotación de recursos humanos* se utiliza para definir el ir y venir de personal entre una organización y su ambiente, esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por la cantidad de personas que ingresan a la empresa y el de las que salen de ella, en general, la rotación de personal se calcula matemáticamente mediante la relación porcentual de entradas y los retiros, y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo. La rotación normalmente se expresa en índices de tiempo, sean mensuales o anuales, para realizar comparaciones, y elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones. En otro apartado se presentan las fórmulas matemáticas para realizar estos cálculos.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad existe en esta empresa y en varias del sector privado una alta preocupación por mejorar el proceso de contratación y selección de personal, especialmente en el área de mantenimiento e instalación, ya que duran poco tiempo en el puesto, y esto da pie a la presente investigación. “El problema debe estar formulado claramente y sin ambigüedad como pregunta” (Hernández, R. y otros, 2001:10).

Debido a lo anteriormente dicho la gran pregunta de investigación que guiará este trabajo es la siguiente:

¿Cuáles son las razones más importantes por las que algunos de los trabajadores de la Empresa H.F. Construcciones S.A. de C.V de la ciudad de Coatzacoalcos, Ver., abandonen sus empleos?

1.4 OBJETIVO GENERAL

“Los objetivos que se establezcan deben estar claramente expresados para evitar trastornos o posibles desviaciones en el proceso de investigación”, (Rojas, 2004:82).

El fin de este trabajo de investigación es el siguiente:

Identificar cuáles son las principales razones por las que algunos de los trabajadores de la Empresa H.F. Construcciones S.A. de C.V., en Coatzacoalcos, Veracruz, abandonan sus empleos.

1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para cumplir con el objetivo general, se proponen las siguientes actividades;

“En el caso particular de los objetivos específicos, su formulación correcta dependerá del grado de claridad alcanzado en la delimitación y definición del problema”, (Rojas, 2004:82).

- Recabar un listado de los empleados que se han retirado voluntariamente de la empresa.
- Determinar de qué área son los desertores.
- Determinar si los desertores son especialistas en algún trabajo.
- Observar el clima laboral existente en la empresa.
- Realizar una encuesta entre una muestra del personal, para analizar la problemática.
- Recabar datos acerca de sus percepciones salariales.

1.6 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Otras preguntas que ayudarán a delimitar la problemática son las siguientes:

“No siempre en la *pregunta o preguntas* se comunica el problema en su totalidad, con toda su riqueza y contenido. A veces solamente el propósito del estudio es formulado, aunque las preguntas deben resumir lo que habrá de ser la investigación”, (Hernández, R. 2001: 12).

¿Qué antigüedad tenían en la empresa los empleados desertores?

¿Eran especialistas en algún trabajo?

¿Tenían un salario mayor al mínimo?

¿Tenían prestaciones de Ley?

¿Entran en planes a largo plazo de la Empresa?

1.7 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se llevó a cabo en la Empresa H.F. Construcciones S.A. de C.V. localizada en la calle Lirios #402 de la colonia Ejidal de la ciudad de Coatzacoalcos, Ver. El tiempo en que se efectuó este trabajo fue de seis meses, comenzando en el mes de julio del 2013, para finalizar en diciembre de 2013.

1.8 JUSTIFICACIÓN

La principal razón que dio lugar a la realización de este trabajo fue la de desarrollar una profunda investigación acerca de los distintos métodos y estrategias que se siguen a la hora de entrevistar a un posible candidato a formar parte de la plantilla de trabajadores de la Empresa H.F. Construcciones S.A. de C.V para evitar la rotación de los mismos, y de ser necesario realizar una propuesta para mejorar dicho procedimiento.

Si bien es del dominio general que una mala contratación redundará en pérdida de tiempo y finalmente de dinero, si es que el personal deserta luego de un breve tiempo, dejando los trabajos inconclusos, o causando riesgos a la hora en que realiza sus actividades por falta de conocimiento de las normas de seguridad que se deben cumplir a la perfección.

Al conocer cuáles son las principales causas por las que no se quedan en la Empresa, entonces se podrá realizar un ajuste en las entrevistas, de tal

manera que se tenga el mayor de los cuidados al seleccionar a la persona idónea para el trabajo propuesto y se proceda a contratarlo.

Esta mejora en la selección del personal a contratar por la Empresa. H.F. Construcciones S.A. de C.V vendría finalmente a redituarse en la economía de la misma, ya que se tendría el personal preparado, selecto y responsable, disminuyendo la práctica de emigrar a otras empresas.

Esto invariablemente hace necesario que el personal de reclutamiento sea capacitado por la Empresa, o bien sea egresado de alguna Universidad con título de Licenciado en Psicología, o Administrador de Empresas, para que su desempeño sea el adecuado a las circunstancias y de esta manera mejorar todo el proceso de selección, para evitar la rotación de los empleados que tanto daño causan a la empresa, comenzando el proceso con los trabajadores que ya forman parte de la plantilla, y posteriormente con los nuevos elementos reclutados.

1.9 HIPÓTESIS

Para investigar esta problemática es posible formular un tipo de hipótesis causal, ya que "Este tipo de hipótesis no solamente afirma las relaciones entre dos o más variables y cómo se dan dichas relaciones, sino que además proponen un "sentido de entendimiento" de ellas. Este sentido puede ser más o menos completo, dependiendo del número de variables que se incluyan, pero todas estas hipótesis establecen relaciones de causa-efecto."(Hernández, R. y otros, 2001: 83).

Si se identifican cuáles son las principales razones por las que algunos trabajadores reclutados por la Empresa H.F. Construcciones S.A. de C.V en la Ciudad de Coatzacoalcos, Ver., abandonan sus empleos, entonces se podrá evitar la rotación de personal mejorando los beneficios económicos de la misma.

1.10 VARIABLES

Las variables que intervienen en la redacción de la hipótesis son la causa o variable independiente y el efecto o variable dependiente. Por tanto serán:

- 1.10.1 Variable independiente: Identificar las principales razones
- 1.10.2 Variable dependiente: Se podrá evitar la rotación

A continuación realizaremos la operacionalización de las variables, o sea, transformar los conceptos abstractos en conceptos concretos para poder medirlos. Se diseñará una serie de ítems a los cuales se les calificará con una escala de Likert, y ellos formarán el cuerpo del instrumento de recolección de datos. Los valores irán del 5 al 1 como la más contraria de las respuestas.

1.10.1.1 Operacionalización de la variable independiente: Identificar

Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<p><u>Identificar:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Hacer que dos o más cosas en realidad distintas aparezcan y se consideren como una misma. ❖ Reconocer si una persona o cosa es la misma que se supone o se busca. ❖ Dar los datos personales necesarios para ser reconocido. 	<ul style="list-style-type: none"> • En los distintos departamentos de las empresas privadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • No saben trabajar. • No les gusta el trabajo. • No les gusta el horario. • No les gusta el salario. • Son muy jóvenes. • Carecen de obligaciones • No tienen futuro. • No les pagan prestaciones de ley.. 	<p>.1. Le gusta su nuevo empleo</p> <p>a) Completamente de acuerdo b) En desacuerdo c) Indeciso d) En desacuerdo e) Completamente en desacuerdo</p> <p>2. El horario es bueno.</p> <p>a) Completamente de acuerdo. b) De acuerdo. c) Indeciso. d) En desacuerdo e) Completamente en desacuerdo.</p> <p>3. El salario es el correcto</p> <p>a) Completamente de acuerdo. b) De acuerdo. c) Indeciso d) En desacuerdo e) Completamente en desacuerdo.</p> <p>4. Eres casado.</p> <p>a)</p>

			<p>Completamente de acuerdo. b) De acuerdo. c) Indeciso. d) En desacuerdo e) Completamente en desacuerdo.</p> <p>5. Te pagan conforme a la Ley. a) Completamente de acuerdo. b) De acuerdo. c) Indeciso. d) En desacuerdo e) Completamente en desacuerdo.</p> <p>6. Piensas hacer carrera en tu puesto. a) Completamente de acuerdo. b) De acuerdo. c) Indeciso. d) En desacuerdo e) Completamente en desacuerdo.</p>
--	--	--	---

Diccionario de la Real Lengua Española. www.rae.es

1.10.2.1 Operacionalización, de la variable dependiente: Evitar la rotación.

Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Preguntas
<p><u>Evitar</u>: Apartar algún daño, peligro o molestia, impidiendo que suceda</p> <p><u>Rotación</u>: El que, destinado</p>	<ul style="list-style-type: none"> En empresas privadas 	<ul style="list-style-type: none"> Se supera en sus tareas. Trata de mejorar su rendimiento. No falta a sus labores. Está dispuesto al cambio. Desea capacitación. 	<p>1.- Esperas progresar en tu nuevo empleo. a) Completamente de acuerdo.</p> <p>2. Sientes que necesitas actualizarte en tus labores.</p>

<p>a producir, cambia sucesivamente de forma, siendo primeras materias, productos elaborados, numerario, créditos, etc.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Es responsable • Vislumbra un futuro. • Tiene necesidades • Es un adulto. • Es moldeable.. 	<p>a) Completamente de acuerdo. b) De acuerdo. c) Indeciso. d) En desacuerdo. e) Completamente en desacuerdo..</p> <p>3. La seguridad en tu trabajo es buena. a) Completamente de acuerdo. b) De acuerdo. c) Indeciso. d) En desacuerdo. e) Completamente en desacuerdo.</p> <p>4. Faltas a tus labores. a) Completamente de acuerdo. b) De acuerdo. c) Indeciso. d) En desacuerdo. e) Completamente en desacuerdo.</p> <p>5. Tratas de rendir más en tu trabajo. a) Completamente de acuerdo. b) De acuerdo. c) Indeciso. d) En desacuerdo. e) Completamente en desacuerdo.</p>
---	--	--	--

1.11 TÓPICOS DE ACTUALIDAD.

TRABAJO DE TESIS DE INGENIERO EN EJECUCIÓN DE GESTIÓN PÚBLICA.

Por los estudiantes Marisol Soto Gaune y Emis Rebuffo Castro.
Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal en el Ministerio de la Vivienda y Urbanismo.
Universidad: Academia de Humanismo Cristiano
Santiago de Chile.
2007

RESUMEN

Este trabajo consta de un capítulo primero en donde se plantea el problema y los objetivos, a continuación se emplea una metodología tradicional que consta de cálculo de la muestra, diseño del instrumento de recolección de datos, su aplicación y los resultados. Entrevistas y aplicaciones de Test.

Se efectúa una evaluación, y finalmente se hacen algunas sugerencias, indicando la bibliografía utilizada.

Este trabajo está realizado en Chile, y se trata de un problema laboral que se generó con la aplicación de una nueva ley denominada Ley del Trato Laboral.

PROBLEMÁTICA:

Para llevar a efecto este trabajo, analizaremos el Proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de personal desarrollado en el Ministerio de Vivienda y Urbanismo en el periodo comprendido entre los años 2003 y 2006 describiendo las diferentes etapas que la componen, con el objetivo final de proponer una optimización de los sistemas y técnicas que se utilizan para su ejecución, es decir, desde la aplicación de la Nueva Ley del Trato Laboral, Ley 19.882/2003.

El objetivo práctico del presente trabajo, es proponer medidas que tiendan a mejorar el actual proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal, el cual permitirá desarrollar en forma planificada y racional los mencionados procesos, como también, reducir los costos y tiempos empleados en la actualidad, dando satisfacción a los clientes internos de la Organización y proporcionando una herramienta que forme parte integral de la alimentación de los Recursos Humanos.

Capítulo I: ESTRUCTURA METODOLÓGICA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Antecedentes del Problema

Si bien existe una percepción, entre los funcionarios públicos, de un esfuerzo modernizador de la gestión del aparato público, desde un tiempo a esta parte, también existe la percepción negativa, que éste ha sido un proceso débilmente informado y poco participativo.

Para cambiar esta impresión se debe mejorar la gestión de los recursos humanos en el sector público, no sólo porque los funcionarios son el recurso más importante para lograr una gestión de calidad, sino también por la necesidad de reconocer la función pública.

Debemos mencionar que hasta Diciembre de 2003, los funcionarios que integraban los estamentos de los directivos de carrera, profesionales, técnicos, administrativos y auxiliares eran promovidos por ascensos basados en el escalafón de mérito.

La Ley del Nuevo Trato Laboral, cambia esta modalidad por un sistema de promoción, por concurso interno para los escalafones de los directivos de carrera, esto es, Jefes de Sección, profesionales y técnicos, manteniéndose la modalidad anterior para los estamentos de administrativos y auxiliares.

La actual Planta Nacional de Cargos, fue fijada por la Ley N° 19.179 y rige a contar de Enero del año 1992. Si bien en su momento era un reflejo de la estructura y requerimiento de los servicios, Secretaría Regional Ministerial (SEREMI), SERVIU y Nivel Central, transcurrido el tiempo y luego de algunos procesos de ascensos, dejó de responder a las necesidades estructurales y funcionales. Situación que se ha agudizado con los nuevos focos de atención del Sector, la incorporación de nuevas funciones y programas, han debido ser abordados con un aumento sistemático del personal a contrata y honorarios, debido al largo tiempo de permanencia de los funcionarios en un mismo grado, especialmente en los grados con mayor concentración.

