

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE PSICOLOGIA
SUBDIRECCION DE POSGRADO E INVESTIGACION**

**MAESTRIA EN CIENCIAS CON OPCION EN PSICOLOGIA LABORAL Y
ORANIZACIONAL**



LA CAPACITACION Y SU IMPACTO EN LA ROTACION DE PERSONAL

**TESIS COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRIA EN CIENCIAS**

PRESENTA:

RUBEN IRACHETA CARDENAS

DIRECTOR DE TESIS:

DR. VICTOR MANUEL PADILLA MONTEMAYOR

MONTERREY, N. L., MEXICO, MAYO DEL 2012

Colocar la carta del comité donde se aprueba la presentación de la tesis

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE PSICOLOGIA
SUBDIRECCION DE POSGRADO E INVESTIGACION

MAESTRIA EN CIENCIAS CON OPCION EN PSICOLOGIA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

La presente tesis titulada “La capacitación laboral y su impacto con la rotación de personal” presentada por Rubén Iracheta Cárdenas ha sido aprobada por el comité de tesis.

Dr. Víctor Manuel Padilla Montemayor
Director de tesis

Dr. Eduardo Leal Beltrán
Revisor de tesis

Dra. María Concepción Rodríguez Nieto
Revisor de tesis

Monterrey, N. L., México, Mayo de 2012

DEDICATORIA

A mis sobrinos Brenda, Brandon, Briana y Claudia Iracheta Liñan

A mis sobrinos Alberto y Ariz Iracheta Garza

A mi sobrino Eduardo Angel Iracheta Rodríguez

A los niños Jonathan y Oscar Rodríguez

Que Dios los Bendiga.

AGRADECIMIENTOS

Quiero reconocer y agradecer a todas las instituciones, maestros, compañeros, y familia que han tenido que ver con mi educación y que da como fruto la presentación de esta tesis de maestría.

A la Universidad Autónoma de Nuevo León mi casa de estudios y con quien estoy eternamente agradecido por la formación invaluable que me ha dado. A la facultad de Psicología por el entrenamiento en mi formación profesional.

Deseo recalcar mi agradecimiento al Dr. Víctor Manuel Padilla Montemayor, por aceptar ser mi director de tesis, por su guía y paciencia al asesorarme en este trabajo, por el ejemplo brindado en sus enseñanzas para desarrollar competencias teóricas -metodológicas que me servirán para mantener la búsqueda constante para encontrar la relación entre capacitación y rotación de personal

A la Maestra. María Esther Fernández Y Maestro Alfredo Salinas por su amistad y apoyo.

A mis hermanos Magda, Irene, Mario, Ángel, Eduardo y Carlos. A mis padres Minerva y Ángel.

A mis amigos Armando Saldaña, Ale Catalán, Mar Garza, Mayte Lucio, Jesús Cerda, Francisco Salazar, Hugo Bustos, Todd Baril, John Ballenger, Maurice Richard, Ben Schatz, Michael Sole y Philip Ellis.

“LA CAPACITACION LABORAL EN MEXICO Y SU IMPACTO EN LA ROTACION DEL PERSONAL”

El presente trabajo es una investigación documental y práctica sobre una de las problemáticas a las que se enfrenta el sector empresarial: La Capacitación Laboral y su relación con la rotación de personal. Se hace una narrativa de la capacitación laboral desde sus inicios y describe el marco legal por el cual está protegida la capacitación Laboral en México. Se establece que Elton Mayo y Kurt Lewin en el Siglo XX marcan el inicio de los estudios que centran la atención en el ser humano como base para la productividad. Además se desglosa el marco legal que en México se encarga de establecer y aplicar la capacitación laboral. También se describe el desarrollo de la capacitación laboral de un CEDIS (Centro de Distribución) en Puerto Vallarta Jalisco y la manera en que se presentó la rotación de personal del mismo. Se realizó un análisis entre HHC (Horas Hombre de Capacitación) y la PRP (Porcentaje de Rotación de Personal) para obtener un promedio mensual tanto de HHC y PRP. Se concluye que las HHC son muy bajas y coinciden con los reportes internacionales que señalan que en México se invierte poco en capacitación laboral. En la investigación de este caso práctico Cedis Danone/Bonafont se pudo detectar una relación entre las Horas Hombre de Capacitación y los Porcentajes de Rotación de Personal.

Palabras Clave: Capacitación Laboral, Rotación de Personal, HHC (Horas Hombre de Capacitación), PRP (Porcentajes de Rotación de Personal), Marco Legal de la Capacitación, Altas de Personal, Bajas de Personal.

ABSTRACT

This research includes a historical analysis and a case study of one of the most important questions in the Mexican business sector: Is there a relationship between the extent of labor training and employee turnover?. The study discusses the evolution of labor training in Mexico and describes the legal framework by which labor training is currently being protected. The research begins by reviewing the work of Elton Mayo and Kurt Lewin, who, earlier in the twentieth century, launched the first important studies that focus on human beings as a basis for productivity. The study also analyzes the legal framework in Mexico that is responsible for establishing and implementing job training nationwide. The research includes a detailed analysis of data from the Distribution Center Danone/Bonafont in Puerto Vallarta Jalisco, and analyzes the relationship between the extent of Labor Training and the number of employees leaving the company for one year from January 2005 through January 2006. We conclude that the hours of labor training invested in that period of time are very low. This information is consistent with international reports that indicate that little time is invested in job training in Mexico. The results of this case study of Cedis Danone / Bonafont demonstrate a relationship between number of hours of labor training and the amount of employees leaving the company in subsequent months.

Keywords: Labor Training , Employee Turnover, Legal Framework of Training, Headcount Report. (Hiring process and Resignation process Headcount)

INDICE

Agradecimientos.....	v
Resumen.....	vii
CAPITULO I.....	9
INTRODUCCION.....	9
Definición del Problema	11
Justificación del Estudio.....	12
Objetivo General	13
Objetivos Específicos.....	14
Preguntas de investigación.....	14
Limitaciones del Estudio	14
CAPITULO II.....	16
MARCO TEORICO.....	16
Las Investigaciones de Elton Mayo.....	16
Las Experiencias de Kurt Lewin.....	29
El Marco Legal de la Capacitación en México.	33
CAPITULO III.....	57
METODO.....	57
Experiencia de Caso DANONE-BONAFONT / CEDIS P.V. Jalisco.....	57
Aparatos e Instrumentos.....	58
Diseño.....	58
Procedimiento.....	59
CAPITULO IV.....	61
RESULTADOS.....	61
RESULTADOS DE CUESTIONARIOS.....	61
CAPITULO IV.....	82
CONCLUSIONES.....	82
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	85
APENDICE.....	88

CAPITULO I

INTRODUCCION

El ser humano tiene una necesidad natural de aprender y de pertenecer a grupos, primero para sobrevivir pero más allá de eso para satisfacer su necesidad de autorrealización.

El aprendizaje y dominio de un área de especialización laboral que cada individuo escoja y que adopte como suya es una motivación natural del hombre y que lo distinguen como ser pensante del resto de los seres vivos.

Así (Mancera, 1997) establece que el objetivo primario de la capacitación es la generación de conocimiento, este término se refiere a la capacidad de los grupos sociales para generar y aprovechar información, actuar ante situaciones imprevistas, comprender las necesidades del momento y transmitir las a otros, adoptar las propias aptitudes a formas de organización y tecnologías inéditas, en otras palabras, el aprender a aprender como condición indispensable de sobrevivencia.

La capacitación laboral es una herramienta en el sector industrial de uso cada vez más frecuente, aunque sus orígenes en una forma rudimentaria datan desde la misma aparición de la Revolución Industrial en Inglaterra a finales del siglo XVIII, la evolución de la capacitación laboral ha tomado hoy en día un lugar importante y debatible como herramienta para las empresas mexicanas. Sin embargo la aplicación de la capacitación laboral no es uniforme en las empresas mexicanas, habiendo quien aún desconfía y la descalifica como herramienta de beneficio en el sector empresarial.

El marco jurídico de México específicamente la Ley Federal de Trabajo en su artículo 57 (Trueba, 2002) establece como una obligación de las empresas o patronos el proporcionar capacitación laboral a sus empleados y como un derecho de estos el acceso a la misma. Pero expertos en la materia (Hortz, 2011) opinan que más allá de la capacitación técnica, la capacitación en competencias y el desarrollo del Capital Humano es sumamente baja en México.

En México las empresas invierten menos en capacitación de personal que otros países, en promedio las empresas destinan el 2% del costo su nómina pero el problema está en que las organizaciones consideran esto como un gasto y no como una inversión (Grego, 2011).

Según Roosevelt (2004) en México sólo 6% de las empresas capacitan, lo cual significa que la visión de futuro que requiere el país se encuentra seriamente limitada. Las grandes compañías, que son las que tienen estrategias más desarrolladas, casi en su totalidad están incorporadas a programas de capacitación constante, pero las Pymes (pequeñas y medianas empresas) cuentan con una subutilización de la capacitación ya que sólo el 1% utiliza la capacitación como valor agregado.

Los datos que se obtengan al describir la situación de la capacitación en las empresas de México servirán como base para establecer una relación con la rotación de personal y resaltar los beneficios que la capacitación puede tener como inversión, representando el ahorro en pérdidas financieras, generando retorno de inversión y retorno de valor. Además podrá servir como punto de partida para otras investigaciones que pretendan explorar beneficios extras de la capacitación.

Definición del Problema

La importancia de la capacitación laboral en una empresa es el equivalente a la importancia de la educación en una sociedad. De ahí la importancia del estudio de la capacitación laboral y su relación con la rotación del personal.

De las definiciones encontradas sobre capacitación podemos deducir que la capacitación laboral abarca pero no se limita a proveer al empleado de conocimientos que le permitan realizar mejor su trabajo o bien que le permita realizar un trabajo nuevo, dotarlo de entrenamiento para el aprendizaje de un instrumento de trabajo, desarrollar en el empleado habilidades personales que le permitan integrarse mejor con sus compañeros, jefes, subordinados y/o clientes.

Con respecto a la rotación de personal, las definiciones encontradas coinciden en que son los movimientos de altas y bajas en la plantilla de una organización. Es la terminación de contrato voluntaria o involuntariamente entre la organización y cuando la rotación de personal está fuera de control representa pérdidas económicas para la empresa.

Es común ver en las empresas a empleados de recién ingreso quejándose de la falta de orientación acerca de la empresa misma y de cómo desarrollar su trabajo, también es común ver a los empleados que ya tienen larga permanencia en la empresa de la falta de sentido de pertenencia que desarrollan al no recibir capacitación constante. Es común ver a los departamentos de Recursos Humanos contratando a empleados de manera por demás acelerada, a contra reloj porque el empleado anterior terminó su contrato laboral de una manera imprevista, sin planeación, con frecuencia por situaciones relacionadas a la falta de capacitación recibida en la empresa.

Basado en lo anterior el problema de la investigación es el siguiente:

¿Cuál es la relación entre la cantidad de horas de capacitación laboral con la rotación del personal?

Justificación del Estudio

Las empresas mexicanas del siglo XXI se enfrentan ante numerosos retos para sobrevivir y llegar al éxito, por una parte está la turbulenta situación mundial que se vive en los mercados financieros. La sobrevivencia en el mundo global y competitivo depende, en estos momentos, de la inversión que hagan las empresas en intangibles, como innovación tecnológica, organización flexible y desarrollo de capital humano. (Ibarra, 1998).

Por otra parte están los bloques comerciales como el TLCAN donde las empresas mexicanas se ven obligadas a competir directamente con compañías de Estados Unidos y Canadá donde la inversión de capacitación laboral se presume es muy por encima de la inversión en capacitación de las empresas mexicanas aunado a que la solidez de las economías de los países señalados les dan a las compañías mexicanas una desventaja notable.

Esta investigación pretende determinar la relación entre la capacitación laboral y la disminución de la rotación, resaltando la oportunidad que tienen las empresas mexicanas de reducir costos reduciendo la rotación de personal ya que la rotación de personal le cuesta a las empresas entre 400,000 y 700,000 pesos entre gastos de selección, reclutamiento, período de adaptación y prestaciones (Moreno, 2009).

Impartiendo e invirtiendo en capacitación laboral las empresas continúan su lucha en un mercado competido esperando generar una permanencia extendida de los empleados en las empresas, evitando costos, formando organizaciones más sólidas y elevando su nivel de competitividad.

En la era del conocimiento huelga decir, que más que nunca con anterioridad la capacitación ha pasado a ser una cuestión fundamental para el crecimiento y competitividad de las empresas. Ya no son los recursos materiales o financieros los que determinan la capacidad competitiva, sino su Capital Intelectual (Lefcovich, 2011).

La sociedad mexicana del siglo XXI requiere, ante la problemática social que enfrenta que todos los sectores públicos y privados se involucren en la integración productiva de los individuos a la sociedad de una manera más activa. Al establecer una relación positiva entre la capacitación laboral y la rotación de personal se podrá establecer que la empresa puede cumplir una función social al invertir e impartir en capacitación laboral.

Este trabajo de investigación se sumará al esfuerzo de aquellos que ven a la capacitación laboral como un medio para fortalecer el sector empresarial y con ello el fortalecimiento de la sociedad mexicana. Son pocas las empresas que están conscientes del costo de la rotación, en su mayoría creen que basta con encontrar un suplente, pero no ven las implicaciones monetarias ni de tiempo que hay detrás de esta situación (Velázquez, 2009).

El contribuir con este estudio a demostrar la relación entre la capacitación laboral y la rotación de personal se cambiará la idea generalizada de que la capacitación laboral es un gasto y no una inversión demostrando los beneficios económicos que se obtienen al invertir en capacitación laboral se podrá colaborar para cambiar este punto de vista.

Objetivo General

Analizar la relación entre la cantidad de horas de capacitación laboral y la rotación del personal.

Objetivos Específicos

1. Analizar la evolución de la Capacitación laboral y su estado actual en las empresas mexicanas.
2. Analizar la relación entre la cantidad de horas de capacitación y la rotación de personal de un caso práctico CEDIS DANONE-BONAFONT Puerto Vallarta.

Preguntas de investigación.

- ¿Cuál fue el estado de la capacitación laboral y su relación con la rotación de personal en el CEDIS de la empresa BONAFONT SA de CV durante Enero 2005 a Enero 2006?
- ¿Cuáles fueron las causas de rotación de personal en el CEDIS de la empresa BONAFONT SA de CV durante Enero 2005 a Enero 2006?

Limitaciones del Estudio

El presente trabajo se realizará con la compilación, organización y análisis de los reportes de Recursos Humanos del CEDIS Danone/Bonafont durante los meses Enero 2005 a Enero 2006. Así como también el análisis y tabulación de las entrevistas de salida de las bajas causadas durante los meses de Enero 2005 a Enero 2006 del centro de trabajo mencionado. Este análisis por su naturaleza se hará en retrospectiva de datos y fechas pasadas.

La investigación tiene como fin establecer si existe una relación entre el nivel de capacitación laboral y la disminución de la rotación del personal de las empresas con el análisis y estudio de investigaciones ya realizadas y bibliografía disponible de autores mexicanos y extranjeros, páginas web de sitios

relacionados con el tema, revistas impresas y electrónicas relacionadas con Recursos humanos.

Este estudio no abordará las ventajas positivas que la rotación de personal pueda tener en la empresa. Documentado por algunos autores extranjeros y que no aplica a la realidad de las empresas mexicanas.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Las Investigaciones de Elton Mayo.

George Elton Mayo, australiano de nacimiento y profesor de la Universidad de Harvard era un psicólogo que había trabajado con las orientaciones de la psicología industrial (preocupación por la fatiga, las condiciones ambientales, etc.) obteniendo un reconocido éxito en estas actividades. Sin embargo, como veremos, los estudios que realizó en Hawthorne lo llevaron a un cambio radical en su enfoque de la problemática del trabajo y la producción. Un breve recuento de las experiencias principales ocurridas en Hawthorne nos darán luz al respecto.

Elton Mayo para ese entonces era un profesor de la Escuela de Negocios para Graduados de la Universidad de Harvard que había tenido mucho éxito en aumentar la productividad con sus investigaciones en psicología industrial y las innovaciones subsiguientes. Su atención estaba concentrada en estudios de fatiga en los obreros y en los efectos del ambiente físico en la producción industrial (luz, humedad, temperatura, etc.).

Llamado a la Western Electric, puso en marcha sus programas que le habían dado éxito en otros lugares, buscando resolver los problemas de la Planta de Hawthorne que estaba constituida por un personal de 30,000 personas.

