

UNIVERSIDAD ANAHUAC

ESCUELA DE PSICOLOGIA

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**USO DE LA FORMA DE SOLICITUD DE EMPLEO
PARA PREDECIR LA ROTACION DE PERSONAL****TESIS CON
FALLA DE ORIGEN****T E S I S****QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A****DEBORAH WAXMAN BERDOWSKY**



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

| | PAGINA |
|--|--------|
| RESUMEN..... | 1 |
| INTRODUCCION..... | 5 |
| CAPITULO 1 - MARCO TEORICO | |
| 1.1 IMPORTANCIA, CONCEPTO Y CAUSAS DE LA ROTACION DE PERSONAL | 14 |
| 1.2 DIVERSAS VARIABLES RELACIONADAS CON LA ROTACION DE PERSONAL..... | 18 |
| 1.2.1 INVESTIGACIONES EN MEXICO... | 19 |
| 1.2.2 OTRAS INVESTIGACIONES..... | 23 |
| 1.3 CONSECUENCIAS DE LA ROTACION DE PERSONAL..... | 46 |
| 1.3.1 CONSECUENCIAS PARA EL INDIVIDUO..... | 47 |
| 1.3.2 CONSECUENCIAS PARA LA ORGANIZACION..... | 49 |
| 1.3.3 CONSECUENCIAS PARA LA SOCIEDAD EN GENERAL..... | 57 |
| 1.4 FORMA DE SOLICITUD DE EMPLEO Y SU USO PARA PREDECIR LA ROTACION DE PERSONAL..... | 59 |
| 1.4.1 FORMA DE SOLICITUD DE EMPLEO | 61 |
| 1.4.2 FORMA DE SOLICITUD DE EMPLEO PONDERADA..... | 64 |
| 1.4.3 ESTUDIOS QUE ILUSTRAN EL USO DE LA FORMA DE SOLICITUD DE EMPLEO PARA PREDECIR LA ROTACION DE PERSONAL..... | 72 |
| 1.5 HIPOTESIS..... | 92 |

CAPITULO 2 - METODOLOGIA

| | |
|--|-----|
| 2.1 ESQUEMA DEL ESTUDIO..... | 100 |
| 2.2 MUESTRA..... | 102 |
| 2.3 IDENTIFICACION DE VARIABLES..... | 106 |
| 2.4 INSTRUMENTACION..... | 112 |
| 2.5 LUGAR DONDE SE LLEVO A CABO EL ESTUDIO..... | 115 |
| 2.6 PROCEDIMIENTOS..... | 117 |

CAPITULO 3 - RESULTADOS

| | |
|---|-----|
| 3.1 PONDERACION DE LA FORMA DE SOLICITUD DE EMPLEO..... | 123 |
| 3.1.1 ASIGNACION DE PESOS A LAS VARIABLES..... | 123 |
| 3.1.2 VALIDACION Y VALIDACION CRUZADA DE RESULTADOS..... | 131 |
| 3.1.3 ESTABLECIMIENTO DE LA CALIFI- CACION DE CORTE..... | 132 |
| 3.2 PRUEBA DE HIPOTESIS..... | 135 |

CAPITULO 4 - DISCUSION Y CONCLUSIONES

| | |
|-----------------------|-----|
| 4.1 DISCUSION..... | 145 |
| 4.2 CONCLUSIONES..... | 165 |

| | |
|---------------------------------|-----|
| REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS..... | 173 |
|---------------------------------|-----|

APENDICES

| | |
|------------------|-----|
| APENDICE 1 | 179 |
| APENDICE 2 | 183 |
| APENDICE 3 | 186 |
| APENDICE 4 | 187 |

RESUMEN

La presente investigación fue realizada con el objeto de determinar qué datos de la historia personal de los trabajadores -contenidos en la forma de solicitud de empleo- podían constituirse en predictores de la rotación de personal (manejada como tiempo de duración en el empleo y dicotomizada en corta y larga duración), en virtud de que diferenciaran a los empleados que se separaban de la empresa en un corto período de tiempo, de aquellos que no lo habían hecho a la fecha de corte del estudio y permanecían por mayor tiempo en ella. Adicionalmente, la intención de este estudio fue proporcionar a sus resultados un valor práctico con el fin de poderse utilizar -en situaciones reales de selección de personal. En base a la bibliografía revisada, pudieron formularse 14 hipótesis específicas de trabajo.

El estudio se llevó a cabo en una empresa privada del país. Dado que el criterio de éxito utilizado fue el tiempo de duración en el empleo, fue necesario identificar a la muestra de sujetos que conformarían a los dos grupos que lo representarían: el de empleados de larga duración (con antigüedad de 40.83 meses o más en la empresa y que, a la fecha de corte del estudio, continuaban prestando sus servicios en ella) y el de empleados de corta duración en el empleo (con antigüedad de 10.70 meses o menos en la empresa y que, a la fecha de corte del estudio, ya se habían separado de ella). Dicha muestra fue extraída de la población de vendedores de planta que habían sido contratados entre 1982 y 1984, para el área metro

politana y bajo contrato de tiempo indeterminado. Una vez delimitada la muestra, los sujetos de cada grupo fueron subdivididos al azar para utilizarse en una fase distinta de la investigación: 1a. fase: ponderación de ítems y validación y 2a. fase: validación cruzada y establecimiento de la calificación de corte para propósitos de selección de personal. Por otra parte, las pruebas de hipótesis se realizarían con el total de sujetos. Finalmente, se procedió a la recolección de datos.

Las variables consideradas sobre la historia personal de los vendedores fueron: sexo, edad, domicilio, estado civil, teléfono, infonavit, casa, ingresos y/o bienes, dependientes económicos, educación formal, idioma, estudios actuales, duración en empleos anteriores, contratos eventuales, sueldo anterior, empleado, motivo de separación del último empleo, época de desempleo, familiares y/o conocidos en la empresa, fuente de reclutamiento y disponibilidad de tiempo.

Los datos de la historia personal de cada sujeto fueron extraídos y registrados en hojas de codificación individuales.

Una vez recolectados todos los datos, se procedió a la ponderación de los mismos y, posteriormente, a la prueba de las 14 hipótesis específicas de trabajo.

Los coeficientes de correlación (r_{bp}) calculados entre los puntajes ponderados totales y la pertenencia al grupo del criterio, tanto para la fase de validación como para la de validación cruzada, fueron estadísticamente significativos. Asimismo, la diferencia entre los puntajes medios obtenidos por cada grupo del criterio, en ambas fases del estudio, fue estadísticamente significativa. La calificación de corte, para fines de selección de personal, fue de 12 puntos. En base a la ponderación de la solicitud de empleo fue posible sustraer, -

además, el perfil de los vendedores de larga duración dentro de la empresa.

Aun cuando los resultados anteriores mostraban, por sí solos, la validez de la solicitud de empleo ponderada para predecir el criterio, los resultados de las pruebas estadísticas realizadas corroboraron sus hallazgos. De todas las variables analizadas la edad, teléfono, casa, dependientes económicos, educación formal, duración en empleos anteriores, sueldo anterior, empleado, motivo de separación del último empleo, familiares y/o conocidos en la empresa y fuente de reclutamiento, se relacionaron significativamente con el criterio. La variable de domicilio diferenció entre los dos grupos pero únicamente en términos de la ponderación, lo que no fue respaldado por la prueba estadística. Dos ítems -época de desempleo y disponibilidad de tiempo-, tuvieron que descartarse del análisis. El resto de las variables no arrojaron resultados estadísticamente significativos. Finalmente, cabe señalar que siete de las hipótesis específicas de trabajo tuvieron que ser rechazadas.

Se concluyó que los resultados encontrados apoyan la posibilidad de predecir la duración en el empleo a partir de ciertos datos de la historia personal de los trabajadores, con lo que se aporta, pues, una técnica general que puede ser desarrollada por cualquier empresa en función de sus necesidades y características. La implementación de la solicitud de empleo ponderada dentro del proceso de selección de personal puede dar lugar, entre otras consecuencias, a una disminución u optimización significativa de los gastos económicos que la empresa destina para enfrentar al fenómeno de la rotación de personal. Esta técnica debe usarse con las siguientes consideraciones:

FE DE ERRATAS

| <u>PAGINA:</u> | <u>REGLON:</u> | <u>DICE:</u> | <u>DEBE DECIR:</u> |
|----------------|----------------|--------------------------|--|
| 7 | 8 | solicitantes | solicitudes |
| 26 | 28 | en tanto de | en tanto que |
| 50 | 2 | gruos | grupos |
| 50 | 6 | diminuyendo | disminuyendo |
| 64 | 21 | si ésto lo | si es ésto lo |
| 80 | 18 | empleados | emplendas |
| 90 | 9 | gurpos | grupos |
| 100 | 10 | contraste | contrastante |
| 104 | 32 | redomendación | recomendación |
| 120 | 18 | catgorías | categorías |
| 130 | 11 | contigentes | contingentes |
| 153 | 6 | de la larga | de larga |
| 155 | 26 | eduación | educación |
| 170 | 10 | cirterio | criterio |
| 177 | 23 | Zerrilli | Zerilli |
| 183 | 8 | Duración en el empleo | Duración en el empleo <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> meses |

- a) Todo valor ponderativo tiene significado únicamente si se le relaciona con la situación específica en -- que ha sido obtenido.
- b) Los valores ponderativos, al estar sujetos a cambiar por acción del paso del tiempo, deben verificarse - después de un período considerable de aplicación.
- c) Debe utilizarse para predecir exclusivamente al cri-terio que se usó en su desarrollo.

INTRODUCCION

La rotación de personal puede considerarse una conducta organizacional "con historia". Con historia, porque ha sido - el objeto de estudio de investigadores que pertenecen a múltiples y diversas disciplinas -tales como la Psicología, la Sociología, la Economía, entre otras-, por más de 65 años, siendo que el volumen de investigaciones en torno a ella se ha incrementado dramáticamente con el paso del tiempo (Muchinsky y Morrow, 1980). Sin embargo, cabe señalar que la bibliografía de estudios publicados en torno a la rotación de personal en México no es muy abundante por lo que aún no pueden establecerse con certeza las causas principales o más importantes de ella en nuestro país (Pineda Jordán, 1974). Por otra parte, - Muchinsky y Morrow (1980) consideran que una cifra razonable de publicaciones en torno a la rotación de personal, en los Estados Unidos de Norteamérica, oscila entre las 1500 y 2000. Este gran cuerpo de investigaciones en las que se relaciona a la rotación con un sinnúmero de variables, parte del cual se revisará en páginas posteriores, ilustra ampliamente la medida en la que la rotación de personal se ha identificado como un acto de conducta que puede llegar a tener no solamente consecuencias positivas sino que, en muchos casos, consecuencias críticas inmediatas o potenciales para el individuo que se separa de su empleo, como para la organización -en sus ámbitos social y económico-, así como para la sociedad en general (Muchinsky y Morrow, 1980).

La continua importancia de las decisiones de selección

de personal tanto para los individuos, como para las empresas y la sociedad, queda enfatizada con los 30 millones de cambios de trabajo que tienen lugar cada año en los Estados Unidos de Norteamérica y cuyo costo anual para su industria asciende a más de 10 billones de dólares (England, 1971). Concretamente en México y según un estudio realizado por el despacho Hay y Asociados (citado en Oettinger, 1983), se calcula un gasto, cada 3.5 años, de 2'528,000.00 pesos para la reposición de cada ejecutivo de alta jerarquía que se separa de su empresa.

Así pues, las consecuencias económicas negativas son precisamente las que tienen un efecto más inmediato sobre la empresa pues vienen a representar, en conjunto, un alto costo. Tales gastos incluyen, entre otros, los costos de reclutamiento, selección y contratación del nuevo personal, así como su capacitación y adiestramiento; por otro lado, abarcan también los gastos que trae consigo la renuncia del empleado anterior, en el que la empresa ya había hecho inversiones, pero que no fueron compensadas por su escaso tiempo de duración en el empleo (Babson Jr. y Stanley, 1978). Cabe señalar, por otro lado, que aun cuando los costos de la rotación de personal son, hasta cierto punto, incalculables para el caso de los individuos y de la sociedad, incuestionablemente pueden llegar a ser significativos también.

En el pasado, los métodos de selección de personal se basaban en gran medida en entrevistas no estructuradas y en cartas de recomendación. La evaluación de estos métodos mostró que sólo predecían el éxito subsecuente en el trabajo en un 2 ó 3% por encima del azar (Hollingworth, citado en England, 1971). Sin embargo, de entonces a la fecha, se ha logrado un gran progreso. Los métodos de selección se han venido perfeccionando gracias al desarrollo de mejores medidas so

bre el éxito laboral (utilizando diversos criterios de éxito, tales como duración en el empleo, ausentismo, nivel de rendimiento, entre otros, según sea el caso), estandarización de la entrevista, estructuración de cartas de recomendación, introducción dentro del proceso de selección de una amplia variedad de tests psicométricos y proporcionando -mediante la cuantificación- mayor utilidad a la información brindada por las solicitantes de empleo (England, 1971).

Los progresos anteriores han redundado, indudablemente, en un mayor control sobre el fenómeno de rotación de personal. Aún más, se han venido realizando múltiples estudios en los que se intenta comprobar la relación entre la rotación de personal y otras variables -ya sean características personales, organizacionales y del contexto del trabajo, de satisfacción con el trabajo y del ambiente externo, entre otras-, todos ellos con la intención de proporcionar evidencias que permitan un óptimo o, por lo menos, un mejor manejo del fenómeno de rotación, según las necesidades de la empresa en cuestión (Porter y Steers, 1973; Mobley, Griffeth, Hand y Meglino, 1979).

Sin embargo, dado que hasta ahora no concuerdan del todo los resultados encontrados por distintos autores en torno a la relación entre la rotación y datos de la historia personal de los trabajadores, surgió la inquietud por emprender el presente estudio. De esta manera, fue planteada la siguiente pregunta de investigación: ¿Acaso los datos de la historia personal de los trabajadores, contenidos en la forma de solicitud de empleo, pueden ser predictores de su conducta posterior de rotación?

Tal pregunta de investigación condujo a la formulación de 14 hipótesis que plantean relaciones entre la duración en

el empleo (dicotomizada en corta y larga duración) y varia --bles concretas de la historia personal de los trabajadores.

Es importante mencionar que dichas hipótesis se funda-mentaron en una serie de investigaciones revisadas -incluidas en el marco teórico-, que proporcionaron evidencias empíricas acerca de la relación entre la rotación (manejada como dura-ción en el empleo: corta y larga duración) y datos de la his-toria personal del individuo. Entre las más importantes pueden citarse las realizadas por los siguientes autores: Porter y -Steers, 1973; Muchinsky y Morrow, 1980; Federico, Federico y -Lundquist, 1976; Mobley et al., 1979; Mobley, Horner y Hol --lingsworth, 1978; Lakin, Hill, Bruininks, Hauber y Krantz, --1983; Maier, 1975; Waters, Roach y Waters, 1976; Fleishman y Berniger, citados en Fleishman y Bass, 1976; Buel, 1964; Cas--cio, 1976 y Juárez Herrera, 1978, entre otros.

Ahora bien, es necesario antes de seguir adelante, señalar que no es suficiente que los trabajadores se separen de -su empleo para denominar a ello rotación de personal, pues de acuerdo a Agustín Reyes Ponce(1984), ésta debe entenderse como "el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en rela-ción con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, -departamento o puesto". (p.163). Así pues, no se considera como formando parte de la rotación ni al número de trabajadores que sale ni al que entra a la empresa por sí solos, sino a la relación de los que entran y salen, en y con substitución de otros, respectivamente.

Por otro lado, la forma de solicitud de empleo, de la -que se ha hecho referencia anteriormente, es una de las herramientas más ampliamente utilizadas en todo proceso de selec-ción de personal. Zerilli (1973), señala que la forma de soli-citud de empleo tiende a obtener del mismo candidato algunas

informaciones significativas sobre su valor potencial, respecto al puesto que se le ofrece, necesarias para juzgar sobre su idoneidad o falta de cualidades para ocuparlo.

Por su parte, Blum y Naylor (1981) consideran que, en cierto sentido, "una forma de solicitud es una entrevista muy estructurada, en la cual las preguntas son estandarizadas y determinadas por adelantado". (p.230), siendo que la información requerida en ésta se ocupa de lo que pudiera denominarse "historia personal", incluyendo puntos relativos a los trabajos anteriores y al historial de la vida de los solicitantes.

Particularmente, existen evidencias de que si se siguen los procedimientos apropiados y se valida y utiliza correctamente la solicitud de empleo (England, 1971; Fleishman y Berniger, citados en Fleishman y Bass, 1976; Owens y Henry, citados en Cascio, 1976, entre otros), la precisión de los datos biográficos como predictores de algún (os) aspecto (s) de la conducta laboral futura (en este caso, rotación de personal) es superior a cualquier otra alternativa conocida.

Cabe señalar que lejos de intentar especular sobre el fenómeno de rotación de personal en una empresa, relacionándolo con las condiciones de trabajo, la interacción con los supervisores o con cualquier otro aspecto que pareciese ser el núcleo del problema, el presente estudio fue diseñado para investigar la relación que existía entre la rotación de personal de una empresa (manejada como duración en el empleo y dicotomizada en corta y larga duración) y los siguientes datos sobre la historia personal de los trabajadores, que estaban contenidos en la forma de solicitud de empleo: sexo, edad, domicilio, estado civil, teléfono, fonavit, casa, ingresos y/o bienes, dependientes económicos, educación formal, idioma, estudios actuales, duración en empleos anteriores, contratos -

eventuales, sueldo anterior, empleado, motivo de separación - del último empleo, época de desempleo, familiares y/o conocidos en la empresa, fuente de reclutamiento y disponibilidad - de tiempo, para proceder, en base a ello, a la toma de deci - siones reales de contratación. Especfficamente, se pretendió llegar a determinar qué datos podían representar predictores de la conducta de rotación (duración en el empleo, dicotomiza da en corta y larga duración) -en virtud de que pudieran dife renciar a los empleados que se separaban de la empresa en un corto período de tiempo, de aquellos que no lo hacían y perma necían por mayor tiempo en ella-, y que, además, pudieran -- ser utilizados para fines futuros de selección de personal.

Para cumplir con el doble propósito de este estudio, se utilizó el método sistemático propuesto por George W. England (1971) para el desarrollo de una solicitud de empleo pondera da pues, precisamente ésta, permite determinar no solamente - aquellos datos que diferencian entre los grupos de empleados deseables e indeseables -en términos del criterio que se uti lice-, sino que además se constituye en una forma de combinar los datos importantes de la historia personal del individuo y así poder predecir si será o no un empleado deseable para la em presa, utilizándose directamente dentro del proceso de selec ción de personal. England (1971) cita en su artículo 200 re - ferencias sobre literatura existente en torno a este tópic o y resume en siete puntos básicos los pasos a seguir para desa rrollar una solicitud de empleo ponderada, a saber:

1. Selección del criterio.
2. Identificación de los grupos del criterio.
3. Selección de los items de la solicitud que serán ana lizados.
4. Especificación de las categorías de respuesta por - item que se utilizarán en el análisis.
5. Determinación de los pesos para cada item.

6. Aplicación de los pesos a los grupos de una muestra independiente pero de la misma población (validación cruzada).
7. Establecimiento de la calificación de corte, para -- propósitos de selección.

Además de la ponderación de la forma de solicitud de empleo se llevaron a cabo las pruebas de hipótesis, reforzándose así los resultados del estudio.

Cabe señalar, por otra parte, que los hallazgos de esta investigación contribuyen a estudios pasados sobre el tema en el sentido en el que sus resultados pueden constituirse en una instancia más que viene a reforzar la posibilidad de predecir la rotación (manejada como duración en el empleo y dicotomizada en corta y larga duración) a partir de los datos de la historia personal de los trabajadores extraídos de la forma de solicitud de empleo. Independientemente de sus resultados, -- una de sus aportaciones es haberse llevado a cabo en México y constituirse, pues, en una fuente bibliográfica más que se aúna a la limitada cantidad de investigaciones mexicanas publicadas en torno a la rotación de personal y, más específicamente, en torno al uso de la solicitud de empleo ponderada para predecir la duración en el empleo.

Por otro lado, cabe señalar que el uso de la solicitud de empleo ponderada dentro del proceso de selección de personal puede permitir ya sea un diagnóstico temprano que permita filtrar a los candidatos deseables para la empresa o bien, -- puede utilizarse en combinación con las técnicas y herramientas de selección ya existentes en la empresa para incrementar la eficacia de las decisiones de contratación. En ambos casos, la importancia del uso de la solicitud de empleo ponderada es que puede traer consigo, entre otros beneficios y en términos de la duración en el empleo de los trabajadores, una disminu-

ción u optimización de los gastos económicos que la empresa destina para enfrentar las consecuencias que trae consigo el fenómeno de la rotación de personal.

En resumen, la presente tesis consta de 4 capítulos. En el primero de ellos, se presenta una revisión bibliográfica - que conforma el marco teórico del estudio y que incluye la importancia, concepto y causas de la rotación de personal, las diversas variables relacionadas con ella, sus consecuencias y el uso - de la forma de solicitud de empleo para predecirla. Al final de este capítulo se encuentra también la pregunta de investigación y la formulación de las 14 hipótesis de trabajo, fundamentadas en información del marco teórico.

En el capítulo 2 se presenta la metodología utilizada - en la investigación emprendida, incluyéndose información sobre el esquema del estudio, la muestra, identificación de variables, instrumentación, lugar donde se llevó a cabo y los - procedimientos que se siguieron hasta que los datos estuvieron listos para ser procesados con el fin de obtener resultados.

En el capítulo 3 se presentan los resultados encontrados tanto en lo concerniente a la ponderación de la forma de solicitud de empleo, como en las pruebas de las hipótesis y - demás cálculos estadísticos realizados.

Finalmente, el capítulo 4 contiene la discusión de los resultados y las conclusiones del estudio, en donde también - se incluyen sus implicaciones prácticas, limitaciones así como recomendaciones y sugerencias para futuros estudios sobre el tema.

CAPITULO 1

MARCO TEORICO

1.1 IMPORTANCIA, CONCEPTO Y CAUSAS DE LA ROTACION DE PERSONAL

En el estudio de la conducta del individuo dentro de la organización, la rotación de personal se ha constituido en un fenómeno de suma importancia e interés. Lo anterior, obedece a múltiples razones, entre las que pueden citarse las consecuencias críticas que es capaz de provocar, tanto en el individuo mismo como en la empresa en cuestión (ver página 46) -tal como lo mencionan Porter y Steers (1973), Muchinsky y Morrow (1980) y el Proyecto Salud y Trabajo de la Facultad de Psicología de la UNAM (citado en Oettinger, 1983)-, así como también su notorio y progresivo incremento en los últimos tiempos. A este respecto, Babson y Stanley (1978) señalan que, si bien, los elementos materiales de una organización se adquieren a través de un costo y se deprecian en el transcurso de su vida física o caen en desuso en fecha más temprana para -- que, finalmente, cuando se agoten, se disponga de ellos según su valor residual, no sucede lo mismo, de ninguna manera, con los elementos humanos pues "los días en que un hombre ingresaba a una empresa comercial y le dedicaba sus energías por el resto de su vida productiva, lo cual era una norma hace dos generaciones y bastante común en la anterior, distan mucho de repetirse en la actualidad" (p. 51). Agregan, además, que el hombre de hoy es, en esencia, transitorio, movilizándose cada vez más con el paso de los años al grado de que, en el futuro, consideran que será sumamente raro encontrar a un hombre que

haya dedicado su vida activa de trabajo a hacer carrera dentro de una misma empresa.