El ingreso del personal a contrata, no necesariamente corresponde al último grado del escalafón como sucede en los ingresos del personal de planta, generando problemas entre los funcionarios con experiencia y antigüedad en la institución, al constatar las desigualdades en la administración de los recursos humanos.

Esta fue una de las razones que consideramos necesario investigar los procedimientos en lo que respecta al Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del Personal en el Ministerio de Vivienda y Urbanismo.

OBJETIVO GENERAL:

Conocer el Proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del Personal, en el Ministerio de Vivienda y Urbanismo, desde la Aplicación de la Nueva Ley del Trato Laboral (Ley N° 19.882/2003).

TIPO DE INVESTIGACION

Desde el punto de vista de los objetivos, este estudio es de tipo descriptivo. El propósito de nuestra investigación es describir los procesos y procedimientos. Para conocer como se ha desarrollado el proceso de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal en el MINVU, desde la aplicación de la Ley N° 19.882/2003.

Para dar valor a nuestro estudio, realizaremos dos tipos de entrevistas, tanto a funcionarios que ingresaron antes y después de la aplicación de la ley, y otra entrevista a expertas en Recursos Humanos, quienes están completamente relacionadas con nuestro tema de estudio.

Para la elaboración del marco teórico, la investigación se centrará en la recopilación de literatura proveniente del Ministerio de Vivienda y Urbanismo y de entrevistas realizadas a profesionales especialistas en el tema de Recursos Humanos, así como también, textos alusivos en Recursos Humanos.

POBLACIÓN Y SELECCIÓN DE MUESTRAS

Para poder realizar la validación de nuestra investigación en su etapa práctica, se requirió seleccionar una muestra al interior del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, (MINVU) específicamente parte de la División Administrativa, dependiente de la Subsecretaría de Vivienda, de la Región Metropolitana. Pasando este a ser nuestra muestra.

La muestra de estudio que está compuesta por un total de 165 funcionarios, correspondiente a la División Administrativa, de ella se entrevistará a 20 funcionarios, 10 que ingresaron antes de la ley y 10 que ingresaron después de la ley.

Así como también entrevistaremos a 4 expertas en Recursos Humanos las que están estrechamente relacionadas con el tema de estudio.

Debemos hacer mención que se ha garantizado a todos los informantes la confidencialidad de la información con relación a los temas tratados en la 19 entrevista, ya que la información a recabar es de carácter anónima. Al respecto, sólo los investigadores a cargo del estudio tendrán acceso a la información que ellos proporcionen.

La participación de estas personas que componen la muestra fue voluntaria y no se les obligó a dar dicha información, si es que no deseaban hacerlo. Además, se invitó a los entrevistados a formar parte de esta

investigación explicándoles la importancia de este tipo de estudio y la significativa contribución que ellos nos darían al proporcionar su información.

PAUTA DE LA ENTREVISTA

Las preguntas que conforman las entrevistas están agrupadas por tópicos de investigación, las cuales están expuestas a continuación, que son reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal.

Su contenido se refiere a preguntas sobre hechos e ideas (percepciones y opiniones).

La entrevista tiene carácter de semi estructurada y es aplicada sobre la base de una pauta de entrevista con preguntas abiertas, considerándose la posibilidad de completar tales preguntas con otras atinentes elaboradas por el propio investigador en el momento de su realización según fueren las respuestas de los entrevistados

MODO DE ADMINISTRACION DEL INSTRUMENTO

Esta entrevista tendrá su aplicación en el lugar de trabajo específicamente:

- En la oficina de la Jefa del Departamento de Recursos Humanos.
- En la oficina de la Encargada de contratación de personal a honorarios.
- En la oficina de las expertas en Recursos Humanos.
- En los puestos de trabajo de los funcionarios que ingresaron antes y después de la Ley.

Las entrevistas se realizarán en las oficinas de cada área, por cuanto ello implica una mayor comodidad para los entrevistados. Se busca que el entrevistado se sienta cómodo y sin presiones para responder adecuadamente las entrevistas.

Para estas entrevistas el tiempo promedio estudiado será de 30 minutos aproximadamente, teniendo en cuenta la complejidad de los temas.

TEST DE EMPLEO

Durante los últimos 50 años, los test han formado parte del proceso de selección en muchas organizaciones. El grado hasta el cual se usen y la importancia que se les dé varían mucho, dependiendo de los puestos y del empleador. Una de las principales ventajas de los test es su objetividad si se comparan con la entrevista.

Por ejemplo, el reconocimiento de lo que un individuo pueda hacer, suele lograrse con más efectividad mediante test que hayan sido contruidos o escogidos para el puesto específico, que por medio de una entrevista que no está estandarizada y completa en su cobertura respecto de las habilidades o a la información requerida para un desempeño satisfactorio en el puesto, y en la cual, las tendencias del entrevistador pueden hacerlo pasar por alto informes importantes y aplicables al caso. Sin embargo, los test deberán probarse primero y ser elegidos sobre la base de su habilidad para predecir el éxito en un puesto.

EVALUACIÓN

A partir del momento en que el entrevistado deja la sala, el entrevistador debe emprender inmediatamente la tarea de evaluar al candidato, dado que los detalles están aún frescos en su memoria. Si no escribió dato alguno, entonces debe registrar inmediatamente los detalles que recuerde. Si utilizó una hoja de evaluación, debe llenarla completamente.

Cuando termine la entrevista se hace necesario tomar decisiones en relación con el candidato, sea que haya sido rechazado o aceptado. Una impresión se forma por los hechos que el candidato narra, en rigor se deben establecer aspectos concretos para el registro de impresiones, ya que la entrevista es un arte.

CONCLUSIONES DEL PROCESO DE INDUCCIÓN

Muchas organizaciones hacen grandes esfuerzos en los procesos de reclutamiento y selección, pero a menudo ignoran las necesidades de los nuevos integrantes, después de haber sido contratados.

- ❖ Se puede señalar que en el Ministerio de Vivienda y Urbanismo el funcionario que se presenta a trabajar por primera vez, se encuentra muy desinformado sobre el funcionamiento de la organización, puesto que no existe o no se aplica el proceso de inducción el cual sólo se presenta cuando un funcionario de Recursos Humanos acompaña a la unidad de destino al nuevo funcionario, él cual es presentado al Jefe directo terminando de esta forma su inducción. Cabe señalar que en otras oportunidades el nuevo funcionario es enviado sólo a su unidad de destino o dependencia donde prestará sus servicios, no contando con ningún tipo de apoyo, quedando de manifiesto el déficit sobre esta materia o proceso. Sin duda alguna, los primeros días y semanas serán cruciales para la integración y posterior desempeño de cada nuevo integrante de la institución.

SUGERENCIAS PARA EL PROCESO DE INDUCCIÓN

- La organización debe contar con un programa sistemático y formal, que oriente e integre de manera eficaz, a los funcionarios que recién ingresan. Los primeros recuerdos, son los que más persistentemente habrán de influir en su actividad futura, aun inconscientemente afectarán su moral, su estabilidad y hasta su lealtad a la institución.
- La inducción como proceso, debe mantenerse por el tiempo que sea necesario, hasta que se consiga de cada funcionario, la conducta que la organización requiere de cada uno de ellos.
- Combinar los elementos que constituyen una inducción formal, con los de socialización espontánea que cada individuo posee. Con el fin de incentivar en el nuevo integrante, una identificación lo más estrecha

posible con su nueva institución, incluyendo por supuesto a sus pares y jefes.

- El proceso de inducción, debe ser capaz de dar a conocer al nuevo integrante, la Misión, es decir la razón de ser de la institución, lo que debe permitirle como integrante del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, mantenerse constantemente activo tras los objetivos institucionales, sin caer jamás en un estado de abulia.

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Borgoña A. José. (1969). *La Administración de Personal en el Servicio Público*. Chile: Editorial Universitaria, S.A.
- ❖ Chiavenato Idalberto. (1990). *Políticas de Recursos Humanos, del Ministerio de Vivienda y Urbanismo*. Chile: Editorial Atlas, S.A.
- ❖ Chiavenato, Idalberto. (1988). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Atlas, S. A.
- ❖ Ferry, George, R. (1972). *Principios de Administración*. Chile: Editorial CECSA
- ❖ Landoff de Reizin, Sonia (1967). *La Selección de Personal*. Universidad de Chile, Escuela de Economía: Editorial Universitaria.
 - ❖ Werther, William B. (1990). *Administración de Personal y de Recursos Humanos*. Chile: Editorial Mc Graw Hill.
- ❖ Los siguientes antecedentes han sido extraídos de la Página Web del Servicio Civil, www.serviciocivil.cl
- ❖ Estatuto Administrativo, Ley N° 18.834/1989., www.serviciocivil

EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.
TESIS DE: ING. JAIME CESAR VALLEJO SALINAS
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN.

RESUMEN:

Esta tesis consta de tres capítulos como sigue:

Capítulo I, Introducción, Capítulo II: Procedimiento y selección de Recursos Humanos, y capítulo III: Como afecta al proceso de selección un cambio en la estructura organizacional. Capítulo IV Conclusiones y Recomendaciones.

El trabajo pretende orientar desde el proceso de selección de personal, desde estrategias para el reclutamiento de recursos humanos hasta su integración a la organización, describe además la estructura organizacional, analizándola , detectando obstáculos, estableciendo beneficios, y determinando la eficacia, o en su caso los efectos de dicha estructura , con el fin de adecuar el proceso de selección a las necesidades de la organización , y así brindar al personal la oportunidad de desarrollarse íntegramente cumpliendo sus expectativas.

En la Síntesis comenta que el propósito del reclutamiento y selección de recursos humanos es elegir a las personas mejor calificadas para laborar en una organización e inducirlos al sistema para así lograr los niveles óptimos de eficiencia que se requieren en una empresa.

Indica las estrategias de reclutamiento que emplea, como son los sindicatos, bolsas de trabajo, agencias, otras empresas, etc.

Efectúa una clasificación por tipos de candidatos aspirantes tomando en cuenta a empleados de la calle, a empleados de la empresa, personas que ya tienen un empleo, etc.

Propone un programa permanente de Recursos Humanos con los propósitos de selección de personas, con procesos planeados.

No emplea la metodología tradicional, únicamente se dedica a potenciar las preguntas que se pueden realizar en una entrevista.

Recomienda además de llevar a cabo las funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control, ampliar los horizontes, comprendiendo las diferencias entre las organizaciones en cuanto a relaciones laborales, políticas, selección, capacitación y desarrollo de personal y dependiendo del alcance de la empresa, considerar estas diferencias a nivel internacional.

Bibliografía empleada:

- ❖ Acevedo I. y López M. Alba Florencia. (1981). *El proceso de la entrevista, conceptos y modelos*. México: Editorial Limusa.
- ❖ Amaro, Raymundo. (1981). *Administración de personal*. México: Editorial LIMUSA.
- ❖ Beach, Dale. (1975). *Personnel: The Management of people at work*. Nueva York: Mc Millan.
- ❖ Koorntz, Harold.(1993). *Administración, una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.
- ❖ Montiel Francisco (1981). *Apuntes de reclutamiento y selección de personal*. México: Originales inéditos de la Facultad de Relaciones Industriales de la Universidad de Guanajuato.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 MARCO CONCEPTUAL

En este apartado se definirán los principales conceptos empleados por la investigadora, con el fin de que el lector tenga el mismo enfoque.

ROTACIÓN: Es el proceso de abandonar el empleo y ser cubierto su lugar por otra persona, la cual también abandonará el empleo y a su vez será cubierto por otra persona.

RECLUTAR: Es el proceso por medio del cual se invita a las personas que deseen formar parte de la empresa a llevar a cabo una entrevista.

ACTITUD: Es la forma de actuar de una persona, el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas. En este sentido, se puede decir que es su forma de ser o el comportamiento de actuar, también puede considerarse como cierta forma de motivar a la sociedad -de carácter.

RESPONSABILIDAD: Es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.

LIDERAZGO: Es la capacidad de comunicarse con un grupo de personas, influir en sus emociones para que se dejen dirigir, compartan las ideas del grupo, permanezcan en el mismo, y ejecuten las acciones o actividades necesarias para el cumplimiento de uno o varios objetivos.

ADMINISTRACIÓN: Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajan juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados.

CONTROL: Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Implica medir el desempeño con metas y planes, mostrar dónde existen desviaciones de los estándares y ayudar a corregirlos.

2.2 MARCO CONTEXTUAL

La presente investigación se llevó a cabo en la Empresa H.F. Construcciones S.A. de C.V localizada en la calle Lirios # 402 de la colonia Ejidal, en la ciudad de Coatzacoalcos, Ver. Esta empresa presta servicios de construcción, mantenimiento y reparación de obra mecánica, eléctrica y civil, la cual cuenta con un reglamento de labores para su aplicación y observación.

REGLAMENTO DE LABORES

El presente Reglamento de labores define las funciones de cada una de las figuras que integran el personal directivo, administrativo y de operación de la Empresa H.F. Construcciones S.A. de C.V con la finalidad de delimitar el área de funcionamiento de cada integrante, evitando duplicidad que provoca tiempo y dinero perdidos.