Un antecesor importante de los experimentos en la Western Electric lo constituyó su trabajo en una planta textil en que enfrentó el problema de una rotación del 250% en la hilandería, en tanto que en el resto de la planta no

excedía del 6 %. Allí los operarios tenían que subir y bajar unos 30 mts. atando hilos a los marcos. Tenían un bono de producción, en teoría, si superaban una cuota de un 75 % sobre una cifra cuidadosamente estudiada. Pero, ellos no sobrepasaban el 70 %. Las condiciones de trabajo que afectaban a los trabajadores eran: el menosprecio por la tarea ("sólo se necesitaban piernas fuertes"), trabajo monótono y el aislamiento de los trabajadores (debido al ruido infernal de las máquinas y a las distancias a que estaban).

Mayo indicó dos períodos de descanso de 10 minutos en la mañana y otros dos en la tarde. Los resultados sorprendieron: la rotación descendió y la producción aumentó. Mejoró el ánimo y los hombres se mostraron más amistosos. Sin embargo, sucedió que los dos tercios restantes de operarios (que no habían tomado parte en el experimento) también aumentaron la producción y disminuyó la rotación en ellos en forma casi similar.

En el grupo experimental la producción subió cerca del 80 % el primer mes y en los 4 meses siguientes fue de un 82 %. Después de varias interferencias y dificultades, derivadas de la oposición de los supervisores, se logró con el apoyo del presidente de la compañía que los mismos trabajadores escogieran sus pausas de descanso manteniendo siempre las máquinas trabajando. Y la producción alcanzó un 86 %. La rotación no pasó del 6 % en los años siguientes.

Si bien Mayo en un comienzo pensó que el asunto era producto de fatiga y de pensamientos deprimentes de los obreros, posteriormente lo explicó como consecuencia de que los obreros se sintieron considerados, además de que el presidente de la compañía estuviera de parte de los trabajadores, en las diferencias que estos tuvieron con sus supervisores, y el que los trabajadores aislados adquirieron conciencia de una responsabilidad social porque se dejó en sus manos la distribución de las pausas de descanso (se hicieron consultas a todo el grupo para tomar determinaciones). Hubo además transformaciones en

el área de la vida social que incluso se extendieron a las relaciones del personal fuera de la planta.

Mayo fue llamado a la planta Hawthorne de la Western Electric que fabricaba equipos para plantas telefónicas. La empresa se encontraba con que había fuerte murmuración y descontento entre los 30.000 empleados de la planta. Esto sucedía a pesar de que en los aspectos materiales era una compañía muy progresista que se preocupaba de dar al personal distintos servicios (diversiones, seguros, etc.).

Los expertos en eficiencia aplicaron los métodos corrientes para tratar estos problemas (manejar fatiga, iluminación, etc.) intentando disminuir la tensión existente y aumentar la producción. Pero, no tuvieron mayor efecto con estas experiencias. En 1924 la compañía pidió la ayuda de la Academia Nacional de Ciencia de los EE. UU.

Todo esto era sobre la base de los supuestos de la psicología industrial de la época en que se consideraba al ser humano simplemente como un organismo afectado por la fatiga, las condiciones ambientales, el tipo de trabajo (estudios de tiempo y movimiento), etc. Pero, las investigaciones a cargo de Elton Mayo vinieron a demostrar que había algo más importantes que los horarios, salarios, condiciones físicas, etc. Ese algo era independiente de todo lo anterior.

Se comenzó con el estudio de la iluminación en el trabajo. Se formaron dos grupos. Uno era el grupo testigo y el otro experimental. Manteniendo la iluminación estable en el grupo testigo, se aumentó gradualmente la iluminación en el grupo experimental.

Lo sorprendente fue que aumentó la producción en los dos grupos y no sólo en el experimental como se esperaba. Los experimentadores entonces

disminuyeron la iluminación en el grupo experimental y la producción en éste volvió a subir. En consecuencia, había un factor desconocido que hacía aumentar la producción en forma independiente de la intensidad de la iluminación. Es de destacar que los operarios trabajaron bien con una iluminación que llegó a ser la equivalente a la de la luz de la luna.

En todas estas pruebas había además un cuidadoso control de las condiciones ambientales (iluminación, temperatura, humedad ambiente, etc.) que no arrojaron luces sobre estos resultados imprevistos. Nos encontramos entonces que al igual que en la investigación de 1923 en la planta textil no se podían explicar los resultados en base a los conocimientos de la época (influencia de la fatiga, factores físicos y otros en el rendimiento).

1.-El Taller de los "relais"

Se diseñó entonces otra serie de experimentos. Para ello se pidió a dos operarias que seleccionaran a otras cuatro para conformar un grupo de 6. Al grupo se les dio la tarea de armar "relais" de teléfonos (pequeñas pero complicadas piezas compuestas de unos 40 elementos). Las operarias sentadas en un banco los armaban y los arrojaban por un conducto en que, al caer, eran contados mecánicamente.

Se midió el rendimiento de las operarias en condiciones normales a fin de determinar el ritmo inicial de producción, para comparar posteriormente los resultados que se obtuvieran con las modificaciones ulteriores en la producción de estas piezas.

Se puso un observador junto con las muchachas anotando todo lo que sucedía, informándolas del experimento y pidiéndoles consejos e informes, además de escuchar sus quejas.

En períodos de prueba de 4 a 12 semanas, se introdujeron diversos cambios con los resultados que sintetizamos a continuación:

- 1) Período inicial sin modificaciones (48 horas semanales, incluyendo los Sábado, y sin períodos de descansos): producción individual = 2.400 "relais".
- 2) Ocho semanas trabajando a destajo: se elevó la producción.
- 3) Se les dio dos descansos de cinco minutos, mañana y tarde, durante 5 semanas: vuelve a subir la producción.
- 4) Los descansos se alargan a 10 minutos: fuerte aumento de la producción.
- 5) Se les da 6 descansos de 5 minutos: disminución leve de la producción (y quejas de las operarias de que las pausas les interrumpían el ritmo de trabajo).
- 6) Dos descansos, el primero acompañado de comida caliente (proporcionada gratuitamente): sube la producción.
- 7) Autorización para salir a las 4:30 en vez de las 5 P. M.: sube la producción.
- 8) Autorización para salir a las 4 P. M.: producción sin cambios.
- 9) Se suprimen todos los cambios y quedan como al comienzo del experimento (durante 12 semanas): producción de 3.000 "relais" por semana (el nivel máximo registrado en el total de las experiencias).

Además, se encontró que los exámenes médicos no indicaron fatiga acumulada. Igualmente, que el ausentismo disminuyó en un 80 %. Por otra parte, se constató que las operarias tenían cada una de ellas su técnica personal

de armar los "relais" y que a veces cambiaban el procedimiento para combatir la monotonía, siendo mayor estos cambios en las más inteligentes (lo que está en contradicción con el planteamiento de que ciertos expertos sean los que indiquen precisamente los movimientos a realizar en las tareas específicas).

Evidentemente influyó en estos resultados el que las operarias tuvieron un trato distinto. Entendemos ahora que, al ser consultadas, mejoró su "valor social personal", además, tenían un trabajo estable y se encontraban integrando un grupo de trabajo que les era satisfactorio (elegido por ellas) lo que obviamente les daba un seguro respaldo social personal (Pauchard-Hafemann, 1993).

Por otra parte el grupo experimental tenía una considerable libertad de movimientos. Las operarias no tenían mayor control y desarrollaron una disciplina autoimpuesta, que no era exigida por la jefatura.

Otra observación de interés en este estudio es que la preocupación por el salario de estas operarias radicaba en especial en la comparación entre ellas, cotejando lo que ganaban con lo de sus compañeras, siendo el monto mismo algo que aparecía como secundario. Esto también está en contradicción con otra de las creencias habituales en los ambientes fabriles y es la de que los trabajadores están interesados fundamentalmente por la cantidad de dinero que reciben.

Al tomar conocimiento de que lo que más importaba en relación a la producción eran las actitudes de los trabajadores, se iniciaron entrevistas destinadas a investigar los hechos pertinentes. Estas se comenzaron haciendo preguntas directas al personal averiguando lo que opinaban del capataz, y otras de esa orientación. Pero, luego concluyeron que esta modalidad tenía inconvenientes y optaron por "entrevistas no dirigidas" en que se estimulaba a hablar al trabajador libremente sin nada que pudiera influir en las expresiones

del entrevistado. Todas las entrevistas eran confidenciales, lo que se les aseguraba a estos últimos.

El programa de entrevistas arrojó varios hallazgos. Así, se encontró que ellas mejoraban el estado de ánimo del entrevistado e incluso su captación de la realidad cambiaba positivamente (lo que ha sido corroborado sistemáticamente por los psicoterapeutas rogerianos en trabajos posteriores).

A veces las quejas no correspondían a la realidad sino expresaban problemas personales. Esto es, lo que pedían los trabajadores dependía no sólo de sus experiencias dentro de la empresa sino que también de lo que les sucedía fuera de ella. La satisfacción o insatisfacción del trabajador derivaba esencialmente de su apreciación personal respecto a su posición social dentro de la empresa y de lo que creía merecer en cuanto salario (Roethlisberger-Dickson, 1939).

Más adelante se descubrió que los grupos que se formaban a nivel de los trabajadores influían notoriamente en el rendimiento de estos y había sectores en que estos grupos los llevaban a frenar la producción, pese a los incentivos económicos implantados por la gerencia.

Mayo decidió investigar este problema en lo que llamaremos "el taller de alambrar" en el cual se colocaba alambres a interruptores de las plantas telefónicas de la época.

2.-El taller de alambrar.

Para el efecto, parte del personal fue trasladado a un taller separado del resto del departamento por altas murallas (el taller de alambrar - "Bank Wiring Observation Room"). La tarea de este grupo de trabajo era el armar interruptores para centrales telefónicas. De los 15 hombres que se encontraban normalmente

en el taller, 9 ponían los alambres a los equipos, 3 los soldaban y 2 eran inspectores. Estaba además el muchacho a cargo del carro de los materiales que iba y venía trayendo material y llevando los equipos terminados.

El objetivo de esta experiencia que duró 6 meses y medio era investigar respecto a la fuerte presión social de los grupos de trabajo que influía negativamente en el rendimiento y que mostraba la ineficiencia del tipo de incentivos que se usaba, según se dijo. Es decir, no se trataba de intervenir para lograr una mayor productividad, sino averiguar exactamente lo que sucedía en el ambiente laboral. Para ello se colocó un observador en el taller mismo y se encargó a un entrevistador de conversar aparte con el personal.

Ambos se mantenían en contacto diario, aunque el entrevistador no ingresó nunca al taller. Y toda su actividad fue estrictamente confidencial. El observador además fue instruido para mostrarse amistoso y no intervenir, presentándose lo mas indiferente posible. Y cuando los obreros no estaban presentes, contaba el número de conexiones hechas por estos.

La productividad se midió antes y después de ser trasladados a su nuevo sitio de trabajo. Se les informó de la experiencia asegurándoles que en cuanto a su trabajo todo iba a seguir igual. A los operarios se les aseguró igualmente que la información recogida por los investigadores iba a permanecer secreta. Lo que no fue puesto en duda por ellos debido a que ya había una experiencia segura en este tipo de actividad, con más de 20.000 entrevistas realizadas hasta ese momento por el equipo de Mayo en esa planta.

El observador anotaba todo lo que sucedía en el taller y medía, cuando los obreros no estaban, el rendimiento (número de conexiones hechas) y la calidad del trabajo. Instaló su escritorio en la parte de atrás del taller.

Específicamente, este equipo de trabajo se dedicaba a unir contactos con alambres entre piezas que tenía cada una de ellas 100 a 200 contactos que sobresalían de una "base" en forma de abanico. Luego de colocados los alambres eran soldados. Y finalmente, revisado el equipo terminado por un inspector con un "tester" para descubrir anomalías. El equipo terminado tenía alrededor de un metro de largo por 30 centímetros. y era más bien pesado, pero posible de ser cargado por un hombre en condiciones normales.

Constituían tres equipos, con tres alambradores y un soldador cada uno. A cada inspector le era asignado un grupo y en el tercero ambos compartían la tarea. Todo el grupo tenía un capataz, y dependían de un Jefe de Sección los que pasaban sólo por momentos por el taller. Además, en el nivel superior estaban un Jefe de Departamento asesorado por un Subjefe.

El alambrador trabajaba alternativamente en dos equipos, de manera que uno de ellos era soldado cuando trabajaba en el otro. Por ello el alambrador era el que daba el ritmo de trabajo a su equipo.

El salario del personal dependía de la producción del Departamento y de su propio rendimiento (según un índice dado por su promedio de producción en el último tiempo).

Durante las horas de trabajo bromeaban, payaseaban y discutían cuando estaban ausentes los supervisores (que pasaban relativamente poco en el taller). Trabajaban duro en la mañana y se relajaban en la tarde. Allí aumentaban las conversaciones y juegos. También las apuestas. Tenían asimismo una especie de juego ("binging") que consistía en golpear con fuerza a un compañero en el brazo probando quien resistía más y el que recibía el golpe lo repetía con otro compañero (éste lo usaban también como instrumento de control social como se constatará más adelante).

Por otra parte, alegaban pérdidas de tiempo con distintos pretextos para mantener sus índices de productividad/hora. También intercambiaban trabajo normalmente por iniciativa del alambrador para que el soldador cumpliera esa tarea. Y se ayudaban mutuamente, siendo los más beneficiados los que gozaban de mayores simpatías.

El observador pudo constatar la existencia de dos "grupitos" (palomillas) unidos internamente por relaciones amistosas. Eran distintos en actividad y juegos. Los con más experiencia, y ubicados delante del taller, conformaban uno y el otro era dado por los menos antiguos y con menor producción.

Los primeros se sentían superiores diciendo que conversaban de cosas importantes. Además, consumían productos de mejor calidad que los otros y desarrollaban también más juegos de azar. Los últimos tenían más discusiones, más "binging", más alboroto y ruidos. En el primer grupo era más amistoso un alambrador que aconsejaba y orientaba a los otros y recibía más ayuda aunque no la necesitaba. Y el soldador de este grupo era también el más bromista del taller.

El que alguno de ellos tuviera baja productividad generaba protestas expresas. Pero, asimismo había un fuerte rechazo a los que producían mucho y los ridiculizaban con saña. A los que producían poco también los castigaban con el "binging".

Para ellos el trabajo adecuado era completar dos equipos por día con 6,000 o 6,600 conexiones (según el tipo de equipos). Y esto lo habían hecho así antes de ser separados del Departamento en esta experiencia, y lo siguieron haciendo igual después. Aunque existía la oposición más o menos abierta de dos de ellos que se caracterizaban por su rapidez en el alambrado, estos fueron neutralizados en forma sistemática. De todas formas, el grupo habría podido producir sin mayores problemas 7,000 unidades diarias en promedio.

Los más rápidos hacían 900 conexiones en promedio/hora y los más lentos sólo alcanzaban a realizar 600, pero todos producían por debajo de la cifra considerada ideal por los jefes. Aunque estos equipos estaban a su vez por encima de los promedios del resto del Departamento. Por lo demás, los operarios tenían de su parte al capataz y al Jefe de Sección.

El observador pudo constatar que declaraban una producción distinta a la efectiva, generalmente más con el fin de mantener su hoja de producción. Pero, algunos declaraban un poco menos. Y el capataz aceptaba su declaración, sin contar efectivamente las conexiones (aunque era su obligación).

Además, los hombres no hacían mucho caso de las normas. Se prestaban ayuda aunque estaba prohibido. Igualmente, intercambiaban trabajo los alambradores con los soldadores.

En efecto, se pudo observar que se guiaban por un código no escrito que los investigadores describieron así:

- 1) No debes trabajar demasiado.
- 2) No debes trabajar demasiado poco.
- 3) No debes decir a los supervisores nada que pueda perjudicar a un compañero.
- 4) No debes considerarte importante o superior.

El transgredir estas reglas tenía penalidades: desde motes despectivos hacia el trasgresor hasta el "binging" mencionado anteriormente (Roethlisberger-Dickson, 1939).

Es así como Mayo llegó a la conclusión de que lo que importa en las empresas son los grupos que forma el personal (con independencia de la organización formal) y que ellos son los que deciden en última instancia la colaboración con la gerencia o con los supervisores y jefes que la representan. De allí surge la indicación de actuar sobre los grupos para movilizarlos en torno a los objetivos de la empresa (la producción y el adecuado balance costo-beneficios).