Sin embargo, ¿es suficiente que los individuos se separen de su empleo para que la empresa denomine a ello rotación de personal? Según Agustín Reyes Ponce (1984) ello no basta, ya que conceptualiza a ésta como "el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto". (P. 163). Así pues, no considera como formando parte de la rotación al número de trabajadores que salen, pero que no son -- substituídos por otros pues, en este caso, podría tratarse de reajuste o contracción de la fuerza de trabajo de la empresa. Del mismo modo, agrega Reyes Ponce (1984), si determinado número de trabajadores entra a formar parte de la empresa, mas no a substituir a otros que existían antes, tampoco ésto puede contar para la rotación de personal, pues se referiría, -- más bien, al crecimiento de la institución. En base a lo anterior, este autor propone una fórmula para llevar índices de rotación, en un período determinado --año, semestre, mes--, dentro de la empresa:

$$\text{ROTACION (R)} = \frac{\frac{1}{2} \text{ del número de entradas más salidas}}{\text{número total de trabajadores en la unidad}}$$

En la fórmula anterior, el número de entradas más salidas se divide entre dos para así obtener la estimación de pares "entrada-salida" que se dan en la empresa y posteriormente, el resultado se divide entre el número total de trabajadores. Para obtener la cifra en porcentaje, la fracción se multiplica por 100.

Por otro lado, Maier (citado en Pineda Jordán, 1974) señala que, normalmente, la cantidad de rotación de personal (R),

es expresada, simplemente, mediante la razón entre el número de separaciones (S) y la media del número de empleados (E) en un período de tiempo dado; es decir $R = \frac{S}{E}$; multiplicando la fracción por 100, se puede expresar la rotación en porcentaje.

Dada la importancia de la rotación de personal, la investigación en torno a ella es diversa y extensa (Muchinsky y Morrow, 1980). Sin embargo, Pettman (citado en Muchinsky y Morrow, 1980) ha señalado que no se halla integrada adecuadamente, pues son varias las disciplinas que la han abordado y que se ocupan solamente de los aspectos que les conciernen directamente, excluyendo aquellos que entran ya dentro de otros campos. Así pues, cita como ejemplos que las relaciones entre la rotación y la satisfacción en el trabajo, la personalidad, la inteligencia, las aptitudes y los datos biográficos han sido estudiadas predominantemente por los psicólogos; que el impacto de las determinantes estructurales en la rotación ha sido investigado por los sociólogos y por los teóricos organizacionales y que los economistas han estudiado la relación entre la rotación y factores tales como el ciclo comercial.

Sin embargo, a pesar de los múltiples enfoques con los que se aborda al fenómeno de la rotación de personal existe una primaria clasificación de sus posibles causas, la cual es necesaria mencionar para así poder obtener una panorámica lo más estructurada posible en torno a ella.

Así pues, Reyes Ponce (1984) las divide en causas de rotación FORZOSA y causas de rotación VOLUNTARIA. Entre las primeras señala las siguientes:

- a) La muerte del trabajador, que implique su substitución por otro.
- b) La jubilación del empleado, que implique su substitución por otro.

- c) La incapacidad permanente, que imposibilite al trabajador poder seguir trabajando y, por ende, tenga que substituírsele.
- d) La enfermedad crónica, que aunque no se trate precisamente de la incapacidad, en términos de la ley, -- obliga al trabajador a dejar su puesto y a tenérsele que substituir por otro.

Entre las causas de rotación, que de algún modo dependen del propio trabajador (rotación voluntaria), Reyes Ponce (1984) menciona las siguientes:

- a) Por renuncia del trabajador, que puede obedecer a múltiples razones, entre las que pueden citarse la búsqueda de mejores salarios, el trato inadecuado por parte de algún jefe, la ausencia de todo progreso o ascenso en un tiempo considerable, un tipo de trabajo insatisfactorio para el empleado y las condiciones de trabajo inadecuadas (por ejemplo, la lejanía de su hogar).
- b) Por despido: Cuando exista una razón que justifique la rescisión del contrato de un trabajador, o que la empresa considere indispensable prescindir de él, -- aunque tenga que substituirlo.
- c) Por mala selección y acomodación: Cuando la selección de personal se ha hecho inadecuadamente, se darán en su trabajo razones de descontento para él y para la empresa, que llevarán a la rotación.
- d) Por razones personales o familiares: Muchas veces no puede señalarse una causa propiamente de descontento

del trabajador con su puesto, sino que su salida se debe a problemas tales como cambio de domicilio.

- e) Por su inestabilidad natural: Existen trabajadores - que, por razones sociológicas, psicológicas o de educación, en muchas ocasiones no adquieren estabilidad en una empresa, sino que constantemente están necesitando cambiar de una a otra.

Otros autores, tales como Mobley, Griffeth, Hand y Meglino (1979), consideran simplemente que la rotación puede -- ser voluntaria o involuntaria. La rotación voluntaria es aquella que puede definirse como la auto-iniciada por el propio individuo, en tanto que la involuntaria es iniciada por la organización. Sin embargo, llegan a la conclusión de que la distinción entre rotación voluntaria e involuntaria es aún sumamente ambigua y arbitraria, llegando a aseverar que la definición de ellas es realizada por muchos investigadores en función de los resultados específicos que encuentren en su estudio.

1.2 DIVERSAS VARIABLES RELACIONADAS CON LA ROTACION DE PERSONAL

Son muchos los estudios que intentan demostrar relaciones entre diversas variables y la rotación de personal. Sin embargo, la bibliografía proveniente de investigaciones practicadas con mexicanos es escasa en lo que a este tema se refiere. A este respecto, Pineda Jordán (1974), después de emprender una búsqueda de información para conocer las causas de la permanencia en el empleo, concluye que "en México no existen las suficientes investigaciones para establecer las causas principales o las más importantes de la rotación de --

personal" (p. 71). A pesar de ello, se mostrarán a continua -
ción los resultados aislados de algunas investigaciones lleva
das a cabo con mexicanos y, enseguida, se presentará una revi
sión sintetizada de los hallazgos más importantes provenien -
tes, básicamente, de los Estados Unidos de Norteamérica.

1.2.1 INVESTIGACIONES EN MEXICO

Dos investigaciones realizadas en México por Arias (ci
tado en Pineda Jordán, 1974) con una muestra extraída de em
pleados de oficina, obreros y vendedores indicaron que los in
tereses en los que coinciden estos trabajadores, en relación
con sus permanencia en el empleo, eran:

- a) Trabajar en un lugar limpio.
- b) Destacarse y sobresalir en sus actividades.
- c) Tener oportunidad de poner en práctica las propias -
ideas en el trabajo.

Además, los obreros indicaron como interés máximo la se
guridad de contar con su empleo, en tanto que los empleados -
de oficina señalaron el tener un jefe comprensivo y justo.

Zablah (citado en Pineda Jordán, 1974) encontró en un -
estudio realizado en la ciudad de Monterrey, N.L. con 144 --
obreras de la industria del vestido, que lo más importante --
dentro de su permanencia en el empleo eran las buenas condi -
ciones del lugar de trabajo.

Slocum (citado en Pineda Jordán, 1974) realizó un estu
dio con obreros mexicanos y de Estados Unidos, ambos de una -
fábrica de vidrio, para comparar las necesidades más importan
tes que debían ser cubiertas por el trabajo para permanecer -

en él. Encontró que los obreros mexicanos mostraban un mayor interés en la autorrealización, mientras que los estadounidenses mostraban mayor interés en las necesidades de origen social.

Zurcher (citado en Pineda Jordán, 1974) realizó un estudio en 3 instituciones bancarias: una en México y 2 en Estados Unidos, y encontró que los empleados y funcionarios mexicanos están notablemente más motivados por la necesidad de afiliación y consideran más valiosas las relaciones de amistad que los estadounidenses para permanecer por más tiempo en el empleo.

Pineda Jordán (1974) realizó en México una investigación cuyo objetivo fue la elaboración de un instrumento que midiera la actitud de los trabajadores en relación con la permanencia en su trabajo, de manera que aquellas personas con calificaciones altas en la escala serían las que tendrían una actitud favorable a permanecer en un trabajo, en tanto que aquellas con bajas calificaciones en la escala serían las que tendrían una actitud desfavorable a permanecer en un trabajo. De esta manera, la escala podría utilizarse como auxiliar en la selección de personal, con la intención de disminuir la rotación del mismo.

El instrumento elaborado constó de 240 afirmaciones, 30 en torno a cada uno de los 8 temas que la bibliografía revisada por la autora arrojó como aspectos relacionados con la permanencia en un trabajo y que fueron: entrenamiento, tipo de trabajo, duración del trabajo, prestigio de la compañía, políticas de la compañía, diferencias individuales, supervisión y moral de grupo. El cuestionario lo aplicó a 100 sujetos y cada uno debía juzgar qué tan bien o qué tan mal hablaba cada una de las afirmaciones sobre la permanencia en un trabajo.

Los resultados que encontró indicaron que las 30 afirmaciones de cada área sí correspondían a la permanencia en un trabajo y, por lo tanto, cada uno de los 8 subtemas formaba una escala; así mismo, las 8 subescalas pertenecían a una escala total que era la de permanencia en un trabajo.

Pineda Jordán (1974) concluye, pues, que su escala puede aplicarse en forma total o bien, en escalas separadas, según sea necesario. Cabe señalar, sin embargo, que este estudio presentó significativas limitaciones, tales como: falta de validez predictiva, concurrente y de contenido, muestra no representativa (los sujetos no trabajaban en la misma empresa, no tenían la misma escolaridad, eran de sexos y edades diferentes) y ausencia de definiciones operacionales para las variables manejadas.

Por su parte, Oettinger (1983) llevó a cabo una investigación con la intención de identificar algunas de las causas de la rotación de personal a nivel ejecutivo de mandos medios. Su estudio se enfocó a la investigación de 4 variables en torno a dichos sujetos:

1. Su participación en la formulación de las metas generales de la empresa.
2. Aplicación de su creatividad en el trabajo.
3. Concepto de la organización como un todo.
4. Arraigo hacia la empresa en que trabaja, como consecuencia de los tres puntos anteriores.

Para la investigación de las 4 variables anteriores, -- Oettinger (1983) utilizó un cuestionario cuyos reactivos eran

indicadores de dichas variables. Las tres primeras variables fueron medidas por 4 reactivos cada una y la última variable, por 3 reactivos. Procesó la información de los cuestionarios aplicados a 41 ejecutivos de mandos medios de 9 empresas privadas de tamaño medio y grande, distribuidos en 23 ejecutivos de alta rotación (que habían trabajado, como promedio, menos de 3 años en su empresa) y 18 ejecutivos de baja rotación. El análisis de los datos consistió en la comparación estadística de las respuestas dadas, por parte de los ejecutivos de alta y los de baja rotación, para cada uno de los 15 reactivos que conformaron el cuestionario. Cabe señalar que las hipótesis - alternas de la investigación planteaban la existencia de una diferencia significativa, al .05, entre las respuestas de los ejecutivos de alta y los de baja rotación, en relación a cada una de las 4 variables manejadas en el estudio.

En general, los resultados encontrados indicaron que -- las diferencias entre los ejecutivos de alta y los de baja rotación eran nulas. Sólo uno de los 15 reactivos, uno de los relacionados con la variable sobre el arraigo hacia la empresa, denotó una diferencia significativa de acuerdo al nivel - de significancia estipulado: los ejecutivos de alta rotación conceden mayor importancia al dinero que los de baja rotación y estarían dispuestos a cambiarse de empresa por una mejor remuneración. En otros reactivos, aun cuando no se alcanzó el - nivel de significancia estipulado, se denotaron leves tendencias: los ejecutivos de alta rotación han participado más en la formulación de las metas generales de la empresa y específicas de su trabajo y le conceden más importancia a esta participación, la cual les haría cambiarse de trabajo a otra empresa donde haya mayor participación. En otros reactivos, ambos grupos estuvieron de acuerdo con una de las tendencias - (necesidad de un mayor conocimiento de los otros departamentos de la empresa, alta tendencia a considerar que las normas

y políticas de la empresa se adaptaban bien a sus estilos de trabajo y a considerar que la empresa sí tiene alto interés - por su desarrollo profesional), en tanto que en otros reactivos, la diferencia entre los grupos fue mínima por lo que ni siquiera pudo hablarse de leves tendencias. Otra diferencia, aunque lejos del nivel de significancia estipulado, fue que los ejecutivos de alta rotación estarían más dispuestos a independizarse y formar su propia empresa que los ejecutivos de baja rotación.

Finalmente, Oettinger (1983) señala que la inadecuación de sus resultados a lo propuesto en las hipótesis alternas de trabajo pudiera deberse al hecho de que las preguntas del cuestionario eran muy directas.

1.2.2 OTRAS INVESTIGACIONES

Algunas de las variables más importantes que se han estudiado, en cuanto a su relación con la rotación de personal, pueden presentarse siguiendo los lineamientos de la clasificación realizada por Mobley et al. (1979), en la que éstos intentaron mantener la integridad de los esquemas de clasificación de otros autores, pudiendo existir, en ocasiones, superposición en algunos aspectos de los mismos.

A continuación, se presenta dicha clasificación:

CLASIFICACION SUGERIDA EN LA REVISION BIBLIOGRAFICA DE MOBLEY et al.(1979):

I. CARACTERISTICAS PERSONALES

- a. Edad
- b. Sexo
- c. Educación
- d. Personalidad
- e. Estado civil
- f. Tamaño de la familia y responsabilidades
- g. Duración en el trabajo anterior
- h. Duración del servicio en el trabajo actual
- i. Número de empleos previos
- j. Similitud del trabajo con los intereses vocacionales

II. SATISFACCION CON EL TRABAJO

III. CARACTERISTICAS ORGANIZACIONALES Y DEL TRABAJO

- a. Paga
- b. Promociones
- c. Tamaño de la organización
- d. Tamaño de la unidad de trabajo
- e. Interacción con los compañeros de grupo
- f. Congruencia persona-trabajo e integración al rol ocupacional
- g. Estilo de supervisión
- h. Comunicación formal
- i. Claridad de rol
- j. Autonomía y responsabilidad del trabajo
- k. Repetitividad de la tarea
- l. Reacción al contenido del trabajo

IV. AMBIENTE EXTERNO

- a. Condiciones económicas
- b. Alternativas percibidas de encontrar un trabajo al -
ternativo

V. VARIABLES RECIENTEMENTE ESTUDIADAS

- a. Intenciones de separarse del empleo
- b. Identificación con la organización
- c. Expectativas

Los hallazgos en torno a la relación de las variables anteriores con la rotación de personal, son:

1. CARACTERISTICAS PERSONALES

a. Edad: La enorme mayoría de estudios en torno a la relación entre la edad y la rotación, indican la existencia de una correlación negativa entre ambas; ésto es, que a mayor edad del trabajador, menor es su rotación (Porter y Steers, 1973. Muchinsky y Morrow, 1979. Federico, Federico y Lundquist, 1976. Mobley et al., 1979. Lakin, Hill, Bruininks, Hauber y Krantz, 1983. Waters, Roach y Waters, 1976. Price, citado en Mobley et al., 1979. Maier, 1975).

Federico, Federico y Lundquist (1976) explican el hallazgo anterior suponiendo que los individuos mayores han invertido ya mucho en la situación laboral, en tanto que los individuos jóvenes poseen un fuerte interés en explorar el ambiente laboral existente y en aprender más de sí mismos, a través del ensayo y error experimentado a través de sus cambios laborales. Cabe mencionar que Maier (1975) cita un estudio entre obreros sin especializar, en donde los trabajadores menores de 35 años, considerados como jóvenes, mostraban una elevada rotación, explicada en función de sus escasas responsabilidades, en tanto que aquellos que tenían entre 35 y 44 años denotaban tasas mucho menores de rotación, explicadas por la adquisición de responsabilidades acordes a tales edades. Sin embargo, alrededor de los 44 años viene, nuevamente, un incremento de la rotación en función de que las responsabilidades

familiares empiezan a declinar pues los hijos han alcanzado - ya una edad en la que pueden trabajar; así pues, el trabaja - dor insatisfecho parece aprovechar esta oportunidad de la re - ducción de sus responsabilidades para cambiar de trabajo. Una vez que los trabajadores alcanzan la edad de 45 años, la dura - ción del servicio aumenta rápidamente, en virtud de que a par - tir de esta edad, los hombres encuentran dificultad para obte - ner nuevos empleos, teniendo que permanecer, lo quieran o no, en su trabajo antiguo.

Cabe mencionar que aun cuando gran cantidad de eviden - cias se encaminan a apoyar la existencia de una relación nega - tiva entre la rotación y la edad, un estudio encontró tal re - lación pero únicamente para mujeres y no para varones (Porter y Steers, 1973) , en tanto que en otro ni siquiera se encon - traron resultados significativos al respecto (Mobley et al., 1979).

Así mismo, es conveniente aclarar que aun cuando tal co - rrelación negativa entre las 2 variables se encuentre tan con - sistentemente comprobada, la cantidad de varianza que queda - explicada en torno a la rotación, dentro de estudios multiva - riables, es escasa (Mobley et al., 1979. Wanous, Stumpf y Be - drovian, 1979. Koch y Rhodes, 1981).

b. Sexo: Las evidencias en torno a la relación entre el sexo del trabajador y la rotación no son concluyentes (Lakin et al., 1983). El estudio de Marsh y Mannari (citado en Mob - ley et al., 1979) encontró que la rotación era mayor entre - las mujeres de una compañía eléctrica japonesa que entre los varones, en tanto de Mangione (citado en Mobley et al., 1979) no encontró relación significativa entre estas dos variables.

Por otra parte, Scott, Clothier y Spriegel (citados - -

en Maier, 1975) encontraron diferencias sexuales entre ofici-
nistas, en relación a la rotación de personal. Dentro de este
estudio se introdujo también la variable de inteligencia, y -
lo que se encontró fue una alta rotación tanto entre los var-
ones como entre las mujeres que tenían bajas puntuaciones en -
inteligencia (explicándose esto por el hecho de que la emp-
resa no se preocupaba en retenerlos pues eran empleados inefi-
cientes) siendo que, en ambos casos, la rotación también des-
cendía cuando las puntuaciones de inteligencia se aproximaban
a la media. Sin embargo, en donde sí se encontraron diferen -
cias sexuales fue entre los empleados con altas puntuaciones
en inteligencia de manera que los varones de inteligencia sup-
erior mostraban menor rotación que las mujeres de inteligencia
superior, quienes mostraban mayor rotación. Tal hallazgo es -
explicado aludiendo a la discriminación que se presenta den-
tro de las compañías -las que brindan más oportunidades de -
promoción a los varones que a las mujeres-, siendo que al sen-
tirse éstas insatisfechas por tal injusticia, prefieren sepa-
rarse de la empresa.

c. Educación: Los estudios en torno a los años de educa
ción en relación a la rotación no son consistentes entre sí -
pues si, por un lado, hay algunos que reportan una correla --
ción positiva entre los 2 variables, de manera que entre más
sean los años de educación formal, mayor será la rotación --
(Lakin et al., 1983. Federico, Federico y Lundquist, 1976), -
otros estudios no encontraron relación significativa entre --
ellas (Hellriegel y White; Mangione; ambos citados en Mobley
et al., 1979).

d. Personalidad: De las limitadas evidencias disponi --
bles, Porter y Steers (1973) concluyen que aquellos empleados
que abandonan la organización tienden a manifestar caracterís
ticas extremas dentro del continuo de la personalidad, en tan

to que aquellos que permanecen presentan características de personalidad que se localizan en una posición intermedia dentro de tal continuo. Así pues, reportan estudios en los que se encontró que los trabajadores que se separaban de su empleo tenían más altos niveles de necesidad de logro, inestabilidad emocional, agresión, independencia, autoconfianza, sociabilidad, autoritarismo y neurotismo, que aquellos que permanecían en su trabajo, quienes poseían características de personalidad más moderadas. Por su parte, Bernardin (1977), encontró que los empleados con altos niveles de ansiedad tendían a abandonar, más frecuentemente, su empleo que otros.

e. Estado civil: Parece no existir una relación consistentemente comprobada entre el estado civil del trabajador y la rotación. Por una parte, Mobley et al. (1979), así como Maier (1975), reportan que la gente soltera presenta mayores tasas de rotación que la casada, siendo que éste último alude a la explicación de que, probablemente, los matrimonios contribuyen a la estabilidad del individuo. Federico et al. (1976) agregan que el soltero, al no tener la responsabilidad que implica el matrimonio, tiene la libertad de brincar de un trabajo a otro, aportando una justificación para el hallazgo mencionado anteriormente.

Sin embargo, existe también un estudio que indica, por otra parte, la ausencia de relación significativa entre el estado civil del trabajador y la rotación (Waters, Roach y Waters, 1976).

f. Tamaño de la familia y responsabilidades: En cuanto a la relación entre el tamaño de la familia y la rotación, los hallazgos son contradictorios en torno a los resultados encontrados para las mujeres y para los varones. Porter y Steers (1973) y Muchinsky y Morrow (1980) reportan que si bien,

entre las mujeres el incremento en el tamaño de la familia se relaciona con un incremento en las tendencias de rotación, de notándose, pues, una correlación positiva entre las dos variables, entre los varones sucede lo contrario; es decir, al -- existir una correlación negativa entre las dos variables, en tanto mayor sea el tamaño de su familia, menores las posibilidades de que se separen de su empleo.

Porter y Steers (1973) explican este impacto diferencial del tamaño de la familia en varones y mujeres en base a la tradicional diferenciación de roles entre ellos. Por su -- parte, Muchinsky y Morrow (1980) confirman lo anterior, al referirse a mujeres que sostienen económicamente al hogar pues, en este caso, la relación entre el tamaño de la familia y la rotación es negativa, como en el caso de los varones.

Intimamente relacionadas con el tamaño de la familia, -- se encuentran las necesidades y requerimientos que aparecen -- para el individuo, como resultado de ser responsable de una -- familia.

Así pues, Porter y Steers (1973) reportan un estudio en el que la rotación entre varones, que trabajaban en una fá -- brica, obedecía a las presiones ejercidas por sus esposas, -- quienes temían que las tensiones físicas y emocionales del -- trabajo podían destruir lo que ellas consideraban una vida fa -- miliar normal. Reportan también un estudio en el que el 30% -- de las enfermeras de la muestra utilizada que se habían sepa -- rado de su empleo citaron como razón primaria de su renuncia las "razones familiares".

Así mismo, estos autores reportan que mujeres de mayor edad, cuyos hijos ya eran mayores o requerían de menor aten -- ción, presentaban tasas de rotación menores que sus compañe --

ras más jóvenes y con más responsabilidades. Sin embargo, lo anterior aún no es del todo concluyente ya que los hallazgos de Federico et al. (1976), indican que entre mayor sea el número de hijos de una trabajadora y, por ende, mayor sea la cantidad de responsabilidad familiar a su cargo, tenderá a permanecer por mayor tiempo en su empleo, para poder hacer frente a sus responsabilidades existiendo, pues, entre ellas, una menor rotación.

g. Duración en el trabajo anterior: Las evidencias encontradas por Porter y Steers (1973) parecen ser completamente consistentes entre sí, indicando la existencia de una correlación negativa entre la duración del trabajador en el empleo anterior y la rotación; esto es, que entre mayor sea su duración en su empleo anterior, menor será la posibilidad de que se separe de su empleo actual.

h. Duración del servicio en el trabajo actual: Las evidencias indican una relación consistentemente negativa entre la duración del servicio en el trabajo actual del empleado y la rotación; esto es, entre mayor sea el tiempo de servicios prestados en la organización en cuestión, menores las posibilidades de que se separe de ésta (Mobley et al., 1979. Waters et al., 1976. Muchinsky y Morrow, 1980. Lakin et al., 1983. Maier, 1975. Koch y Rhodes, 1981).

i. Número de empleos previos: Al respecto, Marsh y Mangani (citados en Mobley et al., 1979) indican la ausencia de relación significativa entre la rotación y el número de empleos previos del trabajador.

j. Similitud del trabajo con los intereses vocacionales: Son escasos los estudios en torno a esta variable en relación a la rotación. Sin embargo, las evidencias presentadas por Por

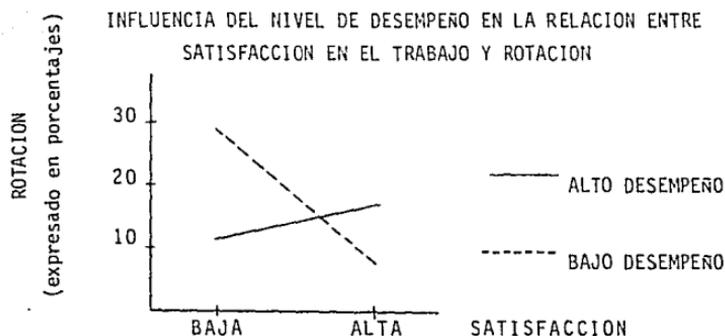
ter y Steers (1973) indican la existencia de una correlación negativa entre las dos variables; es decir, la rotación es mayor en empleados entre los que la congruencia entre su tipo de trabajo y sus intereses vocacionales es menor, que entre aquellos en los que sí existe similitud entre su trabajo y sus intereses vocacionales.