- ✓ Gerente Administrativo,
Son sus funciones el control general del negocio, dentro de los conceptos contables, suministro de materiales, altas y bajas de personal, pagos fiscales, Seguro Social y otros recursos económicos, atención personal a clientes, aspectos de seguridad, bienestar del personal tanto administrativo como especialistas y obreros en general.
- ✓ Superintendente Administrativo.
Es el responsable de la administración general de la empresa cuando por alguna razón el Gerente Administrativo no tenga el tiempo necesario para realizar todas las actividades que le competen.
- ✓ Superintendente Mecánico.
Tiene como funciones asesorar a los supervisores de obra en lo referente al montaje de equipos, tuberías de proceso, tipo de soportería, interpretación de planos e isométricos en general, así como diagramas de tuberías e instrumentación, actividades de seguridad en todas sus áreas.
- ✓ Superintendente Civil.
Sus funciones son asesorar a los superintendentes de obra en lo referente a obra civil en todas sus características, en la utilización de los

diferentes tipos de concreto, cimbras, colados, excavaciones, así como la interpretación de todos los tipos de dibujos existentes para esta especialidad. Asesora dentro de los conceptos de seguridad, higiene y medio ambiente, para cumplir con los requisitos establecidos por nuestra política y de las empresas para quienes prestamos nuestros servicios.

✓ Supervisor.

Sus funciones son controlar las actividades del personal en general dentro de cada trabajo asignado, con responsabilidad total para tramitar y asegurar la operación diaria con permisos de seguridad, utilización del equipo de protección personal, detección de riesgo en el trabajo diario, calidad de los trabajos realizados con apego a las normas y especificaciones de la empresa con quien se trabaja.

✓ Argonero.

Su función es realizar soldaduras con argón en recipientes a presión atmosférica y tuberías de procesos, con amplios conocimientos en todo tipo de soldadura. La utilización de todo su equipo de protección personal, así como asegurar que todo su equipo de trabajo como son cilindros y máquina estén en perfectas condiciones de trabajo, así como la verificación de sus permisos de soldadura.

✓ Soldador.

Sus funciones son las de realizar soldaduras de arco directo en todas sus ramas y donde se requiera, apegado a las normas y especificaciones de soldadura con responsabilidad del buen estado y uso de las máquinas de soldar, así como la utilización del equipo de protección personal, verificación de los permisos de soldaduras.

✓ Tubero.

Sus funciones son realizar trazos de isométricos en campo y de acuerdo a dibujos de ingeniería. Fabricación de spot para montaje con trabajos de taller y campo. Utilización de equipo de protección personal. Verificación de permisos de trabajo. Utilización de equipo de coreo xi-acetileno y plasma, aseguramiento de buen funcionamiento de todos sus equipos, así como su equipo de pulidoras, taladros y otros que requieran

energía eléctrica, tengan conexión de tierra. Utilizar arnés de seguridad en trabajos de altura, verificar que los andamios estén de acuerdo a los estándares.

- ✓ Pailero.
- ✓ Son sus funciones realizar trazos de soportería para tuberías, trazos de estructuras y plataformas, utilización de equipo de protección personal, verificación de permisos de trabajos, utilización de equipos de corte oxi-acetileno y/o plasma, asegurando el buen funcionamiento de todos sus equipos, así como que su equipo de pulidoras, taladros y otros que requieran energía eléctrica tengan conexión con tierra. Utilizar arnés de seguridad en trabajos en alturas y que los andamios estén de acuerdo a los estándares.
- ✓ Albañil.
Debe ejecutar obra civil en todas sus modalidades como son: dados para soportes, cimentación para equipos, etc. Con apego a los dibujos civiles con normas y estándares del sitio que se trate. Utilización de equipo de protección personal. Verificación de permisos de trabajo, así como revisión del buen estado de toda su herramienta y de los andamios en los casos que se requiera.
- ✓ Auxiliar de seguridad.
Son sus funciones la verificación de que todo el personal que ingrese a las instalaciones utilice como mínimo su equipo de protección personal. Auditar todos los permisos de seguridad que se generen por la compañía en todas las especialidades. Verificar que todos los trabajos que se ejecuten durante la jornada, estén respaldados con los permisos adecuados y sobre todo se respeten al pie de la letra lo indicado en cada uno de ellos. Recolectar todas las actividades de seguridad correspondiente al cangrejo de oro y asistir a la junta de coordinadores de seguridad mensual.
- ✓ Maniobrista.
Supervisa y se encarga de todo tipo de maniobras que tengan que ver con malacates, grúas viajeras y grúas, verificando el peso de la carga, el

tipo de estrobo a utilizar, la unidad para mover la carga, que todos los permisos de seguridad sean los que se requieren. Acordeonar el área de trabajo, retirar el personal que no tenga que ver con la maniobra, revisar el tipo de amarre antes de tensar la carga y utilizar todo el equipo de seguridad que se requiera tanto personal como de los equipos.

✓ Ayudante.

Son sus funciones asistir a todas las especialidades, utilizando su equipo de protección personal, verificando que la herramienta a utilizar esté en buen estado, hacer movimientos seguros en cada una de las actividades.

2.3 MARCO LEGAL: LEY FEDERAL DEL TRABAJO

Debido a que el personal forma parte de un sindicato, éste tiene la prioridad para surtir de candidatos a la empresa, por ello es importante conocer el contenido de los artículos 159 y 395 de la Ley Federal del Trabajo, para que en su momento, la Empresa tenga derecho a contratar trabajadores.

TITULO PRIMERO

Principios Generales

Artículo 1o.- La presente Ley es de observancia general en toda la República y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el artículo 123, Apartado A, de la Constitución.

Artículo 2o.- Las normas del trabajo tienden a conseguir el equilibrio entre los factores de la producción y la justicia social, así como propiciar el trabajo digno o decente en todas las relaciones laborales.

Artículo 159 de las vacantes.

Las vacantes definitivas, las provisionales con duración mayor de treinta días y los puestos de nueva creación, serán cubiertas escalafonariamente, por el trabajador de la categoría inmediata inferior, del respectivo oficio o profesión.

Si el patrón cumplió con la obligación de capacitar a todos los trabajadores de la categoría inmediata inferior a aquella en que ocurra la vacante, el ascenso corresponderá a quien haya demostrado ser apto y tenga mayor antigüedad. En igualdad de condiciones, se preferirá al trabajador que tenga a su cargo una familia y, de subsistir la igualdad, al que, previo examen, acredite mayor aptitud.

Si el patrón no ha dado cumplimiento a la obligación que le impone el Artículo 132, fracción XV, la vacante se otorgará al trabajador de mayor antigüedad y, en igualdad de esta circunstancia, al que tenga a su cargo una familia.

Tratándose de puestos de nueva creación para los cuales por su naturaleza o especialidad, no existan en la empresa trabajadores con aptitud para desempeñarlos y no se haya establecido un procedimiento para tal efecto en el contrato colectivo, el patrón podrá cubrirlos libremente.

En los propios contratos colectivos y conforme a lo dispuesto en esta Ley, se establecerá la forma en que deberán acreditarse la aptitud y otorgarse los ascensos.

Artículo 395

En el contrato colectivo podrá establecerse que el patrón admitirá exclusivamente como trabajadores a quienes sean miembros del sindicato contratante. Esta cláusula y cualesquiera otras que establezcan privilegios en su favor, no podrán aplicarse en perjuicio de los trabajadores que no formen parte del sindicato y que ya presten sus servicios en la empresa o establecimiento con anterioridad a la fecha en que el sindicato solicite la celebración o revisión del contrato colectivo y la inclusión en el de la cláusula de exclusión.

Podrá también establecerse que el patrón separara del trabajo a los miembros que renuncien o sean expulsados del sindicato contratante.

2.4 TEORIAS Y ENFOQUES RELACIONADOS CON EL PROBLEMA

Subyacen en esta investigación las teorías del capital humano y las de su comportamiento en la planta productiva y la teoría de las necesidades de Abraham Maslow, debido a ello se utilizarán dichos enfoques en el desarrollo de este apartado.

El término capital humano surge en el siglo XVIII cuando teóricos de la economía tales como Adam Smith plantearon la necesidad de detenerse no sólo en factores de tipo técnicos si no también humanos a la hora de establecer las reglas de buen funcionamiento de una empresa o de un sistema económico en general. De tal modo, el capital humano apareció como uno de los elementos más importantes a tener en cuenta ya que el mismo es el responsable de ejecutar las tareas y habilidades propias de cada área económica.

Así, mientras más valioso sea el capital humano de una empresa (es decir, mientras mejor capacitado o preparado esté para las tareas específicas que le toquen), mejores serán los resultados de esa institución. Esta explicación del término se basa en aspectos económicos y de rendimiento, pero sin embargo el concepto también puede relacionarse con aspectos y elementos sociológicos tales como el acceso a los medios de capacitación de un grupo de personas, la alfabetización, la proyección a futuro de determinadas carreras o labores, la posibilidad de triunfo de acuerdo al nivel de educación, etc.

Todo ello posee relación especialmente con la noción de que el individuo no puede ser reducido a números y estadísticos cuantificables en términos económicos o matemáticos si no que debe ser especialmente comprendido como un fenómeno social particular. Entendido tanto como término económico como sociológico, el concepto de capital humano hace referencia a la riqueza que se puede tener en una fábrica, empresa o institución en relación con la cualificación del personal que allí trabaja. En ese sentido, el término capital humano representa el valor que el número de empleados (de todos los niveles) de una institución supone de acuerdo a sus estudios, conocimientos, capacidades y habilidades.

El capital humano de una empresa es sin duda alguna uno de los elementos más importantes a la hora de evaluar los rendimientos generales de la misma, y de ello dependerá el buen funcionamiento de la misma obteniendo el éxito económico propuesto.

Debido a esta Teoría del Capital Humano, las empresas se dan dado a la tarea de reclutar y seleccionar personal idóneo para el desempeño de sus funciones, idóneo según la planeación llevada a cabo por la Administración de las mismas, siendo el punto de partida en cada una de ellas. Por lo tanto de la calidad del personal que integre la empresa, dependerá su éxito. "En lo que atañe a la motivación, las personas son diferentes: las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento" (Chiavenato, 2001:68).

❖ TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO

En muchas situaciones el Administrador hace uso de la Teoría del Comportamiento de Douglas McGregor, misma que intenta demostrar la variedad de formas o estilos que puede utilizar el Administrador. La administración de las organizaciones en general y de las empresas en particular está fuertemente condicionada por los estilos que utilizan los administradores para dirigir el comportamiento de sus empleados. A su vez, los distintos estilos de administración dependen, sustancialmente, de las convicciones de los administradores con respecto al comportamiento humano dentro de la organización.

Estas convicciones moldean no solo la manera de conducir las personas sino la forma como se divide el trabajo y se plantean y organizan actividades. Las empresas son administradas de acuerdo con ciertas teorías administrativas, cada una de las cuales se fundamenta en ciertas convicciones sobre la manera como se comportan las personas en las organizaciones. "Sin embargo, la

versatilidad humana es muy grande: cada persona es un fenómeno multidimensional, sujeto a las influencias e muchas variables” (Chiavenato, 2001:61).

❖ TEORÍA DE LA AUTORREALIZACIÓN

Abraham Maslow, psicólogo humanista en sus estudios de la conducta humana se basa en conceptos muy especiales para el ser humano, uno de ellos es la autorrealización, que ocupa la parte más alta de una serie de necesidades del hombre. Estas necesidades se presentaron en forma de una pirámide y precisamente lleva su nombre, se le conoce como la “Pirámide de Maslow”.

En dicha pirámide marca niveles jerárquicos que deben ser conseguidos, pero antes debe cumplir sus necesidades que se ubican en la base de la pirámide, o sea las más importantes o las primarias, y estas son los alimentos, el hogar y el afecto. Una vez satisfechas estas necesidades entonces se puede pensar en conseguir las necesidades superiores en cada nivel. Pero si no se alcanzan las inferiores, entonces no tendrá deseos de superación, lo que se refleja en los puestos de trabajo.

El ser humano empleado para realizar un trabajo debe ver cumplidas los tres primeros niveles básicos, con ello queda en libertad de buscar su crecimiento, sabiendo que tiene una casa aunque sea rentada, una familia y alimento para ellos. De esta forma el empleado se sentirá seguro e irá por más, aunque también hay que indicar que puede quedar frustrado al no poder ascender de nivel jerárquico. En ese momento necesita motivación, y capacitación.

❖ DOUGLAS MCGREGOR Y LA TEORÍA X- Y.

Constituido como uno de los más importantes teóricos del comportamiento humano en la administración, comparó dos estilos antagónicos de administrar, uno de ellos basado en la teoría tradicional, mecanicista, pragmática a la que denominó Teoría X, y otro estilo basado en las concepciones modernas frente al comportamiento humano al que llamó Teoría “Y”.