Por lo tanto, lo requerido sería el contar con ejecutivos y supervisores que supieran como manejar satisfactoriamente esta problemática. Todo esto contribuyó sin duda al desarrollo de la capacitación de ejecutivos y supervisores en relaciones humanas.

A Elton Mayo se le critica desde varios ángulos y en especial el haber estado orientado hacia la Gerencia y no hacia los trabajadores en su preocupación por aumentar la producción. Además, resulta curioso o significativo el que en más de 20.000 entrevistas realizadas en la planta de Hawthorne no aparecen expresiones claras respecto a actividades sindicales y similares, tanto que los investigadores no sintieron necesario estudiar este aspecto.

De todas formas, Mayo llamó la atención sobre la importancia de los grupos en la productividad de las empresas. Y como lo señalan Miller y Form (1951) "el problema del ausentismo, la rotación, el mal estado de ánimo y la escasa eficiencia se reduce al problema de como consolidar a los grupos e incrementar la colaboración, tanto en las factorías grandes como en las pequeñas.

Estas investigaciones han dejado a la vista la importancia que tiene para los trabajadores, como seres humanos, el pertenecer al grupo y

simultáneamente tener allí un valor social personal satisfactorio (evaluación social personal, status y prestigio) (Pauchard-Hafemann, 1993).

Lo que debería considerarse en primer término no sólo en un planteamiento humanista, preocupado del bienestar del ser humano, sino por la conveniencia de la Gerencia de cualquier empresa en tener cuadros de trabajo que den garantía de eficiencia y productividad (individuos disconformes difícilmente colaborarán con la empresa que supuestamente ocasiona sus insatisfacciones).

Resulta así que las experiencias de la Western Electric tienen el gran valor de mostrar que la eficiencia y la productividad del personal en las empresas no depende de los factores que anteriormente se consideraban fundamentales tanto como de aquellos que son simplemente sociales y de disposición hacia el trabajo y los objetivos de la empresa y muy distintos, por lo tanto, a lo que Mayo denominó la hipótesis del "populacho" y que describió como:

1. La sociedad natural es una horda desorganizada de individuos.
2. Cada individuo actúa en forma calculada para asegurar su conservación e interés propios.
3. Cada individuo pone toda su lógica y capacidad al servicio de estas intenciones.

Todo lo cual está ligado íntimamente a la convicción de que la gente puede ser movilizada fácilmente (y únicamente) a través de ganancias económicas.

Por lo tanto, queda como un hecho absolutamente cristalino el que el

factor económico no es jamás el determinante en cuanto a productividad laboral, teniendo siempre una importancia relativa.

Las Experiencias de Kurt Lewin.

Kurt Lewin desarrolló y orientó los estudios sobre el llamado liderazgo democrático y actividades que se conocen actualmente como "participación". Desgraciadamente y bajo la influencia de los problemas políticos que se ligaban a la Segunda Guerra Mundial, estos estudios tienen una clara connotación ideológica y por lo mismo fueron sustentados con pasión y divulgados profusamente (postulándose el liderazgo democrático como la panacea universal).

Destacan en este planteamiento los estudios hechos por Lewin, Lippit y White, de la Universidad de Iowa, para investigar distintos tipos de liderazgo, y que se realizaron bajo la orientación de Kurt Lewin. Ellos constituyeron grupos con escolares de alrededor de 10 años de edad, los que asistían en forma voluntaria después de clases. De esta forma, participaron en un club destinado a hacer trabajos manuales (talla de madera, modelado, diseño de aviones de juguete, etc.).

Los grupos estaban a cargo de adultos con instrucciones precisas para regular su acción ("liderazgo") conforme a determinados modelos de actuación. En efecto, hubo grupos democráticos, otros autocráticos y otros "laissez-faire".

En los grupos democráticos los monitores reunían a los niños y discutía con ellos lo que había de hacerse. Los niños recibieron varias sugerencias de su monitor, quién se ofreció para proporcionarles mayor información si lo desearan. La decisión final quedó siempre en manos de los niños. Ellos decidieron que hacer, elaboraron planes completos y dispusieron que miembros trabajarían juntos. Y el monitor actuó como un miembro más del grupo.

Los monitores de los grupos autocráticos impusieron en sus grupos los acuerdos logrados en los grupos democráticos, de manera que se hacía el mismo trabajo en los dos tipos de grupos.

Con la diferencia de que en el primero era producto de una decisión del grupo y en los autocráticos, era impuesto por el monitor.

En estos últimos el monitor les dijo que hacer a los niños en cada paso, sin revelar lo que correspondía en el paso siguiente. Organizó subgrupos para trabajar juntos sin considerar las preferencias de los niños. Dirigía a todos, pero manteniéndose al margen en una actitud amigable pero impersonal. No dio motivos para ser alabado o culpado en contraste con los monitores democráticos.

Los monitores "laissez-faire" permitieron que los niños hicieran lo que les gustase. Podían pedir la información que quisieran y se les proporcionó el material necesario. Los monitores no participaban ni ofrecían ayuda a menos que se lo pidieran. No elogiaban ni culpaban a nadie. Por lo demás, los niños rara vez pidieron información y menos aún, ayuda.

Los resultados de estas experiencias muestran notorias diferencias entre los distintos tipos de grupos. Los que tuvieron liderazgo autocrático tuvieron un ambiente con mucha agresividad. Temían al monitor y por ello empleaban formas indirectas de agresión.

Aparentaban no escuchar cuando se les hablaba, violaban las normas "por equivocación", se iban antes de la hora indicada y estropeaban los materiales. Una vez amenazaron con declararse en huelga, y pedían a menudo la intervención de su profesor de la escuela. Pero este se negó a intervenir diciéndole que trataran ellos mismos directamente el problema, entonces estalló

la huelga.

La agresión no sólo era contra el monitor sino también entre los mismos niños. Cada cual despreciaba el trabajo de los demás haciendo resaltar lo mejor del trabajo propio. No querían cooperar. En un caso concentraron su hostilidad sobre uno de ellos, que abandonó el grupo con pretexto médico (aparentemente por problemas de la vista).

En una reunión en que se les dijo que podían quedarse con los modelos que habían hecho, muchos de ellos los hicieron pedazos aunque les significaban varias semanas de trabajo.

En otro grupo con un monitor autócrata, estaban tan alterados como en el anterior y en entrevistas manifestaron resentimientos y disgustos equivalentes. Aunque aquí no hubo expresiones abiertas de agresión, los niños aparecían tensos, torpes, sometidos y apáticos, no sonreían, ni bromeaban ni jugaban juntos. Pero, si el monitor no estaba, suspendían el trabajo, corrían por la sala y gritaban, como aliviando la tensión.

Los grupos "laissez-faire" tuvieron un ambiente caótico. Había allí gran agresividad, aunque aparentemente sin la tensión detectada en los grupos autoritarios. Los niños hacían lo que les antojaba, estuviese o no presente el monitor, y prácticamente no trabajaban.

Los niños de los grupos democráticos actuaron en forma muy distinta. Hablaban muy bien del monitor. Fueron más productivos que los otros grupos, trabajaban juntos con gusto y esperaban con ansia las reuniones.

Desarrollaron espíritu de cuerpo y hablaban de "nuestro (grupo, modelos, actividades, etc.)"... Admiraban los trabajos de los más hábiles sin mostrar envidia. Las críticas que se hacían entre sí sobre sus trabajos era justa y

objetiva. Y cuando se les dijo que podían guardar para sí mismos los trabajos hechos, muchos se los ofrecieron al monitor.

Si el monitor dejaba la sala, el trabajo proseguía sin problemas. La productividad fue mejor en cantidad y calidad, que la de los otros grupos.

Como control de estos experimentos se cambió a los niños de grupos entremezclándolos, y los resultados se mantuvieron en forma independiente de las características personales de los niños. Se concluyó entonces que el tipo de liderazgo fue decisivo en la conducta de los niños (Krech, Crutchfield y Ballachey 1962).

K. Lewin aplicó igualmente sus supuestos en el llamado cambio de actitudes aparentemente con éxito, aunque desde un punto de vista estrictamente científico sus resultados son discutibles de manera similar a lo que sucede con las experiencias de liderazgo realizados con niños (Rodríguez, 1985).

En todo caso, estos planteamientos se llevaron a la práctica en la industria. Y para confirmar la utilidad del liderazgo democrático y la participación se preparó al efecto especialistas que quedaban en condición de obtener, en reuniones ad hoc con el personal, acuerdos similares a lo proyectado en el respectivo Departamento Técnico con anterioridad.

Tal como lo indica, por lo demás el "Adiestramiento dentro de la industria" (T. W. I.) desarrollado en Estados Unidos e Inglaterra. Esto se concretó en un curso de 10 horas ("Adiestramiento en las relaciones del trabajo") en que se enseñó a los supervisores que "la buena supervisión equivale a obtener de los individuos de un departamento lo que el supervisor quiere que se haga cuando el quiera y en la forma que el dice, porque ellos quieren hacerlo" (Brown, 1958).

Evidentemente el hacer creer al personal que se está haciendo conforme a su libre voluntad es engañarlo y consecuentemente nos enfrenta a un problema ético, el que no abordaremos por el momento. Pero, además implica esfuerzos seguramente antieconómicos porque en la actualidad el Desarrollo Organizacional es dirigido desde la Gerencia, precisando así de que hay una autoridad que dirige, aunque de todas formas esto se lleva a cabo considerando al ser humano como algo central en la actividad de las empresas.

El Marco Legal de la Capacitación en México.

La constitución política mexicana es la máxima autoridad en México, es la Ley suprema, esta máxima autoridad establece claramente la obligación del estado y de las empresas con referencia a la capacitación laboral.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos señala la importancia de la capacitación en diferentes apartados:

1. La Federación, los Estados y los Municipios tienen la obligación de garantizar e incrementar la capacitación productiva destinada a los pueblos indígenas. (Constitución Política de los estados Unidos Mexicanos , Art. 2 Apartado B Fracción II)
2. La Federación y los estados deben proporcionar capacitación para el trabajo como un medio de readaptación social (Constitución, Art.18)

Sin embargo la capacitación del trabajador como una obligación de la empresa está fundamentada en el Artículo 123, Apartado A, Fracción XIII de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en el se establece que:

“Las empresas cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patronos deberán cumplir dicha obligación”.

Además de la Constitución Política Mexicana La Ley Federal del Trabajo establece en México el marco legal para regular las relaciones obrero-patronales, la Ley federal del Trabajo exige la aplicación unánime y equitativa en los 31 estados de la República mexicana y el Distrito Federal. Esta ley regula los compromisos y obligaciones laborales de patronos y trabajadores. Entre otras cosas las condiciones de higiene mínimas para laborar y particularmente lo cual es el tema relacionado con esta tesis de las obligaciones que el patrón o empleador adquiere referente a otorgar capacitación laboral a sus trabajadores.

La Ley Federal del Trabajo, retoma lo plasmado en la Constitución y establece en el Capítulo III Bis, que habla sobre la capacitación y el adiestramiento que:

“Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad...”(Art.153-A).

Consecuentemente todas las empresas públicas o privadas tienen como obligación el proporcionar a sus trabajadores capacitación, en aquellas en que existe un reglamento interno, de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, debe estipularse este derecho del trabajador, en caso de no contar con un contrato de trabajo claramente definido igual rige la ley mencionada.

A continuación se hace una revisión de lo que la reglamentación señala como obligación para cada empresa en materia de capacitación.

La Ley Federal del Trabajo vigente dedica a esta constitución las fracciones de la A, a la X, ambas inclusive, del artículo 153, comprendido en el capítulo III. bis del título cuarto que fueron publicadas en el diario oficial de la federación del 28 de abril de 1978 el cual se transcribe:

ARTICULO 153-A. Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita evaluar su nivel de vida y de productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

ARTÍCULO 153-B. Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a estos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.

ARTÍCULO 153-C. Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

ARTÍCULO 153-D. Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

ARTÍCULO 153-E. La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera; así como en el caso de que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de la jornada de trabajo.

ARTÍCULO 153 –F. La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II. Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III. prevenir riesgos de trabajo;
- IV. Incrementar la productividad; y,
- V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador.

ARTÍCULO 153-G. Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos.

ARTÍCULO 153-H. Los trabajadores a quienes se impartan capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I. Asistir puntual a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento;
- II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos; y,
- III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos.

ARTÍCULO 153-I. En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; tanto por esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas.

ARTÍCULO 153-J. Las autoridades laborales cuidarán de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilándole cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores.

ARTÍCULO 153-K. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patronos, Sindicatos y Trabajadores libres que formen

parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, las cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propias Secretaría.

Los Comités tendrán facultades para:

- I. Participar en la determinación de los requerimientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas;
- II. Colaborar en la elaboración del catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquina y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes;
- III. Proponer sistemas de capacitación y adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes;
- IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento;
- V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y,
- VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas a los conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto.

ARTÍCULO 153-L. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como la relativa a su organización y funcionamiento.

ARTÍCULO 153-M. En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisitos establecidos en este capítulo.

Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión.

ARTÍCULO 153-N. Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral.

ARTÍCULO 153-O. Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

ARTÍCULO 153-P. El registro de que trata el artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;
- II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría el Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y,
- III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del artículo 3º constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga.

ARTÍCULO 153-Q. Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I. Referirse a periodos no mayores de cuatro años;
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;
- III. Precisar la etapas durante las cuales se impartirán la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;

- IV. Señalar el procedimiento de selección, a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;
- V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y,
- VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas.

ARTÍCULO 153-R. Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados.

ARTÍCULO 153-S. Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda, en lo términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 878 de esta ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata.

ARTICULO 153-T.- Los trabajadores que hayan aprobado en los exámenes de capacitación y adiestramiento en los términos de este capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que autenticadas por la comisión mixta de capacitación y adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente comité nacional o, a falta de éste, através de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539.

ARTICULO 153-U.- Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señala la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales.

ARTÍCULO 153-V. La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado ay aprobado un curso de capacitación.

Las empresas están obligadas a enviar a la secretaría del trabajo y previsión social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores.

Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa en que se hayan proporcionado la capacitación o adiestramiento.

Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva acreditará para cuál de ellas es apto.

ARTÍCULO 153-W. Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto o categoría correspondientes figuren en el catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él.

ARTÍCULO 153-X. Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercitar ante la Junta de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este capítulo.

Otras disposiciones en la misma ley Federal del Trabajo relativas a la capacitación son los artículos 3, 7, 25, 132.XV, 159, 180, 391, 412, 523, 526, 527, 529, 537, 539, 698, 699, 892,992 y 994.

1.3.- ACUERDO POR EL QUE SE FIJAN CRITERIOS GENERALES Y SE ESTABLECEN LOS FORMATOS CORRESPONDIENTES PARA LA REALIZACIÓN DE TRAMITES ADMINISTRATIVOS EN MATERIA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO (D.O.F. 18 DE ABRIL DE 1997).

ARTÍCULO PRIMERO.- se establecen los siguientes criterios generales y formatos correspondientes, para constitución y funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento en las empresas:

- I. La comisión mixta de capacitación y administración es el grupo de trabajo y responsable de vigilar en cada empresa la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerir las medidas tendientes a perfeccionarlos conforme a las necesidades de los trabajadores y de la propia empresa;
- II. Las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento se constituirán en cada empresa y se integrarán de manera bipartita y paritaria. El número de sus integrantes y sus bases generales de funcionamiento serán integrado, de común acuerdo, por el patrón y los trabajadores o, en su caso, por el patrón y el sindicato titular del contrato colectivo de trabajo o administrador del contrato –ley;
- III. Cuando sea convenido por las partes y las necesidades de la empresa lo ameriten, en razón de su número de establecimientos, de sus características tecnológicas o de la cantidad de trabajadores que ocupen, se podrá constituir más de una comisión mixta, o bien, conformar subcomisiones mixtas, y

- IV. Las empresas deberán mantener en sus registros internos la información requerida por la secretaría, respecto a la integración de las comisiones mixtas, conforme al formato DC-1, según el modelo anexo. La secretaría podrá solicitar en cualquier momento la presentación de dicho formato, así como información de las bases generales de funcionamiento y las actividades de los últimos doce meses de las comisiones mixtas, para lo cual las empresas deberán conservar los registros internos correspondientes.