II. SATISFACCION CON EL TRABAJO

Las investigaciones en torno a este factor proporcionan una gran cantidad de evidencias en torno a la existencia de una relación consistentemente negativa entre la rotación y la satisfacción con el trabajo; ésto es, que la rotación es mayor entre aquellos empleados que se hallan menos satisfechos con su trabajo (Porter y Steers, 1973. Mobley et al., 1979. Mobley, Horner y Hollingsworth, 1978. Muchinsky y Morrow, 1980).

Por su parte, Spencer y Steers (1981) aportan evidencias de que el nivel de desempeño del trabajador ejerce una influencia notable en la relación existente entre la reacción afectiva hacia el trabajo (satisfacción) y la rotación. Así pues, encontraron que mientras que la satisfacción con el trabajo representa una influencia importante en la decisión de quedarse o de separarse del empleo en el caso de trabajadores con un bajo nivel de desempeño, el efecto de la satisfacción con el trabajo en esta decisión, para los trabajadores con un alto nivel de desempeño, se ve disminuido (ver gráfica 1.1).

GRAFICA 1.1



En otras palabras, los empleados de desempeño pobre --
tienden a separarse más frecuentemente de su empleo en tanto
más insatisfechos se encuentren con él, no sucediendo lo mis-
mo con los de alto desempeño. Este último hallazgo es explica-
do por Spencer y Steers (1981), quienes consideran que aun --
cuando el empleado de alto nivel de desempeño se encuentre in-
satisfecho con su trabajo, no se separa de él tan frecuente-
mente como los de desempeño pobre pues existen otros factores
o razones que lo hacen permanecer en su empleo, tales como el
reconocimiento y el elogio que reciben de sus superiores, en
virtud de su buen desempeño.

Cabe agregar, sin embargo, que aun cuando son consisten-
tes los hallazgos en torno a la existencia de una relación ne-
gativa entre satisfacción con el trabajo y rotación, Mobley -
et al. (1979), así como Koch y Rhodes (1981), indican que --
cuando la satisfacción es incluida en regresiones múltiples -
con otras variables, tales como intención de separarse del em-
pleo, su efecto sobre la rotación puede ser insignificante.

III. CARACTERISTICAS ORGANIZACIONALES Y DEL TRABAJO

a. Paga: Los estudios realizados en torno a la relación entre la paga y la rotación parecen no ser aún concluyentes - en el sentido de que cierta cantidad de ellos indican la existencia de correlaciones negativas entre las dos variables; es decir, que un mayor salario se halla asociado con una menor - rotación (Porter y Steers, 1973. Mobley et al., 1979. Federico et al., 1976. Muchinsky y Morrow, 1980. Maier, 1975. Wanous et al., 1979. Koch y Rhodes, 1981). Sin embargo, otros estudios no reportan resultados significativos que puedan amparar tal relación entre las dos variables (Kraut, 1975. Mobley et al., 1978. Waters et al., 1976. Mobley et al., 1979).

b. Promociones: Los resultados en torno a la relación de esta variable y la rotación no son concluyentes ya que, por - un lado, existen una serie de estudios que amparan la existencia de una relación negativa entre las oportunidades de ser - promovidos y la rotación (Porter y Steers, 1973. Mobley et al., 1979) en tanto que, por otro lado, hay investigaciones que re portan una ausencia de relación significativa entre las dos - variables (Mobley et al., 1978. Kraut, 1975. Waters et al., - 1976. Mobley et al., 1979).

c. Tamaño de la organización: Mobley et al. (1979) con sideran que las evidencias encontradas a este respecto aún no son del todo concluyentes. Así pues, esta variable, medida -- por el número de empleados en la industria, ha sido reportada, por un lado, como relacionada negativamente con la rotación - (Muchinsky y Morrow, 1980), y, por otro lado, se ha encontra do también una débil relación que, más bien, podría catalogar- se de no significativa (Porter y Steers, 1973).

Así pues, Porter y Steers (1973) llegan a la conclusión

de que la rotación de personal es indistintamente constante entre organizaciones de diferentes tamaños.

d. Tamaño de la unidad de trabajo: Parece existir una correlación positiva, consistentemente comprobada, entre el tamaño del grupo de trabajo y la rotación entre obreros; es decir, que entre más grande es el grupo de trabajo, mayor será la rotación (Porter y Steers, 1973. Muchinsky y Morrow, -- 1980). Sin embargo, no puede decirse lo mismo en cuanto a los oficinistas, pues dicha relación no ha sido aún suficiente ni consistentemente demostrada (Porter y Steers, 1973).

e. Interacción con los compañeros de grupo: Aun cuando existe un cuerpo de investigaciones en el área de la satisfacción de los trabajadores con la interacción con sus compañeros de trabajo que indica la existencia de una correlación negativa entre esta variable y la rotación, de manera tal que entre mayor sea tal satisfacción con los compañeros de trabajo menor será la rotación (Porter y Steers, 1973. Mobley et al., 1979. Lakín et al., 1983), no puede decirse que el hallazgo sea concluyente ya que, por otro lado, existen también una serie de estudios en los que no se encontró relación significativa entre las dos variables (Porter y Steers, 1973. Kraut, 1975. Mobley et al., 1978. Mobley et al., 1979. Waters et al., 1976).

Las explicaciones en torno a estos hallazgos tan contradictorios se apoyan, según Porter y Steers (1973) y Mobley et al., (1979), en la existencia de grandes diferencias individuales en variables como necesidad de afiliación y grado de interacción con la tarea, así como en diferencias concernientes a la organización en sí misma (grado en que posibilitan la interacción entre los trabajadores) y al método que se utiliza para medir las relaciones intragrupales.

f. Congruencia persona-trabajo e integración al rol ocupacional:

Según Muchinsky y Morrow (1980), la congruencia persona-trabajo ha sido indentificada como una predictora de la rotación. Refieren que los prisioneros que eran dejados libres, bajo palabra de honor, y que tenían una baja congruencia persona-trabajo, demostraban una mayor inestabilidad laboral en comparación con aquellos que tenían más altos niveles de congruencia.

Por otra parte, también se ha encontrado que una baja congruencia persona-trabajo se halla asociada con un cambio en la carrera profesional y que, por otro lado, la integración al rol ocupacional también muestra tener una influencia sobre la rotación (Muchinsky y Morrow, 1980).

g. Estilo de supervisión: Los estudios en los que se ha investigado la relación entre el estilo de supervisión y la rotación de personal no son aún concluyentes. Así pues, por un lado, algunos de ellos han encontrado correlaciones negativas entre las dos variables, de manera que los empleados con supervisores que dan más importancia a las relaciones humanas (consideración a los subordinados), presentan menor rotación que aquellos cuyos supervisores dan mayor importancia a la estructura (centrados en la producción) (Porter y Steers, 1973. Mobley et al., 1979. Muchinsky y Morrow, 1980). Así mismo, se han encontrado diferencias significativas entre aquellos trabajadores que se separan de su empleo y los que permanecen en él, en lo concerniente a su satisfacción con el estilo de supervisión (Porter y Steers, 1973).

Un fenómeno interesante, también reportado, fue el de Fleishman y Hams y el de Skinner (citados en Porter y Steers, 1973), quienes encontraron una correlación también negativa entre las dos variables, pero de naturaleza curvilínea; es decir, existían ciertos niveles críticos en los que el incremen

to de consideración o la disminución de estructura, por parte del supervisor, no tenía efecto alguno sobre la rotación.

Sin embargo, por otro lado, también existen estudios que reportan la ausencia de una relación significativa entre las dos variables (Porter y Steers, 1973. Mobley et al., 1978. Mobley et al., 1979. Waters et al., 1976).

Así pues, tal como lo aseveran Mobley et al. (1979), - resulta necesario examinar más minuciosamente la naturaleza - de las medidas de liderazgo para poder emitir conclusiones -- consistentes en torno a la relación entre la satisfacción con el estilo de supervisión y la rotación.

h. Comunicación formal: Price (citado en Mobley et al., 1979), en su revisión de la literatura en torno a la rotación de personal, se encamina a considerar que existe una relación negativa entre la comunicación formal entre los supervisores y los subordinados y la rotación. Tales evidencias son confir madas, también, por Koch y Rhodes (1981).

i. Claridad de rol: Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek y Rosenthal (citados en Porter y Steers, 1973), sugieren tres condiciones que pueden conducir a una ambigüedad de rol:

- 1) Cambio organizacional rápido.
- 2) Complejidad organizacional.
- 3) Políticas directivas en torno a la comunicación.

Tales autores consideran que cuando tal ambigüedad se - mantiene por períodos prolongados de tiempo, surgirá un senti miento de banalidad y de insatisfacción con el trabajo que, de acuerdo a este modelo, puede conducir a un retraimiento -

psicológico, si no es que físico, desencadenándose, en este último caso, el fenómeno de la rotación.

En general, se ha encontrado que el grado de claridad de rol en el individuo sí se relaciona en dirección negativa con la rotación (Porter y Steers, 1973. Muchinsky y Morrow, 1980). Así mismo, Porter y Steers (1973) concluyen que el poseer información previa acerca de la naturaleza del trabajo a realizar, conduce a la formación de expectativas más reales acerca del tipo de ambiente laboral al cual se ingresará, de lo que se esperará de él como trabajador y de las recompensas a que puede aspirar. De esta manera, los individuos que no están de acuerdo con ello, tienen la opción de no ingresar a esa empresa, en tanto que aquellos que sí lo hacen, tienen un mayor grado de congruencia entre su rol individual y sus expectativas de recompensa y su posterior experiencia laboral. Así pues, debido a que, en este caso, las recompensas son percibidas equitativamente de acuerdo a las expectativas del trabajador, la rotación debida a incumplimiento de las mismas, tiende a disminuir.

j. Autonomía y responsabilidad del trabajo: Los hallazgos al respecto, indican una fuerte y consistente relación negativa entre la percepción de autonomía y responsabilidad del trabajo y la rotación de personal, apoyándose la conclusión de que en tanto más coincidan las propias expectativas acerca de la autonomía y responsabilidad del trabajo que se realice con el nivel real de éstas, menor será la rotación (Porter y Steers, 1973. Muchinsky y Morrow, 1980).

k. Repetitividad de la tarea: Porter y Steers (1973) afirman que cuando existen presiones para incrementar la productividad o la eficiencia en el trabajo, es cuando se produce una rutinización de ciertos trabajos que sí, por un lado,

conduce a una reducción de los costos de operación de la empresa, ello conduce también, por otro lado, a incrementar la rotación. Sin embargo, esta aseveración no se haya comprobada del todo, pues si bien hay estudios que reportan una correlación positiva entre las dos variables (Porter y Steers, 1973) adolecen, al mismo tiempo, de una grave falla metodológica, como lo es la ausencia de un grupo control, siendo imposible comprobar, pues, si los empleados que permanecieron en el trabajo tenían o no los mismos sentimientos negativos hacia sus tareas que aquellos que se separaron de él. Así mismo, otros estudios sí delatan la existencia de una relación significativa entre las dos variables (Muchinsky y Morrow, 1980).

Sin embargo, por otro lado, hay estudios que, definitivamente, contradicen lo anterior, al no haber encontrado resultados significativos entre las dos variables (Porter y Steers, 1973).

1. Reacción al contenido del trabajo: Parece existir consistencia entre los hallazgos en torno a la relación entre esta variable y la rotación de personal, habiéndose encontrado una relación negativa entre ambas (Porter y Steers, 1973. Kraut, 1975. Mobley et al., 1978. Waters et al., 1976. Mobley et al., 1979).

Sin embargo, cabe aclarar que aun cuando tal correlación negativa se ha comprobado, la satisfacción con el trabajo en sí mismo o bien, en otras palabras, con las tareas asignadas, explica tan sólo un porcentaje muy bajo de varianza en torno a la rotación de personal.

IV. AMBIENTE EXTERNO

a. Condiciones económicas: March y Simon (citados en Muchinsky y Morrow, 1980) consideran que la situación económica puede fungir adecuadamente como predictora de la rotación de personal. Y parecen existir, efectivamente, evidencias que apoyan dicha aseveración.

Se ha encontrado que las altas tasas de desempleo generan una disminución en la rotación voluntaria (relación negativa), en tanto que en situaciones en donde existen plenas oportunidades de empleo se incrementa la rotación voluntaria, existiendo una relación positiva entre estas dos variables (Muchinsky y Morrow, 1980. Mobley et al., 1979).

b. Alternativas percibidas de encontrar un trabajo alternativo: En torno a esta variable, Mobley et al. (1979), señalan la necesidad de investigaciones adicionales para explicar más consistentemente el rol de la percepción y evaluación de alternativas de trabajo, dentro del proceso de la rotación individual, ya que los hallazgos existentes parecen insuficientes para establecer conclusiones firmes al respecto.

Por una parte, se ha encontrado la existencia de una relación positiva entre la expectativa de encontrar un trabajo alternativo y la rotación (Mobley et al., 1979) en tanto que, por otro lado, Mobley et al. (1978), así como Miller, Katerberg y Hulin (1979), encontraron que la expectativa de encontrar una posición alternativa aceptable se hallaba positiva y significativamente relacionada con la intención de separarse de su empleo actual pero no con la rotación en sí misma - aunque, por otro lado, pudo encontrarse que la intención de abandonarlo se hallaba, a su vez, relacionada positivamente con la rotación.

V. VARIABLES RECIENTEMENTE ESTUDIADAS

a. Intenciones de separarse del empleo: Los modelos de Fishbein (citado en Mobley et al., 1979) y de Fishbein y Ajzen (citados en Mobley et al., 1979) acerca de las relaciones entre creencias, actitudes, intenciones y conductas enfatizan el rol de las intenciones en la comprensión de la relación actitudes-conducta. Así mismo, Locke (citado en Mobley et al., 1979) concibe a la intención como la precursora inmediata de la conducta. Así pues, es en base a éstos y otros modelos en los que se fundamentan los estudios que pretenden predecir la rotación en base a las intenciones del individuo.

Los hallazgos más recientes demuestran, de manera consistente, la existencia de una correlación positiva entre las intenciones del individuo de separarse de su empleo y la conducta de rotación. (Kraut, 1975. Mobley et al., 1978. Waters et al., 1976. Mobley et al., 1979. Miller et al., 1979. Porter y Steers, 1973).

Cabe mencionar que Mobley et al. (1979) consideran que esta relación explica en mayor grado la varianza de la rotación, de lo que lo hace la relación satisfacción-rotación, aludiendo a la explicación conceptual de que lo anterior se debe a que la satisfacción es una respuesta afectiva o emocional, en tanto que las intenciones son hechos concernientes a la conducta específica en cuestión: la rotación. Sin embargo, también aclaran que aun la sola relación entre rotación e intenciones explica un porcentaje muy bajo de la varianza de rotación.

b. Identificación con la organización: Los resultados en torno a los estudios sobre la relación entre esta variable y la rotación parecen indicar la existencia consistente de una relación negativa entre ambas, demostrándose que un bajo grado de identificación con la organización es predictor de altas tasas de rotación (Kraut, 1975, Mobley et al., 1979).

c. Expectativas: Porter y Steers (1973), consideran que cuando las expectativas del individuo, en torno a cualquier aspecto de la situación laboral, no se satisfacen, la propensión a separarse del empleo se incrementa. Sin embargo, debido a que cada trabajador puede tener diferentes valores y expectativas en torno a diversos factores organizacionales, no puede anticiparse que una determinada variable tendrá un impacto uniforme sobre las decisiones de rotación (Porter y Steers, 1973. Mobley et al., 1979).

Es quizás por esto por lo que los estudios en torno a la relación entre expectativas y rotación, no presentan aún evidencias concluyentes ni consistentes entre sí. Por un lado, se ha reportado que quienes se separan de su empleo denotan una mayor discrepancia entre sus expectativas y sus experiencias reales (Porter y Steers, 1973. Mobley et al., 1979); tam

bién se ha encontrado que quienes permanecen en el trabajo poseen información real, previa a su ingreso, sobre las tareas a desempeñar, en tanto que los que se separan de él, carecieron de ella (Porter y Steers, 1973. Mobley et al., 1979).

Sin embargo, contrariamente a los hallazgos anteriores, Zaharia y Baumeister (1981), encontraron que el proporcionar información previa a los candidatos, sobre las características reales del trabajo a desempeñar, tanto en forma escrita como a través de cintas, producía una pequeña pero estadísticamente no significativa mejoría de las tasas de rotación.

Y más aún, se ha reportado que la insatisfacción de las expectativas que trae consigo el individuo, no se haya relacionada con la rotación y que, además, si bien el proporcionar información real sobre el trabajo sí disminuye los pensamientos de separarse del empleo, no tiene influencia significativa sobre la rotación en sí (Mobley et al., 1979).

Un caso particular que ilustra la falta de consistencia entre los resultados encontrados, es el de las teorías que intentan explicar cómo es que la paga y la promoción pueden afectar a la rotación. A este respecto, Porter y Lawler (citados en Porter y Steers, 1973) y Vroom (citado en Porter y Steers, 1973) señalan que en base a la teoría expectativa/valencia, existen dos factores que, de alguna manera, afectan a la rotación: a) la equidad percibida de recompensa, en comparación con los esfuerzos realizados y b) la expectativa de que una participación continua, dentro del trabajo, dará por resultado recompensas más positivas que cualquier otra conducta alternativa. En torno a la primera parte de esta teoría, se han realizado múltiples investigaciones, en tanto que no las hay que comprueben la segunda parte de la misma.

Sin embargo, aún dichas investigaciones, en torno a la primera parte de la teoría, no son del todo concluyentes con-firmándose, pues, lo dicho anteriormente.

En cuanto a la paga, existen estudios que demuestran que el fracaso de los empleados en alcanzar su salario esperado - era un mejor predictor de su propensión a renunciar, de lo - que era la cantidad misma de paga que recibían existiendo, -- pues, una correlación negativa entre la satisfacción con la pa - ga y la rotación (Porter y Steers, 1973. Federico et al., -- 1976). Sin embargo, por otro lado, existen estudios que refie - ren que la percepción de inequidad, con respecto a la paga, - no se hallaba significativamente relacionada con la rotación (Porter y Steers, 1973).

En cuanto a la promoción, los resultados tampoco son -- consistentes entre sí. Por un lado, se ha encontrado una co-rrelación negativa entre la satisfacción con la promoción y - la rotación, de tal manera que ésta será menor en tanto exis - tan más oportunidades percibidas de promoción (Porter y --- Steers, 1973. Mobley et al., 1979). Sin embargo, por otro la - do, se ha encontrado también que la percepción de inequidad - con respecto a la promoción, entre trabajadores de una fábrica, no se halla significativamente relacionada con la rota -- ción (Porter y Steers, 1973).

Aun cuando de la revisión anterior, acerca de las rela - ciones entre la rotación y otras variables, resultaron hallaz - gos sumamente interesantes, no puede pasarse por alto, sin em - bargo, que en la mayoría de los casos no existe, aún, consis - tencia entre las evidencias encontradas. Es por ello que Mob - ley et al. (1979), sugieren que es necesario llevar a cabo - estudios en los que se manejen, simultáneamente, múltiples va - riables dentro del diseño experimental ("estudios multivaria-

bles"), que permitan así interpretar la relativa eficacia de numerosas variables y constructos que, se cree, están relacionados con la rotación. De esta manera se resuelven, en parte, las aparentes contradicciones que han emergido a partir de estudios bivariados.

Así pues, enseguida se mencionarán algunos de los estudios multivariados que se han realizado en torno a la rotación de personal y que intentan explicar una mayor proporción de la varianza de ésta.

Graen y Gínsburgh (citados en Mobley et al., 1979) encontraron que la claridad de rol, aceptación de líder y su interacción, explicaban el 23% de la varianza de la rotación, entre empleados de una universidad. Por su parte, Mobley et al. (1978) encontraron que, en el análisis de regresión múltiple, la intención de separarse del empleo fue la única variable que explicaba significativamente una varianza de rotación ($r^2 = 24\%$), en tanto que la probabilidad de encontrar alternativas aceptables de trabajo, pensamientos de separarse del empleo, edad, duración en el servicio y satisfacción sólo resultaron mostrar relaciones bivariadas con la rotación. Mangione (citado en Mobley et al., 1979), utilizó 15 variables, en las que se incluían variables demográficas, de satisfacción y ocupacionales, para predecir rotación y encontró que, en el análisis de regresión múltiple, la mayor varianza de la rotación era explicada por la satisfacción con confort, satisfacción con los compañeros de trabajo, tipo de industria, edad, duración del servicio, ocupación y satisfacción con las recompensas económicas ($r^2 = 40\%$; ajustado: 22%). Cabe señalar que el resto de las variables utilizadas -prestigio ocupacional, satisfacción con el reto, educación, estado civil, nivel económico, raza, nivel del puesto ocupado y sexo-, también fueron significativas dentro del análisis de regresión múltiple.

ple, aunque explicaban un porcentaje menor de la varianza de la rotación. Es de particular interés en este estudio el hecho de que 3 clases diferentes de variables (satisfacción, demográficas y ocupacionales) estuvieron representadas entre los coeficientes de regresión significativos. Por su parte, Marsh y Mannari (citados en Mobley et al., 1979), en su muestra de --oficinistas japoneses, encontraron 4 variables con coeficientes significativos dentro de la regresión múltiple: sexo, status organizacional, desempeño y número de empleos anteriores. Las oportunidades de promoción, la cohesión, la participación, los valores, la residencia, la autonomía, el tamaño de la comunidad de origen, la distancia emigrada, la identificación con la organización, el tiempo de vida y la satisfacción con el trabajo, fueron variables no significativas.

Newman (citado en Mobley et al., 1979) descubrió que el 23% de la varianza de rotación era explicada por la satisfacción con el trabajo, actitudes hacia la separación del empleo, creencias normativas sobre la separación del empleo e intenciones actuales de hacerlo.

Por su parte, Waters et al. (1976) encontraron un coeficiente del 25%, en donde las intenciones de separarse del empleo representaban el 18% de la varianza de la rotación, en tanto que la escala del trabajo en sí, del Índice Descriptivo Laboral (Job Descriptive Index), y la duración del servicio en el trabajo actual adicionaban el otro 7% de la varianza de la rotación. La edad, el estado civil, el nivel del puesto ocupado y otras escalas del Índice Descriptivo Laboral (paga, promoción, supervisión y compañeros de trabajo) no fueron significativos dentro del análisis de regresión múltiple. Finalmente, Porter, Steers, Mowday y Boulian (citados en Mobley et --al., 1979) obtuvieron que la identificación con la organiza --ción y las escalas del Índice Descriptivo Laboral (Job De ---

scriptive Index) explicaban el 21% de la varianza de rotación, desechándose parcialmente la edad.