La Teoría "X" se basa en la forma tradicional de la administración, que se basa en concepciones e incorrectas que acepta como verdaderas del comportamiento humano, por ejemplo: *Ideas en las que se cataloga al ser humano como indolente y perezoso por naturaleza, que no quiere trabajar, que lo evita, que rinde lo menos que pueda a cambio de un salario, o de recompensas materiales.*

- ✓ También acepta por hecho que al hombre le falta ambición, que rehúye las responsabilidades y prefiere no participar en los procesos de trabajo de categoría, quedándose en lo seguro de una actividad, aunque el salario sea poco.
- ✓ Afirma que el ser humano es por naturaleza egocéntrico y únicamente piensa en sus bienes personales, olvidándose de los bienes de la empresa.
- ✓ Dice que se resiste al cambio debido a naturaleza, ya que lo que le interesa es estar seguro, no asciende a puestos en donde percibiría mayor salario por no correr los riesgos que lo pongan en peligro.
- ✓ Este tipo de hombre necesita ser dirigido y controlado por la administración, ya que él solo es incapaz de auto controlarse y auto disciplinarse.

En función de estas concepciones y premisas respecto de la naturaleza humana, la Teoría "X" presenta un tipo de administración rígido, estricto y autocrítico que considera a las personas como meros recursos o medios de producción y se limita a hacer que estas trabajen dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, teniendo en cuenta sólo los objetivos de la empresa.

La Administración, según la Teoría "X" se caracteriza por los siguientes aspectos:

- ✓ La Administración es responsable de la organización de los recursos de la empresa (dinero, materiales, equipos, personas), teniendo como meta exclusiva la consecución de sus objetivos económicos.
- ✓ La Administración es el proceso de dirigir los esfuerzos de las personas, incentivarlas, controlar sus acciones y modificar su comportamiento para atender las necesidades de la empresa.
- ✓ Sin esta intervención activa de la Dirección, los empleados serían totalmente pasivas frente a las necesidades de la empresa, o aún más, se resistirán a ellas. Por tanto, las personas deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas, coaccionadas y controladas: sus actividades deben ser estandarizadas y dirigidas en función de los objetivos y necesidades de la empresa.
- ✓ Como las personas son en primer lugar, motivadas por incentivos económicos, la empresa debe utilizar la remuneración como recompensa (para el buen trabajador) o castigo (para el empleado que no se dedique de lleno a la realización de su tarea).

La Teoría "X" representa el estilo de administración definido por la Administración científica de Taylor, por la Teoría clásica de Fayol y por la burocracia de Weber, en diferentes etapas de la teoría administrativa: la manipulación de la iniciativa individual, la limitación drástica de la creatividad del individuo, la reducción de la actividad profesional, a través del método preestablecido y la rutina de trabajo.

En otros términos, la Teoría "X" propicia que las personas realicen exactamente aquello que la organización pretende que hagan, independientemente de sus opiniones u objetivos personales. Siempre que el Administrador ponga arbitrariamente, de arriba hacia abajo, un esquema de trabajo y controle externamente el comportamiento de sus subordinados en el trabajo, está aplicando la Teoría "X". En este sentido, la teoría de las relaciones humanas, con su carácter demagógico y manipulador, es una aplicación suave, blanda y encubierta de la Teoría "X".

La Teoría "Y" es la concepción moderna de la Administración, de acuerdo con la Teoría del comportamiento. Esta teoría se soporta en ideas y premisas actuales, sin preconceptos con respecto a la naturaleza humana, a saber:

- ✓ El hombre promedio no muestra desagrado innato hacia el trabajo. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y de recompensa (cuando se desempeña voluntariamente) o una fuente de castigo (cuando es evitado, siempre que sea posible, por las personas). El esfuerzo físico o mental que requiere un trabajo es natural como jugar o descansar.
- ✓ Las personas no son, por naturaleza pasivas o contrarias a las necesidades de la empresa, pero pueden volverse así debido a su experiencia profesional negativa en otras empresas.
- ✓ Las personas tienen motivación, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades. El hombre debe poner la auto dirección y el autocontrol al servicio de los objetivos que le son confiados por la empresa. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de obtener la dedicación y el esfuerzo necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa.

La Administración, según la Teoría "Y", se caracteriza por los siguientes aspectos:

La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades y dirigir el comportamiento hacia los objetivos de la empresa son factores que están presentes en las personas, "El involucramiento en el trabajo es el grado en el que los empleados se sumergen en sus labores; invierten tiempo y energía en ellas y conciben el trabajo como parte central de su existencia", (Davis y Newstrom, 2000: 279). No son creados por la Administración, cuya responsabilidad solo se limita a proporcionar condiciones para que las personas reconozcan y desarrollen, por si mismas, tales factores.

La tarea esencia de la Administración es crear condiciones organizacionales y métodos operativos para que las personas puedan alcanzar mejor sus objetivos de la empresa.

La Teoría "Y" propone un estilo de Administración altamente participativo y democrático, basado en valores humanos y sociales; la Teoría "X" propone una Administración a través de controles externos impuestos al individuo, la Teoría "Y" es una administración por objetivos que realza la iniciativa individual, y como se puede observar, las dos teorías se oponen entre sí, son antagónicas. A continuación se presentan las características representativas de cada una de las teorías expuestas anteriormente.

SUPUESTOS DE LA TEORÍA "X"	SUPUESTOS DE LA TEORÍA "y"
Las personas son perezosas e indolentes.	Las personas se esfuerzan y gustan de estar ocupadas.
Las personas rehúyen el trabajo.	El trabajo es una actividad tan natural como jugar o descansar.
Las personas evaden la responsabilidad para sentirse más seguras.	Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos.
Las personas necesitan ser controladas y dirigidas.	Las personas pueden auto dirigirse y auto motivarse.
Las personas no poseen iniciativa.	Las personas son creativas y competentes

❖ TEORÍA DE LA EXPECTATIVA

En sus trabajos, Edward E. Lawler III (1971) encontró fuertes evidencias de que el dinero puede motivar no sólo el desempeño y otros tipos de comportamiento, sino también el compañerismo y la dedicación a la organización. Verificó que el escaso poder de motivación que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que de él ha hecho la mayor parte de las organizaciones. La incoherencia que presenta la relación entre el desempeño y el dinero en muchas organizaciones tiene varias razones como:

1. El largo periodo transcurrido entre el desempeño de la persona y el incentivo salarial correspondiente. La modestia del incentivo y la demora para recibirlo dan la falsa impresión de que las ganancias de las personas son independientes del desempeño. Como el esfuerzo es poco y demorado, la relación entre dinero y desempeño se vuelve frágil.

2. Las evaluaciones del desempeño no producen distinciones salariales, puesto que a los gerentes y evaluadores no les gusta comparar a las personas de bajo desempeño y que no están dispuestas a que se les prive de incentivos o a recibir un menor incentivo salarial que el recibido por las personas que logran mejor desempeño. Así, los salarios se mantienen en el promedio, y al final, no recompensan el desempeño excelente y terminan provocando una relación no coherente entre dinero y desempeño. La relación se hace disonante.
3. La política salarial de las empresas está ligada a las políticas gubernamentales o a convenciones laborales, genéricas y amplias que buscan, regular los salarios para neutralizar el efecto de la inflación. Los salarios se tornan planos y no distinguen el bueno del malo.
4. El prejuicio generado por la antigua teoría de las relaciones humanas respecto del salario en sí y de las limitaciones del modelo del *homo economicus*, difundida por la escuela de la administración científica de Taylor, y que aquel tanto combatió, es una de las razones principales que llevan a las personas a trabajar en las organizaciones.

Lawler III concluyó que su teoría tiene dos argumentos sólidos:

1. Las personas desean ganar dinero, no sólo porque éste les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque brinda las condiciones para satisfacer las necesidades sociales de autoestima y autorrealización. El dinero es un medio, no un fin. Puede comprar muchos artículos que satisfacen necesidades personales.
2. Si las personas perciben y creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero, ciertamente se desempeñarán de la mejor forma posible. Sólo se necesita establecer este tipo de percepción.

Si las personas creen que existe relación directa o indirecta entre el aumento de la remuneración y el desempeño, el dinero podrá ser un motivador excelente. Si esa percepción se confirma, las personas tendrán mejor desempeño con miras al resultado financiero deseado.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO DE ESTUDIO

El propósito de esta investigación es descubrir cuáles son las razones para que se presente dicho problema, se limita a observar, describir y medir la frecuencia de las variables del trabajador.

Debido a que se sabe poco acerca de los determinantes del problema, se profundizará para examinar las causas de la deserción del trabajo y sus implicaciones. Tiene un enfoque cuantitativo, y transversal debido al tiempo en que fue realizada.

3.2 DISEÑO UTILIZADO

El diseño de este trabajo de investigación será utilizando un cuestionario para empleados de la empresa H.F. Construcciones S.A. de C.V, el que posteriormente será analizado cuantitativa y cualitativamente, ya que se presentará el resultado en cuadros y figuras estadísticas.

3.3 POBLACIÓN

La población con que cuenta la empresa H.F. Construcciones S.A. de C.V. es aproximadamente de 70 personas que abarcan todos los departamentos, mismas que se tomarán en cuenta para el cálculo de la muestra.

3.4 MUESTRA

El tamaño de la muestra se calculó con una fórmula matemática propuesta por el autor metodológico Restituto Sierra Bravo en su obra Técnicas de Investigación Social, y posteriormente se seleccionaron sus elementos utilizando una técnica probabilística simple. Vid Anexo 1.

3.5 TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para recolectar información, se decidió en este caso emplear un cuestionario de diez preguntas, de fácil respuesta, con la finalidad de no interrumpir sus labores.

3.6 DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

El modelo incluye un cuestionario para todo el personal que se contrata con la empresa H.F. Construcciones S.A. de C.V y consta de 10 preguntas tendientes a descubrir cuál es la causa principal o causas principales por las que los empleados desertan en poco tiempo de la empresa. Vid anexo 2

3.7 PRUEBA PILOTO.

Se aplicó un cuestionario a los 3 integrantes de la empresa H.F. Construcciones S.A. de C.V. con la finalidad de verificar la redacción de las preguntas, y no hubo dificultad alguna, por lo que se procedió a su aplicación a la muestra según el diseño original.

3.8 CRITERIOS DE DECISIÓN

Este cuestionario no fue aplicado al personal de Gerencia, únicamente se tomó en cuenta a los que contrata la empresa.

CAPÍTULO IV
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.

4.1 CUADROS

En este apartado se presentarán los cuadros con los datos recabados por el instrumento de recolección de datos, cuestionario aplicado al personal de la empresa H.F. Construcciones S.A. de C.V

1.- Su nuevo empleo le parece bueno.

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Completamente de acuerdo	25	41.67
De acuerdo	21	35.00
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5	08.33
En desacuerdo	4	06.67
Completamente en desacuerdo	5	08.33
TOTALES	60	100 %

FUENTE: Cuestionario aplicado por la investigadora el 15 de noviembre 2013

2. El horario de trabajo es el correcto

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Completamente de acuerdo	30	50
De acuerdo	24	40
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	00
En desacuerdo	4	06.67
Completamente en desacuerdo	2	03.33
TOTALES	60	100%

FUENTE: Cuestionario aplicado por la investigadora el 15 de noviembre 2013

3.- El salario que percibe es el indicado al trabajo.

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Completamente de acuerdo	19	31.67
De acuerdo	21	35.00
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	05.00
En desacuerdo	7	11.67
Completamente en desacuerdo	10	16.66
TOTALES	60	100%

FUENTE: Cuestionario aplicado por la investigadora el 15 de noviembre 2013

4.- Eres casado y tienes familia que apoyar.

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Completamente de acuerdo	43	71.67
De acuerdo	12	20.00
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	00.00
En desacuerdo	1	01.67
Completamente en desacuerdo	4	06.66
TOTALES	60	100%

FUENTE: Cuestionario aplicado por la investigadora el 15 de noviembre 2013

5.- Usted recibe salario conforme a la Ley

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Completamente de acuerdo	35	58.33
De acuerdo	21	35.00
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	03.33
En desacuerdo	2	03.33
Completamente en desacuerdo	0	00.00
TOTALES	60	100.00

FUENTE: Cuestionario aplicado por la investigadora el 15 de noviembre 2013

6.- Usted considera que puede hacer carrera en su puesto.

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Completamente de acuerdo	28	46.67
De acuerdo	22	36.66
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	01.67
En desacuerdo	5	08.33
Completamente en desacuerdo	4	06.67
TOTALES	60	100%

FUENTE: Cuestionario aplicado por la investigadora el 15 de noviembre 2013

7.- Usted cree que necesita actualizarse en sus labores.

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Completamente de acuerdo	16	26.67
De acuerdo	23	38.33
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	2	03.33
En desacuerdo	9	15.00
Completamente en desacuerdo	10	16.67
TOTALES	60	100%

FUENTE: Cuestionario aplicado por la investigadora el 15 de noviembre 2013

8.- La seguridad en tus labores es la correcta.

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Completamente de acuerdo	38	63.33
De acuerdo	22	36.67
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	00.00
En desacuerdo	0	00.00
Completamente en desacuerdo	0	00.00
TOTALES	60	100%

FUENTE: Cuestionario aplicado por la investigadora el 15 de noviembre 2013

9.- Usted trata de rendir más en sus trabajos

RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Completamente de acuerdo	39	65.00
De acuerdo	21	35.00
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0	00.00
En desacuerdo	0	00.00
Completamente en desacuerdo	0	00.00
TOTALES	60	100%

FUENTE: Cuestionario aplicado por la investigadora el 15 de noviembre 2013

10.- Usted espera progresar en su empleo.