ARTÍCULO SEGUNDO.- Se establecen los siguientes criterios generales y formatos correspondientes, para la elaboración y presentación ante la Secretaría de los planes y programas de capacitación y adiestramiento de las empresas:

- I. Los planes y programas de capacitación y adiestramiento son el conjunto de acciones específicas que permiten atender las necesidades de formación, actualización y desarrollo de los trabajadores en las empresas, con objeto de proporcionarles información sobre la aplicación de nueva tecnología, prepararlos para ocupar una vacante o puesto de nueva creación, prevenir riesgos de trabajo, incrementar la productividad y, en general, mejorar las aptitudes del trabajador;
- II. Los planes y programa de deberán ajustarse a los siguientes lineamientos:
 - A. Responderán a las necesidades de capacitación y adiestramiento de todos los puestos y niveles de trabajo existentes en la empresa, incluyendo los programas de inducción a los trabajadores de nuevo ingreso a la empresa, y precisarán el número de etapas durante las cuales se impartirán.

- B. Podrán formularse en tres modalidades:
- i. Planes y programas específicos elaborados al interior de la empresa.
 - ii. Planes y programas comunes elaborado por un grupo de empresas, dirigidos a resolver necesidades de capacitación en puestos de trabajo u ocupaciones determinadas.
 - iii. Sistemas generales de capacitación y adiestramiento elaborados para una rama de actividad económica determinada.
- C. Deberán referirse a periodos no mayor de cuatro años.
- D. Podrán impartirse por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a sistemas generales de capacitación y adiestramiento.
- E. Cuando sea el caso, podrán incluir los cursos y/o eventos de capacitación que:
- i. Impartan aquellas empresas de las que hayan adquirido un bien o servicio de cualquier naturaleza.
 - ii. Sean impartidos a sus trabajadores en el extranjero, o bien aquellos que extranjeros impartan a trabajadores mexicanos en territorio nacional;

- III. Los trabajadores o patrones de las empresas que impartan cursos y/o eventos incluidos en planes y programas comunes, serán considerados agentes capacitadores internos, independientemente de que sean propietarios, accionistas o presten sus servicios a empresas distintas a aquellas en las que proporcionen la capacitación y adiestramiento referidos;
- IV. La Secretaría podrá proporcionar asistencia médica y metodológica para la formación y desarrollo de los planes y programas de capacitación y adiestramiento, aplicables a una empresa, a un conjunto de ellas o a una rama de actividad económica determinada, a petición expresa de las propias empresas o de las organizaciones que las representan;
- V. Para la aprobación de los planes y programas de capacitación, las empresas, incluyendo aquellas que lo hacen a través de planes elaborados para un grupo de empresas, deberán requisitar y presentar la solicitud correspondiente a la Secretaría en el formato DC-2, según el modelo anexo, dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo de trabajo. En el caso de empresas en las que no rija contrato colectivo, la presentación se hará dentro de los primeros sesenta días de los años impares.

La Secretaría emitirá un acuse de recibo foliado a la presentación de la solicitud, cuando se realice por vía directa; en caso de utilizar el correo o servicios de mensajería, el acuse de recibo correspondiente será enviado al solicitante un día hábil posterior a la fecha de recepción de la solicitud referida, en los términos del primer párrafo del artículo quinto del presente Acuerdo. Si la Secretaría no emite objeción por escrito en un plazo de cinco días hábiles, los planes y programas asentados en la referida solicitud se considerarán aprobados. Lo anterior, sin perjuicio de que la Secretaría pueda revisar en todo

momento la información específica sobre los objetivos de los planes y programas vigentes, los contenidos de éstos, los puestos de trabajo a los que están dirigidos y el procedimiento de selección utilizando para capacitar a los trabajadores, y

VI. Para el registro de sistemas generales de capacitación, las asociaciones empresariales deberán presentar la solicitud correspondiente a la Secretaría en el formato DC.2B, según el modelo anexo. La Secretaría emitirá un acuse de recibo foliado a la presentación de la solicitud, cuando se realice por vía directa; en caso de utilizar el correo o servicio de mensajería, el acuse de recibo correspondiente será enviado al solicitante un día hábil posterior a la fecha de recepción de la solicitud referida, en los términos del primer párrafo del artículo quinto del presente acuerdo. La Secretaría enviará su respuesta por correo al solicitante en un plazo de cinco días hábiles. Si la Secretaría no emite respuesta dentro del término establecido, a petición del interesado deberá expedir la constancia de tal circunstancia, dentro de los dos días hábiles siguientes a la presentación de la solicitud respectiva.

ARTÍCULO TERCERO.- Se establecen los siguientes criterios generales y formatos correspondientes, para la elaboración de las constancias de habilidades laborales que se expidan a los trabajadores y para presentación de las listas de dichas constancias ante la Secretaría:

I. La constancia de habilidades laborales es el documento que acredita la capacitación que un trabajador recibe como resultado de la aprobación de los cursos que forman parte de los planes y programas de capacitación y adiestramiento de la empresa;

II. Las constancias de habilidades laborales deberán sujetarse a los siguientes lineamientos:

A. Serán expedida por la persona o entidad instructora en el caso de instructores, instituciones, escuelas u organismos especializados externos, o por la empresa cuando se trate de instructores internos.

B. Serán autenticadas por la comisión mixta de capacitación y adiestramiento de la empresa, a través de un representante de los trabajadores y uno de la empresa, miembros de la propia comisión y designación de la misma.

C. Deberán entregarse a los trabajadores dentro de los veinte días hábiles siguientes al término de cada uno de los cursos de capacitación que se llevan acabo en la empresa.

D. Para su expedición se utilizará el formato DC-3, según el modelo anexo, y

III. Las empresas deberán hacer del conocimiento de la Secretaría, para su registro, las listas de las constancias de habilidades laborales expedidas a los trabajadores, a través del formato DC-4, según el modelo anexo, dentro de los veinte días hábiles posteriores al término de cada año. Las empresas deberán conservar copia de las constancias de habilidades laborales incluidas en la última lista remitida a la secretaria.

ARTÍCULO CUARTO.- Se establecen los siguientes criterios generales y formatos para la solicitud de autorización y registro de agentes capacitadores externos:

I. Los agentes capacitadores externos son las personas físicas o morales que prestan servicios a las empresas para el desarrollo de las acciones de capacitación a sus trabajadores;

II. Los agentes capacitadores externos se clasifican en dos grupos:

A. Instituciones, escuelas u organismos especializados de capacitación, que son las entidades que cuentan con instalaciones, equipo, mobiliario y/o personal docente para impartir capacitación.

B. Instructores independientes, que son las personas físicas dedicadas a prestar por sí mismas, servicios de capacitación a las empresas;

III. Las instituciones, escuelas u organismos especializados de capacitación deberán solicitar la autorización y registro de la Secretaría, así como de los programas o cursos de capacitación que deseen impartir, para lo cual deberán presentar la siguiente documentación:

i. El formato de solicitud DC-5, según modelo anexo.

ii. Si se trata de personas morales, una copia fotostática del acta constitutiva que señale en su objeto social el relativo a la capacitación de recursos humanos. Si se trata de personas físicas, una declaración bajo protesta de decir verdad de que ejercen actividades de capacitación a través de instructores contratados específicamente para tal fin.

Será responsabilidad de la entidad instructora establecer los mecanismos de acreditación necesarios para integrar la plantilla de los instructores que laboren en ella, cuyos nombres y especialidades serán asentados en el formato DC-5, información a partir de la cual la Secretaría llevará el registro correspondiente.

En el caso de que instructores independientes soliciten la autorización y registro de la Secretaría, así como de los programas y cursos de capacitación que deseen impartir, deberán presentar la siguiente documentación:

- i. El formato DC-5, según modelo anexo.
- ii. Documento que acrediten los conocimientos técnicos en los temas de instrucción, adquiridos empírica o académicamente.
- iii. Dos fotografías tamaño infantil.

Satisfechos los requisitos señalados, la Secretaría emitirá un acuse de recibo a la presentación de la solicitud, cuando se realice por vía directa; en caso de utilizar el correo o servicio de mensajería, el acuse de recibo correspondiente será enviado al solicitante un día hábil posterior a la fecha de recepción de la solicitud referida, en los términos del primer párrafo del artículo quinto del presente acuerdo. La Secretaría enviará su respuesta por correo al solicitante en un plazo de cinco días hábiles. Si la Secretaría no emite respuesta dentro del término establecido, a petición el interesado deberá expedir la constancia de tal circunstancia, dentro de los dos días hábiles siguientes a la presentación de la solicitud respectiva;

IV. Los agentes capacitadores externos autorizados y registrados deberán solicitar a la Secretaría, mediante la presentación del formato DC-5, su

autorización para modificar el contenido de los cursos o programas previamente autorizados, para impartir nuevos cursos o programas y, en el caso de instituciones, escuelas u organismos especializados de capacitación, para modificar la plantilla de instructores.

La Secretaría emitirá un acuse de recibo foliado a la presentación de la solicitud, cuando se realice por vía directa; en caso de utilizar el correo o servicios de mensajería, el acuse de recibo correspondiente será enviado al solicitante un día hábil posterior a la fecha de recepción de la solicitud referida, en los términos del primer párrafo del artículo quinto del presente acuerdo. Así la Secretaría no emite una objeción por escrito en un plazo de cinco días hábiles, la referida solicitud se considerará autorizada;

V. Los agentes capacitadores externos podrán utilizar un sistema general de capacitación y adiestramiento, a petición expresa de alguna empresa perteneciente a la rama de actividad económica para la cual fue desarrollado dicho sistema, conforme a las disposiciones legales aplicables en materia de derecho de autor, y

VI. La Secretaría revocará la autorización y cancelará el registro a los agentes capacitadores externos, cuando sean objeto de inconformidades presentadas a la Secretaría por las empresas que contrataron sus servicios y que acrediten fehacientemente su mal desempeño, contraviniendo lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo o en el presente Acuerdo, en materia de capacitación y adiestramiento de los trabajadores, o bien cuando la Secretaría compruebe esta circunstancia en ejercicio de sus facultades de inspección. En ambos casos, la revocación o cancelación será determinada por la Secretaría respetando del derecho de audiencia correspondiente.

ARTÍCULO QUINTO.- La información que deben proporcionar las empresas y los agentes capacitadores externos, con arreglo a los criterios a que se refiere el presente Acuerdo, deberá presentarse a la secretaría en formatos que se ajusten al diseño y contenido de los modelos anexos, en tamaño carta, conforme a los lineamientos señalados en el instructivo que se adjunta. Dichos formatos podrán presentarse en las Delegaciones, Subdelegaciones u Oficinas Federales del Trabajo o en la Dirección General de Capacitación y Productividad de la propia Secretaría de manera directa, o por medio de correo certificado o servicios de mensajería con acuse de recibo, en cuyo caso los interesados deberán pagar por anticipado el porte para enviarles el acuse de recibo foliado correspondiente.

Capital Humano y Capacitación

La capacitación laboral es para una empresa un concepto similar a lo que es La Educación para un país, una herramienta de superación intelectual, una inversión en el capital humano, una obligación legal y en el caso particular de la empresa una oportunidad para retener al empleado. “El concepto de capital intelectual es muy sencillo, si comparamos a la empresa con nuestro cuerpo, la capacitación es la condición física de ésta”. (Cano, 2012).

Abordemos a continuación lo que diferentes autores e investigaciones han resaltado en relación al capital humano capacitado y su permanencia en la empresa. “Desde el punto de vista de los empleados, la rotación se genera por causas generalmente comunes, como la falta de una visión del plan de carrera

para uno mismo, problemas con el supervisor o jefe, mal clima laboral, y finalmente descontento con la remuneración actual". (Zimmermann, 2010)

“La capacitación permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los empleados más antiguos si no han sido reentrenados.

También permite adaptarse a los rápidos cambios sociales, como la situación de las mujeres que trabajan, el aumento de la población con títulos universitarios, la mayor esperanza de vida, los continuos cambios de productos y servicios, el avance de la informática en todas las áreas, y las crecientes y diversas demandas del mercado. Disminuye la tasa de rotación de personal, y permite entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápida y eficazmente. (Frigo, 2012).

En el mundo laboral existen un sin número de compañías independientes que se dedican exclusivamente a ofrecer un gran número de cursos, platicas y talleres todos dentro de la clasificación de capacitación con el objetivo de hacer permanecer a los empleados en las empresas.

IAC School Un ejemplo de las compañías mencionadas. Ha estado entrenando a empleados de todo tipo desde 1985 en posiciones de gerentes hasta personal de ventas, especificando que el entrenamiento no solo mejora las habilidades específicas de un puesto, además hace que los empelados permanezcan en la empresa. (Hannicks, 2012)

Castañeda (2011) es otra autora que recalca la disminución de la rotación del personal como beneficio primario de la capacitación dentro del área de recursos humanos. Lo mismo asegura la empresa Kelly Services en su website “La capacitación de manera regular es una inversión que ayuda a los empleados

a crecer y desarrollar sus carreras, dando a su empresa personal competitivo y con mayores habilidades.

Como regla general, parece que las organizaciones con baja rotación invierten en la capacitación y educación de su personal. (Kelly Services , 2011).

La reducción de la rotación del personal beneficiará favorablemente a su organización. La sustitución del personal es un proceso costoso, ya que se pierden las habilidades, los recursos son interrumpidos y el reclutamiento del nuevo personal implica tiempo y dinero. (Kelly Services 2011).

En el ámbito profesional es de conocimiento general la importancia de la capacitación laboral y sus beneficios sin embargo son escasas las investigaciones y publicaciones que a través del método científico demuestren una relación directa

La rotación de personal tiene una raíz multifactorial, lo recalca así la investigación titulada “Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas” donde se manejan factores como insatisfacción laboral, la baja remuneración, selección incorrecta, motivación, bajas biológicas, las bajas sociales y las bajas por motivos personales, (Flores, Abreu & Badii 2008) no siempre numerándose la falta de capacitación como factor principal.

Un notable estudio realizado por el Dr. Bontis (2001), en sociedad con el Accenture, Institute for intellectual Capital Research, y junto con el Saratoga Institute informó lo siguiente: 1) El desarrollo de las capacidades de liderazgo en la administración senior es el ingrediente clave para comenzar a reducir las tasas de rotación de personal y aumentar la retención de los empleados importantes 2) El desempeño comercial o mercantil esta positivamente influido por el compromiso de sus miembros , y su capacidad para generar conocimiento

nuevo reduce directamente la rotación de personal. Lo cual tiene un impacto positivo en la fuerza laboral. (Howatt, 2011).

Podemos concluir como la Capacitación Laboral es un factor determinante en la disminución de la rotación y la reducción de la rotación es un beneficio de la capacitación, pero la capacitación no siempre será la razón principal y/o única de la rotación de personal. En este trabajo analizaremos la relación entre la capacitación y la rotación de personal, para determinar los niveles óptimos de capacitación requeridos para mantener una baja rotación.

CAPITULO III

METODO

Experiencia de Caso DANONE-BONAFONT / CEDIS P.V. Jalisco.

Durante los meses de Enero del 2005 a Enero del 2006 se recopilaron los registros de capacitación y rotación del personal que se presentó en el Centro de Distribución Danone-Bonafon (CEDIS) en Puerto Vallarta, Jalisco.

Danone-Bonafont cuenta con un corporativo en la Ciudad de México y El CEDIS Bonafont Puerto Vallarta inició sus operaciones en Enero del 2005, como parte de un programa de expansión hacia ciudades foráneas en la Republica Mexicana. A la fecha Bonafont contaba con 25 CEDIS en todo el país.

Se autorizaron 48 puestos para el CEDIS Puerto Vallarta (Lista de Plantilla autorizada Tabla 1.1) los cuales fueron cubiertos al 100 % para Febrero del 2005 al iniciar operaciones la rotación de personal se vio reflejada desde el primer reporte del mes .

De los 46 empleados que causaron baja de Enero 2005 a Enero 2006, se realizó una encuesta de salida como parte del procedimiento estándar de la compañía entre otras razones para determinar las posibles causas de rotación de personal. (Cuestionario de Salida Tabla 1.2)

El cuestionario se aplicó a un total de 46 empleados, hombres y mujeres, de entre 18 y 45 años de edad, con una media de 25 años de edad, escolaridad de secundaria, bachillerato y carrera trunca.

Aparatos e Instrumentos

Se utilizó un cuestionario de formato mixto de preguntas cerradas y con opción a comentarios. Diseñado para ser aplicado por un experto en Recursos Humanos estilo entrevista. La segunda parte del cuestionario es de auto llenado por el empleado basado en los puntos de escala de Likert para medir actitudes. (Formato Entrevista de Salida Tabla 1.3)

La entrevista y el cuestionario fueron aplicados en un lugar cerrado, aislado y con tiempo suficiente para detectar información no contemplada en el cuestionario.