Mobley et al. (1979), por su parte, emiten ciertas generalizaciones a partir de los estudios multivariados citados anteriormente. Primeramente, consideran que cada uno de los estudios anteriores son capaces de explicar un mayor porcentaje de la varianza de rotación, de lo que puede hacerlo la satisfacción con el trabajo o cualquier otra variable considerada individualmente. Así mismo, la satisfacción no parece ser un compuesto adecuado de otros precursores o variables correlacionadas con la rotación. Resulta evidente, por otra parte, que las intenciones, ya sea medidas directamente o incluidas dentro de identificación con la organización, incrementan la predictibilidad de la rotación. Con excepción del estudio de Mobley et al. (1978), otras variables al combinarse con intenciones favorecen la predicción. Sin embargo, Mobley et al. (1979) también agregan que es importante hacer notar que sólo unos pocos de los estudios multivariados incluyeron la variable de percepción y evaluación de alternativas de trabajo así como validación cruzada. Estas omisiones, por lo tanto, continúan siendo graves defectos de la investigación en torno a este tópico.

1.3 CONSECUENCIAS DE LA ROTACION DE PERSONAL

Siendo que la rotación de personal no es un producto final en sí mismo, es capaz de provocar, según Muchinsky y Morrow (1980), consecuencias que pueden agruparse en tres tipos:

- a) Consecuencias para el individuo.
- b) Consecuencias para la organización.
- c) Consecuencias para la sociedad en general.

1.3.1 CONSECUENCIAS PARA EL INDIVIDUO

En cuanto a las consecuencias que sobrevienen al individuo que se separa de su empleo, Muchinsky y Morrow (1980) las consideran dependientes de varios factores:

1. Del status laboral subsecuente a la separación del empleo (ya sea que ésta sea temporal, que ocasione desempleo, que constituya jubilación o retiro, en fin).

2. Del rango de reacciones socio-psicológicas conexas a la decisión de separarse del empleo.

3. De la historia laboral del individuo en cuestión (es necesario diferenciar entre los efectos que puede tener una conducta aislada de rotación y aquellos que son producto de una historia crónica de cambios voluntarios de trabajo).

Dentro de las escasas evidencias empíricas que existen sobre las consecuencias individuales de la rotación, Cherry (citado en Muchinsky y Morrow, 1980), encontró reportes aislados en los que se relaciona la frecuencia de cambios de trabajo (rotación) con altos niveles de desempleo, delincuencia, padecimientos psiquiátricos, y problemas familiares. Así mismo, un estudio por él realizado entre trabajadores ingleses no especializados, reveló la existencia de una relación entre la frecuencia de cambios de trabajo y problemas personales -- (como por ejemplo, matrimonios rotos, nacimientos ilegítimos, problemas psiquiátricos y desempleo). Sin embargo, el mismo Cherry (citado en Muchinsky y Morrow, 1980) indica que sus resultados pudieron verse afectados por el período de bajo desempleo imperante al realizar su estudio.

Algunas otras de las consecuencias individuales hipotet-

tizadas, producto de la rotación y mencionadas por Muchinsky y Morrow (1980), son:

- 1) Ciertas conductas observadas inmediatamente después del retiro y que, se cree, están asociadas con la separación del trabajo, tales como crisis emocionales precipitadas por la pérdida de roles laborales.
- 2) El incremento de orientaciones negativas hacia el - trabajo entre los desempleados.
- 3) Altos grados de depresión, ansiedad, abuso de sustancias químicas, suicidio y disminución en el funcionamiento interpersonal son consecuencias del retiro, - no necesariamente voluntario, en individuos que no encuentran un nuevo trabajo.

Si bien, las consecuencias anteriores pueden catalogarse de indeseables, existen, según Muchinsky y Morrow (1980), consecuencias individuales más deseables en torno a la separación voluntaria del trabajo, tales como mayor congruencia entre los intereses vocacionales del trabajador y su empleo actual, avance en su carrera y progreso salarial; sin embargo, ninguna de ellas ha recibido apoyos empíricos claros.

Con respecto a este punto, en el Proyecto Salud y Trabajo (citado en Oettinger, 1983) se señala que la actividad laboral es necesaria para conservar un adecuado funcionamiento psicológico en el individuo. Así pues, el cambio de un trabajo a otro puede ser fuente de satisfacciones y realizaciones altamente reforzantes para el ser humano.

1.3.2 CONSECUENCIAS PARA LA ORGANIZACION

En cuanto a las consecuencias organizacionales que provoca la rotación de personal, Muchinsky y Morrow (1980), las clasifican en dos tipos: las sociales y las económicas, dependiendo de los efectos inmediatos de éstas, aun cuando consideran que tal distinción, de hecho, se desvanece pues las consecuencias sociales, directa o indirectamente, son consecuencias económicas por naturaleza.

Entre las consecuencias socio-organizacionales de la rotación, pueden citarse las siguientes:

1. Parece ser que un alto grado de rotación produce altos grados de formalización dentro de la organización o bien, un incremento de las normas explícitas del sistema social -- (Thibaut y Kelley, citados en Muchinsky y Morrow, 1980). Gouldner (citado en Muchinsky y Morrow, 1980), por ejemplo, encontró que la rotación, especialmente entre ejecutivos, culminaba en un énfasis incrementado de las reglas de la organización.

2. Parece ser que un alto grado de rotación, a nivel directivo, induce la entrada de nuevas ideas y procedimientos -- que revitalizan a la organización (Muchinsky y Morrow, 1980); sin embargo, aun cuando esta relación es frecuentemente referida, la cantidad de apoyo empírico a la misma es escaso.

3. Parece ser que la rotación conduce a un incremento -- en la satisfacción (moral) entre aquellos que permanecen en -- la organización (Muchinsky y Morrow, 1980).

Sin embargo, Muchinsky y Morrow (1980), también reportan ciertas evidencias que apoyan la existencia de una rela --

ción negativa entre la rotación y la integración o la participación en grupos primarios. Así pues, los resultados encontrados indican que las personas que han trabajado juntas por un cierto período de tiempo, experimentan tasas menores de rotación. Por su parte, la rotación tiende a debilitar los lazos personales que son creados en grupos primarios, disminuyendo la integración de los individuos dentro del grupo.

Por otra parte, en lo concerniente a las consecuencias económicas que trae consigo la rotación de personal para la organización, éstas se han clasificado en positivas y negativas. Entre las primeras, Muchinsky y Morrow (1980), por su parte, mencionan los bajos costos de nómina y las menores cantidades de prestaciones, indicando que, en ciertas compañías de los Estados Unidos de Norteamérica, las prestaciones no se otorgan sino hasta que se adquiere cierta antigüedad, de tal suerte que la organización se ahorra el pago de vacaciones y el pago de enfermedades. Por su parte, Reyes Ponce (1984), explica que, en México, los bajos costos de nómina se deben a -- que las tarifas de paga para nuevos empleados son menores a las del personal que tiene gran antigüedad dentro de la compañía.

Otra de las consecuencias positivas, en el ámbito económico, que puede derivarse de la rotación de personal es, según Muchinsky y Morrow (1980), la mayor flexibilidad en la provisión de funcionarios y empleados. Estos autores consideran que como las tasas más altas de rotación ocurren por encima del nivel de ingreso, se crean oportunidades para una movilidad ascendente. Esto permite además la posibilidad de movimiento horizontal dentro de la misma organización y facilita la redistribución del personal de staff hacia diferentes unidades organizacionales. Así mismo, la rotación voluntaria de empleados, es capaz de resolver ciertos problemas de personal

dentro de la organización; por ejemplo, un empleado ineficiente que se separa de su empleo o que se retira, es convenientemente eliminado sin que haya tensiones interpersonales. Por otra parte, también señalan que la rotación es la solución natural para compañías que requieren de una mezcla diversa de empleados de corta duración; así mismo, las altas tasas de rotación son indispensables, según Muchinsky y Morrow (1980), para aquellas organizaciones que requieren cambios constantes y rápidos de personal, pues así lo exige su naturaleza.

Cabe mencionar que las evidencias acerca de las consecuencias de la rotación sobre la productividad organizacional aún no son del todo concluyentes. Muchinsky y Morrow (1980) consideran que comúnmente se cree que éstas son negativas, ya que se asume que los nuevos trabajadores requieren de un período de entrenamiento antes de poder alcanzar los niveles de productividad y de desempeño esperados; así pues, altos niveles de rotación se consideran como la causa probable de la baja productividad organizacional. Sin embargo, Staw (citado en Muchinsky y Morrow, 1980), considera que dicha aseveración no tiene fundamentos. Considera que los nuevos trabajadores, por ejemplo, se hallan más motivados y poseen, además, mejores destrezas laborales que los que ya llevan tiempo trabajando en la organización. Así mismo, arguye que en las organizaciones en las que existen excesivas demandas físicas o psicológicas para el trabajo, una larga duración en el empleo actúa en detrimento de la productividad organizacional.

En cuanto a las consecuencias económicas negativas de la rotación de personal, sobre la organización, existen estudios numerosos que las enumeran. Sin embargo, el estudio de Dean B. Perkins (citado en Babson Jr. y Stanley, 1978), parece abarcar una gran cantidad de ellas. Así pues, clasifica, en las siguientes categorías, los diversos costos económicos

que implica la rotación de personal y que, obviamente, representan gastos considerables para la organización:

I. COSTOS DE EMPLEO: Incluyen todos los costos, directos e indirectos, asociados con la contratación de personal:

1. Costo de anuncios para propósitos de contratación.
2. Cargos de impresión de publicaciones de la empresa - (folletos sobre beneficios, por ejemplo).
3. Comisiones para la agencia, si es que se le contrata.
4. Costos de selección o preselección, que pueden incluir examen físico, de aptitudes y de referencias.
5. Gastos de viaje de los candidatos (si es aplicable).
6. Sueldos y salarios de los empleados cuya responsabilidad primaria está en la función de empleo.
7. Gastos de viaje de los reclutadores (si es aplicable)
8. Una proporción razonable de los sueldos y salarios - de empleados que dedican sólo una parte de su tiempo al proceso de contratación.
9. Sueldos y salarios de las personas que intervienen - en el proceso de la entrevista y en juntas subsecuentes relacionadas directamente, o en conferencias para la toma de decisiones.
10. Asignación de costos de papelería.

11. Asignación de gastos normales indirectos (llamadas telefónicas, por ejemplo).

II. COSTOS DE ADIESTRAMIENTO: Este factor abarca todos los gastos de supervisión o no supervisión relacionado con el entrenamiento sobre la marcha de un nuevo empleado:

1. Sueldos y salarios de supervisores y de personal clave, no supervisor, ocupado en el entrenamiento sobre la marcha.
2. El costo de los materiales y equipo relacionados directamente con el entrenamiento.
3. Costo del tiempo perdido en la producción por el en-entrenador no supervisor que se aleja de sus responsabilidades habituales.
4. Sueldos y salarios del personal que lleva las esta-dísticas de la curva de aprendizaje y otros regis-tros asociados (si es aplicable).
5. Sueldos y salarios de quienes preparan los materiales que han de usarse en el entrenamiento, sin incluir al supervisor.

III. COSTO DE PUESTA EN MARCHA: Son los costos del tra-bajo sub-estándar* realizado por un nuevo empleado. Estos costos continúan hasta que la productividad del empleado alcanza el rendimiento promedio en esa labor.

* Sub-estándar: por debajo del criterio de rendimiento esperado.

IV. COSTOS DE CAPACITACION: Incluyen los gastos de en-trenamiento formal dentro del aula, y no sobre la marcha, ya que éstos últimos se consideran, generalmente, en los costos de adiestramiento:

1. Sueldos y salarios del personal que capacita.
2. Costos de materiales y suministros utilizados en el curso.
3. Gastos indirectos normales prorrateados entre el número de personas que están siendo capacitadas.
4. Costo de orientación y de visitas.
5. Costo de seminarios especiales para entrenamiento y desarrollo fuera del lugar de trabajo (si es aplicable).
6. Ayuda escolar y reembolso de colegiaturas (si es aplicable).
7. Costo de los programas de renovación, tales como en-trenamiento cíclico en ventas y cursos de actualización tecnológica.
8. Costos relativos al reentrenamiento de empleados transferidos o promovidos que subsecuentemente se marchan.
9. Desembolsos diversos (gafetes, refrescos, fotografías, etc.).

V. GASTOS DE SEPARACION: Son aquellos que sobrevienen - como resultado de la separación de un empleado de su trabajo:

1. Costo de la producción perdida durante el reemplazo.
2. Costo del período de inactividad del equipo de producción.
3. Sueldos y salarios de personal que interviene en la separación, incluyendo el que efectúa la entrevista final, el proceso de terminación y el registro de nómina y fondo de préstamos.
4. Pago por despido o indemnización.

VI. COSTOS DE LA PERMANENCIA CORTA: Son muy difíciles - de cuantificar y sólo es posible una estimación. Sin embargo, Perkins (citado en Babson Jr. y Stanley, 1978) considera que vale la pena aislarlos como una categoría de costos. Incluyen todos los gastos atribuibles al comportamiento de los empleados que planean separarse:

1. El costo de la disminución en la productividad del empleado.
2. El costo de la disminución en la productividad de los compañeros que pasan un rato con el empleado que se va a ausentar.
3. El costo del tiempo que el empleado pasa fuera buscando otro empleo.
4. El costo del tiempo que el empleado invierte en lle-

nar solicitudes, usando las facilidades que la empresa le brinda para reproducirlas y enviarlas.

Es importante agregar que aun cuando no todos los costos categorizados por Perkins (citado en Babson Jr. y Stanley, 1978), son aplicables en todas las compañías, es innegable, sin embargo, que los costos que sí son aplicables en ellas, por reducidos e incidentales que puedan parecer si se les considera individualmente, en conjunto pueden ascender a sumas muy altas (Babson Jr. y Stanley, 1978).

Más específicamente, el despacho Hay y Asociados publicó un estudio realizado con 174 empresas, en la revista Expansión (1982, citado en Oettinger, 1983). En él se desglosan los gastos de la empresa en la reposición de un ejecutivo de alta jerarquía por otro.

En primer lugar, se encontró que el sueldo promedio de un ejecutivo era de 310,000 pesos mensuales en empresas cuyas ventas anuales oscilaban entre 500 y más de 5,000 millones de pesos. A este sueldo promedio se le agregan las prestaciones y pagos adicionales, por lo que éste se eleva a - - - 415,000 pesos mensuales.

La contratación de un ejecutivo tenía un costo promedio de 200,000 pesos por conceptos de publicación de avisos en los periódicos, tiempo de trabajo invertido en entrevistas con la empresa contratante, selección de curriculums, entrevistas técnicas y psicológicas de los candidatos, investigación de antecedentes, etc... El período de inducción, hasta que el ejecutivo empezaba a ser productivo para la empresa, se estimó en 8 meses como mínimo.

Así pues, en base a los datos anteriores, los gastos de

reposición de un ejecutivo por otro se estimaron de la siguiente manera:

| | |
|---|--------------------------------|
| Costo de contratación | \$ 200,000.00 |
| Costo del período de inducción (sueldo de \$416,000 mensuales, multiplicado por los 8 meses - del período estimado de inducción) | <u>2'328,000.00</u> |
| Costo total aproximado de reposición | <u>\$2'528,000.00</u> ===== |

Por otro lado, la investigación de Hay y Asociados señala la también que la mitad de los ejecutivos que participaron en el estudio tenían una antigüedad de 2 a 5 años en la empresa; o sea, un promedio de 3.5 años. En base a estos datos se calculó que en una empresa en la que contrataran 30 ejecutivos, se tendría que hacer un gasto de 75'840,000 pesos (costo total aproximado de reposición: \$2'528,000.00, multiplicado por 30 ejecutivos) cada 3.5 años o en el período de 3.5 años.

1.3.3 CONSECUENCIAS PARA LA SOCIEDAD EN GENERAL

Es difícil aislar los efectos que para la sociedad tiene la rotación de personal. Sin embargo, Muchinsky y Morrow (1980), reportan tres consecuencias fundamentales:

1. La primera de ellas se enfoca a identificar a la rotación de personal como determinante de la "eficiencia de locación"; es decir, del grado en el que las habilidades del trabajador son utilizadas óptimamente y remuneradas de acuerdo con su valor real en el mercado. Así pues, se considera que altas tasas de rotación, seguidas de recontractación en otro empleo, promueven la eficiencia de locación, ya que tal movi

lidad opera trasladando a trabajadores individuales - de trabajos en los que el valor de su contribución - marginal a la producción es bajo, a trabajos en donde - de éste es alto. De aquí se deriva, pues, la implicación de que una alta eficiencia de locación laboral resulta en un incremento de productividad y, a su -- vez, ésto se posibilita con altas tasas de rotación. Muchinsky y Morrow (1980) señalan, además, que las - altas tasas de rotación seguidas por recontratación en algún empleo alternativo y siempre y cuando las - vacantes de empleo no sean escasas, no parecen elevar - los niveles de desempleo.

2. Muchinsky y Morrow (1980), señalan, sin embargo, que se han identificado consecuencias de desempleo cuando la rotación voluntaria no es seguida de recontratación en otro empleo, lo que puede afectar a la economía de la región en cuestión.
3. Finalmente, Muchinsky y Morrow (1980) consideran que un incremento en tasas de rotación voluntaria, seguida de retiro, resulta en un incremento de la población económicamente dependiente, en relación al - número de aquellos que reciben un sueldo, dentro de la región en cuestión. Esto significa, pues, que el incremento de la carga dependiente conduce, inevitablemente, a que menos gente tenga que mantener económicamente a un número más grande de dependientes que no trabajan. A partir de lo anterior, estos autores reportan dos consecuencias adyacentes:
 - a) El incremento de miembros de la población dependiente requiere, así mismo, de un incremento en - la productividad y, por tanto, del crecimiento economicamente dependiente.

nómico para que así se compense la transferencia de ingresos hacia ellos. Sin embargo, señalan que la mayoría de los expertos consideran que estos incrementos nunca serán lo suficientemente significativos para compensar los altos costos de mantener a los dependientes, siendo que la única solución sería que se aumentasen las pensiones que éstos reciben.

- b) Finalmente, Muchinsky y Morrow (1980) reportan -- que el incremento de la población dependiente conduce a la declinación o, por lo menos, a un incremento menos rápido en los estándares de vida.

1.4 FORMA DE SOLICITUD DE EMPLEO Y SU USO PARA PREDECIR LA ROTACION DE PERSONAL

Es importante comenzar enfatizando que los niveles aceptables de rotación dentro de una empresa -porque, como se ha visto, ésta no siempre representa desventajas-, se establecen en función de las consecuencias que específicamente ésta tiene dentro de la organización en cuestión. Así pues, una tasa de rotación que puede ser alta para una organización, puede ser baja o excesiva para otra. Sin embargo, los niveles aceptables de rotación, en función de sus consecuencias, varían, no sólo de una empresa a otra sino que aun dentro de una misma organización, dependiendo del nivel laboral de que se trate. Así pues, Muchinsky y Morrow (1980) citan, por ejemplo, - que un 20% de rotación es aceptable para personal de oficina, pero inaceptable para supervisores.

Cabe agregar, además, que hay quienes consideran que la rotación de personal representa una especie de paradoja en sí

misma para la sobrevivencia organizacional. Así es como Katz y Kahn (citados en Muchinsky y Morrow, 1980), afirman, por su parte, que para que una organización pueda resistir a la muerte, necesita evitar aquellas tasas de rotación que, de alguna manera, y por sus consecuencias negativas, puedan afectar las operaciones de la misma. Sin embargo, agregan, si la vida de una organización debe exceder la vida laboral de sus trabajadores, la rotación debe ocurrir, aportando así sus consecuencias positivas. Esta observación sugiere, pues, que las organizaciones, intencionalmente o no, deben establecer tasas óptimas de rotación que así como posibiliten su necesidad de -- cambio permitan, además, su continuidad.

Hay casos, sin embargo, en donde dichas tasas óptimas de rotación de personal se incrementan en perjuicio de la organización.

Kraut (1975) indica que son precisamente los psicólogos quienes han intentado una serie de posibilidades con la intención de reducirlas, en beneficio de la propia organización.

Por su parte, Cascio (1976), agrupa las posibilidades - de reducir la rotación de personal en dos alternativas fundamentales.

La primera de ellas consiste en averiguar explicaciones a posteriori para el fenómeno de rotación que se está presentando en la organización, intentándose, consecuentemente, mejorar las condiciones de trabajo, las relaciones con los supervisores o cualquier otro aspecto que parezca ser el núcleo del problema.

La otra aproximación consiste, en cambio, en la posibilidad de pronosticar e identificar, de antemano, al personal

que será de corta duración precisamente ANTES de emitir la de cisión sobre su contratación. De esta manera se está utilizan do, pues, un sistema de naturaleza PREVENTIVA. Un mecanismo - conveniente para efectuar esta última estrategia consiste en el análisis de los ítems de la historia personal, que frecuen temente se encuentran en las formas de solicitud de empleo. Y es precisamente esta aproximación la que se siguió en la -- presente investigación.

1.4.1 FORMA DE SOLICITUD DE EMPLEO

Aun cuando los procedimientos específicos empleados pa ra la selección y colocación del personal varían de una orga nización industrial a otra, en función de los requerimientos del empleo específico que se ha de ocupar, Siegel (1977), con sidera que, prácticamente todas ellas, utilizan, por lo menos, un formulario de solicitud de empleo y alguna clase de entre vis ta, como base parcial para escoger al nuevo personal.

Según Tiffin y McCormick (1981), las formas de solici tud de empleo están preparadas de tal manera que obtengan da tos indicadores relativos al valor potencial del solicitante como futuro empleado de la compañía que hablan, pues, de la ade cua ción empleado-empresa.

Por su parte, Blum y Naylor (1981), consideran que las formas de solicitud de empleo tienen dos funciones particula res.

En primer lugar, proporcionar información pertinente so bre el empleado que la compañía necesitará, en caso de que lo contrate y, en segundo lugar, tienen como fin reunir informa ción sobre los solicitantes que se considera útil para el pro

ceso de contratación. En cierto sentido, "una forma de soli-citud es una entrevista muy estructurada, en la cual las pre-guntas son estandarizadas y determinadas por adelantado". (Blum y Naylor, 1981, p. 230).

Macfarland (1979), señala que los criterios que deben reunirse para implementar sus contenidos a las formas de soli-citud son generalmente, obtener datos que sean: 1) en primer lugar, de hechos, 2) capaces de ser obtenidos en forma escri-ta, 3) legales, 4) no indebidamente íntimos o personales y 5) útiles y necesarios, ya sea como dispositivos de predicción o para el expediente permanente que del trabajador se conserva en la empresa.

Por su parte, Blum y Naylor (1981), señalan que la in-formación requerida en una forma de solicitud se ocupa de lo que pudiera denominarse "historia personal", la que incluye puntos relativos a los trabajos anteriores del solicitante y al historial de su vida, tales como sus datos generales (nombre, domicilio, edad, estado civil, educación...), número de dependientes, estructura familiar, en fin. Tales aspectos, -- por cierto, fueron revisados anteriormente, en la sección de características personales relacionadas con la rotación de -- personal (ver p.25).

Blum y Naylor (1981) agregan que si la forma de solic-itud de empleo se utiliza adecuadamente, como ayuda para la se-lección de personal, puede ser, y es con frecuencia, uno de los mejores dispositivos de selección a disposición del técnico de personal. Llegan a aseverar, además, que una de sus ven-tajas sobre las pruebas de personalidad e intereses es que la contaminación de las respuestas no es, por lo común, tan im-portante. Incluso, señalan, si una persona tiende a falsifi-car sus respuestas en la forma de solicitud, sobre cuestiones

respecto a las cuales se sienta preocupado y prefiera no dar sus respuestas absolutamente sinceras, esos datos, en muchos casos, están sujetos a una verificación bastante simple, a -- partir de otras fuentes aunque, obviamente, esto no quiere de -- cir que se obtendrá siempre esa verificación. A este respecto, Juárez Herrera (1978), señala otras de las desventajas exis -- tentes en la aplicación de los tests psicológicos: sus limita -- ciones en torno a la predisposición a responder y sus defi -- ciencias en cuanto a requisitos de confiabilidad y validez -- predictiva.