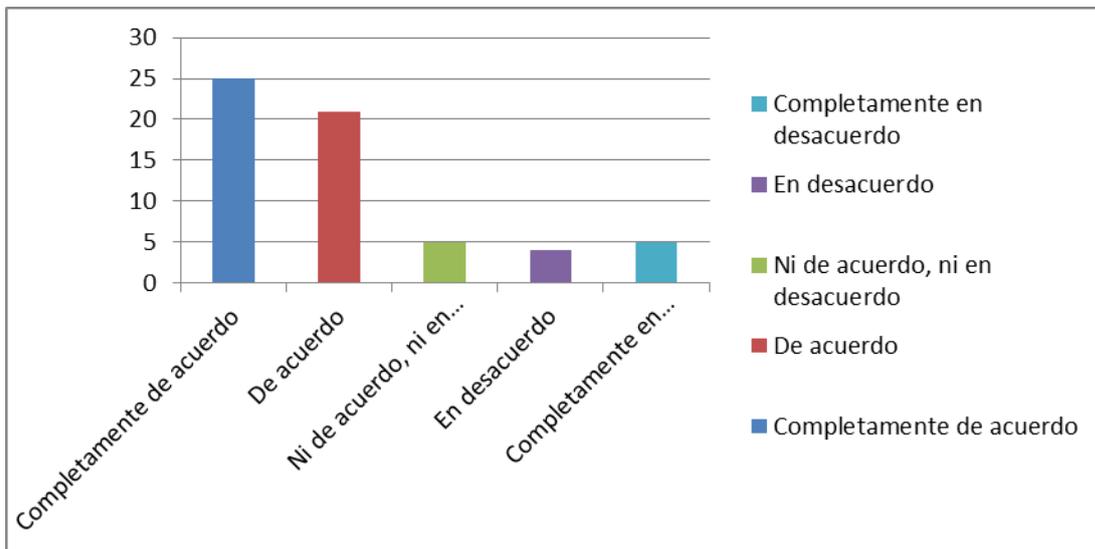
RESPUESTAS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA (%)
Completamente de acuerdo	29	48.33
De acuerdo	25	41.67
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1	01.67
En desacuerdo	3	05.00
Completamente en desacuerdo	2	03.33
TOTALES	60	100%

FUENTE: Cuestionario aplicado por la investigadora el 15 de noviembre 2013

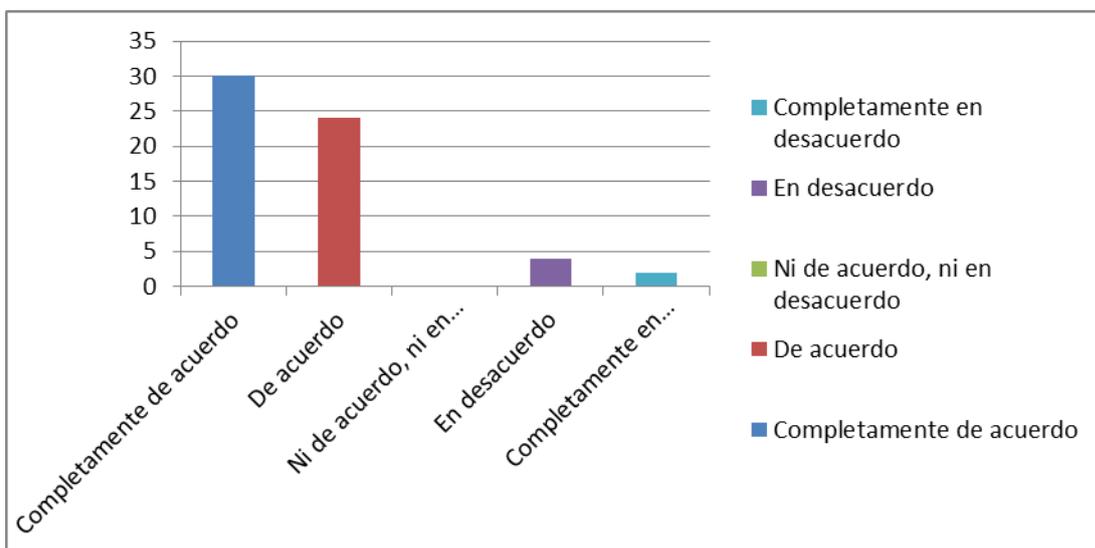
4.2 FIGURAS.

Los datos presentados en las tablas estadísticas, ahora se integrarán en gráficas estadísticas para visualizar mejor los resultados de la encuesta.

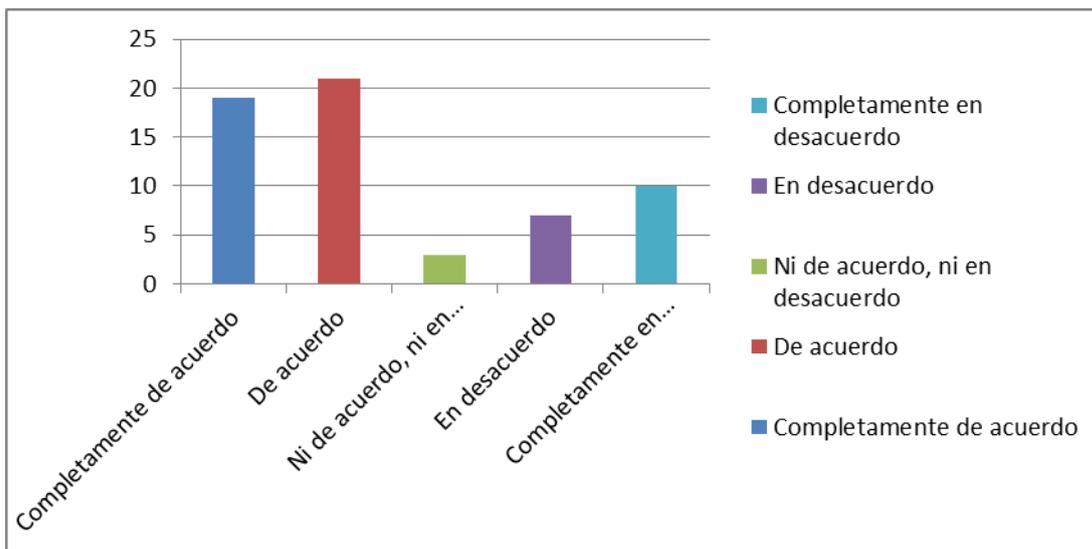
1.- Su nuevo empleo le parece bueno.



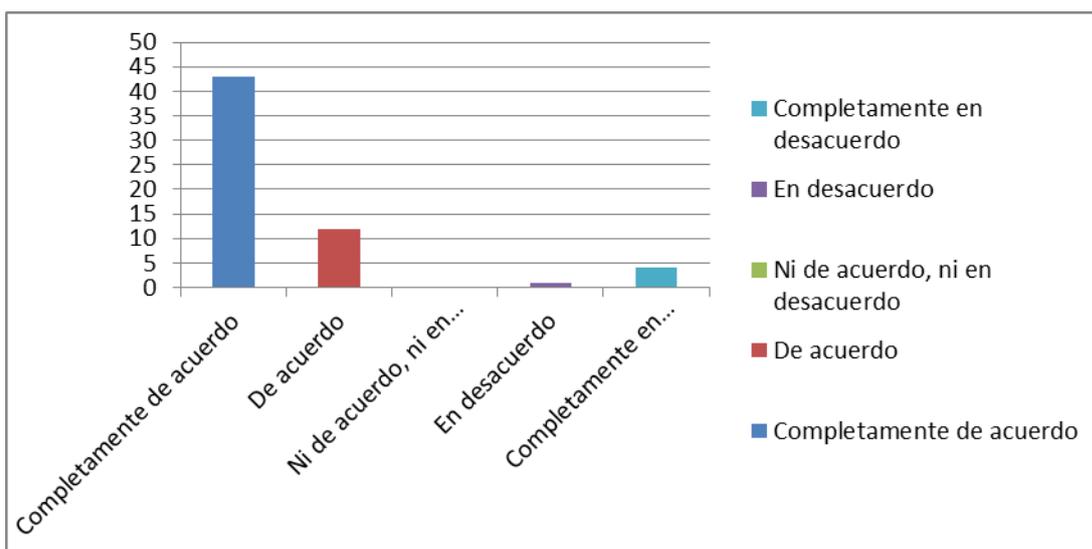
2. El horario de trabajo es el correcto



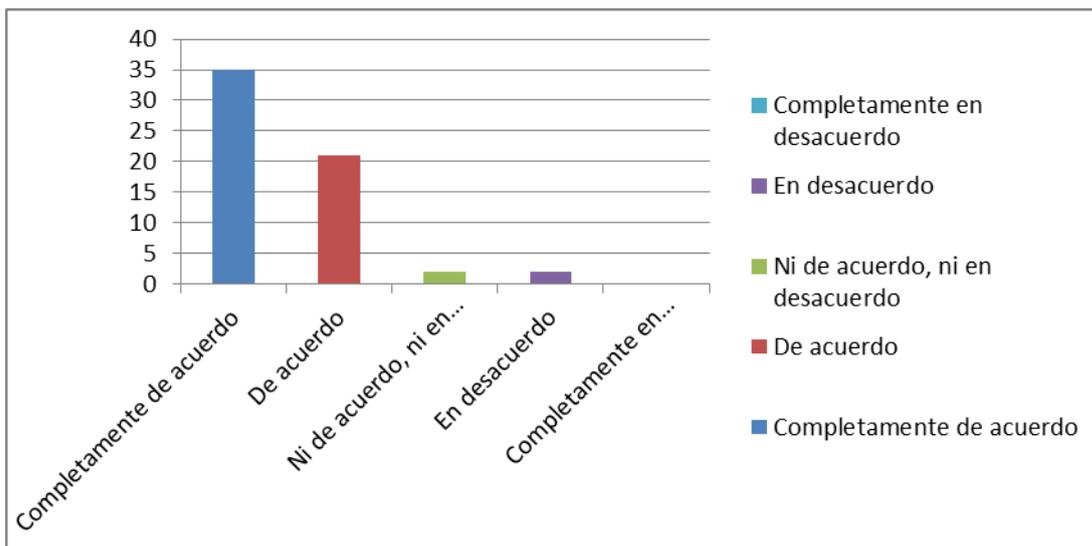
3.- El salario que percibe es el indicado al trabajo.



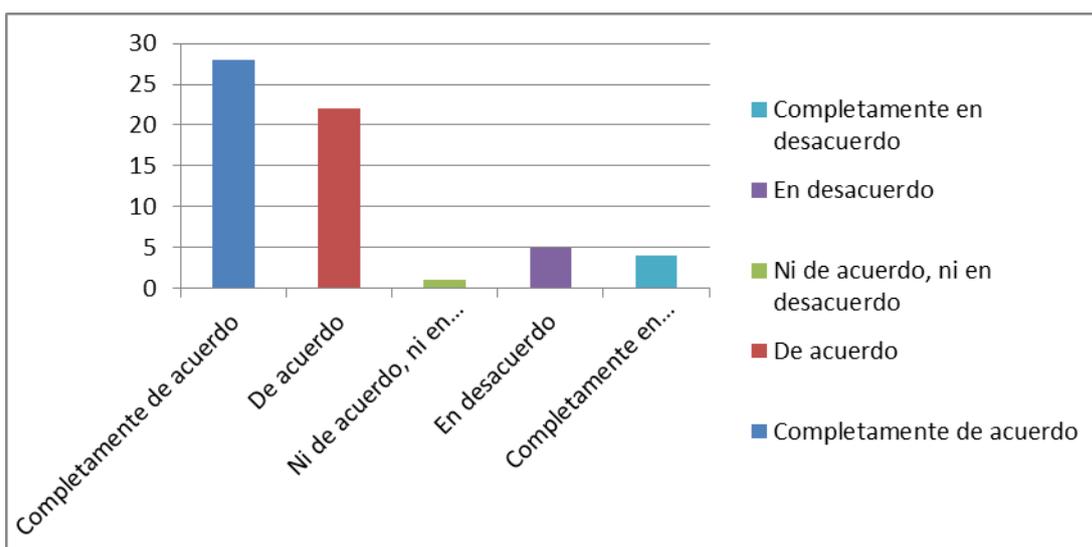
4.- Eres casado y tienes familia que apoyar.