Además del cuestionario se utilizó un formato de reporte mensual donde se contabilizaban las variables de altas y bajas en relación con la plantilla autorizada y la plantilla real.

La rotación fue definida a través de una fórmula utilizada en Recursos Humanos donde se suman las altas –bajas/ promedio de empleados x 100 de esta forma se obtiene el porcentaje de la rotación mensual. (Formato de Reporte Mensual Tabla 1.4)

Las horas hombre de capacitación mensual se obtuvieron aplicand ola fórmula de Recursos Humanos donde las Horas impartidas de capacitación se dividen entre el número de personas que recibieron dicha capacitación.

Diseño.

Se utilizo un diseño longitudinal donde se miden las variables de interés mientras están ocurriendo y a lo largo de un período de tiempo, lo anterior permite medir las variables de investigación (horas de capacitación) y su relación con la rotación de personal.

Además se analizaron los reportes de rotación mensual utilizando la formula:

$$\text{ROTACION DE PERSONAL} = \frac{\text{AM-BM}}{\text{PPM}} \times 100$$

AM: Altas del Mes.

BM: Bajas del Mes.

PPM: Promedio de personal Mensual.

Para la relación con el Total Horas Hombre de capacitación mensual se utilizó la formula

$$\text{TOTAL DE HORAS HOMBRE DE CAPACITACION} = \frac{\text{HTC}}{\text{NPC}}$$

HTC: Horas Totales de Capacitación.

NPC: Numero de Personal Capacitado.

Procedimiento.

La aplicación del cuestionario fue conforme los empleados se daban de baja durante Febrero 2005 a enero 2006 y como parte del proceso estándar de salida, la entrevista y aplicación de cuestionario fue individual y se mantuvo el mismo formato durante un año.

Durante la entrevista y aplicación de cuestionario se recalca la confidencialidad del mismo y la independencia del departamento de Recursos Humanos con las otras áreas.

La recopilación de las bajas y horas de capacitación fue mensual de Febrero 2005 a Enero 2006 con un formato estándar, se cierra su contabilización el día 5 del mes siguiente al mes que se reporta.

CAPITULO IV

RESULTADOS

RESULTADOS DE CUESTIONARIOS

I.-TABULACION DE BAJAS SEGUN PUESTO Y MES

El desglose de bajas según puesto y por cada mes se muestra a continuación.

Tabla 4.1 Desglose de Bajas de personal por mes y por tipo de puesto.

BAJAS SEGÚN PUESTO Y MES														
PUESTOS	2005												ENERO 2006	TOTALES
	ENERO	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DEC		
A. VENTAS	3	2	1	1	1	1	2	1	0	0	0	0	0	12
CHOFERES	4	3	4	0	2	1	0	1	0	0	0	0	0	15
AY. CHOFER	3	2	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	9
LIMPIEZA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SEGURIDAD	2	1	1	0	2	1	0	1	1	0	0	0	1	10
TOTAL	12	8	6	2	5	3	3	3	2	0	1	0	1	46

Puede observarse que la mayor cantidad de bajas corresponde a los choferes y que las bajas se concentran en los primeros meses del año, además se puede apreciar como las bajas a partir del quinto mes se mantienen fluctuando en números inferiores a tres.

II.- RESULTADO DE BAJAS SEGÚN SU NATURALEZA.

La mayoría de las bajas son voluntarias como puede apreciarse en la siguiente figura.

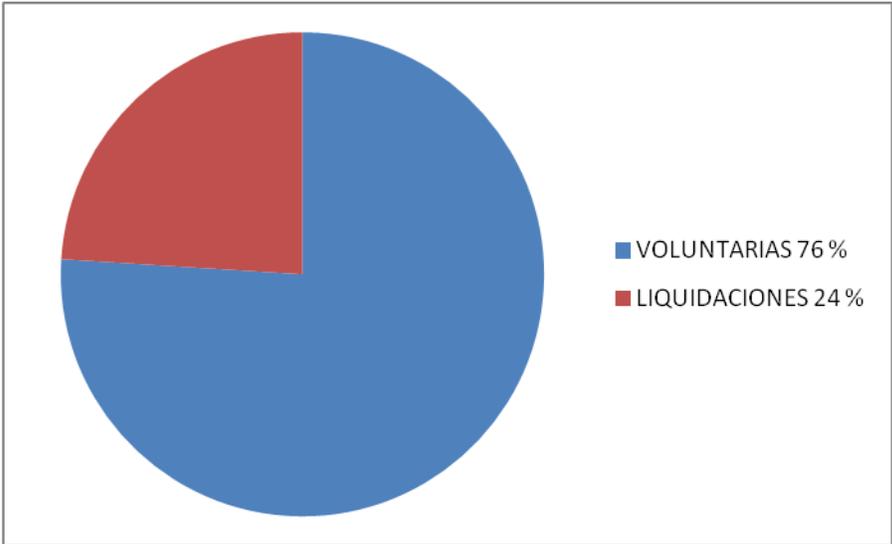


Figura 4.1 Bajas según su naturaleza.

Las Bajas de personal se consideran voluntarias cuando por voluntad del empleado decide retirarse de la empresa. Las bajas presentadas en CEDIS Danone/Bonfanot durante el periodo registrado son de esta naturaleza.

Un número más pequeño de Bajas por liquidación es cuando es la empresa quien decide que el trabajador ya no puede o debe continuar en su trabajo por razones como desempeño bajo o bien alguna falta de naturaleza ética, entre otras.

III.- DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR DURANTE SU PERMANENCIA EN LA EMPRESA SEGÚN SU JEFE (ENERO 2005 A ENERO 2006).

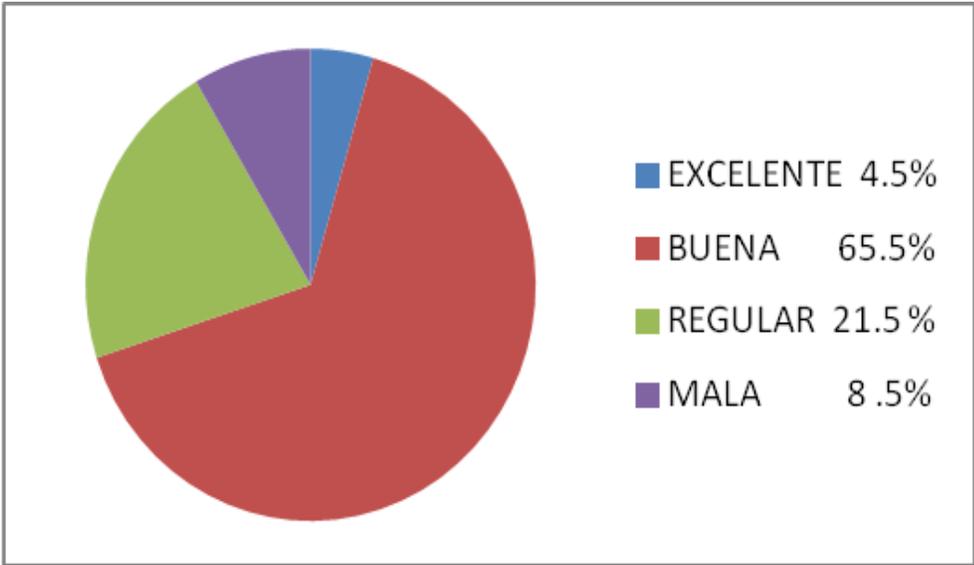


Figura 4.2 Bajas según el desempeño del Trabajador durante su permanencia en la empresa según su jefe.

La intención de valorar el desempeño de los trabajadores por parte de su jefe es establecer un precedente para determinar si el empleado

- 1) Era material recontractable
- 2) Era una baja de repercusión en el equipo de trabajo.

IV.- DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR DURANTE SU PERMANENCIA EN LA EMPRESA SEGÚN ESTANDARES DE RH DEL PERSONAL (ENERO 2005 A ENERO 2006)

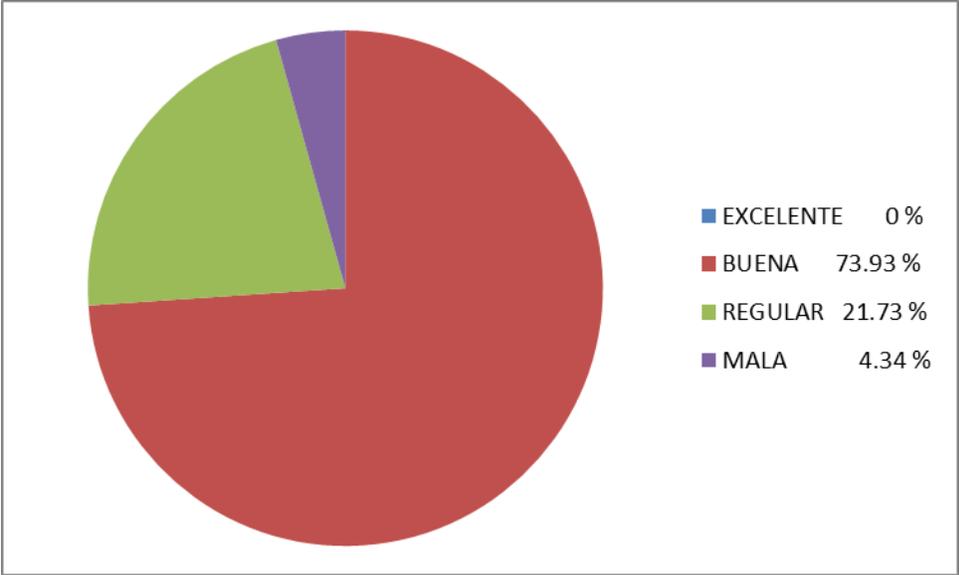


Figura 4.3 Desempeño del Trabajador durante su estancia en la empresa según estándares de RH.

Puede apreciarse que la valoración de los trabajadores es muy similar por parte de los jefes y los estándares de Recursos Humanos. Concluyendo así que en general el personal que decidió darse de baja tuvo buen desempeño. Por lo cual la necesidad de retenerlo

V.- PRINCIPAL RAZÓN DE LAS BAJAS POR LA QUE SE RETIRAN DE LA EMPRESA DE (ENERO 2005 A ENERO 2006).

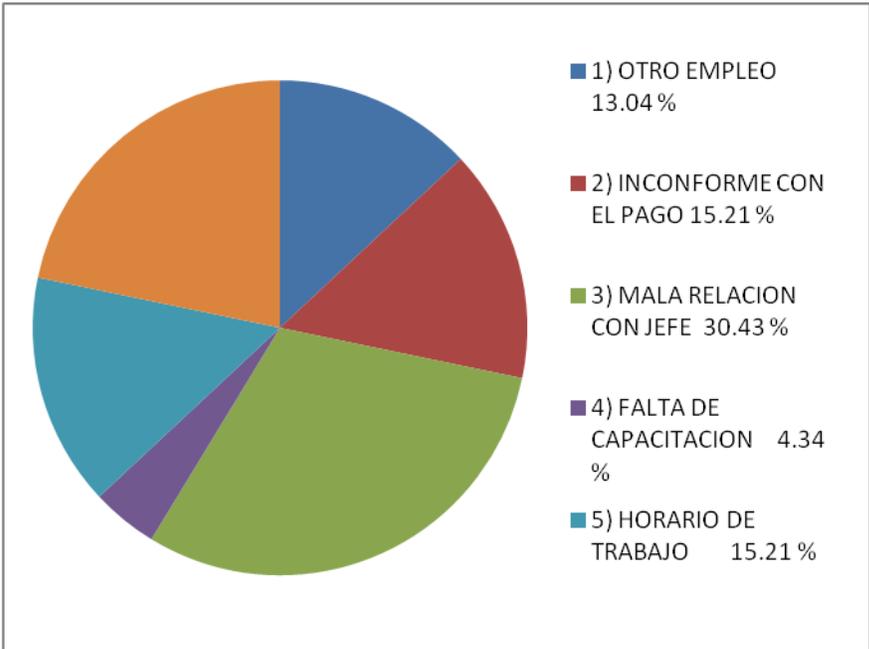


Figura 4.4 Razón de las Bajas por la que se retiran de la empresa.

La principal causa por la que reportan salirse de la empresa es la mala relación con el jefe, seguida por un salario no satisfactorio y el horario de trabajo.

VI.- TABULACIÓN DE RESPUESTAS DEL PERSONAL DADO DE BAJA DE ENERO 2005 A ENERO 2006 A CUESTIONARIO DE SALIDA CON ESCALA DE LIKERT.

1.- Durante mi estancia en la empresa el pago recibido por mi trabajo fue justo y equitativo:

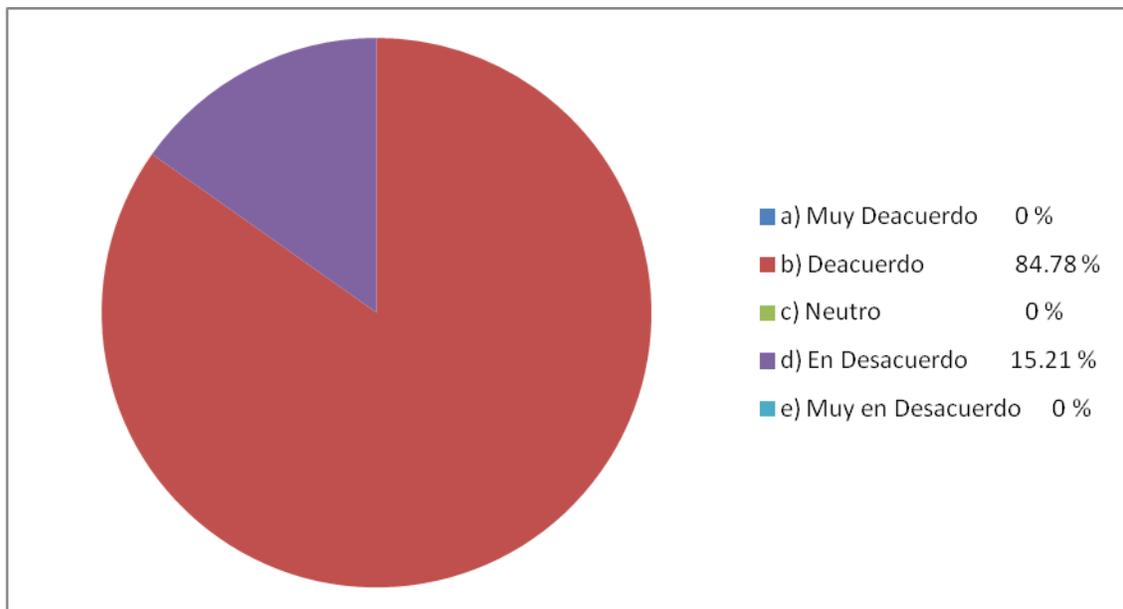


Figura 4.5 Respuesta al acuerdo /desacuerdo sobre lo justo del pago durante su estancia en la empresa.

Puede observarse que la mayoría considera que su salario es justo. Sin embargo aún así deciden irse de la empresa.

2.- Durante mi estancia en la empresa recibí ordenes directas y claras de mi jefe.

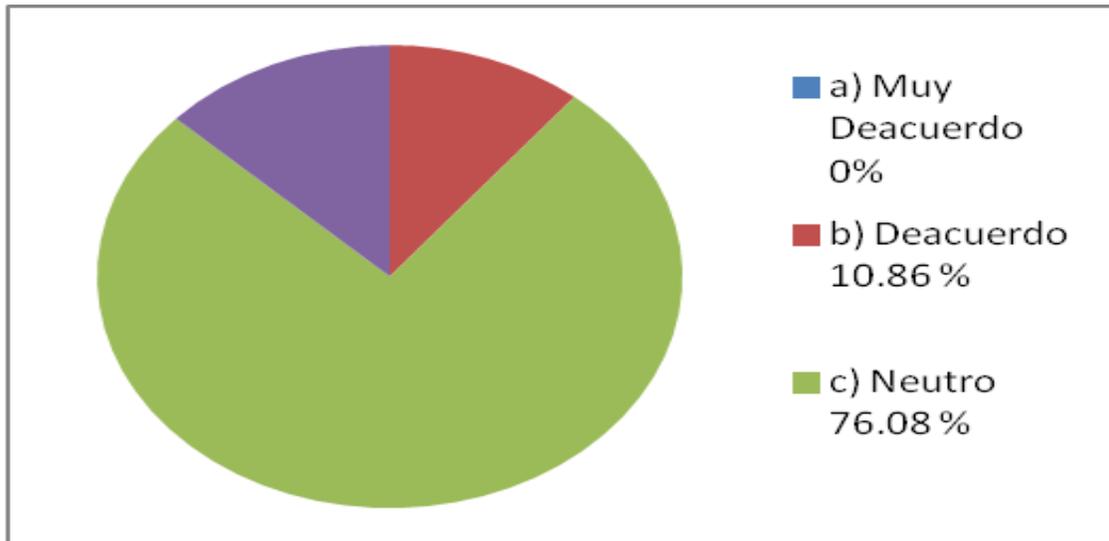


Figura 4.6 Respuesta al Acuerdo/Desacuerdo sobre las órdenes recibidas por los jefes.