Por su parte, Marcela Merelo (1985) concluye que la so -- licitud de empleo, aunada a la entrevista y a exámenes de co -- nocimientos sobre un puesto determinado, "puede resultar más esclarecedor respecto de las actividades de un individuo que las pruebas psicométricas" (p.62). La conclusión anterior fue resultado de la investigación que Merelo (1985) realizó y en la que intentó comprobar si la selección de personal hecha en una empresa se podía mejorar con la aplicación del Inventario de Rasgos Temperamentales de L.L. Thurstone, considerando el buen desempeño y la productividad de los empleados en cada -- uno de sus puestos.

Cabe señalar que en la empresa en la que Merelo llevó -- a cabo su investigación no se utilizan los servicios de agen -- cias de colocación por el alto costo y la mala calidad de la selección; por otro lado, tampoco aplican exámenes psicométri -- cos pues la Dirección no cree en ellos. Así pues, el departa -- mento de recursos humanos es el encargado de la selección de personal; para este efecto, se basan principalmente en los sí -- guientes datos del candidato: edad, domicilio, estado civil, escolaridad, educación, presentación, sin problemas de hora -- rio y que nunca haya pertenecido a un sindicato.

Considerando los resultados de las escalas observadas, Merelo (1985) concluye que en casi el 95% de los casos, la --selección de personal había sido acertada, aun sin haberse --utilizado pruebas psicométricas. Finalmente, atribuye como po sible causa de la limitada utilidad de éstas el hecho de que "en nuestro país no se ha diseñado un examen psicométrico ade cuado a las características del ser nacional" (p.62).

Blum y Naylor (1981) señalan, sin embargo, que para que el uso de la solicitud de empleo proporcione resultados efi - cientes sólo deben incluirse en ella -al igual que en cual --quier otro de los dispositivos de selección- preguntas váli - das. Esto requiere, por tanto, que se verifiquen todos los --puntos que figuran en ella para ver si, de algún modo, dicha información está, en efecto, relacionada con cierto criterio importante del éxito en el empleo.

1.4.2 FORMA DE SOLICITUD DE EMPLEO PONDERADA

El uso de los llamados formularios o formas de solici - tud de empleo ponderados puede dar como resultado, según Sie - gel (1977), la selección de empleados más eficientes en torno al criterio que se utilice y, en su caso, la reducción de la rotación de empleados, si éste lo que busca la empresa.

Tales formas de solicitud de empleo ponderadas se basan, según Siegel (1977) en lo ya mencionado anteriormente; es de - cir, una vez que se han identificado los puntos del formula - rio de solicitud relacionados con el criterio de interés, y - que han sido valorados o ponderados para fines de califica - ción, asignándoseles un cierto puntaje, hay que validar todo el formulario, cotejándolo o bien, correlacionándolo, con un criterio externo. Por supuesto, se debe tener en cuenta, tal

y como lo señalan Blum y Naylor (1981), que la validación cruzada de los resultados obtenidos en estas solicitudes ponderadas es un requisito indispensable para su uso real en una situación de selección de personal.

Más específicamente, y para proceder a ponderar una forma de solicitud de empleo, deberán detectarse a priori, tal cual lo asevera Cascio (1978), aquellos aspectos del individuo (por ejemplo: edad, años de educación) que pudieran estar relacionados con algún criterio de éxito en el trabajo. Agrega que la técnica de ponderación de la forma de solicitud de empleo es capaz de proveer una base para identificar cuáles de estos aspectos diferencian significativamente a los grupos de empleados efectivos de quienes no lo son. Los valores ponderados se asignan de acuerdo a la capacidad predictiva de cada ítem, de tal manera que pueda derivarse un puntaje total para cada individuo. Finalmente, puede establecerse una calificación de corte que, si se utiliza en la selección de empleados, eliminará el máximo número de candidatos potencialmente indeseables, con un mínimo rechazo de candidatos deseables.

Según England (1971), esta técnica es apropiada para toda organización que tenga un número relativamente grande de empleados haciendo tipos similares de trabajo y cuyos récords estén disponibles. Es particularmente valiosa, además, en el caso de empleos que requieran un largo y costoso entrenamiento, en empleos en los que la rotación de personal sea notable, o en situaciones laborales en las que exista un gran número de candidatos para un reducido número de plazas disponibles.

Por otra parte, England (1971) señala que los procedimientos de ponderación son relativamente simples y constantes, básicamente, de los pasos siguientes:

1. Escoger un criterio apropiado (ejemplo: tiempo de duración en el empleo, desempeño).
2. Identificar los grupos del criterio (empleados deseables vs. indeseables).
3. Seleccionar los items, de la forma de solicitud, que serán analizados.
4. Especificar las categorías de respuesta para cada ítem, que se utilizarán en el análisis.
5. Determinar los valores ponderados de los items.
6. Aplicar tales valores ponderados a los items de las solicitudes de otros grupos, de acuerdo a la respuesta o categoría de respuesta dada.
7. Establecer la calificación de corte, para la selección de personal.

Cascio (1978) e England (1971) señalan también que los grupos del criterio deben contar con la mayor cantidad posible de individuos, no menos de 75 en cada uno. Estos grupos deben ser subdivididos, posteriormente, en 2 subgrupos: el de la fase de validación (en donde se asignan los valores ponderados), y el de la fase de validación cruzada (con aproximadamente la mitad de individuos que en la fase de validación). Así pues, para una muestra inicial de 150 empleados, el diseño sería como el que se ilustra en la Tabla 1.1.

TABLA 1.1
 DISTRIBUCION DE UNA MUESTRA DE 150 SUJETOS EN LOS GRUPOS
 DE EMPLEADOS DESEABLES E INDESEABLES Y PARA LAS FASES DE
 VALIDACION Y VALIDACION CRUZADA

| | GRUPOS DEL CRITERIO | |
|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|
| | EMPLEADOS DESEABLES n = 75 | EMPLEADOS INDESEABLES n = 75 |
| 1a. FASE VALIDACION | n = 50 | n = 50 |
| 2a. FASE VALIDACION CRUZADA | n = 25 | n = 25 |

Una vez enunciada la información anterior, para comprender a qué se refiere la solicitud de empleo ponderada, es pertinente señalar que en México aún no se haya muy difundido su uso dentro del proceso de selección de personal. Sin embargo, esto resulta de consideración secundaria si tomamos en cuenta que, según la encuesta realizada por Quiroz Vilchis y Salazar Gómez (1981) sobre los procedimientos de selección utilizados por 112 empresas del Distrito Federal y áreas suburbanas, no se sigue ningún procedimiento técnico ni específico en las áreas de reclutamiento y selección de personal. De las 112 empresas que formaron la muestra de su estudio, sólo el 9% (empresas con más de 1,000 empleados) demostraron tener un procedimiento técnico y específico en las áreas mencionadas; sin embargo, en algunas de ellas, aun cuando contaban con un sistema y con hombres debidamente capacitados en las áreas de reclutamiento y selección de personal, el sistema no estaba actualizado ni estandarizado al universo que manejaban. Por otra

parte, en las empresas medianas (301 a 1,000 empleados) se desconocían las funciones sobre reclutamiento y selección de personal; sin embargo, muchas de ellas usaban algunas técnicas - sin conocer sus bases (por ejemplo: pruebas psicométricas interpretadas de acuerdo a machotes). En las empresas chicas - (2 a 300 empleados) no existía siquiera tecnificación de las funciones referentes al reclutamiento y selección de personal. Tampoco existía en ellas un departamento de personal, siendo que el de contabilidad era el encargado de todo lo relacionado al personal; así mismo, para la contratación de personal, era indispensable la recomendación y la observación en el trabajo.

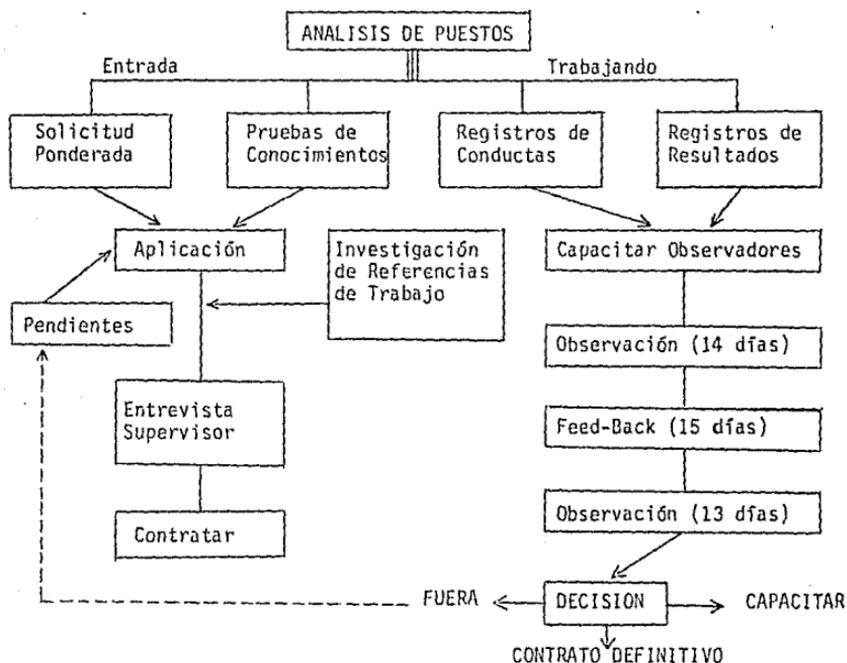
Por su parte, Villagómez García (1975) concluye, en su investigación titulada "Historia y Evolución de la Selección Técnica de Personal en México", que las organizaciones han venido empleando, hasta nuestros días, tres modelos distintos - de selección de personal, a saber: modelo tradicional con -- pruebas psicológicas, modelo de selección por objetivos y centros de evaluación.

El modelo de selección por objetivos es especialmente - atractivo para los fines que atañen a la presente sección, -- por lo que nos limitaremos únicamente a comentar este modelo.

El modelo de selección por objetivos fue elaborado y -- propuesto por Alvaro Jiménez O. en el año de 1971 (citado en Villagómez García, 1975). A través de este modelo se busca en contrar, en forma práctica, al sujeto adecuado para el empleo, pues el candidato prueba su idoneidad para el puesto. Se trata de predecir la conducta laboral posterior de los candidatos, evaluando directamente su desempeño durante 28 días -que es lo que dura el proceso de selección por objetivos. El diagrama 1.1 muestra los pasos que se siguen dentro del modelo - de selección por objetivos.

DIAGRAMA 1.1

PASOS A SEGUIR DENTRO DEL MODELO DE SELECCION POR OBJETIVOS



Como puede observarse en el diagrama 1.1, la selección por objetivos incluye, en su fase inicial, el uso de la forma de solicitud de empleo ponderada. El proceso de la selección por objetivos se inicia con un análisis de puestos: obtención de la información adecuada -a través del jefe inmediato, el trabajador que ocupa actualmente el puesto y observación directa del desempeño- sobre las funciones y resultados prescritos para el puesto a ocupar. Con las definiciones resultantes de este análisis, se proceden a especificar dos tipos de re -

gistros: uno para las conductas laborales y otro para los productos o resultados. Con esta información se elabora también la solicitud ponderada y las pruebas de conocimientos para la estimación de los prerequisites o repertorios de entrada de los candidatos a ocupar el puesto en forma definitiva. A todo candidato se le aplican la solicitud ponderada y las pruebas de conocimientos. Los que obtienen mayor calificación son presentados al supervisor o jefe quien extiende un contrato de trabajo por 28 días a tales candidatos, previa investigación de los datos declarados. Los candidatos que no fueron contratados pasan a ser archivados en pendientes. Una vez contratado, el candidato se presenta a sus labores donde será observado por personas entrenadas en tomar y medir los registros de conducta y de resultados; lo harán durante los 14 días que dura el primer período. Al décimo-quinto día, se cita al candidato a una entrevista en la que se le proporciona retroalimentación (feed-back) sobre su comportamiento y los resultados registrados durante los primeros 14 días. A continuación, se lleva a cabo un segundo período de observación y registros de conductas y resultados durante 13 días, con el fin de precisar los cambios observados de un período al otro y en relación a lo esperado. En base a lo anterior, se toma la decisión sobre contratar definitivamente, capacitar o dar de baja al candidato. En este caso, se busca un nuevo candidato en el archivo de pendientes. Finalmente, Villagómez García (1975) señala que este modelo ha sido aplicado con éxito, pero solamente por contadas empresas mexicanas.

Por otra parte, la investigación de Juárez Herrera (1978), probó empíricamente la validez del modelo expuesto anteriormente. Para este efecto, seleccionó y contrató a un sujeto para que desempeñara el puesto de "Entrevistador de Agencia de Empleos" mediante el proceso de selección por objetivos.

Juárez Herrera (1978) siguió los pasos propuestos por Jiménez (citado en Villagómez García, 1975), ya explicados anteriormente.

Cabe señalar que para la elaboración de la solicitud de empleo ponderada, Juárez Herrera (1978), tomó la información proporcionada en la solicitud por 21 sujetos que fueron contratados para ocupar el puesto de entrevistador en 5 agencias de empleos pertenecientes a una misma organización, durante el período de junio de 1969 a abril de 1973. Se dividió al grupo en 2 partes: 10 empleados de larga duración (un año o más trabajando para la organización) y 11 empleados de corta duración (6 meses o menos trabajando para la organización). Se compararon las respuestas dadas por estos sujetos en los ítems de sexo, edad, escolaridad, estado civil, número de dependientes económicos, estabilidad promedio en empleos anteriores, sueldo anterior y experiencia previa, y se procedió a la asignación de pesos para cada categoría de respuesta. Ignoramos el procedimiento seguido para la asignación de pesos pues Juárez Herrera (1978) no lo menciona.

Los ítems que lograron diferenciar entre sí a los grupos de sujetos de larga y corta duración en el empleo fueron: edad, escolaridad, estado civil, número de dependientes económicos, estabilidad promedio en empleos anteriores y experiencia previa. La ponderación de estos ítems indicó que los sujetos de larga duración en el empleo, en comparación con los de corta duración, eran de mayor edad (26 a 35 años), tenían estudios profesionales (truncos, cursándolos o concluidos), eran casados, tenían dependientes económicos (1 a 3 dependientes económicos), habían trabajado un mayor promedio de tiempo en empleos anteriores (1 a 3 años) y tenían experiencia previa en el mismo puesto y mismo tipo de empresa.

Los resultados finales de esta investigación fueron totalmente halagadores; Juárez Herrera (1978) confirmó sus hipótesis, a saber: a) El sujeto contratado cumplirá más del -- 90% de los resultados esperados en el puesto; b) El sujeto - contratado aumentará en un porcentaje significativo las conductas deseables después de la entrevista (intermedia) con - el especialista. El sistema también aportó información para la capacitación futura de las conductas débilmente deficientes y sirvió de base para la promoción del sujeto.

1.4.3 ESTUDIOS QUE ILUSTRAN EL USO DE LA FORMA DE SOLICITUD DE EMPLEO PARA PREDECIR LA ROTACION DE PERSONAL

Utilizando los fundamentos expuestos en la sección anterior es como se han venido realizando, precisamente, estudios en los que se valida la forma de solicitud de empleo te niendo como criterio de éxito, entre otros, a la duración -- del empleado dentro de su trabajo. Así pues, se ha encontra- do que ciertos items de la historia personal del individuo, que constan en la solicitud de empleo, son frecuentemente -- predictores del tiempo de permanencia del trabajador en la - empresa y, por ende, de la rotación de personal.

De esta manera, Schuh (citado en Cascio, 1976) reportó que en 19 de 21 estudios sobre la relación de los datos bio- gráficos y la rotación de personal, por lo menos un item bio gráfico o más de la historia personal del individuo tenían - relación predictiva con la rotación de personal. Cabe seña- lar, sin embargo, que sólo 14 de esos 21 estudios (Schwab y Oliver, citados en Cascio, 1976) contaban con la validación cruzada de los resultados.

Por su parte, Asher (1972) seleccionó once estudios de

sarrollados entre 1960 y 1970 -distintos a los revisados por Schuh- que utilizaban items del historial personal como pre-dictores de la conducta laboral futura y que tenían, además, datos disponibles sobre su validación cruzada. Los coeficientes de correlación obtenidos en la validación cruzada de es-tos estudios se distribuyeron de la siguiente manera: 35% - fueron de .60 ó más; 55% de .50 ó más; 74% de .40 ó más y 97% de .30 ó más.

Cabe señalar, además, que Ghiselli (citado en Asher, - 1972) publicó una comparación del poder predictivo entre los items biográficos y el uso de pruebas de inteligencia, aptitud mecánica, destreza manual, personalidad y relaciones es-paciales, todas ellas para trabajos específicos. El criterio fue el rendimiento del individuo en todos los casos, excepto en el caso de la prueba de aptitud mecánica en donde el cri-terio fue el éxito en el entrenamiento. Se pudo observar que, en comparación con los demás predictores utilizados, la vali-dez predictiva de los items biográficos fue vastamente supe-rior.

Por su parte, England (1971) revisó también aquellos - estudios que cumplieran con el requisito de la validación cr-uzada, independientemente del criterio de éxito que habían -- utilizado. De 38 estudios revisados, 36 mostraron que la for-ma de solicitud ponderada predecía significativamente el cri-terio utilizado; en otras palabras, cerca del 95% de estos - estudios mostraron resultados significativos. En su artículo, England (1971) sintetiza, además, los resultados encontrados por 27 de esos estudios cuyos resultados expresaron en térmi-nos de coeficientes de correlación. Estos varían desde .19 - hasta .83, con un valor promedio de .42. Cabe mencionar que 10 de esos 27 estudios poseen, como criterio de éxito, la du-ración en el empleo.

Es importante, sin embargo, ocuparse, en primera instancia, de los hallazgos iniciales en torno a este t \acute{o} pico, antes de revisar los estudios m \acute{a} s recientes al respecto.

Cawl (citado en Ghiselly y Brown, 1959) fue quien present \acute{o} , pues, una de las primeras investigaciones emp \acute{r} icas - acerca de la validez de las preguntas biogr \acute{a} ficas que aparecen en la forma de solicitud de empleo, utilizando como criterio de \acute{e} xito el tiempo de servicios prestados en la tarea y - correlacionando las respuestas de cada solicitante a cada pregunta, con este criterio.

Utiliz \acute{o} tres muestras de trabajadores -a saber: empleados de oficina, vendedores y contadores-, encontrando resultados distintos en cada una. Para los empleados de oficina, solamente dos de las diez preguntas que valid \acute{o} (los n \acute{u} meros 1 y 6) revelaron correlaciones prometedoras con respecto al criterio de \acute{e} xito; para los vendedores, encontr \acute{o} 6 preguntas (los n \acute{u} meros 1, 2, 3, 5, 6 y 9) y para los contadores \acute{u} nica \acute{m} ente - 2 preguntas (los n \acute{u} meros 3 y 6) que eran las inmediatamente - relacionadas con el criterio. Las correlaciones que encontr \acute{o} se reproducen en la tabla 1.2.

TABLA 1.2
CORRELACIONES ENTRE EL TIEMPO DE SERVICIOS PRESTADOS Y LAS
RESPUESTAS DE 3 MUESTRAS DE TRABAJADORES A PREGUNTAS DE LA
SOLICITUD DE EMPLEO

| PREGUNTAS EN LA HOJA DE SOLICITUD | OFICINISTAS | VENEDORES | CONTADORES |
|--|-------------|-----------|------------|
| 1. Tiempo en el último empleo | 0.22 | 0.36 | 0.07 |
| 2. Tiempo en el penúltimo empleo | 0.05 | 0.37 | 0.19 |
| 3. Promedio de tiempo en los tres últimos empleos | 0.18 | 0.46 | 0.27 |
| 4. Promedio de salario en los tres últimos empleos | -0.03 | -0.13 | 0.07 |
| 5. Número de empleos anteriores | -0.17 | -0.22 | 0.03 |
| 6. Edad en la fecha de la solicitud | 0.26 | 0.31 | 0.27 |
| 7. Estatura | 0.07 | 0.02 | 0.05 |
| 8. Peso | 0.10 | -0.07 | 0.17 |
| 9. Número de personas dependientes del solicitante | 0.00 | 0.20 | 0.00 |
| 10. Educación | 0.04 | -0.02 | -0.05 |

Por su parte, Tiffin, Parker y Habersat (1947), realizaron un estudio con el objeto de reducir las tasas de rotación a un nivel satisfactorio dentro de una organización. En éste, comprobaron que el análisis de los datos personales obtenidos al momento del ingreso de nuevos empleados varones a una fábrica de aparatos ópticos, reveló diferencias significativas entre los trabajadores que permanecieron por largo tiempo en su empleo ("larga duración") y aquellos que lo hicieron solamente por un corto período de tiempo ("corta duración").

En su estudio, utilizaron los datos de las hojas de solicitud de 27 empleados que llevaban trabajando ya 9 meses -

después de haber sido admitidos y un segundo grupo, que consistió de los datos de 60 empleados que se separaron de su empleo dentro de los tres meses siguientes a su admisión.

El período de 9 meses se seleccionó pues se consideró que en él ya se habían compensado suficientemente los gastos de contratación y entrenamiento del empleado, en tanto que el lapso de 3 meses implicaba, en cambio, una pérdida económica para la empresa, pues el dinero invertido en esas personas aún no había sido compensado.

Los datos se extrajeron de las formas de solicitud, para cada grupo de la investigación, y fueron los siguientes: edad, años de educación formal, estatura, peso, estado civil y número de dependientes.

En cuanto a estatura y peso, no se encontraron diferencias significativas entre los dos grupos. Sin embargo, sí -- las hubo en el resto de los datos, de manera que los empleados de "larga duración" eran más viejos, habían tenido menos años de educación formal, tenían mayor número de miembros familiares que dependían de ellos y había un número mayor de ellos que estaban casados en comparación con el grupo de empleados de "corta duración".

Así pues, Tiffin et al. (1947) concluyen que si la compañía quería reducir la rotación de su personal, debían seleccionar individuos que reuniesen las características de -- los de "larga duración" y, por tanto, debían tener "por lo menos, treinta años de edad, no haber terminado más de diez años de educación formal, estar casados y tener, por lo menos, un (y de preferencia dos o más) dependientes" (p.616).

Por su parte, Tiffin y McCormick (1981), agregan que

un estudio realizado posteriormente, en esta misma planta, - demostró que los individuos que reunían las características personales antes mencionadas duraban, efectivamente, más -- tiempo en el empleo que los que no las reunían. Sin embargo, al igual que Tiffin et al. (1947), advierten que la inter-pretación de los resultados encontrados en este estudio, se limitan a las condiciones específicas de la fábrica en cues-tión, no pudiéndose extrapolar a ninguna otra debido a las - diferentes condiciones laborales y humanas imperantes en ca-da una.

Aun cuando los estudios de Cawl (citado en Ghiselli y Brown, 1959) y de Tiffin et al. (1947) representaron un im-portante paso de la investigación en torno al valor predicti-vo de los datos contenidos en las solicitudes de empleo, és-ta no se estancó ahí. Por el contrario, la técnica de ponde-ración de los items de las formas de solicitud apareció y - fue evolucionando y perfeccionándose. Los estudios de Dun -- nette y Maetzold (1955) y de Kirchner y Dunnette (1957) re-presentan, pues, investigaciones que ilustran ya el uso de - la forma de solicitud ponderada en el pronóstico de aquellos empleados que serán de corta o de larga duración dentro de - su empleo.