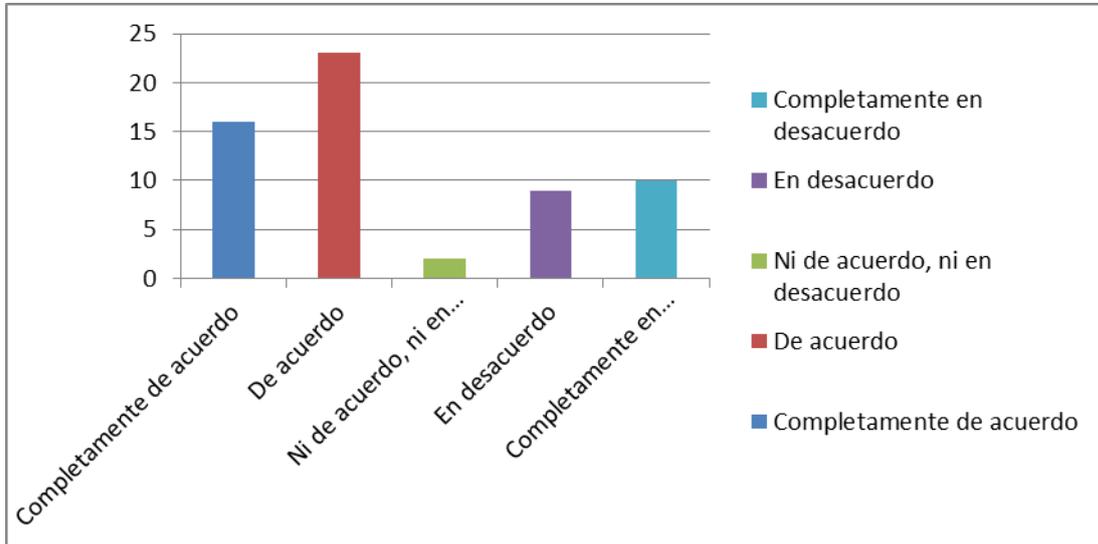
5.- Usted recibe salario conforme a la Ley



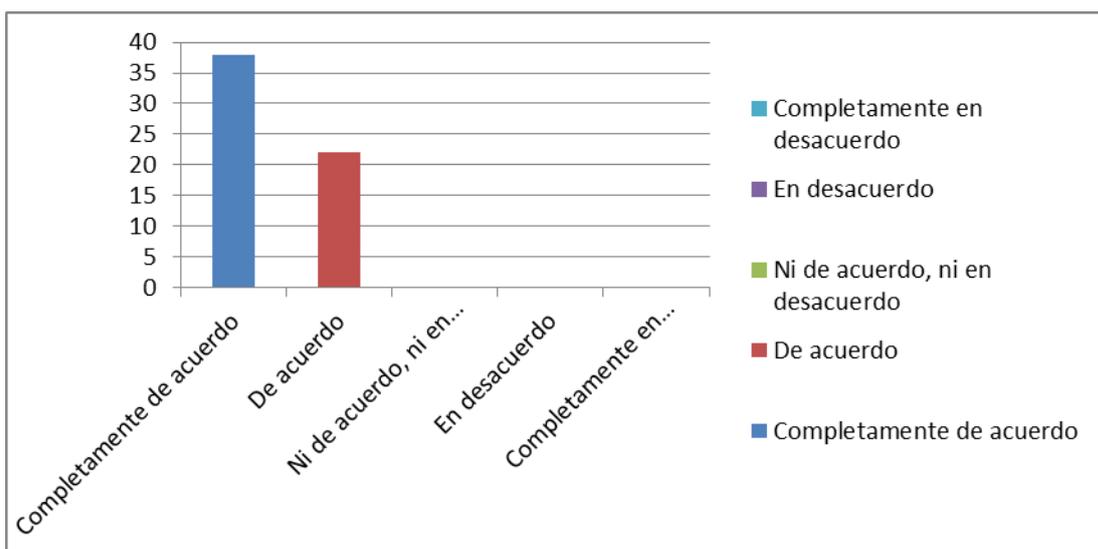
6.- Usted considera que puede hacer carrera en su puesto.



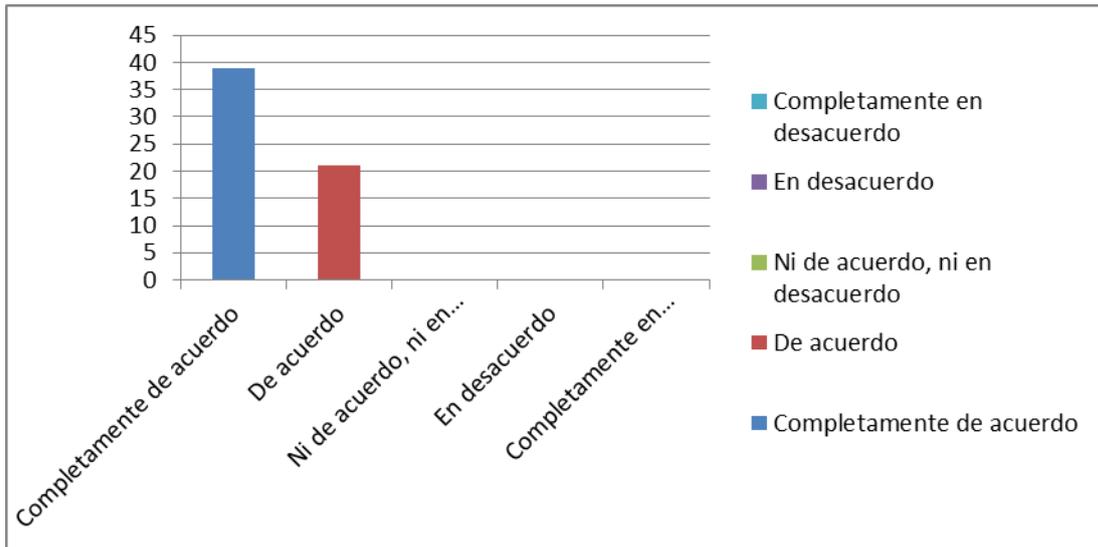
7.- Usted cree que necesita actualizarse en sus labores.



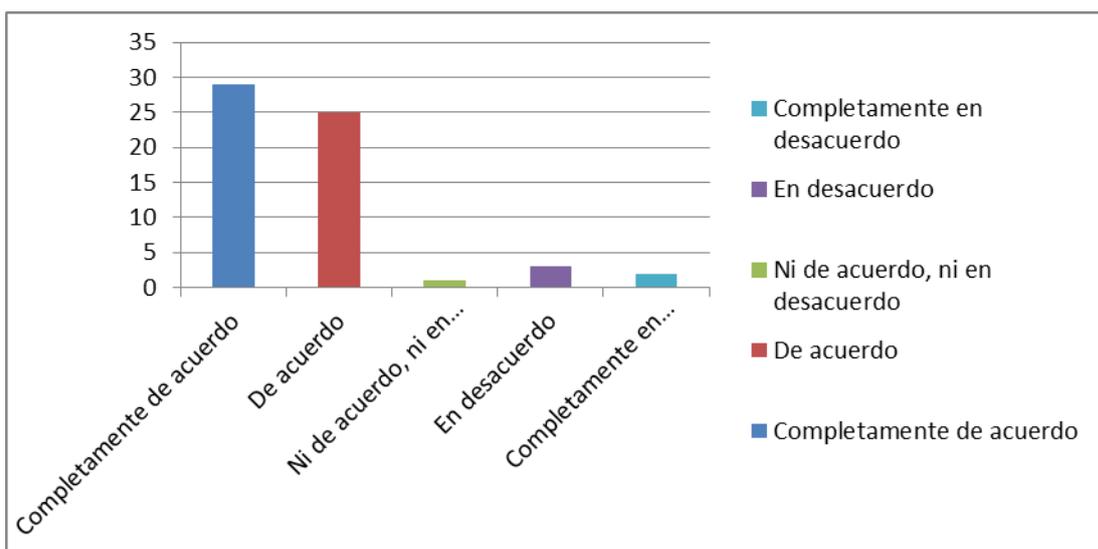
8.- La seguridad en tus labores es la correcta.



9.- Usted trata de rendir más en sus trabajos



10.- Usted espera progresar en su empleo.



CAPÍTULO V
ANÁLISIS DE LOS DATOS

5.1 Resumen de los datos

ITEM	COMPLETAMENTE DE ACUERDO (5)	DE ACUERDO (4)	INDECISO (3)	EN DESACUERDO (2)	COMPLETAMENTE EN DESACUERDO (1)	TOTAL
1	25	21	5	4	5	60
2	30	24	0	4	2	60
3	19	21	3	7	10	60
4	43	12	0	1	4	60
5	35	21	2	2	0	60
6	28	22	1	5	4	60
7	16	23	2	9	10	60
8	38	22	0	0	0	60
9	39	21	0	0	0	60
10	29	25	1	3	2	60
TOTAL	302	212	14	35	37	600

COMPLETAMENTE DE ACUERDO: $(302)(5)=1510$

DE ACUERDO: $(212)(4)=848$

INDECISO: $(14)(3)=42$

EN DESACUERDO $(35)(2)=70$

COMPLETAMENTE EN DESACUERDO $(37)(1)=37$

5.2 Análisis de los datos.

1.-Con respecto al primer ítem, lo más notorio es que 9 empleados que representan el 15% de la muestra respondieron que no les gusta su empleo, que no les parece bueno. Aquí se debe tener cuidado con este personal y motivarlo de tal manera que sienta la pertenencia a la empresa, y se evite su posible deserción.

2.-Respecto del horario de trabajo, en el segundo ítem, la mayoría contestó que está bien, pero que tienen dificultad para cumplir con él debido al transporte.

3.-La respuesta referente si el salario que percibe es el indicado al trabajo, en el tercer ítem la mayoría contestó que es bueno y debido a ello cuidarán su trabajo, pero hay un grupo significativo de 17 personas que forman el 28.3% de la muestra no están de acuerdo con el salario que perciben.

4.- La mayoría que representa el 91% es casada y tiene familia que apoyar, por lo que busca un buen salario.

5.-La mayoría contestó al quinto ítem que si recibe un salario conforme a la Ley, pero le gustaría que fuera en aumento. Aquí lo notorio es que el 2 de los empleados no están de acuerdo con su salario. Se debe tener cuidado con este personal para que no implique en su problemática a los demás, motivándolo.

6.- 50 personas que integran la muestra y forman el 83% tienen en mente realizar una carrera en la empresa, pero 9 de ellos que forman el 15% no piensan quedarse, son posibles desertores y se debe ir pensando en su reemplazo.

7.-Los encuestados opinan en su mayoría que aunque tienen conocimientos y habilidades, sería bueno actualizarse constantemente, debido a los cambios de tecnología. También es notorio que hay un 33% de empleados que afirman no necesitar actualización.

8.-Al tratar la seguridad en el octavo ítem, la moda es que la seguridad en las labores que desempeñan es la correcta, ya que se tienen que cubrir ciertos protocolos para ello.

9.-La totalidad de los encuestados opina que tratan de rendir más en sus labores con la finalidad de afianzarse en un puesto que les permita resolver sus problemas económicos en lo que sea posible.

10.-En el décimo ítem la moda es que la mayoría de los encuestados esperan progresar en su empleo, para lo cual dedican tiempo y esfuerzo. Pero 5 de ellos que representan el 8% están en desacuerdo.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES, SUGERENCIAS Y PROPUESTA DE UN
PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E
INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

6.1 CONCLUSIONES

El éxito de una empresa depende del personal a cargo de las actividades en la organización, trabajar con distintas personas especialistas en sus áreas de trabajo no es fácil, por ello se debe estar atento para detectar a aquellas personas que optimicen nuestros objetivos y así poder retenerlos de manera efectiva, aplicando estrategias diseñadas en la Administración.

Cuando hay personas que causan un impacto fuerte en alguna organización, se realizan las siguientes preguntas: ¿Cómo podré retener a esta persona?, ¿Qué debo hacer para que tenga un sentido de pertenencia a la empresa?, ¿Cómo debo motivarlo? Ya que no es fácil conseguir recursos humanos calificados.

Los trabajadores adquieren conocimiento y sobre todo experiencia en las labores que vienen desarrollando, poco a poco se vuelven más hábiles y agilizan los procesos en las distintas áreas en donde se desempeñan, y mientras más especializada o vital para la empresa sea la función que realizan se hacen más indispensables y debido a ello se debe aprovechar y preservar ese potencial para bien de la empresa.

Para llegar a esta conclusión se llevaron a cabo las siguientes actividades:

1. Se realizó una relación de los empleados que se han retirado voluntariamente de la empresa, con la finalidad de examinar sus características y habilidades técnicas.
2. Se analizó de que áreas son los desertores, con la finalidad de comparar el tipo de trabajo que realizaban.
3. Se realizó un análisis de la especialidad de los empleados desertores, para verificar su situación empresarial.
4. Se observó el desempeño de un grupo de trabajadores en funciones, con la finalidad de verificar su situación de seguridad.
5. Se platicó con diferentes empleados con el fin de inducirlos a una actualización para que realice mejor su trabajo, lo que beneficiará a la empresa y a él.

6. Se aplicó una encuesta al personal para analizar la problemática y poder sugerir una o varias soluciones.

La hipótesis de investigación diseñada **“Si se identifican cuáles son las principales razones por las que algunos trabajadores reclutados por la Empresa H.F. Construcciones S.A. de C.V abandonan sus empleos, entonces se podrá evitar la rotación de personal mejorando los beneficios económicos de la misma”** nos arroja un resultado que tiende hacia la inseguridad en el puesto y a la cuestión salarial.

Al lograr identificar las variables problemas, se pueden hacer algunas aportaciones para eliminar este problema de la rotación de trabajadores.