Puede observarse que el aspecto relacionado con las órdenes del jefe no es relevante para la mayoría.

3.- Durante mi estancia en la empresa recibí curso de bienvenida y cultura organizacional de la empresa.

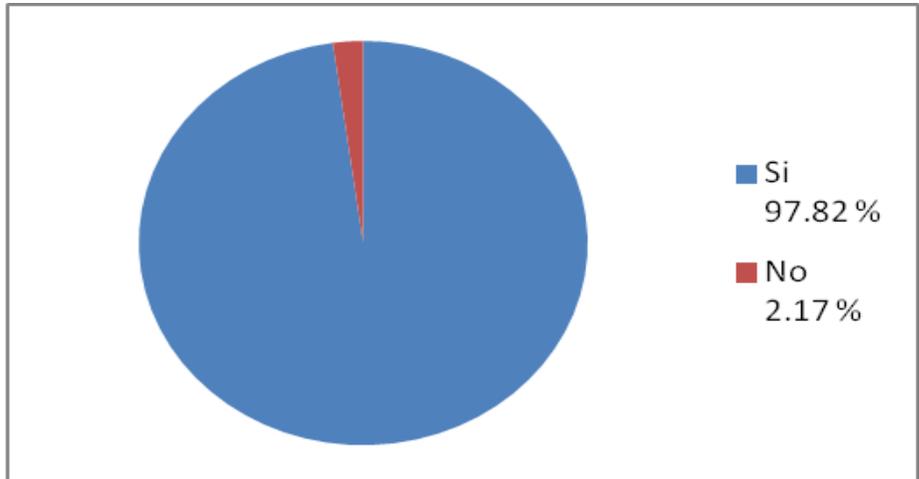


Figura 4.7 Ilustración del personal que recibió curso de capacitación de bienvenida y de cultura organizacional.

Del universo estudiado la mayoría recibió un curso de bienvenida y cultura organizacional. Parte de la políticas de la organización.

4.- Durante mi estancia en la empresa recibí equipo de seguridad e instrucciones de cómo usarlo

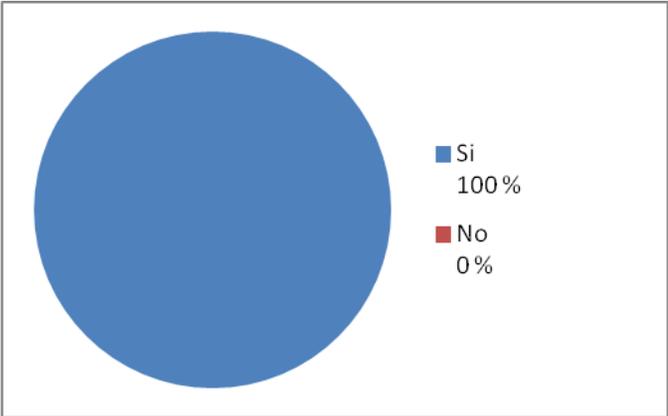


Figura 4.8 Ilustración de personal que recibió equipo de seguridad y capacitación de cómo usarlo.

Como lo muestra la Figura el el total de los empleados aceptó recibir equipo de seguridad e instrucciones de cómo usarlo

VII.- TABULACIÓN SEGÚN ALTAS POR MES DE ENERO 2005 A ENERO 2006.

Tabla 4.2 ALTAS POR MES Y PUESTO.

PUESTOS	ALTAS SEGÚN PUESTO Y MES													TOTALES
	2005												ENERO 2006	
	ENERO	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DEC		
A. VENTAS	0	2	3	2	2	1	3	1	2	0	0	0	0	16
CHOFERES	2	2	4	1	3	2	0	0	0	0	0	0	0	14
AY. CHOFER	2	1	4	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	11
LIMPIEZA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SEGURIDAD	0	0	3	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	5
TOTAL	4	5	14	5	5	3	3	1	4	0	0	1	1	46

VIII.- INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS ENERO 2005 A ENERO 2006.

Tabla 4.3.- Reporte de Rotación de Personal Enero 2005

ENERO 2005						
PUESTO AUTORIZADO	PLANTILLA AUTORIZADA	PLANTILLA REAL	ALTAS	BAJAS	H DE CAP	PERSONAL ASISTENTE
JEFE DE VENTAS	1	1				
SUPERVISORES DE VENTAS	2	2			16	2
ASESORES DE VENTAS	10	10		3	40	10
CHOFERES	12	12	2	4	8	12
AYUDANTES DE CHOFER	6	6	2	3	8	6
JEFE DE OPERACIONES	1	1				
SUPERVISOR DE OPERACIONES	1	1				
ASOCIADO DE ALMACEN	4	4				
JEFE ADMINISTRATIVO	1	1			40	1
CAJERO	1	1			40	1
CAPTURISTA	1	1			40	1
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	1	1			40	1
PERSONAL DE LIMPIEZA	3	3				
SEGURIDAD	4	4		2		
TOTALES	48	48	4	12	232	34
				ROTACION TOTAL (%)	-17	

Durante el primer mes de apertura (CEDIS abre sus operaciones en este mes) se registraron niveles de capacitación elevados ya que por la naturaleza de apertura se requirió el apoyo de personal de otros CEDIS para el arranque de operaciones, también durante el primer mes la rotación fue elevada y la naturaleza de la apertura no permitía que se ingresaran altas con la misma velocidad.

Tabla 4.4.- Reporte de Rotación de Personal Febrero 2005

FEBRERO 2005						
PUESTO AUTORIZADO	PLANTILLA AUTORIZADA	PLANTILLA REAL	ALTAS	BAJAS	H DE CAP	PERSONAL ASISTENTE
JEFE DE VENTAS	1	1				
SUPERVISORES DE VENTAS	2	2			16	2
ASESORES DE VENTAS	10	7	2	2	8	7
CHOFERES	12	8	2	3		
AYUDANTES DE CHOFER	6	3	1	2	3	3
JEFE DE OPERACIONES	1	1				
SUPERVISOR DE OPERACIONES	1	1				
ASOCIADO DE ALMACEN	4	4				
JEFE ADMINISTRATIVO	1	1				
CAJERO	1	1				
CAPTURISTA	1	1				
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	1	1				
PERSONAL DE LIMPIEZA	3	3				
SEGRIDAD	4	2		1		
TOTALES	48	36	5	8	27	12
				ROTACION TOTAL (%)	-8	

Durante el mes de febrero del 2005 las horas de capacitación disminuyeron se colocaron en un promedio de 10 horas, las bajas de personal se mantuvieron aun por encima de las altas de personal pero estas ultimas se fueron incrementado en el mes, la Rotación de Personal disminuyo de 2 a un digito.

Tabla 4.5.- Reporte de Rotación de personal Marzo 2005.

MARZO 2005						
PUESTO AUTORIZADO	PLANTILLA AUTORIZADA	PLANTILLA REAL	ALTAS	BAJAS	H DE CAP	PERSONAL ASISTENTE
JEFE DE VENTAS	1	1				
SUPERVISORES DE VENTAS	2	2				
ASESORES DE VENTAS	10	5	3	1	6	7
CHOFERES	12	7	4	4	8	4
AYUDANTES DE CHOFER	6	2	4	0	3	3
JEFE DE OPERACIONES	1	4				
SUPERVISOR DE OPERACIONES	1	1				
ASOCIADO DE ALMACEN	4	4				
JEFE ADMINISTRATIVO	1	1				
CAJERO	1	1				
CAPTURISTA	1	1				
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	1	1				
PERSONAL DE LIMPIEZA	3	3				
SEGRIDAD	4	1	3	1		
TOTALES	48	34	14	6	17	14
				ROTACION TOTAL (%)	24	

Durante el mes de marzo del 2005 la Rotación paso de ser negativa a positiva, aun en niveles muy altos con Horas de Capacitación bajas, por consecuencia es el primer mes donde las altas de personal superan a las bajas de personal.

Tabla 4.6.- Reporte de Rotación de Personal Abril 2005.

ABRIL 2005						
PUESTO AUTORIZADO	PLANTILLA AUTORIZADA	PLANTILLA REAL	ALTAS	BAJAS	H DE CAP	PERSONAL ASISTENTE
JEFE DE VENTAS	1	1			3	1
SUPERVISORES DE VENTAS	2	2			6	2
ASESORES DE VENTAS	10	7	2	1	4	7
CHOFERES	12	7	1	0	2	7
AYUDANTES DE CHOFER	6	6	1	1	3	6
JEFE DE OPERACIONES	1	1			3	1
SUPERVISOR DE OPERACIONES	1	1			3	1
ASOCIADO DE ALMACEN	4	4			3	4
JEFE ADMINISTRATIVO	1	1			3	1
CAJERO	1	1			3	1
CAPTURISTA	1	1			3	1
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	1	1			3	1
PERSONAL DE LIMPIEZA	3	3				
SEGRIDAD	4	3	1			
TOTALES	48	39	5	2	39	33
				ROTACION TOTAL (%)	8	

Tabla 4.7.- Reporte de Rotación de Personal Mayo del 2005

MAYO 2005						
PUESTO AUTORIZADO	PLANTILLA AUTORIZADA	PLANTILLA REAL	ALTAS	BAJAS	H DE CAP	PERSONAL ASISTENTE
JEFE DE VENTAS	1	1			3	1
SUPERVISORES DE VENTAS	2	2			6	2
ASESORES DE VENTAS	10	8	2	1	4	1
CHOFERES	12	8	3	2	6	8
AYUDANTES DE CHOFER	6	6	0	0		
JEFE DE OPERACIONES	1	1				
SUPERVISOR DE OPERACIONES	1	1				
ASOCIADO DE ALMACEN	4	4				
JEFE ADMINISTRATIVO	1	1				
CAJERO	1	1				
CAPTURISTA	1	1				
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	1	1				
PERSONAL DE LIMPIEZA	3	3				
SEGRIDAD	4	4		2		
TOTALES	48	42	5	5	19	12
				ROTACION TOTAL (%)	0	

Durante el mes de mayo del 2005 la rotación finalmente se estabilizó en niveles deseados y óptimos, producto de las horas de capacitación invertidas en los 4 meses anteriores. Las bajas de personal se mantenían fluctuando.

Tabla 4.8.- Reporte de Rotación de Personal Junio 2005

JUNIO 2005						
PUESTO AUTORIZADO	PLANTILLA AUTORIZADA	PLANTILLA REAL	ALTAS	BAJAS	H DE CAP	PERSONAL ASISTENTE
JEFE DE VENTAS	1	1				
SUPERVISORES DE VENTAS	2	2				
ASESORES DE VENTAS	10	9	1	1	2	9
CHOFERES	12	9	2	1	2	1
AYUDANTES DE CHOFER	6	6	0	0		
JEFE DE OPERACIONES	1	1				
SUPERVISOR DE OPERACIONES	1	1				
ASOCIADO DE ALMACEN	4	4				
JEFE ADMINISTRATIVO	1	1				
CAJERO	1	1				
CAPTURISTA	1	1				
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	1	1				
PERSONAL DE LIMPIEZA	3	3				
SEGRIDAD	4	4		1		
TOTALES	48	44	3	3	4	10
				ROTACION TOTAL (%)	0	

Durante el mes de Junio del 2005 el número de Bajas de personal se logró reducir a 3 por mes manteniendo un 0 % en la rotación de personal por segundo mes consecutivo. Producto de los meses anteriores donde se mantuvo un número fijo de horas de capacitación.

Tabla 4.9.- Reporte de Rotación de Personal Julio 2005

JULIO 2005						
PUESTO AUTORIZADO	PLANTILLA AUTORIZADA	PLANTILLA REAL	ALTAS	BAJAS	H DE CAP	PERSONAL ASISTENTE
JEFE DE VENTAS	1	1				
SUPERVISORES DE VENTAS	2	2				
ASESORES DE VENTAS	10	9	3	2	6	9
CHOFERES	12	10				
AYUDANTES DE CHOFER	6	6		1	2	1
JEFE DE OPERACIONES	1	1				
SUPERVISOR DE OPERACIONES	1	1				
ASOCIADO DE ALMACEN	4	4				
JEFE ADMINISTRATIVO	1	1				
CAJERO	1	1				
CAPTURISTA	1	1				
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	1	1				
PERSONAL DE LIMPIEZA	3	3				
SEGRIDAD	4	4		0		
TOTALES	48	45	3	3	8	10
				ROTACION TOTAL (%)	0	

Durante el mes de Julio del 2005 se mantuvo un 0 % en rotación de personal, y las bajas se mantenían en un número aceptable, las Horas de Capacitación se mantenían en un numero constante.

Tabla 4.10.- Reporte de Rotación de Personal Agosto 2005.

AGOSTO 2005						
PUESTO AUTORIZADO	PLANTILLA AUTORIZADA	PLANTILLA REAL	ALTAS	BAJAS	H DE CAP	PERSONAL ASISTENTE
JEFE DE VENTAS	1	1				
SUPERVISORES DE VENTAS	2	2				
ASESORES DE VENTAS	10	10	1	1	6	10
CHOFERES	12	12		1	2	1
AYUDANTES DE CHOFER	6	5				
JEFE DE OPERACIONES	1	1				
SUPERVISOR DE OPERACIONES	1	1				
ASOCIADO DE ALMACEN	4	4				
JEFE ADMINISTRATIVO	1	1				
CAJERO	1	1				
CAPTURISTA	1	1				
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	1	1				
PERSONAL DE LIMPIEZA	3	3				
SEGRIDAD	4	4		1	2	1
TOTALES	48	47	1	3	10	12
				ROTACION TOTAL (%)	-4	

Durante el mes de Agosto del 2005 las Horas de Capacitación se mantuvieron por encima de 10 horas, el número de bajas de personal se mantuvo bajo y las altas también se mantuvieron bajas lo que causo un rotación baja pero negativa.

Tabla 4.11.- Reporte de Rotación de Personal Septiembre del 2005.

SEPTIEMBRE 2005						
PUESTO AUTORIZADO	PLANTILLA AUTORIZADA	PLANTILLA REAL	ALTAS	BAJAS	H DE CAP	PERSONAL ASISTENTE
JEFE DE VENTAS	1	1				
SUPERVISORES DE VENTAS	2	2				
ASESORES DE VENTAS	10	10	2	0	6	10
CHOFERES	12	12				
AYUDANTES DE CHOFER	6	5	1	1	2	1
JEFE DE OPERACIONES	1	1				
SUPERVISOR DE OPERACIONES	1	1				
ASOCIADO DE ALMACEN	4	4				
JEFE ADMINISTRATIVO	1	1				
CAJERO	1	1				
CAPTURISTA	1	1				
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	1	1				
PERSONAL DE LIMPIEZA	3	3				
SEGRIDAD	4	4	1	1	2	1
TOTALES	48	47	4	2	10	12
				ROTACION TOTAL (%)	4	

Durante el mes de Septiembre del 2005 las Horas de Capacitación se mantuvieron por encima de las 10 horas, el número de personal ingresado fue mayor que las bajas de personal lo que balanceo nuevamente la rotación en positiva y en una cifra baja.

Tabla 4.12.- Reporte de Rotación de Personal Octubre del 2005.