Dunnette y Maetzold (1955), realizaron su estudio den-tro de una compañía que se ocupaba del enlatado de chícharos y maíz, que en el verano se valía de empleados temporales pa- ra hacer frente al cúmulo de trabajo. Sin embargo, aun cu-ndo en las formas de solicitud tales empleados se comprom-tían a trabajar durante todo el verano, después de trabajar por un corto período de tiempo, se separaban del empleo sin razón aparente y esto era costoso e inconveniente para la empresa.

Así fue como Dunnette y Maetzold (1955), intentaron solucionar este problema, por medio de la ponderación de los items de la forma de solicitud de empleo que se estaba utilizando, de tal manera que se pudiera eliminar el máximo número de candidatos indeseables y el mínimo de empleados estables.

Para tal propósito, las formas de solicitud de empleados temporales del verano de 1951 de la planta matriz se utilizaron para ponderar los items, en tanto que las solicitudes de los empleados del verano de 1952, de esa misma planta, se utilizaron para llevar a cabo la validación cruzada de los resultados que se obtuvieron y, además, la técnica se aplicó también a todas las formas de solicitud recibidas en otras tres plantas de esta compañía, durante 1953.

Así fue como, primeramente, el gerente de personal excluyó de las solicitudes de 1951 las de empleados temporales regulares, quienes año con año sí regresaban a la compañía a trabajar. Enseguida, clasificó al resto de ellas en "buenas" (n=269), "pobres" (n=250) y dudosas, con respecto a la permanencia en el empleo, siendo que la ponderación de items se derivó de las primeras dos categorías extremas y la categoría de solicitudes dudosas se excluyó del estudio. La ponderación de items se llevó a cabo por medio de diferencias porcentuales entre los empleados buenos y los pobres, que caían en cada una de las categorías de respuesta, asignándoles pesos netos según las tablas de Stead y Shartle (citados en Dunnette y Maetzold, 1955). De 24 items analizados, sólo 12 mostraron diferenciar a los dos grupos. En estos términos, resultó que el trabajador estable de la compañía "vive en Le Sueur, tiene teléfono, es casado y no tiene hijos, no es un veterano, es joven (menor de 25 años) o viejo (mayor de 55 años), pesa más de 150 libras pero menos de 175, ha obtenido

ESTA TENIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA 79

más de 10 años de educación, ha trabajado antes para la com
pañfa, estará disponible para trabajar hasta el fin del vera
no y prefiere el trabajo de campo que el interior" (Dunnette
y Maetzold, 1955, p.309). La aplicación de los pesos en los
datos personales de los empleados de 1951 mostró una diferen
cia entre las puntuaciones totales de los trabajadores po --
bres y los buenos. Posteriormente, se llevó a cabo la valida
ción cruzada, aplicando los pesos anteriores a 244 sollicitu
des "buenas" y 201 "pobres", encontrándose una diferencia es
tadfsticamente significativa entre sus medias.

Para comprobar si la forma de solicitud ponderada era
estable a través de un período de tiempo, los puntajes ponde
rados derivados de las solicitudes de 1951 se aplicaron a -
una nueva muestra de empleados que trabajaron en la misma -
planta, pero en el verano de 1953. Y, una vez más, se encon
tró que sí eran capaces de diferenciar significativamente en
tre los dos grupos. Siendo que las necesidades laborales y -
la fuerza de trabajo disponible en la industria del enlatado
diferían considerablemente de un tiempo a otro, fue imposi -
ble establecer un punto de corte fijo para propósitos de con
tratación. Si por un lado ésto redujo, probablemente, el gra
do de discriminación entre los dos grupos de empleados, por
otro lado proporcionó una solución para sus necesidades inme
diatas.

Finalmente, se comprobó también que la forma de sollici
tud ponderada de la planta matriz, predecía efectivamente la
rotación en otras tres plantas de la misma compañía, en base
a los factores originalmente identificados como asociados --
con la rotación de estos empleados temporales.

Hacen la aclaración, sin embargo, de que la precisión
predictiva variaba de planta a planta, sugiriendo que la -

ponderación de ítems debe realizarse con los datos de la planta en cuestión para así incrementar, significativamente, su capacidad discriminativa entre los grupos del criterio.

Por último, es importante agregar que una de las aportaciones fundamentales de este estudio, se enfoca al reconocimiento de que la técnica de ponderación de la forma de solicitud pudo ampliarse exitosamente a obreros que realizaban diferentes tipos de trabajos, de manera tal que el método no debe limitarse, únicamente, a vendedores u oficinistas.

Por su parte, Kirchner y Dunnette (1957), demostraron la utilidad de aplicar la forma de solicitud de empleo ponderada en una variedad de trabajos de oficina (oficinistas, taquígrafas, secretarías y relaciones públicas) -utilizando como criterio la duración en el trabajo-, y no restringiéndola a una ocupación específica.

Para este efecto, utilizaron un primer grupo de solicitudes de mujeres que se clasificaron en función del tiempo que llevaban trabajando las empleadas, a partir de su admisión en 1954, en:

- a) "Corta duración": 9 meses o menos (n=33)
- b) "Larga duración": 19 meses o más (n=105)

Posteriormente, se llevó a cabo la ponderación de 40 ítems de la solicitud de empleo, siendo que solamente 15 de ellos resultaron diferenciar a los dos grupos. Cabe señalar que para la ponderación de los ítems, se utilizaron las tablas de Stead y Shartle (citados en Kirchner y Dunnette, 1957), en base a las cuales se establecieron los pesos netos correspondientes para cada categoría de respuesta. Posteriormente, se obtuvo la calificación total para cada sujeto, encontrán-

dose una diferencia entre ambos grupos: las empleados de larga duración obtuvieron puntajes mayores que las de corta duración y la diferencia entre los puntajes medios era alta y estadísticamente significativa.

Enseguida, llevaron a cabo la validación cruzada con otra muestra de solicitudes pertenecientes a empleados admitidos (33% mujeres), de acuerdo a los criterios siguientes:

- a) "Corta duración": 9 meses o menos (n=40)
- b) "Larga duración": 16 meses o más (n=45)

En este caso, encontraron que las 15 variables que diferenciaron entre los grupos del criterio en la fase anterior, también eran capaces de diferenciar significativamente a los dos grupos en esta nueva muestra. La diferencia entre las dos medias fue un poco menor que antes pero continuó siendo estadísticamente significativa. Así mismo, se obtuvo una correlación significativa entre el puntaje total de los sujetos y su duración en el empleo de .42.

Kirchner y Dunnette (1957) pudieron concluir que la mujer de larga duración era "joven, soltera, de Minnesota, -- graduada de preparatoria o universidad, que no dejó grados escolares que terminar y que no tiene auto o mobiliario. Ella se ha separado de su último trabajo por motivos de progreso, tenía bajo salario en éste, tenía pocos empleos anteriores, tenía entrenamiento en el área comercial o de negocios en la preparatoria, es extraordinariamente buena en taquígraffa y tiene poca experiencia en el manejo de máquinas de oficina. Ella no puede comenzar inmediatamente en su nuevo trabajo, ha perdido algún tiempo de la escuela o el trabajo en el año pasado y ha sido empleada por más de dos años en su último trabajo. La ocupación de su padre es probable --

mente la agricultura, el trabajo de oficina o las ventas" - (p.207).

Así pues, una vez más pudo comprobarse que, en base a la ponderación de una forma de solicitud, pueden emitirse -- juicios predictivos en torno a si un determinado empleado se rá o no un riesgo para la empresa, en términos de su tiempo de duración en el empleo.

Años después, los descubrimientos del estudio de Fleishman y Berniger (citados en Fleishman y Bass, 1976), vinieron a superar y perfeccionar a aquellos encontrados en los estudios citados anteriormente. Su investigación tenía por finalidad desarrollar un método destinado a calificar la forma de solicitud para seleccionar empleadas de oficina y secretarías de una universidad, que tuvieran mayores probabilidades de permanecer por más tiempo en el empleo.

Para este efecto, trabajaron con las solicitudes de empleo de 120 mujeres oficinistas que aun cuando fueron contratadas, entre 1954 y 1956, sobre la base de que serían permanentes en su empleo, fue posible distinguir dos subgrupos:

- a) Las de larga duración: 60 mujeres que llevaban ya -- en el trabajo de 2 a 4 años y seguían ocupando sus puestos.
- b) Las de corta duración: 60 mujeres que se habían ya separado del trabajo en un lapso de 2 años, a partir de su fecha de contratación.

Después de comparar las respuestas dadas de cada empleada a los ítems de la solicitud, se determinaron cuáles -- eran capaces de diferenciar a las empleadas de larga y corta

duración entre sí. Las respuestas de cada grupo se clasificaron y se transformaron en porcentajes, para facilitar las comparaciones.

Enseguida, procedieron a la ponderación de tales items, de manera que aquellos que no establecían diferenciación entre los 2 grupos, recibieron un peso de cero, no contribuyendo a la suma total de puntos. Por otra parte, cuando era evidente que algún item sí marcaba diferencia entre los 2 grupos, se le asignó una calificación que reflejaba tanto el grado como la dirección de la discrepancia (valor negativo: cuenta en contra del solicitante; valor positivo: a favor del candidato). Señalan, además, que "aunque hay métodos más precisos para asignar la importancia, descubrimos que el procedimiento simple, pero sistemático, que describimos antes, daba resultados comparables". (p.113).

La calificación total del solicitante se obtuvo sumando algebraicamente los valores resultantes de la ponderación de items de su solicitud de empleo. Enseguida, se sacaron los promedios de cada uno de los dos grupos.

Fleishman y Berniger (citados en Fleishman y Bass, 1976), encontraron una diferencia estadísticamente significativa entre las calificaciones promedio de cada grupo. Así mismo, la correlación entre las puntuaciones totales obtenidas por esas empleadas y su duración subsiguiente en el empleo fue alta y estadísticamente significativa: .77

Sin embargo, debido a que esta correlación la calcularon a partir de la muestra misma de la que se determinó la importancia de los items individuales, procedieron a la validación cruzada, en la que utilizaron una muestra independiente a la anterior pero de la misma población. Se usaron 85 so

licitudes de oficinistas y secretarias contratadas en el mismo período, y que clasificaron en los grupos de corta y larga duración, con los mismos criterios utilizados antes aplicándoseles, también, el mismo sistema de calificación desarrollado en la primera muestra.

Una vez más, encontraron una diferencia estadísticamente significativa entre las calificaciones promedio de cada grupo y una correlación significativa (.57), entre las puntuaciones totales y la duración subsiguiente en el empleo. Así mismo, los mismos ítems que diferenciaban a ambos grupos en la primera muestra, lo hacían también en la segunda.

Aun cuando Fleishman y Berniger (citados en Fleishman y Bass, 1976) tenían ya un instrumento de selección que indicaba las probabilidades de que un solicitante de empleo permaneciera o no por largo tiempo en él, decidieron obtener una "calificación de corte" para poder utilizar este instrumento en la toma correcta de decisiones reales de contratación. Dicha puntuación tiene la característica de reducir al mínimo tanto el número de personas que resultarían empleadas de corta duración, como el número de rechazadas que podrían haber permanecido por larga duración en el trabajo. En otras palabras, tal calificación representa, precisamente, el punto de máxima diferenciación entre los 2 grupos. Así pues, --aquellas personas que alcanzaban dicha calificación o mayor serían aceptadas por la institución, en tanto que aquellas --que obtuvieran una calificación menor serían rechazadas pues representarían un riesgo para la institución, en términos de su duración en el trabajo. De esta manera, los autores pudieron seleccionar tal calificación por medio del método de "diferenciación máxima", agregando que de haber utilizado la calificación de corte de 4 en la selección de las empleadas de

la segunda muestra, el entrevistador hubiera podido contra -
tar a dos de cada tres empleadas que permanecían más de 2 --
años pero hubiera podido rechazar aproximadamente a 4 de ca-
da 5 de las que se separaron de su empleo antes de ese tiem-
po.

Finalmente, delimitaron el perfil de la empleada de es
ta universidad que tenía mayores probabilidades de permane-
cer por largo tiempo en su empleo:

"Tiene treinta años de edad o más, su domicilio es localen
vez de que viva en los suburbios. Está casada (pero no -
con un estudiante) o es viuda. Su esposo tiene mayores -
probabilidades de ser ejecutivo o profesional. Es posi-
ble que tenga uno o dos hijos; de ser así, tienen edad -
de secundaria o mayores. Al menos uno de los miembros de
su familia estuvo trabajando en Yale. Ella misma no esta
ba trabajando en el momento de presentar la solicitud.
Recibió educación de comercio, de preparatoria o de es -
cuela secretarial y suele hablar más de un idioma. En ca-
so de que conozca la mecanografía, escribirá a una velo-
cidad de 50-60 palabras por minuto. Por lo común, no pue
de tomar dictados en taquigrafía -sin embargo, si lo ha-
ce, tendrá una velocidad relativamente alta. No indica -
más que un interés exterior, aparte del trabajo, y pone
de manifiesto que lo que más le interesa son las perso-
nas y las organizaciones. Finalmente, duró al menos dos
años en su empleo anterior".
(Fleishman y Berniger, citados en Fleishman y Bass, 1976,
p. 116).

Posterior al estudio de Fleishman y Berniger, Buel --
(1964) realiza una investigación en la que demostró la exis-
tencia de validez, tanto concurrente como predictiva en la -
forma de solicitud de empleo ponderada, de una compañía pe -
trolera, en cuanto a la rotación voluntaria de mujeres ofici
nistas.

Utilizó una muestra de solicitudes de empleadas contra
tadas entre 1956 y 1959, que clasificó en: a) corta duración

(n=73) y b) larga duración (n=79), para efectos de la ponderación de los ítems de la solicitud. Se seleccionaron 35 ítems de información para realizar el análisis. Se obtuvo la frecuencia de respuestas para cada categoría, tanto del grupo de larga como del de corta duración y dichas frecuencias fueron examinadas para detectar diferencias. Sólo 15 ítems fueron seleccionados para someterse a una ponderación diferencial, según el método de Wherry (citado en Buel, 1964). Tales ítems fueron: distancia del hogar a la oficina, para qué trabajo está mejor calificado, amistades en la compañía, quién lo refirió a la compañía, estado civil, tiempo de matrimonio, escolaridad, participación en promover deportes escolares, participación en organizaciones de la clase, participación en otras actividades escolares, cómo pasa sus vacaciones de verano, referencias, tipo de residencia, tiempo de vivir en la ciudad y edad. Para determinar la validez de la información ponderada, se llevó a cabo una validación cruzada concurrente, utilizando una muestra de otras 72 solicitudes de las cuales 36 eran de corta duración y 36 de larga duración. En esta fase, Buel (1964) encontró una correlación biserial de .49 ($p < .01$) entre las puntuaciones ponderadas totales de las 72 solicitudes y el criterio de rotación, la cual resultó significativa. Para usos futuros del departamento de selección, estableció una calificación de corte (punto de máxima diferenciación entre los dos grupos de la validación cruzada) de 10.

Lo importante dentro del estudio de Buel (1964) consistió en demostrar que aun cuando variables intercurrentes o extrañas de gran peso aparecieron después de llevar a cabo la validación cruzada concurrente, la validez predictiva de la forma de solicitud originalmente ponderada no desapareció. Lo que sucedió fue que la compañía se mudó de sitio, adentrándose a los suburbios, introduciéndose así cambios noto-

rios dentro del diseño de la investigación: se tuvieron que desechar 3 de los ítems originalmente utilizados por su inaplicabilidad a las nuevas condiciones; así mismo, la calificación de corte tuvo que reducirse al desechar tales ítems. Por otro lado, una nueva o, por lo menos, potencialmente distinta población, fue la que se utilizó en la situación predictiva debido a la nueva localización geográfica de la compañía siendo que, además, los criterios de corta y larga duración tuvieron que ser redefinidos, para restringir la varianza; se utilizaron solicitudes de empleadas contratadas en el año de 1961 y se clasificaron de la siguiente manera:

- a) Corta duración: $n=20$: un año o menos de servicios prestados.
- b) Larga duración: $n=40$: un año o más, con un máximo de 23 meses de servicios prestados, para aquellos que fueron contratados al iniciarse el período del estudio.

Buel (1964) pudo comprobar la existencia de validez -- predictiva, habiendo encontrado una correlación biserial entre los puntajes totales de las solicitudes y el criterio dicotómico de duración en el empleo de .33 (significativo a un nivel de confianza $<.02$). Este coeficiente lo cataloga, además, de la misma magnitud que se hubiera esperado en situaciones de validez predictiva libres de variables intercurrentes o extrañas.

Siendo que cada variable extraña tenía, por sí sola, el potencial suficiente para destruir o disminuir ampliamente -- la validez y, por haberlo hecho sólo parcialmente, el estudio de Buel (1964) es alentador y proporciona un gran apoyo a la consideración de los datos biográficos como predictores de la duración en el empleo.

Años después, Lee y Booth (1974), realizaron un estudio que se constituye en una réplica de aquellos en los que se utiliza la forma de solicitud de empleo ponderada y, una vez más, los resultados que obtuvieron apoyan la validez de ésta para predecir la rotación de personal entre oficinistas.

Para tal efecto, utilizaron 2 muestras de solicitudes: una para la fase de ponderación y validación (n=150:75 de larga duración, 16 meses o más y 75 de corta duración, 6 meses o menos), y otra para la de validación cruzada (n=94:40 de larga duración, 16 meses o más; 20 de duración intermedia, 7 a 15 meses; 34 de corta duración, 6 meses o menos).

De 11 ítems que resultaron diferenciar significativamente entre los dos grupos, siguiendo el procedimiento propuesto por England (1971), solamente se retuvieron 9 ya que los otros dos podrían tener un efecto adverso sobre grupos minoritarios.

La correlación biserial puntual (r_{bp}) entre los puntajes de la forma de solicitud de empleo y la pertenencia al grupo del criterio fue de .59 (n=150, $p < .001$). En la validación cruzada, el r_{bp} resultó de .56 (n=74, $p < .001$). Así pues, el coeficiente de validez r_{bp} se mantuvo muy bien cuando el sistema de calificación desarrollado para la muestra de ponderación y validación se aplicó a la muestra de la validación cruzada.

Cuando el grupo de duración intermedia se incluyó en la validación cruzada se obtuvo también un coeficiente de correlación altamente significativo: .56 (n=94, $p < .001$).

Así pues, Lee y Booth (1974), pudieron concluir que los puntajes de la forma de solicitud ponderada predecían, -

efectivamente, el criterio de duración en el empleo y podrían ser usados, además, para la toma de decisiones en la selección de personal.

Cabe agregar que estos autores presentan en su estudio, además, un análisis sobre el ahorro económico que representa la introducción de una forma de solicitud ponderada válida - dentro del proceso de selección de personal. En otras palabras, evaluaron la utilidad de adicionar una solicitud de empleo ponderada a los métodos existentes de selección de personal, considerando el costo de eliminar a los solicitantes indeseables para la compañía. Para este efecto, determinaron el costo promedio (en dólares) por cada empleado de larga duración que se contratara, para distintas calificaciones de corte. Dichos costos incluyeron los de reclutamiento, entrenamiento, improductividad del nuevo empleado en su período de entrenamiento y, finalmente, los beneficios accesorios durante el período de entrenamiento. Después de un análisis cuidadoso de la información, determinaron que utilizando una calificación de corte de 14 tendrían el máximo ahorro económico posible por cada empleado de larga duración que se contratara; cabe señalar que dicho ahorro ascendía a 249,946.00 dólares, en el caso de 200 empleados de larga duración que se contrataran. Señalan, además, que dicha calificación de corte debería ajustarse de así exigirle las condiciones del mercado laboral.

Finalmente, Lee y Booth (1974) concluyen que la forma de solicitud de empleo ponderada válida es significativamente útil desde el punto de vista práctico y que, aun en el caso de empleos de un nivel relativamente bajo -con modestos costos de contratación y entrenamiento-, el ahorro económico esperable es atractivamente alto.

Por su parte, el estudio de Cascio (1976), entre muje-

res oficinistas de una compañía de seguros representa, a su vez, un testimonio más en el que se pudo comprobar la posibilidad de utilizar los datos biográficos de la solicitud de empleo para predecir la duración en el empleo.

La aportación diferencial de este autor consistió en demostrar que aún después de satisfacer los requerimientos legales para el uso de datos biográficos (que los items estén relacionados con el trabajo y que no discriminen injustamente contra grupos minoritarios o no minoritarios), la rotación pudo predecirse, con un grado apreciable de precisión, por medio de la ponderación de los items correspondientes.

Cascio (1976) seleccionó a 260 mujeres oficinistas y las designó como de larga duración si habían permanecido 12 meses o más en el empleo, y como de corta duración si habían renunciado voluntariamente dentro de un período de un año, a su fecha de contratación. Posteriormente, los sujetos fueron designados al azar a los grupos de validación y de validación cruzada. El primero quedó integrado por 160 mujeres, de las cuales 80 pertenecían a un grupo minoritario y 80 no eran parte de una minoría; el grupo de validación cruzada -- quedó integrado por 100 mujeres; 50 en cada subgrupo. Finalmente, las muestras quedaron constituidas como se ilustra en la tabla 1.3.

TABLA 1.3
 DISTRIBUCION DE SUJETOS EN SUBGRUPOS (MINORITARIO-NO MINORITARIO),
 DURACION EN EL EMPLEO (CORTA DURACION-LARGA DURACION) Y EN FASES
 DEL ESTUDIO (VALIDACION-VALIDACION CRUZADA)

| | SUBGRUPO MINORITARIO | | SUBGRUPO NO MINORITARIO | |
|-----------------------------|----------------------|----------------|-------------------------|----------------|
| | Larga duración | Corta duración | Larga duración | Corta duración |
| GRUPO DE VALIDACION | n=40 | n=40 | n=40 | n=40 |
| GRUPO DE VALIDACION CRUZADA | n=25 | n=25 | n=25 | n=25 |

Después de examinar la solicitud de empleo, seleccionó 16 ítems para proceder con su ponderación. El método seguido para desarrollar la solicitud ponderada fue el sugerido por England (1971). En ambos subgrupos, fueron 10 los ítems que lograron diferenciar entre las empleadas de corta y larga duración: edad, estado civil, edad de los hijos, educación, duración en el trabajo anterior, salario anterior, amistades o parientes en la compañía, localización de su residencia, propietario de casa y tiempo de vivir en su dirección actual. Cabe señalar que las respuestas de cada subgrupo fueron analizadas por separado. Posteriormente se obtuvieron puntajes totales y se calculó el coeficiente de correlación biserial-puntual (r_{bp}). Mientras que las diferencias entre los puntajes medios de la forma de solicitud de las empleadas de corta y larga duración, dentro de cada subgrupo (minoritario-no minoritario) fueron altamente significativas, las diferencias entre los puntajes medios entre las minorías de corta duración (larga duración) y las no minorías de corta duración -- (larga duración) no fueron estadísticamente significativas.

El r_{bp} entre los puntajes de la solicitud y el criterio fue de .79 para el grupo minoritario y de .77 para el no minoritario ($p < .001$) en la fase de validación. En la validación cruzada, los r_{bp} fueron, respectivamente, de .58 y de .56 ($p < .001$).

Posteriormente, Cascio (1976) procedió a utilizar el método de diferenciación máxima (Fleishman y Berniger, citados en Cascio, 1976), para obtener la calificación de corte y así minimizar tanto los rechazos erróneos, como las aceptaciones erróneas de personal, pues ambos eran igualmente costosos para la empresa. Dicha calificación de corte resultó ser 10. Al utilizarla, se esperaba que 7 ó más de cada 10 solicitantes seleccionados fueran de larga duración, y que menos de 3 de cada 10 fueran empleados de corta duración.

1.5 HIPOTESIS

Uno de los principales fenómenos que atañen tanto a las grandes como a las pequeñas empresas es la rotación de personal. Entre sus implicaciones se encuentran las consecuencias negativas -tanto sociales como económicas- que tienen lugar en la organización y que ya fueron revisadas en el marco teórico.