6.2 SUGERENCIAS

A partir de los comentarios de los trabajadores y del análisis de los ítems del cuestionario, así como de la experiencia de la investigadora, humildemente sugiere las siguientes estrategias para retener a los buenos trabajadores y evitar la rotación de personal en una empresa y además de estos puntos se realiza la PROPUESTA de un proceso completo de Reclutamiento, selección e integración de Recursos Humanos.

- ✚ Descubrir el potencial en los trabajadores, dialogar con ellos, escuchándolos, apreciando la experiencia y los aportes que traen consigo.
- ✚ Delegar funciones de manera efectiva, es decir, generando confianza en sus trabajadores para que ejecuten las tareas asignadas y entrénelos para que las realicen con calidad.
- ✚ Incentivar las expectativas de los empleados propiciando en ellos nuevas metas, proyectos y funciones que rompan lo monótono de sus labores.
- ✚ Mejorar la convivencia laboral, es quiere decir que se debe mantener un Clima Organizacional positivo, evitando conflictos y rivalidades de diversa índole dentro de la empresa.

- ✚ Optimizar la interacción de los trabajadores con las tareas que realizan, facilitándoles las herramientas que sean necesarias para mejorar su trabajo.
- ✚ Proporcionar ambientes adecuados en los cuales se sienta seguro y motivado para efectuar sus actividades.
- ✚ Dele el valor que merecen los logros de sus trabajadores, proporcionando premios al éxito alcanzado en los resultados programados y cuando haya errores saber cómo corregirlos en forma inteligente, es decir, ser justo, utilizar los modos adecuados para comentar los éxitos y los fracasos.
- ✚ Transmitir la visión de la empresa a los trabajadores, de tal forma que ellos se proyecten en el tiempo y se sientan partícipes del crecimiento económico y organizacional.
- ✚ Mantener el sentido del humor a pesar de las presiones y efectos de productividad, esto aliviará la tensión y fortalecerá los lazos de amistad y trabajo en equipo que tanto se necesita en este tiempo de intensa competencia comercial y profesional.
- ✚ Superar las barreras de la comunicación entre el personal de la empresa, realizando reuniones familiares, festivas, encuentros deportivos, etc.
- ✚ Estar abierto a escuchar opiniones y sugerencias de los empleados y en el caso de aplicar alguna propuesta, felicitarlos, para que sientan que están contribuyendo al crecimiento de la empresa.
- ✚ Detectar los malos elementos humanos que puedan contaminar el esfuerzo realizado para fortalecer la empresa, y de hallarlos, trate de que cambien de actitud antes de tomar la decisión de separarlos de la misma.
- ✚ Planificar los salarios acordes y atractivos en función del mercado laboral, la actividad a realizar y las posibilidades presupuestales, que la compensación económica cubra sus necesidades y expectativas.
- ✚ Incluir a Dios en los diálogos con los trabajadores. Sea ejemplo de valores y principios. Involucre a sus familias, que ellos también se sientan parte de la empresa.

- ✚ Capacitar constantemente a los trabajadores de acuerdo a las necesidades operativas de la empresa.

6.3 PROPUESTA DE UN PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

La selección de recursos humanos es la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

El considerar a las funciones de reclutamiento, selección e integración de recursos humanos como entidades que comprenden un procedimiento, es un factor determinante para lograr niveles óptimos de eficiencia en las funciones de una compañía.

Al elegir a las personas mejor calificadas para laborar en la compañía, se incrementan los niveles de satisfacción laboral, ya que ellos cuentan con intereses similares a los de la organización, se incrementan además la productividad y la calidad.

Para la selección eficaz de personal se requiere una clara comprensión de la naturaleza y propósito del puesto que se va a cubrir. Se debe realizar un análisis objetivo de los requerimientos del puesto, y en lo que sea posible, se tiene que diseñar el empleo para que cumpla con las necesidades organizacionales e individuales. Entre otros factores a tomar en cuenta se encuentran las habilidades requeridas (técnicas, humanas, conceptuales y de diseño) puesto que estas varían con el nivel de jerarquía organizacional.

Al identificar los requerimientos del puesto, las empresas deben contestar preguntas como estas ¿Qué se debe hacer en este puesto? ¿Cómo se hace?, ¿Qué conocimientos, actitudes y habilidades se requieren?

Debido a que los puestos no son estáticos, quizá sea necesario tomar en cuenta otras preguntas adicionales como ¿se puede hacer el trabajo en forma diferente? Si es así, ¿Cuáles son los nuevos requerimientos? Para encontrar respuestas a esta y otras preguntas similares se debe analizar el trabajo, lo cual se puede hacer mediante la observación, entrevistas, cuestionarios.

Así, por lo general una descripción del puesto, basada en el análisis del mismo, relaciona los deberes importantes, la autoridad-responsabilidad y la relación con otros puestos, en algunas ocasiones se incluye además los objetivos y los resultados esperados.

Cuando se selecciona y contrata a uno de los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella. Un buen programa de administración de recursos humanos que establezca un sistema técnico de selección de personal quedaría inconcluso si descuidara la importancia y trascendencia que implica la recepción del personal de nuevo ingreso, la información que se le proporciona y su progreso en el trabajo; es necesario establecer un programa de inducción para el nuevo empleado.

Las necesidades básicas de seguridad, pertenencia, estima y reconocimiento, se satisfacen en el nuevo trabajador con un programa bien diseñado e implementado de integración de recursos humanos. Los procedimientos improvisados, las bienvenidas casuales y la falta de información, pueden precipitar la ansiedad, la desilusión, la conducta defensiva, o, en el caso extremo la renuncia súbita.

Por lo tanto con un programa de integración de recursos humanos, se logra una adaptación del trabajador más efectiva y una reducción de su nivel de ansiedad frente al nuevo puesto: además de fomentar las buenas relaciones públicas de la empresa con su nueva fuerza de trabajo.

EL RECLUTAMIENTO

Existen algunas variaciones en las etapas específicas del proceso de selección, a continuación se presenta la secuencia de un proceso correcto:

- Se establecen los criterios de selección, por lo general con base en los requerimientos laborales actuales, y en ocasiones futuros, del puesto. Estos criterios incluyen partidas tales como la educación. El conocimiento, las aptitudes y la experiencia.
- Se le pide al candidato que llene un formulario de solicitud, paso que puede omitirse si el candidato es interno, o sea, forma parte ya de la organización.
- Se realiza una entrevista preliminar para detectar a los candidatos más idóneos.
- Comprobar las aptitudes del candidato al puesto.
- El gerente, o su superior, le realizan unas entrevistas informales.
- Revisar y verificar la información proporcionada por el candidato.
- Se debe realizar un examen médico con la finalidad de integrar un expediente de su estado de salud inicial.
- Posteriormente y con base en toda la información acumulada se le informa al candidato su aceptación o no aceptación al puesto.

El procedimiento de reclutamiento, selección e integración de recursos humanos es el conjunto de actividades administrativas destinadas a proveer, de manera oportuna y a un costo adecuado, el personal calificado a una organización, buscando el justo equilibrio entre las necesidades de los empleados y las de la empresa.

El proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad, para que posteriormente concursen en la función de selección, es todo lo que implica el reclutamiento de recursos humanos, además de dividir a los solicitantes de empleo que se consideran aspirantes en cuatro grupos principales que son:

- ❖ Personas que nunca han sido contratadas: Estas personas generalmente carecen de experiencia laboral, requieren de capacitación para el puesto en donde pretenden laborar, y requieren un programa de integración profundo.
- ❖ Personas desempleadas por diversas razones: Estas personas en su mayoría poseen experiencia y además tienen ideas que aportar a la empresa, además requieren capacitación específica de los programas vigentes de la empresa y también requieren un programa de integración.
- ❖ Personas subempleadas o con empleo actual: Estas son personas con experiencia y con ideas que aportar a la empresa, y también requieren capacitación específica de los programas vigentes de la compañía y requieren un programa de integración.
- ❖ Empleados de la compañía para promoción o transferencia a puestos vacantes: Estas son personas capacitadas y dispuestas a enfrentar nuevos retos, requieren únicamente información general del nuevo puesto y no requieren programa de integración, ya que están inmersos en la filosofía y políticas de la compañía.

PROPÓSITOS DE UN PROGRAMA PERMANENTE Y SISTEMÁTICO DE RECURSOS HUMANOS

Los propósitos más importantes de un programa de este tipo son los siguientes:

- ❖ Establecer un procedimiento para proveer de personas a la función de selección, mediante un reclutamiento selectivo, que no sea genérico, ya que la nueva fuerza de trabajo de la compañía depende de la calidad de los solicitantes.
- ❖ Establecer y mantener actualizado un sistema permanente de planeación de recursos humanos y la existencia interrelacionada de un pronóstico, una programación y una evaluación.

Los requerimientos de mano de obra nueva, estimados en los pronósticos, son afectados por la naturaleza y características de la fuerza laboral actual, en relación con las necesidades cambiantes de la compañía.

La programación implica que la mano de obra se traslade a objetivos que originen la elaboración de programas operativos en las áreas de reclutamiento, selección, desarrollo e integración de recursos humanos.

Con base en los resultados de la evaluación de precisión del pronóstico y la efectividad de las actividades programadas, se realizan los cambios necesarios para generar un plan de personal, cuyo objetivo es conocer la oferta y la demanda de mano de obra futura, tomando en cuenta: la clase y peculiaridad de la fuerza laboral actual y el porcentaje de crecimiento de la compañía.

Otro aspecto importante es el ingreso y egreso de personal en la empresa, lo cual se denomina "rotación de personal, que se genera con base en renuncias, despidos, fallecimientos, ascensos y traslados, incapacidades médicas permanentes, término de contrato por obra o por tiempo determinado y desaparición de puestos o plazas.

Una forma de calcular el índice de rotación es el empleo de la siguiente ecuación:

$$RP = \frac{NTB \times 100}{PP \ N \ PD}$$

En donde:

RP indica la rotación de personal.

NTB es el número total de bajas

PPNPD es el número de personas en nómina en un periodo determinado.

Podemos obtener el índice de rotación de personal, tanto para todo el personal de la empresa, por puesto, por departamento, por tipo de baja (renuncia, rescisión, licencia) etc., si el índice de rotación se multiplica por el

número total de empleados que existían al principio de un periodo determinado y se divide entre 100, se obtendrá el número de salidas probables para el periodo. Por otra parte, debe agregarse el número de personas que se jubilarán para el periodo, así como las necesidades de mano de obra producto de los objetivos de la empresa, que se revierte en aumento o disminución de nuevas plazas y/o puestos.

Se debe analizar además el ausentismo generado por diversas causas: faltas injustificadas, incapacidades médicas, vacaciones, días de descanso, asistencia a cursos de capacitación y adiestramiento, suspensiones disciplinarias, licencias y permisos.

El índice de ausentismo se obtiene multiplicando el número de ausencias en un periodo determinado por 100 y se divide el resultado entre el número de trabajadores multiplicado por los días laborados por toda la compañía en el

periodo de referencia.
$$IA = \frac{APD \times 100}{NT \times DL}$$

En donde:

APD = ausencia en un periodo determinado. DL= Días laborados por la compañía.

NT = número de trabajadores

ESTRATEGIAS DE RECLUTAMIENTO

Son los medios por los que la empresa se pone en contacto con los interesados en los empleos ofrecidos. Y debido a que en nuestro país tenemos que los trabajadores están agrupados y afiliados a diversas organizaciones sindicales, se les da preferencia a sus integrantes, y se procede entonces a fijar las cláusulas de admisión.

- Las vacantes menores a 30 días no están sujetas a esta cláusula.El sindicato podrá enviar solicitantes, pero la empresa los contratará

siempre y cuando tenga la necesidad de cubrir una plaza, por medio del proceso respectivo de selección.

- Establecer un plazo-lo más corto posible-para que el sindicato envíe solicitantes a la compañía. Generalmente dos o tres días hábiles son suficientes. Si no se pacta el plazo, el sindicato puede entorpecer la función de selección.
- Si el sindicato lo pide –y sólo si lo pide-se puede pactar un segundo plazo, en el caso de que los primeros candidatos no reúnan las condiciones solicitadas.
- Fijar una cantidad mínima a enviar por el sindicato, lo cual da la posibilidad de elección.
- Fijar en la cláusula que el sindicato deberá proveer personal calificado, es decir, que reúna los requisitos mínimos para que pueda ocupar la vacante.
- Si el sindicato no proporciona candidatos, no los proporciona en un número o plazo pactado, o no son adecuados, establecer que la empresa queda libre para contratar.
- Cuidado que no se acepte la transcripción tal cual del Artículo 395 de la Ley Federal del Trabajo, ya que quedaría demasiado abierto y el sindicato podría fijar las reglas del juego a su antojo.
- Asegurarse que la solicitud de personal al sindicato sea por escrito, estableciendo las características y condiciones que deberán reunir las personas propuestas, además de considerar lo señalado por el catálogo de puestos o relaciones de labores, el cual también es imprescindible negociar con el sindicato.
- Fijar que los trabajadores que durante cierto tiempo (digamos 30 días) no resulten aptos para el puesto podrán ser despedidos sin responsabilidad para la empresa.

CONTRATACIÓN POR MEDIO DE BOLSAS DE TRABAJO.