OCTUBRE						
PUESTO AUTORIZADO	PLANTILLA AUTORIZADA	PLANTILLA REAL	ALTAS	BAJAS	H DE CAP	PERSONAL ASISTENTE
JEFE DE VENTAS	1	1				
SUPERVISORES DE VENTAS	2	2				
ASESORES DE VENTAS	10	10			6	10
CHOFERES	12	12				
AYUDANTES DE CHOFER	6	6				
JEFE DE OPERACIONES	1	1				
SUPERVISOR DE OPERACIONES	1	1				
ASOCIADO DE ALMACEN	4	4				
JEFE ADMINISTRATIVO	1	1				
CAJERO	1	1				
CAPTURISTA	1	1				
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	1	1				
PERSONAL DE LIMPIEZA	3	3				
SEGRIDAD	4	4				
TOTALES	48	48	0	0	6	10
				ROTACION TOTAL (%)	0	

Durante el mes de Octubre del 2005 las Horas de capacitación se mantuvieron en el rango de 10 horas las Rotación de personal finalmente se logro en 0% con cero bajas y cero altas.

Tabla 4.13.- Reporte de Rotación de Personal Noviembre del 2005.

NOVIEMBRE						
PUESTO AUTORIZADO	PLANTILLA AUTORIZADA	PLANTILLA REAL	ALTAS	BAJAS	H DE CAP	PERSONAL ASISTENTE
JEFE DE VENTAS	1	1				
SUPERVISORES DE VENTAS	2	2				
ASESORES DE VENTAS	10	10			6	10
CHOFERES	12	12				
AYUDANTES DE CHOFER	6	6		1	2	1
JEFE DE OPERACIONES	1	1				
SUPERVISOR DE OPERACIONES	1	1				
ASOCIADO DE ALMACEN	4	4				
JEFE ADMINISTRATIVO	1	1				
CAJERO	1	1			4	1
CAPTURISTA	1	1				
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	1	1				
PERSONAL DE LIMPIEZA	3	3				
SEGRIDAD	4	4				
TOTALES	48	48	0	1	12	12
				ROTACION TOTAL (%)	-2	

Durante el mes de Noviembre del 2005 las Horas de Capacitación se mantuvieron en el rango de más de 10 horas, solo ocurrió una baja de personal pero debido al hecho que no se contrato a ningún elemento ese mes la rotación se fijo en 2 % negativo.

Tabla 4.14.- Reporte de Rotación de Personal Diciembre 2005.

DICIEMBRE 2005						
PUESTO AUTORIZADO	PLANTILLA AUTORIZADA	PLANTILLA REAL	ALTAS	BAJAS	H DE CAP	PERSONAL ASISTENTE
JEFE DE VENTAS	1	1				
SUPERVISORES DE VENTAS	2	2				
ASESORES DE VENTAS	10	10			6	10
CHOFERES	12	12				
AYUDANTES DE CHOFER	6	5	1		2	1
JEFE DE OPERACIONES	1	1				
SUPERVISOR DE OPERACIONES	1	1				
ASOCIADO DE ALMACEN	4	4				
JEFE ADMINISTRATIVO	1	1				
CAJERO	1	1				
CAPTURISTA	1	1				
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	1	1				
PERSONAL DE LIMPIEZA	3	3				
SEGRIDAD	4	4				
TOTALES	48	47	1	0	8	11
				ROTACION TOTAL (%)	2	

Durante el mes de Diciembre del 2005 las Horas de Capacitación se mantuvieron constante arriba del rango de 10 horas, las bajas de personal fueron 0 y la rotación se mantuvo en 2 %

Tabla 4.15.- Reporte de Rotación de Personal Enero 2006.

Enero 2006						
PUESTO AUTORIZADO	PLANTILLA AUTORIZADA	PLANTILLA REAL	ALTAS	BAJAS	H DE CAP	PERSONAL ASISTENTE
JEFE DE VENTAS	1	1				
SUPERVISORES DE VENTAS	2	2				
ASESORES DE VENTAS	10	10			6	10
CHOFERES	12	12				
AYUDANTES DE CHOFER	6	6	1	1	2	1
JEFE DE OPERACIONES	1	1				
SUPERVISOR DE OPERACIONES	1	1				
ASOCIADO DE ALMACEN	4	4				
JEFE ADMINISTRATIVO	1	1				
CAJERO	1	1				
CAPTURISTA	1	1			4	1
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	1	1				
PERSONAL DE LIMPIEZA	3	3				
SEGRIDAD	4	4				
TOTALES	48	48	1	1	12	12
				ROTACION TOTAL (%)	0	

Durante el mes de Enero 2006 el último mes investigado las Horas de Capacitación se mantuvieron por encima de las 10 horas de capacitación . Las Bajas y Altas de personal fueron del mismo número lo que produjo una rotación de 0%.

**RESUMEN DE ANALISIS DE RESULTADOS DE REGISTROS DE
CAPACITACION CEDIS DANONE/BONAFONT 2005-2006.**

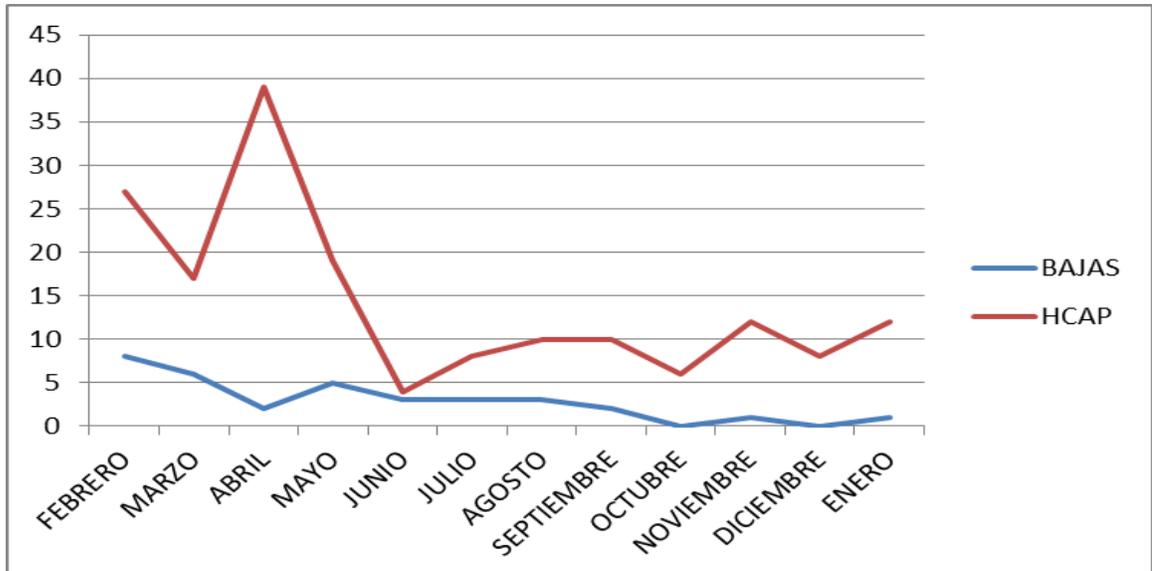


Figura 4.9 Relación de Bajas y Horas de Capacitación CEDIS Danne/Bonafont Febrero 2005 a Enero 2006.

Como preámbulo a analizar los datos del 2005-2006 cabe destacar que la naturaleza de apertura de un CEDIS durante el primer mes (Enero 2005) se presentan condiciones de operación diferentes y con diversos factores repercutiendo en rotación y horas de capacitación especiales, como el apoyo de personal de otros CEDIS durante el primer mes, un presupuesto en capacitación especial por apertura y valido solo el primer mes , debido a esto se decide dejar al lado los datos registrados en este primer mes (Enero 2005) para obtener un registro de datos más objetivo.

Al analizar los registros de rotación de personal de CEDIS Danone/Bonafont Febrero del 2005 a Enero del 2006 y desglosar las Altas de Personal, Bajas de Personal, Horas de capacitación y Horas Hombres de Capacitación podemos concluir lo siguiente y como lo ilustra la Grafica 1.1

En los Primeros meses se empieza con un número de horas de

capacitación que fluctúa entre 15 y 40 horas de capacitación al mes (Enero, Febrero, Marzo Abril y Mayo 2005) durante esos meses el número de bajas se muestra en disminución pero con reservas, al comprobar en los siguientes meses que esa disminución de bajas se mantiene las horas de capacitación se ajustan en un promedio de 10 horas de capacitación, ese rango de impartición de horas de capacitación solo se disminuye cuando en el mes en curso se logra una rotación 0 % , 0 número de bajas o bien un número de bajas considerado sano en estándares laborales.

Como lo muestra la gráfica desde un inicio de los registros (Febrero del 2005) la capacitación laboral tiene una relación directa con el número de bajas que se presentan, aún más marcada si lo vemos a partir del sexto mes en que analizamos los datos (Junio del 2005) y durante los meses analizados (Julio, Agosto, Septiembre, Octubre, Noviembre y Diciembre del 2005 y Enero del 2006)

Lo cual coincide con lo encontrado en la investigación documental que señala que los efectos de la capacitación tienden a verse en los meses subsecuentes al mes donde se impartió la capacitación. De ahí que el gran número de horas de capacitación que se impartió en los primeros meses se ve reflejado hasta el cuarto mes analizado mes donde hay número de bajas considerado aceptable y bajo en estándares empresariales. Una vez alcanzado el número de bajas en un rango deseado se determina mantener las horas de capacitación mensual en un promedio de 10 horas de capacitación ya que el resultado que se ve en las bajas de personal es el deseado con ese número de horas de capacitación.

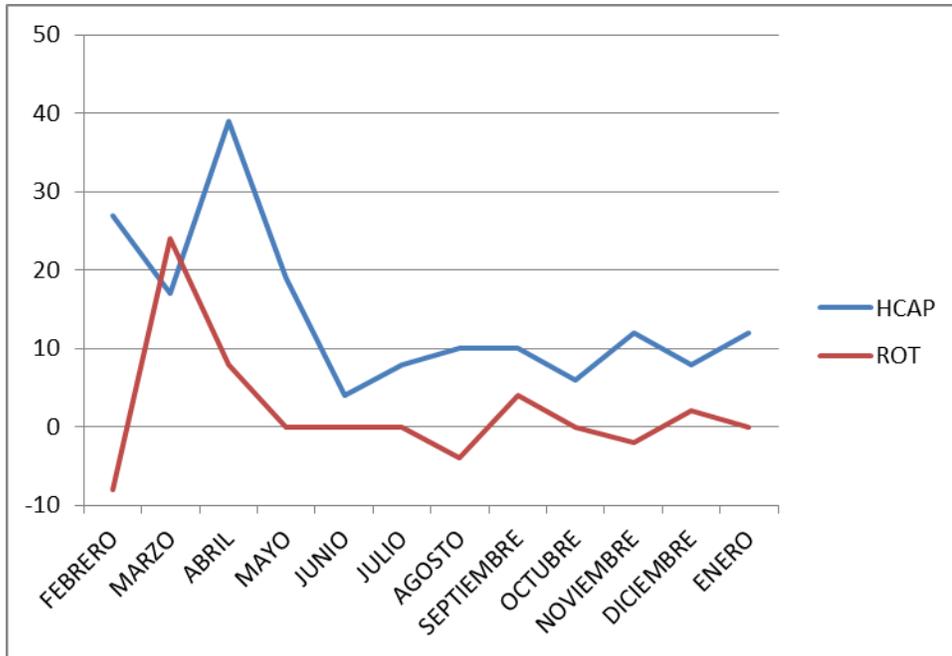


Figura 4.10 Relación de Horas de Capacitación y Rotación.

El concepto de Rotación de Personal es complejo y tradicionalmente se obtiene a través de la formula:

$$\frac{\text{Altas de personal} - \text{Bajas de personal}}{\text{Promedio de Personal del Mes}}$$

Aunque el porcentaje obtenido depende más de una relación directa del número de altas con el número de bajas de personal que se realizaron ese mes, nos sirve también para ver la fluctuación de personal de cada mes analizando la gráfica de relación entre Horas de Capacitación y Rotación podemos observar una similitud mes con mes entre las Horas de Capacitación y Rotación de personal, aunque este relación y efecto es más notorio si relacionamos las Horas de Capacitación con los meses subsecuentes de rotación como se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla 4.17 La Relación entre Horas de Capacitación y Rotación de Febrero del 2005 a Marzo del 2005.

MES	HRS CAPACITACION	ROTACION
FEBRERO 2005	27	-8%
MARZO 2005	17	24%
ABRIL 2005	39	8%
MAYO 2005	19	0%
JUNIO 2005	4	0%
JULIO 2005	8	0%
AGOSTO 2005	10	-4%
SEPTIEMBRE 2005	10	4%
OCTUBRE 2005	6	0%
NOVIEMBRE 2005	12	-2%
DICIEMBRE 2005	8	2%
ENERO 2006	12	0%

En la cual podemos relacionar la capacitación laboral con efecto en meses subsecuentes, la capacitación laboral como encontrado en la investigación bibliográfica tiene un efecto inmediato parcial en el mes en el que se imparte por el efecto psicológico en los empleados donde se sienten apreciados y mantienen su decisión de partir de la empresa. El efecto real de la capacitación laboral se ve reflejado en meses subsecuentes como lo muestra la tabla al relacionar los meses de capacitación laboral con horas invertidas más altas y rotación de personal en porcentajes de 0 o bien en porcentajes muy mínimos.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

La capacitación Laboral es una herramienta de uso fundamental en las economías de los países del primer mundo.

La Capacitación Laboral para que sea fructífera y tenga un efecto en la reducción de costos debe seguir un plan ordenado de diseño y aplicación.

La DNC (Detección de Necesidades de Capacitación) es la parte fundamental del Programa de Capacitación Laboral.

Existe un consenso general que en México aun no se ha alcanzado la inversión mínima en capacitación laboral. Aun y cuando está plasmada como una obligación de las empresas por el marco legal del país.

La Capacitación Laboral y su aplicación general ha tenido un avance sustancial desde los primeros estudios de Elton Mayo y Kurt Lewin. Hoy en día se coincide con la importancia de la atención al factor en los países del primer mundo según cifras de Organizaciones mundiales.

En el estudio de caso Danone /Bonafont PV La correlación HHC (Horas Hombre de Capacitación) y IRP (Índices de Rotación de Personal) es compleja y se ve afectada por diferentes factores, no es hasta el cuarto mes que la aplicación constante de Capacitación laboral da como resultado una rotación estable que permite un equipo de trabajo, solido y continuo.

En los primeros meses de arranque del CEDIS Danone/Bonafont la capacitación laboral fue considerablemente mayor en HHC sin embargo la rotación laboral también fue mayor en este caso debido a otros factores de

adaptabilidad del personal.

Entre las razones de las bajas del personal se encuentran de falta de atención al Recurso Humano esto coincide con las aportaciones de Abraham Maslow al concluir que el ser humano tiene una necesidad de Auto estima donde requiere sentirse apreciado y valorado, una vez de cubrir necesidades de carácter de fisiológicas, de seguridad y de afiliación.

En el caso de estudio Danone-Bonafont el factor económico también fue un factor mencionado como razón de renuncia.

El numero de HHC (Horas Hombre de Capacitación) promedio mensual en CEDIS Danone/Bonafont fue de 1.41 % lo cual confirma lo encontrado por la compañía Pricewaterhouse Cooper en una investigación realizada en el 2010 a diferentes empresas de 8 industrias diferentes en más de 10 países de América Latina, donde coloca a México como uno de los países que menos HHC promedio dedica a sus trabajadores. .

Como lo ilustra la Figura 4.9 en los Primeros meses se empieza con un número de horas de capacitación que fluctúa entre 15 y 40 horas de capacitación al mes (Enero, Febrero, Marzo Abril y Mayo 2005) durante esos meses el número de bajas disminuye durante los meses subsecuentes, al mantenerse esa disminución de bajas se nivelan las horas de capacitación, se ajustan en un promedio de 10 horas de capacitación, ese rango de impartición de horas de capacitación solo se disminuye cuando en el mes en curso se logra una rotación 0 % , 0 número de bajas o bien un número de bajas considerado sano en estándares laborales (Menos de 3 elementos al mes en este caso particular).

La Figura 4.9 también nos demuestra como desde un inicio de los registros (Febrero del 2005) la capacitación laboral tiene una relación directa con el número de bajas que se presentan, aún más marcada si lo vemos a partir del

sexto mes en que analizamos los datos (Junio del 2005) y durante los meses analizados (Julio, Agosto, Septiembre, Octubre, Noviembre y Diciembre del 2005 y Enero del 2006) .