Por tanto, se considera de vital importancia detectar posibles factores asociados a la rotación de personal para así poder reducir o bien, prevenir en la mayor medida posible, la incidencia de esta conducta.

Dado que hasta ahora no concuerdan del todo los resultados de investigaciones sobre la relación entre la rotación y datos de la historia personal de los trabajadores, surgió

la inquietud por emprender la presente investigación con la intención de detectar no solamente posibles relaciones entre dichas variables sino además, para utilizarlas en la predicción de la rotación.

Tal inquietud dio lugar al planteamiento de la siguiente pregunta de investigación: ¿Acaso los datos de la historia personal de los trabajadores, contenidos en la forma de solicitud de empleo, pueden ser predictores de su conducta posterior de rotación? Cabe señalar que la rotación se manejó en el estudio como duración en el empleo y se dicotomizó, además, en corta y larga duración (ver p.106).

Por otro lado, la pregunta de investigación condujo a la formulación de 14 hipótesis, sustentadas en información presentada dentro del marco teórico, que plantean relaciones entre variables concretas de la historia personal de los trabajadores (sexo, edad, domicilio, estado civil, teléfono, dependientes económicos, educación formal, idioma, duración en empleos anteriores, sueldo anterior, empleado, motivo de separación del último empleo, familiares y/o conocidos en la empresa y fuente de reclutamiento) -definidas en el libro de codificación (ver tabla 2.3, p. 108)-, y su duración en el empleo --- (corta y larga duración).

A continuación, se presentan las hipótesis formuladas y su respectivo apoyo teórico.

1. Aun cuando los estudios revisados no delatan la existencia de una relación consistente entre la rotación de personal y el sexo del trabajador, fue posible partir tanto de los hallazgos de Marsh y Mannari (citados en Mobley et al., 1979), como de la diferenciación estereotipada entre roles sexuales -que en México tiende a señalar la supremacía indis-

cutible del varón y la limitación de la mujer para alcanzar la feminidad superlativa, el dominio de las labores del hogar y la maternidad (Díaz Guerrero, 1976)-, para proponer la siguiente hipótesis:

h_1 : "Los vendedores de larga duración en el empleo serán de sexo masculino, en tanto que los de corta duración en el empleo - serán de sexo femenino, a un nivel de significancia de .05 ó menor".

2. Los hallazgos de Cawl (citado en Ghiselly y Brown, 1959), Tiffin et al. (1947), Fleishman y Berniger (citados en Fleishman y Bass, 1976), Buel (1964), Cascio (1976), Juárez Herrera (1978), Porter y Steers (1973), Muchinsky y Morrow (1980), Federico et al. (1976), Mobley et al. (1979), Lakin et al. (1983), Waters et al. (1976), Price (citado - en Mobley et al., 1979) y Maier (1975) sugieren que la edad se relaciona inversamente con la rotación. En base a lo anterior, se propuso la siguiente hipótesis:

h_2 : "Los vendedores de larga duración en el empleo serán de mayor edad que los de corta duración en el empleo, a un nivel de -- significancia de .05 ó menor".

3. La distancia del domicilio del trabajador hasta su trabajo, parece estar relacionada con su duración en el empleo (Dunnette y Maetzold, 1955; Kirchner y Dunnette, 1957; Fleishman y Berniger, citados en Fleishman y Bass, 1976; -- Buel, 1964; Cascio, 1976). Dadas las distancias en México, - fue posible proponer la siguiente hipótesis:

h_3 : "Los vendedores de larga duración en el empleo tendrán un domicilio localizado más cerca de su trabajo que los de corta duración en el empleo, a un nivel de significancia de .05 ó menor".

4. En base a los estudios de Tiffin et al. (1947), Dunnette y Maetzold (1955), Fleishman y Berniger (citados en - Fleishman y Bass, 1976), Juárez Herrera (1978), Mobley et al. (1979), Maier (1975) y de Federico et al. (1976), quienes encontraron que el estado civil del trabajador se relaciona con la conducta de rotación, de tal manera que los solteros presentan una menor duración en el trabajo y, por ende, mayores tasas de rotación que los casados, se propuso la siguiente hipótesis:

h_4 : "Los vendedores de larga duración en el empleo serán casados, en tanto que los de corta duración en el empleo serán solteros, a un nivel de significancia de .05 ó menor".

5. Dunnette y Maetzold (1955) encontraron que un predictor de los trabajadores estables era el tener teléfono. En base a esto, se propuso la siguiente hipótesis:

h_5 : "Los vendedores de larga duración en el empleo tendrán teléfono, en tanto que los de corta duración en el empleo carecerán de él, a un nivel de significancia de .05 ó menor".

6. Cawl (citado en Ghiselly y Brown, 1959), Tiffin et al. (1947), Porter y Steers (1973) y Muchinsky y Morrow -- (1980) reportan, en el caso de los varones, una correlación negativa entre el número de dependientes económicos y la conducta de rotación. Sin embargo, en el caso de las mujeres, Porter y Steers (1973) así como Muchinsky y Morrow (1980) reportan lo contrario; es decir, que entre mayor sea el tamaño de la familia, mayor será la tendencia de separarse del trabajo. En base a tales hallazgos, se propuso la siguiente hipótesis:

h_6 : "En tanto mayor sea su número de dependientes económicos, los varones pertenecerán al grupo de vendedores de larga duración en el empleo y las mujeres pertenecerán al grupo de vendedores de corta duración en el empleo, a un nivel de significancia de .05 ó menor".

7. Los hallazgos de Tiffin et al. (1947), Lakin et al. (1983) y de Federico et al. (1976) revelan una relación positiva entre la variable de rotación y la de escolaridad. En base a esto, se propuso la siguiente hipótesis:

h_7 : "Los vendedores de larga duración en el empleo presentarán un número menor de años de educación formal que los de corta duración en el empleo, a un nivel de significancia de .05 ó menor".

8. Fleishman y Berniger (citados en Fleishman y Bass, 1976) encontraron que el hablar más de un idioma, entre --- otras variables, era predictor de las empleadas que serían - de larga duración en el trabajo. En base a esto, se sugirió la siguiente hipótesis:

h_8 : "Los vendedores de larga duración en el empleo hablarán más de un idioma, en tanto que los de corta duración en el empleo hablarán solamente español, a un nivel de significancia de .05 ó menor".

9. Cawl (citado en Ghiselly y Brown, 1959), Kirchner y Dunnette (1957), Fleishman y Berniger (citados en Fleishman y Bass, 1976), Juárez Herrera (1978) y Porter y Steers (1973) encontraron en sus estudios que entre mayor fuera la duración del trabajador en su (s) empleo (s) anterior (es), menor sería la posibilidad de que se separara de su trabajo actual. En base a tal hallazgo, se propuso la siguiente hipótesis:

h_9 : "Los vendedores de larga duración en el empleo tendrán una mayor duración en los empleos anteriores que los de corta duración en el empleo, a un nivel de significancia de .05 ó menor".

10. Kirchner y Dunnette (1957) encontraron que los empleados de larga duración en el trabajo eran aquellos cuyo sueldo en el último empleo era bajo. Con fundamento en lo anterior, se sugirió la siguiente hipótesis:

h_{10} : "Los vendedores de larga duración en el empleo habrán tenido un sueldo anterior menor al recibido en la empresa caso, a la fecha de su ingreso, en tanto que los de corta duración en el empleo habrán tenido un sueldo anterior mayor al recibido en la empresa caso, a la fecha de su ingreso, a un nivel de significancia de .05 ó menor".

11. Fleishman y Berniger (citados en Fleishman y Bass, 1976) encontraron que, entre otras variables, el no tener trabajo -- al momento de llenar la solicitud de empleo, era predictor -- de la larga duración en el empleo. En base a esto, se propuso la siguiente hipótesis:

h_{11} : "Los vendedores de larga duración en el empleo no tendrán trabajo al momento de llenar su solicitud, en tanto que -- los de corta duración en el empleo sí contarán con él, a un nivel de significancia de .05 ó menor".

12. Kirchner y Dunnette (1957) encontraron que los empleados de larga duración en el empleo eran aquellos que, entre otras características, se separaron de su último empleo para progresar. En base a esto, se propuso la siguiente hipótesis:

h_{12} : "Los vendedores de larga duración en el empleo, a diferencia de los de corta duración en el empleo, se habrán separado de su último empleo para progresar, a un nivel de significancia de .05 ó menor".

13. Fleishman y Berniger (citados en Fleishman y Bass, 1976) reportan que la existencia de un familiar que ha trabajado para la institución se relaciona con una larga duración en el empleo. En base a lo anterior, se propuso la siguiente hipótesis:

h_{13} : "Los vendedores de larga duración en el empleo tendrán familiares y/o conocidos trabajando en la empresa, en tanto que los de corta duración en el empleo no los tendrán, a un nivel de significancia de .05 ó menor".

14. En su estudio, Buel (1964) reporta ciertos items de la forma de solicitud de empleo capaces de diferenciar entre sí a los grupos de corta y larga duración en el trabajo. Uno de estos items se enfoca a quién refirió al empleado a la empresa. Así pues, se propuso la siguiente hipótesis:

h_{14} : "Habrá una diferencia significativa al .05 ó menos, en cuanto a la fuente de reclutamiento, entre los vendedores de larga y los de corta duración en el empleo".

CAPITULO 2

METODOLOGIA

2.1 ESQUEMA DEL ESTUDIO

El esquema de este estudio corresponde al de uno ex -- post facto (Campbell y Stanley, 1970; Elmes, 1981; Isaac y Michael, 1977).

El propósito de este tipo de estudios se enfoca, tal - cual lo aseguran Isaac y Michael (1977), a investigar posi - bles relaciones mediante la observación de alguna (s) conse - cuencias (s) existente (s), buscando retrospectivamente en - los datos, posibles factores causales. Lo anterior es contras - te con el método experimental, ya que éste recolecta sus da - tos bajo condiciones de control en el presente.

Isaac y Michael (1977) consideran que la característi - ca fundamental de este tipo de estudios es que los datos son recolectados una vez que todos los eventos de interés ya han ocurrido. Se toma uno o más efectos (variables dependientes) y se examinan los datos yendo hacia atrás, a través del tiem - po, obteniendo posibles causas, relaciones y sus significa - dos. Específicamente en esta tesis, la variable dependiente fue la duración en el empleo (dicotomizada en corta y larga duración en el empleo), en tanto que los datos que se anali - zaron retrospectivamente, acudiendo a las formas de solici - tud de empleo de los trabajadores como fuente principal, fue - ron los de su historia personal. Así pues, lo que se preten - dió en el estudio fue encontrar la relación de tales datos -

personales con la duración en el empleo (corta o larga), con secuencia ya dada en los sujetos.

Las ventajas citadas por Isaac y Michael (1977) en tor no a este método de investigación, se resumen en tres puntos:

1. Es aplicable cuando el método experimental no puede llevarse a cabo debido a la imposibilidad de selec - cionar, controlar y manipular los factores neces - rios para el estudio directo de relaciones entre va - riables.
2. Proporciona información útil concerniente a la natu - raleza del fenómeno que se está estudiando: qué se - relaciona con qué, bajo qué condiciones, en qué se - cuencias y patrones, en fin.
3. En años recientes, los avances en las técnicas, en - los métodos estadísticos y en los diseños que se ca - racterizan por presentar controles parciales, han -- proporcionado mayor fundamento a estos estudios.

Finalmente, cabe mencionar que el presente estudio si - guió los pasos propuestos por Isaac y Michael (1977), para -- todo estudio de tipo ex post facto, a saber:

1. Definir el problema.
2. Estudiar la literatura sobre el tema.
3. Establecer hipótesis.
4. Seleccionar sujetos para el estudio.
5. Seleccionar o construir técnicas para la recolec -- ción de datos. Recolectar datos.
6. Describir, analizar e interpretar claramente los ha llazgos.

2.2 MUESTRA

El universo tomado en consideración para el presente estudio estuvo integrado por todos aquellos empleados de planta contratados por la empresa caso durante el período de 1982 a 1984, inclusive. Se seleccionó este período de tiempo ya que -sobre la información de este lapso temporal- la em -presa contaba con acceso y disponibilidad inmediatos.

Dicho universo incluyó los datos de identificación ex-traídos -tanto de aquellos sujetos que, a la fecha de corte del estudio, aún estaban trabajando en la empresa, como los de aquellos que ya se habían separado de la misma-, a partir del directorio de personal (altas) y de las libretas de perso-nal separado de planta, respectivamente. De esta manera se limitó, tentativamente, a los dos grupos del criterio (dura-ción en el empleo), que serían necesarios para proceder con este tipo de estudios (England, 1971): por un lado, el de empleados deseables para la empresa y, por otro lado, el de empleados indeseables; ambos, en términos de su tiempo de duración en el empleo.

Para delimitar tal universo, se procedió a definir una serie de parámetros y así, concretar más la población a con-siderar. Por tanto, además de las condiciones anteriores, la población se restringió a sujetos contratados para el área metropolitana y a los empleados de planta cuyos contratos ha-bían sido por tiempo indeterminado. Así mismo, solamente se consideraron a aquellos sujetos que ocupaban o, en su caso, habían ocupado el puesto de vendedor, descartándose al resto del personal de la empresa.

A partir de la población descrita, se extrajo la mues-tra de sujetos que se utilizaría en este estudio siendo nece

sario establecer un punto de corte temporal para cada grupo, en términos de su duración en el empleo. Para este efecto, - se calculó el tiempo de duración en el empleo de cada sujeto (total de bajas = 375; total de altas = 686) obteniéndose, - además, el promedio y la desviación standard para cada grupo. Tomando en cuenta la recomendación de England (1971) acerca de que lo ideal en este tipo de estudios es enfocar la atención a grupos extremos del criterio, se descartaron a aquellos sujetos cuya duración en el empleo cayó dentro del área de traslape obtenida al graficar los promedios de duración - en el empleo \pm una desviación standard, respectivamente, utilizándose para este estudio al 45% de los sujetos que se localizaban en los extremos de la gráfica. De esta manera, un primer grupo del criterio, denominado de larga duración en el empleo, estuvo integrado por sujetos con una antigüedad de 40.83 meses o más en el trabajo y que aún permanecían en éste a la fecha de corte del estudio, en tanto que un segundo grupo del criterio, denominado de corta duración en el empleo, estuvo integrado por sujetos con una antigüedad de -- 10.70 meses o menos en el trabajo y que, a la fecha de corte del estudio, ya se habían separado de la empresa, por alguna causa que de algún modo dependió del trabajador (Reyes Ponce, 1984).

A continuación, y a manera de cuadro sinóptico, se presentan los parámetros utilizados para delimitar a los grupos de corta y larga duración en el empleo:

TABLA 2.1
 CARACTERISTICAS DEL GRUPO DE CORTA DURACION Y DEL GRUPO DE LARGA
 DURACION EN EL EMPLEO, UTILIZADOS EN LA INVESTIGACION

| GRUPO DE CORTA DURACION EN EL EMPLEO | GRUPO DE LARGA DURACION EN EL EMPLEO |
|--|--|
| 1. Empleados de planta contratados por la empresa en el período de 1982 a 1984, inclusive. | 1. Empleados de planta contrata - dos por la empresa en el perío - do de 1982 a 1984, inclusive. |
| 2. Empleados registrados por la em - presa en las libretas de perso - nal separado de planta, a par - tir de 1982 y hasta la fecha -- de corte del estudio. | 2. Empleados registrados por la - empresa en el directorio de -- personal (altas), a la fecha - de corte del estudio. |
| 3. Empleados de la empresa para el área metropolitana. | 3. Empleados de la empresa para - el área metropolitana. |
| 4. Empleados de planta con contra - to por tiempo indeterminado o - indefinido. | 4. Empleados de planta con contra - to por tiempo indeterminado o indefinido. |
| 5. Empleados con el puesto de ven - dedor. | 5. Empleados con el puesto de ven - dedor. |
| 6. Empleados con una duración en el empleo de 10.70 meses o me - nos y que, a la fecha de corte del estudio, ya se habían sepa - rado de la empresa por alguna causa que de algún modo depen - dió de ellos. | 6. Empleados con una duración en el empleo de 40.83 meses o más y que, a la fecha de corte del estudio, continuaban prestando sus servicios en la empresa. |

Una vez considerados todos los parámetros anteriores y habiéndose descartado a aquellos sujetos cuyos expedientes - estaban extraviados en la empresa, el grupo de corta duración en el empleo quedó constituido por 82 sujetos y el de larga duración por 140, lo que fue congruente con la redomendación de England (1971) y de Cascio (1978), acerca de utilizar un mínimo de 75 individuos en cada grupo. Cabe señalar que la - naturaleza de este estudio exigió, además, subdividir aleato

riamente a los sujetos de ambos grupos, para ser utilizados en dos fases distintas:

- a) 1a. Fase: Ponderación de items y validación.
- b) 2a. Fase: Validación cruzada y establecimiento de la calificación de corte, para propósitos de selección de personal.

Dado que England (1971), sugiere mantener una proporción de 2 a 1, respectivamente, entre la cantidad de sujetos que se asigne para cada una de las dos fases del estudio, -- los grupos utilizados en la presente investigación quedan estructurados de la siguiente manera:

TABLA 2.2
DISTRIBUCION DE LOS SUJETOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACION
DENTRO DE LOS GRUPOS DEL CRITERIO Y PARA LAS FASES DEL ESTUDIO

| TOTAL DE SUJETOS: 222 | | |
|--|------------------------------|-------------------------------|
| GRUPOS DEL CRITERIO | | |
| | CORTA DURACION 82 SUJETOS | LARGA DURACION 140 SUJETOS |
| 1a. Fase: Ponderación Validación | $n_1=55$ | $n_1=93$ |
| 2a. Fase: Validación cruzada Calificación de corte | $n_2=27$ | $n_2=47$ |

Finalmente, cabe agregar que para la prueba de las hipótesis serían utilizados los 82 sujetos del grupo de corta duración y los 140 del grupo de larga duración en el empleo.

Es importante señalar que, por motivos de ética profesional y por tratarse de manejo de información confidencial

de la empresa caso, fue necesario asignar un número a cada sujeto, mismo que se utilizó para su identificación a lo largo de todo el estudio.

2.3 IDENTIFICACION DE VARIABLES

Las variables manejadas en el presente estudio, fueron clasificadas en dos grupos:

A. Rotación:

Esta variable fue manejada como duración en el empleo y fue dicotomizada en dos niveles:

- 1.1 Larga duración en el empleo.
- 1.2 Corta duración en el empleo.

B. Datos de la historia personal del trabajador:

En este grupo se incluyeron las siguientes variables:

2. Sexo
3. Edad
4. Domicilio
5. Estado civil
6. Teléfono
7. Infonavit
8. Casa
9. Ingresos y/o bienes
10. Dependientes económicos
11. Educación formal
12. Idioma
13. Estudios actuales
14. Duración en empleos anteriores

15. Contratos eventuales
16. Sueldo anterior
17. Empleado
18. Motivo de separación del último empleo
19. Epoca de desempleo
20. Familiares y/o conocidos en la empresa
21. Fuente de reclutamiento
22. Disponibilidad de tiempo

Todas las variables anteriores fueron operacionalizadas en el siguiente libro de codificación, el que fue de gran ayuda tanto para la recolección de datos, como para su análisis posterior.

TABLA 2.3
LIBRO DE CODIFICACION

| No. VARIABLE | COLUMNA | VARIABLE | CONCEPTO (DEFINICION CONCEPTUAL) | MEDICION (DEFINICION OPERACIONAL) | CODIFICACION |
|--------------|---------------------------|-----------------------|--|--|--|
| | 1-2-3 | | Número de sujeto | Número asignado, para el manejo del sujeto, en su hoja de codificación individual. | Abierta |
| | 4-5-6 7-8-9 | | Fecha de ingreso | Fecha a partir de la cual la empresa caso considera la antigüedad de su personal de planta. Esta fue la fecha inicial que se utilizó para el cálculo de la duración en el empleo de los sujetos de corta y larga duración. | Abierta |
| | 10-11- 12-13- 14-15 | | Fecha de baja o de corte | FECHA DE BAJA: fecha en la que oficialmente el empleado de planta dejó de prestar sus servicios en la empresa caso. Esta fue la fecha final que se utilizó para el cálculo de la duración en el empleo de los sujetos de corta duración. FECHA DE CORTE: fecha máxima posible (fecha final) considerada para el cálculo de la duración en el empleo de los sujetos de larga duración. Además, sirvió para delimitar la fecha en que se llevó a cabo el estudio. | Abierta 15-XI-85 |
| 01 | 16 | Duración en el empleo | Tiempo de permanencia de un empleado en su trabajo | CORTA DURACION: sujetos que bajaron para la empresa caso -- 10.7 meses o menos y que a la fecha de corte del estudio ya se han separado de la empresa. LARGA DURACION: Sujetos que han trabajado para la empresa 40.83 meses o más y que a la fecha de corte del estudio continúan prestando sus servicios en ella. | Corta duración = 0 Larga duración = 1 |

-CONTINUACION TABLA 2.3-

| No. VARIABLE | COLUMNA | VARIABLE | CONCEPTO (DEFINICION CONCEPTUAL) | MEDICION (DEFINICION OPERACIONAL) | CODIFICACION |
|--------------|---------|---------------------|--|---|--|
| 02 | 17 | Sexo | Diferencia física y constitutiva del hombre y de la mujer | Nombre y fotografía del sujeto. | Femenino = 0 Masculino = 1 |
| 03 | 18-19 | Edad | Tiempo que una persona ha vivido a contar desde que nació | Aquella que tiene el sujeto a su fecha de ingreso. | Abierta (número de años cumplidos) |
| 04 | 20-21 | Domicilio | Lugar geográfico donde vive un individuo | Medición de la distancia existente entre la ubicación de la empresa caso y la colonia en la que el sujeto reporta vivir en su solicitud de empleo, transformada al número de radios que representa (1 radio=1500m). | Abierta número de radios) |
| 05 | 22 | Estado civil | Condición de un individuo en lo que toca a sus relaciones con la sociedad y las obligaciones civiles | Estado civil reportado por el sujeto a su fecha de ingreso. | Casado =1 Soltero =2 Viudo =3 Divorciado =4 Separado =5 Unión libre=6 |
| 06 | 23 | Teléfono | | Que el sujeto reporte tener teléfono propio | Sí = 1 No = 0 |
| 07 | 24 | Infonavit | | Que el sujeto reporte haber estado inscrito en el Infonavit | Sí = 1 No = 0 |
| 08 | 25 | Casa | | Que a su fecha de ingreso, el sujeto reporte vivir en una casa (o departamento) propio o rentado. | Propia = 1 Rentada = 0 |
| 09 | 26 | Ingresos y/o bienes | | Ingresos adicionales a su sueldo y/o bienes de su propiedad que reporte poseer el sujeto. | Sí = 1 No = 0 |

-CONTINUACION TABLA 2.3-

| No. VARIABLE | COLUMNA | VARIABLE | CONCEPTO (DEFINICION CONCEPTUAL) | MECION (DEFINICION OPERACIONAL) | CODIFICACION |
|--------------|----------|--------------------------------|--|---|---|
| 10 | 27-28 | Dependientes económicos | Personas que están subordinadas a otra por requerir que ésta las mantenga económicamente | Número de dependientes económicos que a su fecha de ingreso reporten tener el sujeto | Abierta (número de dependientes) |
| 11 | 29-30 | Educación formal | Conjunto de los cursos que un estudiante sigue formalmente en una o más escuelas | Suma del número de años de estudios formales que el sujeto reporten haber cursado | Abierta (número de años de estudios formales) |
| 12 | 31 | Idioma | El hablar otro(s) idioma(s), además del propio (Fleishman y Berniger, citado en Fleishman y Bass, 1976) | Que el sujeto reporte hablar y escribir otro idioma, además del español | Sí = 1 No = 0 |
| 13 | 32 | Estudios actuales | | Que a su fecha de ingreso el sujeto reporte estar estudiando algo | Sí = 1 No = 0 |
| 14 | 33-34-35 | Duración en empleos anteriores | Tiempo promedio que una persona laboró en otras compañías, antes de prestar sus servicios en la empresa caso | Suma de los meses que el sujeto reporte haber trabajado en 3 ó menos empleos anteriores, dividida entre el número de empleos anteriores | Abierta (número promedio de meses) |
| 15 | 36-37 | Contratos eventuales | Contrato individual de trabajo para la prestación de servicios por un tiempo determinado | Número de contratos eventuales previos a su fecha de ingreso, registrados por la empresa para el sujeto en cuestión | Abierta (número de contratos eventuales) |
| 16 | 38 | Sueldo anterior | Retribución monetaria que recibía un trabajador por la prestación de sus servicios, en su empleo anterior (último empleo, antes de ingresar a la empresa caso) | Sueldo final recibido en el empleo anterior, y que reporte el sujeto, comparado con el sueldo que recibió al ingresar a la empresa caso, aplicados los índices de inflación correspondientes para actualizarlos a diciembre de 1985 | Mayor = 1 Menor = 0 Igual = 2 |

-CONTINUACION TABLA 2.3-

| No. VARIABLE | COLUMNA | VARIABLE | CONCEPTO (DEFINICION CONCEPTUAL) | MEDICION (DEFINICION OPERACIONAL) | CODIFICACION |
|--------------|---------|--|---|--|---|
| 17 | 39 | Empleado | | Al solicitar empleo en la empresa caso, el sujeto reporta estar empleado en otro trabajo | Sf = 1 No = 0 |
| 18 | 40 | Motivo de separación del último empleo | Razón por la cual el trabajador dejó de prestar sus servicios en su último empleo | Razón por la que el sujeto reporta haberse separado de su último empleo | Progreso económico y/o desarrollo personal = 1. Problemas -- con la empresa y/o con compañeros = 2. Razones familiares y/o -- personales = 3 Otra = 4. |
| 19 | 41 | Epoca de desempleo | | Que el sujeto reporte haber tenido alguna época de desempleo previa a su fecha de ingreso | Sf = 1 No = 0 |
| 20 | 42 | Familiares y/o conocidos en la empresa | | Que el sujeto reporte tener familiares y/o conocidos trabajando en la empresa | Sf = 1 No = 0 |
| 21 | 43 | Fuente de reclutamiento | Lugar donde se podrá localizar el personal que la empresa necesita (Reyes Ponce, 1984). | Organismo, empresa, o persona -- que el sujeto reporte lo recomendó o presentó con la empresa caso | Reclutamiento interno = 1 Otras empresas = 2 Iniciativa propia = 3 Escuelas = 4 Entidades gubernamentales = 5 Otra = 6 |
| 22 | 44 | Disponibilidad de tiempo | | Que el sujeto reporte disponer de todo su tiempo para dedicarlo al trabajo | Sf = 1 No = 0 111 |

2.4 INSTRUMENTACION

La recolección de datos se llevó a cabo a partir de - distintas fuentes de información, tales como la solicitud de empleo de cada vendedor (ver apéndice 1), el estudio socio - económico de cada uno de ellos y su entrevista inicial -para la aclaración de datos o para simples verificaciones-, las - libretas de personal separado de planta -para identificar a los sujetos del grupo de corta duración en el empleo así co- mo a sus fechas de ingreso y baja- y el directorio de perso- nal -para identificar a los sujetos de larga duración en el empleo así como a su fecha de ingreso.