En este tipo de bolsas de trabajo se clasifica a los solicitantes de tres formas: Personas que ya han intentado ubicarse en el puesto.

- Personas que nunca lo habían intentado.
- Personas que promueven su ocupación por medio de las redes sociales, o periódicos.

En el caso de los dos primeros grupos de personas es recomendable actualizar constantemente el archivo de solicitudes. Para el tercer grupo es conveniente crear un archivo en donde se concentren los datos de los solicitantes, y esto nos permita localizarlos rápidamente en caso de ser necesario.

CONTRATACIÓN POR MEDIO DE AGENCIAS DE EMPLEO (OFICIALES Y PRIVADAS)

Este proceso es recomendado para compañías que no cuentan con personal de Administración que maneje la selección e integración de recursos humanos. No es muy recomendable porque las instituciones colocadoras de personal no conocen las necesidades de la empresa, únicamente conocen las de las personas solicitantes.

ASCENSOS POR DERECHO ESCALAFONARIO

Este proceso es válido cuando el personal interno ha demostrado cualidades para ocupar el puesto inmediato superior en determinadas ocasiones, debido a vacaciones, enfermedades u otras razones por las que no asiste la persona que ocupa un puesto inmediato superior al de él. Los movimientos escalafonarios están previstos en el Artículo 159 de la Ley Federal del Trabajo que se debe manejar con habilidad y ética profesional, ya que de ello depende en muchas ocasiones el buen ambiente laboral.

Existen otras formas de contratar y contactar a los futuros empleados, tales como las bolsas de trabajo en los centros de estudio, por recomendación de los trabajadores actuales de la compañía, por medio de anuncios y publicaciones, por otras empresas y otros sindicatos, pero siempre respetando los derechos de cada agrupación, es decir, evitando ser un pirata en el área de reclutamiento, selección e integración de recursos humanos.

FUNCIÓN DE LA SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La selección de recursos humanos es el proceso mediante el cual las características y cualidades personales y laborales de un candidato de empleo se comparan con las de otros, con la idea de elegir de entre ellos al mejor para cubrir una vacante en una organización.

Para que la función de selección de personal opere adecuadamente, todas sus acciones deben realizarse por profesionales capacitados para saber qué buscar, que sepan analizar y discutir el historial de los solicitantes y que durante el desarrollo de la función realicen las siguientes preguntas:

¿A qué nivel pertenecen las plazas en las que se va a seleccionar personal?

¿Conoce el seleccionador las características del puesto?

¿El candidato está dispuesto a aceptar el salario?

¿El candidato está dispuesto a aceptar las prestaciones, condiciones de trabajo, y las probabilidades de desarrollo y promoción que la empresa le ofrece?

La selección de recursos humanos debe ser un proceso bilateral de toma de decisiones.

ENTREVISTA DE EMPLEO

La entrevista es un proceso de comunicación verbal y no verbal que pretende proporcionar al solicitante de empleo, información en relación con la organización de la compañía y de la plaza vacante, así como recopilar del mismo aquellos datos que sirvan como elementos de juicio para la toma de decisiones en su contratación. Es solamente un aspecto del proceso de selección que se debe de complementar con información proporcionada en el formato de solicitud, los datos de diversas pruebas y la información obtenida de personas ofrecidas como referencia.

Generalmente toma de 30 ó 45 minutos lo cual no quiere decir que sean obligatorios, se puede dar por concluida si ambas partes consideran que han

terminado la participación que les corresponde después de haber transcurridos 10 ó 15 minutos.

Los elementos que intervienen en una entrevista de empleo son los siguientes:

- Emisor o fuente. Puede ser el aspirante al empleo o el entrevistador, aunque generalmente el aspirante origina la mayoría de los mensajes.
- Mensaje o contenido que envía la fuente: Puede ser la información sobre la organización y la plaza vacante que explica el entrevistador al aspirante, o los datos personales, académicos o de experiencia laboral que el aspirante proporciona al entrevistador.
- Conducto: es el medio por el que la información se envía, está formado por las palabras pronunciadas, así como por la comunicación no verbal.
- Destino o receptor: es a quien se trasmite el mensaje; en este cada uno se convierte en destino o receptor a intervalos.

Como todo proceso de comunicación, la entrevista tiene frecuentes perturbaciones no deseadas, llamadas ruido o barreras de la comunicación, las cuales son responsables de que el mensaje no se transmita adecuadamente del emisor al receptor.

La gran mayoría de los ruidos o barreras de comunicación, tratándose de la entrevista de empleo se generan por no establecer un buen clima de confianza, elemento imprescindible en este tipo de actividad.

Otro grupo de barreras lo constituyen la comunicación defensiva, agresiva, manipuladora y evasiva, la cual tiene lugar cuando quien la origina desea o necesita control, y en este caso el emisor mira al receptor como un contrario y su propósito es la conquista.

INTENCIONES DE LA ENTREVISTA DE EMPLEO

Estas intenciones obviamente se vislumbran como un sondeo profundo que proporcionará cierta información, misma que será empleada por el

entrevistador para formar juicios de valor y poder aceptar o rechazar al solicitante.

PLANEACIÓN DE LA ENTREVISTA DE EMPLEO

Es obligación del entrevistador estar bien informado acerca de todos los detalles importantes de la plaza vacante y requisitos exigidos al aspirante, así como lo que la empresa ofrece, llámese salario, capacitación, horario, condiciones de trabajo, seguridad, etc.

FORMATO PARA SER LLENADO POR EL EVALUADOR

Este formato es propuesto por la investigadora para ser utilizado por la persona del departamento de Recursos Humano encargada del reclutamiento, selección en integración de los nuevos elementos a la compañía.

FORMATO DE REPORTE DE ENTREVISTA DE EMPLEO

H.F. CONSTRUCCIONES S.A. DE C.V.	
FORMATO PARA EVALUAR A LOS CANDIDATOS A INGRESAR A LA EMPRESA	
Fecha	
Entrevistado:	
ASPECTOS A EVALUAR	CALIFICACIÓN Y NOTAS
Impresión directa (impacto)	
Presencia física	
Manera de expresarse	
Limpieza personal	
Habilidad para manejar tensión	
ÁMBITO LABORAL	
Experiencia verdadera relacionada con la plaza	
Potencial para ascender	
Relaciones personales en el trabajo	
Productividad	
Adaptabilidad	

Liderazgo	
Eficiencia	
Principales logros de trabajo	
Soluciones dadas a problemas	
Razones para cambiar de trabajo	
Metas laborales	
Salarios percibidos y si son suficientes	
Motivación para trabajar	
Habilidad y gusto para trabajar en equipo	
Principales satisfactores que encuentra en su trabajo	
Expectativas que tiene de la Constructora.	
Estabilidad laboral	
CONOCIMIENTOS TEÓRICOS	
Escolaridad adecuada al puesto	
Cursos de capacitación y adiestramientos en su área	
Relación escolaridad-empresa	
Razones para elegir área de estudios	
Principales logros escolares	
Problemas escolares y soluciones dadas a ellos	
Áreas de interés y de no interés	
Trabajo en equipo	
Motivación	
Liderazgo	
Habilidades intelectuales	
Formación integral	
Amplitud y profundidad de conocimientos	
Interrupción de estudios	
ÁMBITO PROFESIONAL	
Coincidencias con objetivos personales-empresa	
Confianza en sí mismo	
Madurez	
Interés en el puesto	
Ambición. Deseo de superación	
Conformidad con el salario	
Coincidencia de valores personales-empresa	
Manejo y uso del tiempo	
Vitalidad y energía	

Cultura general	
Virtudes y debilidades	
Diversidad de intereses	
Adaptabilidad	
Metas personales y su relación con las labores	
Sociabilidad	
Circunstancias personales que puedan afectar su labor.	
Principales necesidades y motivaciones	
RESUMEN Y RECOMENDACIONES	
1.- Aspectos favorables para su contratación:	
2.- Aspectos desfavorables para su contratación:	
3.- Recomendaciones finales	
EVALUACIÓN GLOBAL	
Promedio obtenido	
() Altamente recomendable	
() Recomendable	
() Poco recomendable	
() No recomendable	
OBSERVACIONES:	
NOMBRE Y FIRMA DE LA PERSONA ENTREVISTADORA.	

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Arias, Fidas G. (1999). *EL PROYECTO DE INVESTIGACION. Guía para su elaboración*. Caracas: Episteme.
- 2.- Bolles, Robert. C. (1983). *TEORIA DE LA MOTIVACION*. Primera edición, México: Trillas.
- 3.- Brow, W. y Moberg, D.(1990). *Teoría de la Organización y la Administración: enfoque integral*. México: Limusa.
- 4.- Brunet, Luc. (1992). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*. México: Trillas,
- 5.- Burke, W. (1988). *Desarrollo Organizacional; punto de vista normativo*. México: Sitesa.
- 6.- Chapman E. (1997). *Actitud y Trabajo*. México: Trillas.
- 7.- Chiavenato, Idalberto. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración, Séptima edición*. Portugal: McGrawHill.
- 8.- Davis, Keith y Newstrom, John W. (2002). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill.
- 9.- Davis, Keith y Werther, William B. (1995). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Ed. McGraw-Hill.
- 10.- Dunnette, Marvin D. (1990). *Psicología industrial*. México: Trillas.
- 11.- Eco, U. (1977). *Como se hace una tesis, Técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura*. Barcelona: Gedisa.
- 12.- Fleishman, E. A. y Bass, A.R.(1971). *Estudios de Psicología Industrial y del Personal*. México: Trillas.
- 13.- Goncalves, Alexis P. (1997). *Dimensiones del Clima Organizacional, Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC)*, Internet.
- 14.- Hernández, R. y otros. (2001). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- 15.- Howatt W. A. (2011). *Por qué el personal permanece y por qué se va*. USA, Panorama.
- 16.- Ibáñez, Brambila E. (1999). *Manual para la elaboración de Tesis*.

(2nd. Ed.) México:Trillas.

- 17.- Lazarus, Richard;(1986). "*Estrés y procesos cognitivos*". Barcelona: Martínez Roca 1986.
- 18.- McMahon S. (1996). *Consejos útiles para mejorar la relación con los demás*. Argentina; Javier Vergara Editor.
- 19.- Ouchi, William. (1981). *Teoría "Z"*. U.S.A.: Addison-Wesley.
- 20.- Robbins, Stephen P. (1999). "*Comportamiento Organizacional*". México: Prentice Hall.
- 21.- Rodríguez, E. M. y Ramírez, B. P. (2002). *Psicología del mexicano en el trabajo*. México: McGrawHill.
- 22.- Rodríguez, V. J. (1999).*Administración moderna de personal*. México: Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales S.A. de C. V.
Rojas S. (2004). *Guía para realizar Investigaciones Sociales*. México: Plaza y Valdés.
- 23.- Sierra, R. (2010), *Técnicas de investigación social*. España: Paraninfo

ANEXOS

ANEXO 1. CÁLCULO DE LA MUESTRA

La muestra se calculó con la fórmula siguiente:

$$n = \frac{p q N \sigma^2}{E^2(N-1) + p q \sigma^2}$$

En donde:

N = Población en estudio

p = probabilidades a favor (50%)

q = probabilidades en contra (50%)

E = error permitido por la investigadora (5%)

σ = nivel de confianza (2)

n = tamaño de la muestra requerida.

$$n = \frac{50 \times 50 \times 70 \times 4}{5^2(70-1) + 50 \times 50 \times 4}$$

$$n = \frac{700,000}{1,725 + 10,000}$$

$$n = 60$$

ANEXO 2. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO CAMPUS COATZACOALCOS.

CUESTIONARIO.

Agradezco el tiempo empleado al llenar este cuestionario, cuyas respuestas se manejarán en forma discreta, y servirán para el diseño de mi trabajo de tesis de Licenciatura.

GRADO DE ESTUDIOS ALCANZADO:

Primaria () Secundaria () Preparatoria () Técnica () Universidad ()

INSTRUCCIONES: Subraye la respuesta que considere adecuada conforme a su criterio.

1. Su nuevo empleo le parece bueno.
 - a) Completamente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Completamente en desacuerdo
2. El horario de trabajo es el correcto.
 - a) Completamente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Completamente en desacuerdo
3. El salario que percibe es el indicado al trabajo.
 - a) Completamente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Completamente en desacuerdo
4. Eres casado y tienes familia que apoyar.

- a) Completamente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Completamente en desacuerdo
5. Usted recibe salario conforme a la Ley.
- a) Completamente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Completamente en desacuerdo
6. Usted considera que puede hacer carrera en su puesto.
- a) Completamente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Completamente en desacuerdo
7. Usted cree que necesita actualizarse en sus labores.
- a) Completamente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Totalmente en desacuerdo
- 8) La seguridad en tus labores es la correcta.
- a) Completamente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Completamente en desacuerdo
9. Usted trata de rendir más en sus trabajos.
- a) Completamente de acuerdo
 - b) De acuerdo

- c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Completamente en desacuerdo
10. Usted espera progresar en su empleo.
- a) Completamente de acuerdo
 - b) De acuerdo
 - c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
 - d) En desacuerdo
 - e) Completamente en desacuerdo

FIRMA