Lo reflejado en la Figuera 4.9 y 4.10 donde relacionamos las Horas de capacitación con bajas de personal y con rotación de personal respectivamente muestra que los efectos de la capacitación tienden a verse en los meses subsecuentes al mes donde se impartió la capacitación. De ahí que el gran número de horas de capacitación que se impartió en los primeros meses se ve reflejado hasta el cuarto mes analizado mes donde hay número de bajas considerado aceptable y bajo en estándares empresariales

La Tabla 4.17 En la cual podemos relacionar la capacitación laboral con efecto en meses subsecuentes, la capacitación laboral como lo encontrado en la investigación bibliográfica tiene un efecto inmediato parcial en el mes en el que se imparte por el efecto psicológico en los empleados donde se sienten apreciados y mantienen su decisión de partir de la empresa. El efecto real de la capacitación laboral se ve reflejado en meses subsecuentes como lo muestra la tabla al relacionar los meses de capacitación laboral con horas invertidas más altas y rotación de personal en porcentajes de cero o bien en porcentajes muy mínimos.

En este estudio queda clara la relación entre la cantidad de horas de capacitación y la reducción en la cantidad de bajas y rotación de personal, así como el nivel óptimo de capacitación necesaria para mantener las bajas y la rotación cercana a cero.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Brown, J. (1958). *Psicología social en la industria*. (1 Ed.) México: Fondo de cultura económica.
- Cano, Z. I. (2012). *Gente Capacitada: Capital Intelectual de la empresa*. (5 de Enero 2012). Disponible en: <http://www.consultoria-pyme.com/104-1-Gente+capacitada%3A+capital+intelectual+de+la+empresa.html>
- Castaño, D. & Suarez, G. (2012). *Gestión Humana: Capacitación y Entrenamiento*.(3 de Febrero del 2012). Disponible en: <http://contaduriagh.blogspot.mx/2012/05/la-capacitacion-desarrollo-busca.html>
- Castañeda, S. (2008). *Capacitación Empresarial:¿ Gasto o Inversión ?* (5 Septiembre del 2011). Disponible en: http://www.communicare.net.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=79:capacitacionempresarial&catid=38:articulos
- Flores, R., Abreu, J.L. & Badii, M. H. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1), 65-99. (1 Diciembre 2011) Disponible en: <http://www.pdfdownload.org/pdf2html/pdf2html.php?url=http%3A%2F%2Fwww.spentamexico.org%2Fv3-n1%2F3%281%29%2065-99.pdf&images=yes>
- Greco, R. (2010). Invierten poco en capacitación. *Boletín Infomail*: (10 de Septiembre 2011). Disponible en: <http://www.boletin-infomail.com/2010/03/invierten-poco-en-capacitacin.html>
- Hortz, V. (2012). *Capacitación : ¿Gasto o Inversión?*. (6 Febrero del 2012). Disponible en:

http://www.korsus.com.mx/directorio/articulos08/05abr_capacitacion.html

Howatt, W. (2011). *Porque los empleados permanecen y se van de las empresas* (1era Ed). México: Panorama.

Ibarra, A. (1998). El desarrollo de los sistemas normalizados y de certificación de competencia laboral y la transformación de la formación y la capacitación en México. Boletín Cinterfor (No.149). Disponible en: <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/bol etin/149/pdf/ibarra.pdf>

Kelly Services, (2011). *Factor RH. La estrategia del Capital Humano*. (5 noviembre del 2011). Disponible en: http://www.factorrh.com.mx/eprise/main/web/mx/hr_manager/es/disminuya_la_rotacion_desu_personal

Krech, D., Crutchfield, R.S. & Ballachey, E. L. (1962) *Individual in society*. (1 ed.) USA: McGraw-Hill.

Lefcovich, M. (2011). *La Capacitación en la empresa aspectos en tener en cuenta*. (2 de Diciembre del 2011). Disponible en: <http://www.ilustrados.com/tema/5341/capacitacion-empresa-Aspectos-tener-cuenta.html>

Mancera, C. (1997). *La competencia laboral en el ámbito de la educación en México*. Citado por Soto Sánchez, R. En: La formación de los administradores en la sociedad del conocimiento: retos y oportunidades. Gestión y Estrategia (Mx) 15 (2): 3, enero-junio.

Miller, D. & Form, W. (1951). *Industrial Sociology: Una Introducción a las relaciones del Trabajo*. (10 Ed.) USA: Harper and Brothers.

Moreno, T. (2009). *Rotación Cuesta hasta 70,000 pesos*. (25 Noviembre del 2011). Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2009/08/11/rotacion-de-persona-hasta-700000-pesos>

Pauchard-Hafemann, H. (1993). *Interacción personal y relaciones humanas*. (1 Ed) Chile: Ed. Universidad de La Frontera.

Rodríguez, A. (1985). *Psicología social*. (1 Ed) . México: Trillas.

Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. (1939). *Management and the Worker*. (10 Ed.) USA:: Harvard University Press.

Roosvelt, H. (2004). Invierten Poco en capacitación. *El Sol de Torreón*, (3 de Noviembre del 2011). Disponible en: <http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/76543.html>

Trueba y Trueba, J. (2002). *Ley Federal del Trabajo*. (3 Ed) México: Porrúa.

Velazquez, A. (2009). *Rotación Cuesta hasta 70,000 pesos*. Citada por Moreno T (2009) (10 de Noviembre del 2011). Disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2009/08/11/rotacion-de-persona-hasta-700000-pesos>

Zimmermann, J. C. (2010). *Aptitus El Blog de Recursos Humanos*.(10 de Noviembre del 2011). Disponible en: <http://blog.aptitus.pe/gestion-de-recursos-humanos/sepa-como-evitar-la-rotacion-de-personal/>

APENDICE

TABLAS.

Tabla 5.1.- Plantilla Autorizada.

PUESTO AUTORIZADO	CANTIDAD
JEFE DE VENTAS	1
SUPERVISORES DE VENTAS	2
ASESORES DE VENTAS	10
CHOFERES	12
AYUDANTES DE CHOFER	6
JEFE DE OPERACIONES	1
SUPERVISOR DE OPERACIONES	1
ASOCIADO DE ALMACEN	4
JEFE ADMINISTRATIVO	1
CAJERO	1
CAPTURISTA	1
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	1
PERSONAL DE LIMPIEZA	3
SEGRIDAD	4

Tabla 5.2.- Formato de Reporte mensual Rotación de Personal.

ENERO 2005						
PUESTO AUTORIZADO	PLANTILLA AUTORIZADA	PLANTILLA REAL	ALTAS	BAJAS	H DE CAP	PERSONAL ASISTENTE
JEFE DE VENTAS	1	1				
SUPERVISORES DE VENTAS	2	2			16	2
ASESORES DE VENTAS	10	10		3	40	10
CHOFERES	12	12	2	4	8	12
AYUDANTES DE CHOFER	6	6	2	3	8	6
JEFE DE OPERACIONES	1	1				
SUPERVISOR DE OPERACIONES	1	1				
ASOCIADO DE ALMACEN	4	4				
JEFE ADMINISTRATIVO	1	1			40	1
CAJERO	1	1			40	1
CAPTURISTA	1	1			40	1
JEFE DE RECURSOS HUMANOS	1	1			40	1
PERSONAL DE LIMPIEZA	3	3				
SEGRIDAD	4	4		2		
TOTALES	48	48	4	12	232	34
				ROTACION TOTAL (%)	-17	
				HRS DE CAPACITACION		6.82

Tabla 5.3.- Formato Cuestionario de Entrevista de Salida

ENTREVISTA DE SALIDA		BONAFONT CEDIS PUERTO VALLARTA		
I.- Para llenado de RECURSOS HUMANOS			FECHA	<input type="text"/>
1.- DATOS GENERALES DEL EMPEADO A RETIRARSE				
1.-NOMBRE:				
2.-PUESTO:		Ver lista en Hoja 2		
3.-ANTIGÜEDAD :		Ver lista en Hoja 3		
5.-SUELDO :		Ver lista en Hoja 4		
2.- RAZON DE SEPARACION				
1) VOLUNTARIA		<input type="text"/>	2) LIQUIDACION	
Razon				
3.- DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR DURANTE SU PERMANENCIA SEGÚN JEFE				
1) EXCELENTE		<input type="text"/>	REGULAR	
2)BUENA		<input type="text"/>	MALA	
4.- DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR DURANTE SU PERMANENCIA SEGÚN STANDARES RH				
1) EXCELENTE		<input type="text"/>	REGULAR	
2)BUENA		<input type="text"/>	MALA	
5.-PRINCIPAL RAZON POR LA QUE SE RETIRA DE LA EMPRESA				
1) OTRO EMPLEO		<input type="text"/>	4) FALTA DE CAPACITACION	
2) INCONFORME CON EL PAGO			5) HORARIO DE TRABAJO	
3) MALA RELACION CON JEFE			6) OTRO (*)	
II.-PARA SER LLENADO POR EL EMPLEADO .				
Instrucciones: A CONTINUACION MARQUE LA OPCION MAS CORRECTA PARA USTED				
1- Durante mis estancia en la empresa el pago recibido por mi trabajo fue justo y equitativo:				
a) Muy Deacuerdo		Comentarios:		
b) Deacuerdo		<input type="text"/>		
c) Neutro		<input type="text"/>		
d) En Desacuerdo		<input type="text"/>		
e) Muy en Desacuerdo		<input type="text"/>		

2.- Durante mi estancia en la empresa mi jefe me trato con respeto y Dignidad:			
a) Muy Deacuerdo		Comentarios:	
b) Deacuerdo			
c) Neutro			
d) En Desacuerdo			
e) Muy en Desacuerdo			
3-Durante mi estancia en la empresa recibí ordenes directas y claras de mi jefe			
a) Muy Deacuerdo		Comentarios:	
b) Deacuerdo			
c) Neutro			
d) En Desacuerdo			
e) Muy en Desacuerdo			
4.- Durante mi estancia en la empresa recibí curso de bienvenida y cultura organizacional.			
Si	<input type="checkbox"/>		
No	<input type="checkbox"/>		
5.-Durante mi estancia en la empresa recibí equipo de seguridad e instrucciones de como usarlo			
Si	<input type="checkbox"/>		
No	<input type="checkbox"/>		
6.- Hrs de capacitación recibidas durante su estancia en la empresa _____			
OTRO EXPLIQUE (*)			
NOTAS ENTREVISTADOR			
NOMBRE Y FIRMA DEL ENTREVISTADOR			

FIGURAS.

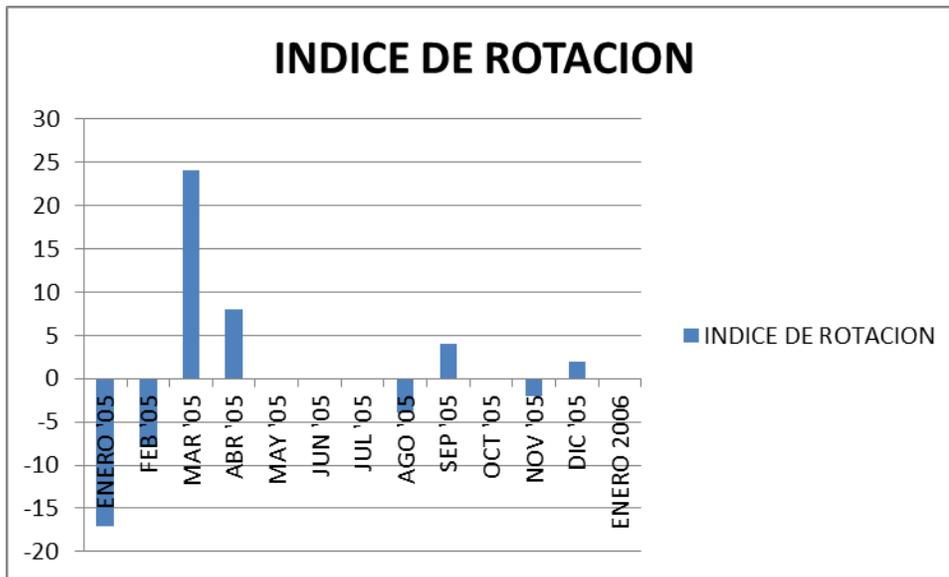


FIGURA 5.1.-Índice de Rotación de Enero 2005 a Enero 2006.

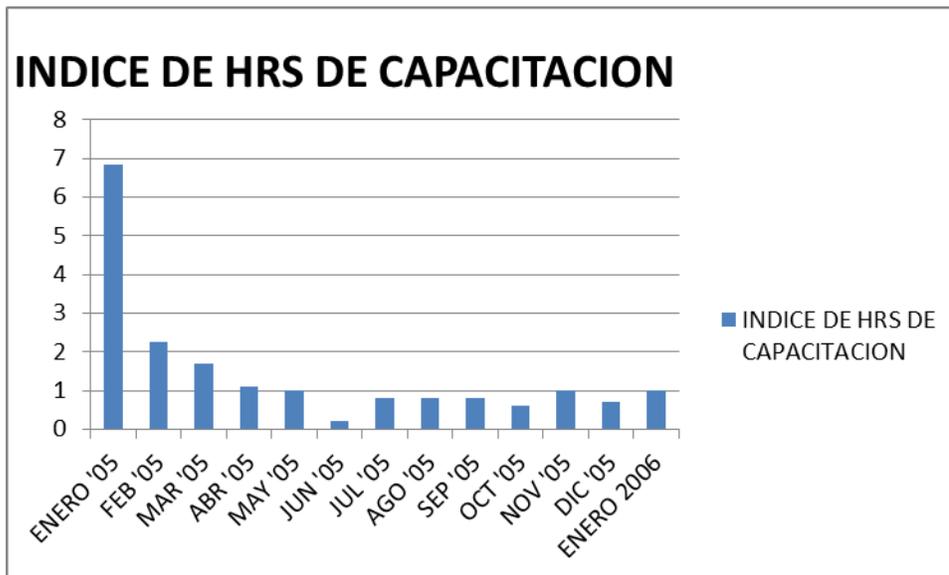


FIGURA 5.2.-Índice de Horas de Capacitación de Enero 2005 a Enero 2006

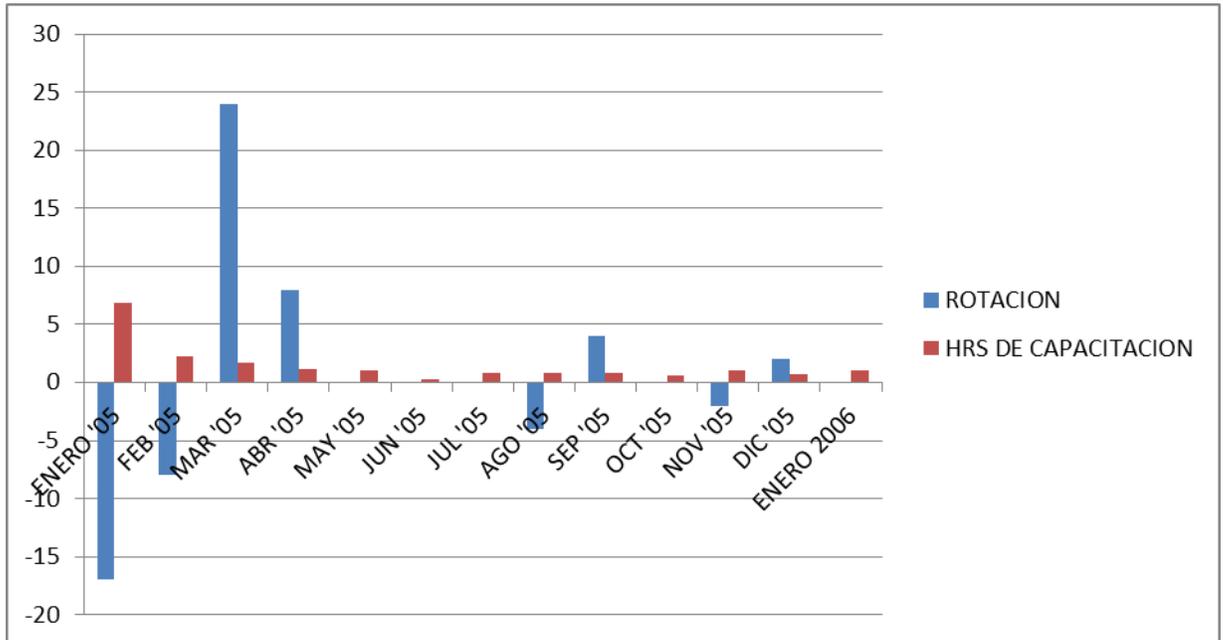


FIGURA 5.3.-Índice de correlación entre índice de rotación y horas de capacitación de Enero 2005 a Enero 2006.