Dado que se recurrió a las distintas fuentes menciona- das anteriormente, y ante la imposibilidad de extraerlas fi- sicamente de la empresa caso, se diseñó una hoja de codifica- ción, con las siguientes características:

1. Posee categorías de clasificación exhaustivas, mu- tuamente excluyentes y que corresponden a las variables pre- viamente definidas.
2. De fácil manejo para su codificación primaria (de - las fuentes de recolección de datos a las hojas de codifica- ción) y para su codificación secundaria (posterior análisis de datos).
3. Físicamente separable para evitar errores; es decir, a cada sujeto corresponde una hoja de codificación individual.
4. Con datos de identificación, definidos en el libro de codificación (ver p.108), -tales como número de sujeto, fe- cha de ingreso y fecha de baja o de corte, según el caso-, - para la rápida localización del expediente y verificación de

que todos los datos recopilados pertenezcan al mismo sujeto.

5. A la mayoría de las categorías de respuesta de las variables contenidas en la hoja de codificación, se les asignó previamente un número de codificación para su posterior análisis en la computadora.

En resumen, la hoja de codificación (ver apéndice 2), se constituyó en un plan explícito de la recolección y codificación de los datos que se investigaron que permitió, a su vez, incrementar la rapidez de dichos procedimientos.

Debido a que tanto los datos de la historia personal - como los de duración en el empleo se obtuvieron a partir de las fuentes mencionadas anteriormente, los sujetos no tuvieron participación directa en la recolección de los datos, obteniéndose así una medida de naturaleza no obstrusiva. En este tipo de investigación, los datos no son obtenidos a través de una entrevista o de un cuestionario, sino que archivos, registros o listados se toman como fuentes primarias de obtención de datos (Webb, Campbell, Schwartz y Sechrest, -- 1966).

Las ventajas de este tipo de recolección de datos han sido bien discutidas por algunos autores, al señalar las limitaciones de la investigación directa con sujetos. Por ejemplo, Selltiz, Jahoda, Deutsch y Cook (1976), señalan el efecto que puede haber en las medidas cuando los sujetos se sienten conejillos de indias. Otra limitante del uso de cuestionarios y entrevistas y que, sin embargo, se vuelve una ventaja en las medidas no obstrusivas, es la tendencia que tiene el sujeto a responder lo socialmente deseable; es decir, a contestar lo que debe ser y no lo que realmente es. Pueden mencionarse también los efectos del entrevistador como con-

tributorios a una considerable variabilidad en un conjunto de hallazgos (Webb et al., 1966).

En fin, Webb et al. (1966) recomiendan ampliamente en su libro, el uso de archivos y registros para la investigación en ciencias sociales considerando que éstos, generalmente, se han venido haciendo en forma indiferente, por burocracias, como una tarea necesaria pero no primordial. Muchas veces, estos archivos o registros se tornan en fuentes de información muy valiosas. Desde luego, hay que tomar en cuenta el contexto y la estructura de la información, como en el caso de la presente investigación, en la que se consideraron ciertas instancias que aseguraron su estandarización.

2.5 LUGAR DONDE SE LLEVO A CABO EL ESTUDIO

El estudio se llevó a cabo en una empresa privada del país, que fue fundada hace más de 100 años. Hacia 1872, el número de empleados era apenas de doce, siendo que la función de reclutamiento y selección de personal era prácticamente innecesaria. Esta comenzó a cobrar importancia en el año de 1934 al incrementarse el número de trabajadores a 300; sin embargo, aún en esta época, cada jefe de departamento hacía su propia labor de reclutamiento y selección.

A partir de 1960, y debido al acelerado crecimiento de la empresa, la función de reclutamiento y selección adquirió una gran responsabilidad, misma que pudo ser afrontada eficazmente gracias a la creación del departamento de personal. Este se dedicaba, exclusivamente, a la contratación de empleados y al pago de la entonces llamada "gratificación de navidad". Cabe señalar, además, que dicha contratación se realizaba únicamente en base a los resultados de un examen de aritmética.

Hacia 1964, el fenómeno de rotación de personal comenzó a presentarse de manera significativa y, por tanto, fue necesario delimitar las funciones del departamento de personal. Para este efecto, se creó el departamento de registros y controles, el cual se ocupaba de la elaboración de los contratos y de todo el trámite administrativo en torno a las altas y bajas de personal.

Para el año de 1978, se constituyó el departamento de recursos humanos, siendo que la selección de personal se constituyó en una función más especializada y estaba a cargo de psicólogos. A partir de entonces, y hasta la fecha del estudio, se realizan entrevistas iniciales profundas a todo --

candidato que pretende trabajar en la empresa y se administran distintas baterías de pruebas en función del nivel jerárquico de que se trate. Así mismo, independientemente de los procesos habituales de selección de personal, se llevan a cabo entrevistas de salida al personal que se separa de la empresa y estudios semestrales sobre la rotación de personal, tanto por causa de salida como por tiempo trabajado; así también por puesto y por cantidad de gratificación.

A la fecha del estudio, la empresa contaba con un total aproximado de 6,500 empleados de los cuales, 4,500 se encontraban trabajando en el área metropolitana y el resto en la provincia. De acuerdo a los estudios de rotación realizados por el departamento de recursos humanos de esta empresa, en los últimos dos años ha aumentado el índice de rotación, en 2.2 puntos, de 16.4%, en 1984, a 18.6%, en 1985, lo que representa un incremento desde 312 bajas (N=1904 vendedores) en 1984, hasta 344 (N=1855 vendedores), en 1985.

Cabe señalar, sin embargo, que si por un lado la empresa fue creciendo desmesuradamente, por otro lado presenta un índice de rotación significativo (sin considerar, además, el índice de rotación para los demás puestos no tomados en cuenta para este estudio). Esto podría atribuirse, en parte, a una falta de estructura organizacional. Esta situación de crecimiento desmesurado fue común a muchas empresas mexicanas en los primeros años de la década de los ochenta. Efectivamente, directivos de empresas mexicanas reportan (Baptista, 1980, 1983) el haber incrementado, en manera considerable, el tamaño de sus empresas -en número de empleados, ventas e inmuebles-, mas no en estructuras organizacionales y administrativas. Como un directivo lo reportó: "...el elefante se nos va de las manos... el cuerpo ha crecido más que la cabeza".(p.14). Probablemente, uno de los problemas de esta fal-

ta de estructura organizacional se ha reflejado en la rotación de personal.

En este sentido, el presente estudio podría ser considerado como un intento por dar estructura.

2.6 PROCEDIMIENTOS

En base a la metodología de investigación que se tenía en mente, se siguieron ciertas directrices para la búsqueda de alguna empresa en la cual pudiera llevarse a cabo el estudio. Dado que el criterio de éxito seleccionado fue la duración en el empleo, la empresa caso debía contar con un índice suficiente de rotación de personal, para así reunir al mínimo de sujetos necesarios para el estudio. Así pues, se contactaron varias empresas, explicándose a las autoridades correspondientes el propósito y la forma en que se procedería para la selección de la muestra y la recolección de datos en esta investigación, así como todo lo concerniente al análisis de los mismos y a los beneficios que podrían derivarse del estudio. Algunas de estas empresas fueron descartadas debido a que su índice de rotación de personal era insignificante -lo que para efectos de esta tesis era inconveniente-, en tanto que otras no accedieron a que ahí se llevara a cabo este estudio por estar implicado el manero de información --confidencial y por así indicarlo las políticas de su compañía.

Finalmente, se encontró una empresa en la que el gerente de recursos humanos accedió a que allí se llevara a cabo el estudio. Una vez que se contó con tal aprobación, y después de una serie de pláticas con empleados del departamento para conocer el sistema de archivo de los expedientes y la -

forma en que allí se manejaba la información, se procedieron a analizar las libretas del personal separado de planta -a partir de 1982 y hasta la fecha de corte del estudio-, así como el directorio de personal (altas) -a la fecha de corte del estudio. Posteriormente, y después de estudiar cuidadosamente la información, se procedió a la identificación de los grupos del criterio, estableciéndose los parámetros para la selección de la muestra de sujetos, mismos que se han enunciado ya en el apartado 2.2 de este capítulo (ver p.102).

En cumplimiento a los pasos que England (1971) propone para el desarrollo de una solicitud de empleo ponderada, fue necesario proceder a la selección de aquellos ítems de la solicitud de empleo que serían analizados y a la especificación de las categorías de respuesta, por ítem, que se utilizarían en el análisis.

Fueron seleccionados 21 ítems de la solicitud de empleo -mismos que se referían a datos de la historia personal de los trabajadores (ver p.106)-, de los cuales 14 ya habían sido postulados, en otros estudios, como predictores de la duración en el empleo. Además, independientemente del proceso de ponderación de los ítems, se decidió elaborar 14 hipótesis específicas con respecto a dichas variables para realizar, posteriormente, la prueba estadística correspondiente y así reforzar, en su caso, los hallazgos de la ponderación. En cuanto a los 7 ítems restantes, resultó atractivo incluirlos ya que, intuitivamente, podían relacionarse con el criterio de éxito y, a través de este estudio, podría aceptarse o rechazarse su poder predictivo.

Una vez seleccionados los ítems a analizar, se recurrió a los archivos de altas y bajas del personal de la empresa y se fueron extrayendo los expedientes de todos aque-

llos sujetos incluidos en el estudio. La captura de datos se llevó a cabo en las hojas de codificación individuales (ver apéndice 2), que equivalían a una hoja por expediente.

Una vez recolectados todos los datos, fue necesario establecer las categorías de respuesta para cada ítem. En el caso de aquellos ítems que daban lugar a un número limitado de respuestas posibles, dichas categorías fueron obvias, respetándose las establecidas en la hoja de codificación. Tal fue el caso de las siguientes variables, enlistadas a continuación con sus respectivas categorías de respuesta:

- Sexo: femenino, masculino.
- Estado civil: casado, soltero, viudo, divorciado, separado, unión libre.
- Teléfono: sí, no.
- Infonavit: sí, no.
- Casa: propia, rentada.
- Ingresos y/o Bienes: sí, no.
- Idioma: sí, no
- Estudios actuales: sí, no.
- Sueldo anterior: mayor, igual, menor.
- Empleado: sí, no.
- Epoca de desempleo: sí, no.
- Familiares y/o conocidos en la empresa: sí, no.
- Disponibilidad de tiempo: sí, no.

En otros ítems, en los que la codificación había sido abierta (ver tabla 2.3, p. 108), fue necesario recodificar los datos de la historia personal recolectados, por medio del método de "Clases de Igual Intervalo" (England, 1971). A continuación se enlistan tales variables, con sus respectivas categorías de respuesta:

- Edad: 16-18, 19-21, 22-24, 25 ó más (años)
- Domicilio: 1-2, 3-4, 5-6, 7-8, 9-10, 11 ó más
(radios; 1 radio=1500m)
- Dependientes económicos: 0, 1-2, 3-4, 5-6, 7 ó más
(número de dependientes)
- Educación formal: 6-7, 8-9, 10-11, 12-13, 14-15,
16 ó más (años de educación)
- Duración en empleos anteriores: 0, 1-5, 6-10, 11-15,
16-20, 21-25, 26-30,
31-35, 36 ó más (número de meses)
- Contratos eventuales: 0, 1-2, 3-4, 5-6, 7 ó más (número de contratos eventuales)

En aquellos items que suscitaron numerosos tipos de respuesta, fue necesario, para efectos prácticos de este estudio, clasificar dichas respuestas en clases o grupos. Tal fue el caso de las siguientes variables, con sus respectivas categorías de respuesta:

- Motivo de separación del último empleo:
 - * Progreso económico y/o desarrollo personal.
 - * Problemas con la empresa y/o con compañeros.
 - * Razones familiares y/o personales.
 - * Terminación del contrato.
 - * Cierre del negocio.
 - * Reajuste de personal.
- Fuente de reclutamiento:
 - * Reclutamiento interno.
 - * Otras empresas.
 - * Iniciativa propia.

- * Escuelas.
- * Entidades gubernamentales
- * Familiar y/o conocido que trabaja en la empresa.
- * Recomendado.

En estas dos últimas variables, se recodificaron los datos de la historia personal recolectados dentro de la categoría "OTRA" de las hojas de codificación, adicionándose las categorías de respuesta necesarias.

Una vez concluidos todos los pasos descritos anteriormente, los datos estuvieron listos para ser procesados con el fin de obtener resultados.

CAPITULO 3

RESULTADOS

Debido a la naturaleza del estudio, fue pertinente subdividir este capítulo en dos partes principales:

3.1 PONDERACION DE LA FORMA DE SOLICITUD DE EMPLEO

3.1.1 ASIGNACION DE PESOS A LAS VARIABLES

3.1.2 VALIDACION Y VALIDACION CRUZADA DE RESULTADOS

3.1.3 ESTABLECIMIENTO DE LA CALIFICACION DE CORTE

3.2 PRUEBA DE HIPOTESIS

Cabe señalar, además, que para facilitar la comprensión del método utilizado para desarrollar la solicitud de empleo ponderada (England, 1971), fue pertinente acompañar tales resultados con breves descripciones y explicaciones sobre el -manejo de datos que fue haciéndose.

3.1 PONDERACION DE LA FORMA DE SOLICITUD DE EMPLEO

3.1.1 ASIGNACION DE PESOS A LAS VARIABLES

Para determinar si los empleados deseables (larga duración en el empleo) respondían o no a ciertos ítems de una manera distinta a como lo hacían los empleados indeseables -- (corta duración), fue necesario utilizar una hoja de trabajo

en donde pudieran compararse sus respuestas. Esta hoja consistió de 8 columnas (ver tabla 3.1); en la primera, se enlistaron las 21 variables con sus respectivas categorías de respuesta, siendo que el número de personas tanto del grupo de larga como del de corta duración, que respondieron de acuerdo a cada una de ellas, fue registrado en las columnas 2 y 3, respectivamente. Posteriormente, dichas cantidades fueron convertidas a porcentajes, para cada grupo, y anotados en las columnas 4 y 5. Los porcentajes del grupo de corta duración se restaron de los porcentajes correspondientes del grupo de larga duración y las diferencias fueron registradas en la columna 6, utilizando el signo aritmético apropiado. El paso siguiente fue obtener el peso neto correspondiente para cada una de dichas diferencias porcentuales, conservando su signo aritmético, y anotarlo en la columna 7. Para este efecto, se utilizó la parte apropiada de tres tablas desarrolladas por E.K. Strong Jr. (citado en England, 1971), en base a una fórmula derivada por T.L. Kelley (ver apéndice 3). Según England (1971), no es conveniente trabajar con los pesos netos obtenidos ya que suelen ser números grandes, difíciles de manejar. Más aún, considera que el uso de números positivos y negativos introduce una gran probabilidad de error en las futuras aplicaciones de los pesos. Así pues, fue necesario obtener pesos asignados, los que se constituyeron en valores positivos mucho más pequeños que simplificaron el registro. Dichos pesos fueron obtenidos de la tabla derivada por England (1971) (ver apéndice 4), y anotados en la columna 8. La hoja de trabajo descrita anteriormente, se ilustra en la tabla 3.1, con las respectivas cifras obtenidas.

TABLA 3.1
HOJA DE TRABAJO PARA LA OBTENCION DEL PESO ASIGNADO
PARA CADA CATEGORIA DE RESPUESTA

| CATEGORIA DE RESPUESTA | NUMERO DE RESPUESTAS | | PORCENTAJE DE RESPUESTAS* | | COLUMNA 4 MENOS COLUMNA 5 | PESO NETO | PESO ASIGNADO |
|------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------------|-------------------------|---------------------------|-----------|---------------|
| | GRUPO DE LARGA DURACION | GRUPO DE CORTA DURACION | GRUPO DE LARGA DURACION | GRUPO DE CORTA DURACION | | | |
| Columnas: 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| SEXO | | | | | | | |
| Femenino | 73 | 38 | 78 | 69 | 9 | 2 | 1 |
| Masculino | 20 | 17 | 22 | 31 | -9 | -2 | 1 |
| EDAD | | | | | | | |
| 16-18 | 52 | 2 | 56 | 4 | 52 | 15 | 2 |
| 19-21 | 25 | 22 | 27 | 40 | -13 | -3 | 1 |
| 22-24 | 4 | 26 | 4 | 47 | -43 | -12 | 0 |
| 25 ó más | 12 | 5 | 13 | 9 | 4 | 1 | 1 |
| DOMICILIO | | | | | | | |
| 1-2 | 15 | 9 | 16 | 16 | 0 | 0 | 1 |
| 3-4 | 25 | 17 | 27 | 30 | -3 | -1 | 1 |
| 5-6 | 18 | 8 | 19 | 15 | 4 | 1 | 1 |
| 7-8 | 17 | 8 | 18 | 15 | 3 | 1 | 1 |
| 9-10 | 5 | 9 | 5 | 16 | -11 | -4 | 0 |
| 11 ó más | 13 | 4 | 14 | 7 | 7 | 3 | 1 |
| ESTADO CIVIL | | | | | | | |
| Soltero | 85 | 47 | 91 | 85 | 6 | 1 | 1 |
| Casado | 8 | 8 | 9 | 15 | -6 | -1 | 1 |
| Viudo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Divorciado | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Separado | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| Unión libre | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |

- CONTINUACION TABLA 3.1 -

| CATEGORIA DE RESPUESTA | NUMERO DE RESPUESTAS | | PORCENTAJE DE RESPUESTAS* | | COLUMNA 4 MENOS COLUMNA 5 | PESO NETO | PESO ASIGNADO |
|-------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------------|-------------------------|---------------------------|-----------|---------------|
| | GRUPO DE LARGA DURACION | GRUPO DE CORTA DURACION | GRUPO DE LARGA DURACION | GRUPO DE CORTA DURACION | | | |
| Columnas: 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| TELEFONO | | | | | | | |
| Sí | 23 | 43 | 25 | 78 | -53 | -15 | 0 |
| No | 70 | 12 | 75 | 22 | 53 | 15 | 2 |
| INFONAVIT | | | | | | | |
| Sí | 3 | 3 | 3 | 5 | -2 | -1 | 1 |
| No | 90 | 52 | 97 | 95 | 2 | 1 | 1 |
| CASA | | | | | | | |
| Propia | 27 | 39 | 29 | 71 | -42 | -11 | 0 |
| Rentada | 66 | 16 | 71 | 29 | 42 | 11 | 2 |
| INGRESOS y/o BIENES | | | | | | | |
| Sí | 15 | 13 | 16 | 24 | -8 | -2 | 1 |
| No | 78 | 42 | 84 | 76 | 8 | 2 | 1 |
| DEPENDIENTES ECONOMICOS | | | | | | | |
| 0 | 40 | 45 | 43 | 82 | -39 | -10 | 0 |
| 1-2 | 30 | 7 | 32 | 13 | 19 | 4 | 2 |
| 3-4 | 15 | 2 | 16 | 4 | 12 | 4 | 2 |
| 5-6 | 6 | 1 | 6 | 2 | 4 | 3 | 1 |
| 7 ó más | 2 | 0 | 2 | 0 | 2 | 2 | 1 |
| EDUCACION FORMAL | | | | | | | |
| 6-7 | 6 | 1 | 6 | 2 | 4 | 3 | 1 |
| 8-9 | 51 | 3 | 55 | 5 | 50 | 15 | 2 |
| 10-11 | 29 | 21 | 31 | 38 | -7 | -1 | 1 |
| 12-13 | 5 | 21 | 5 | 38 | -33 | -9 | 0 |
| 14-15 | 2 | 8 | 2 | 15 | -13 | -5 | 0 |
| 16 ó más | 0 | 1 | 0 | 2 | -2 | -2 | 1 |
| IDIOMA | | | | | | | |
| Sí | 12 | 10 | 13 | 18 | -5 | -1 | 1 |
| No | 81 | 45 | 87 | 82 | 5 | 1 | 1 |
| ESTUDIOS ACTUALES | | | | | | | |
| Sí | 14 | 13 | 15 | 24 | -9 | -2 | 1 |
| No | 79 | 42 | 85 | 76 | 9 | 2 | 1 |

- CONTINUACION TABLA 3.1 -

| CATEGORIA DE RESPUESTA | NUMERO DE RESPUESTAS | | PORCENTAJE DE RESPUESTAS* | | COLUMNA 4 MENOS COLUMNA 5 | PESO NETO | PESO ASIGNADO |
|---|-------------------------|-------------------------|---------------------------|-------------------------|---------------------------|-----------|---------------|
| | GRUPO DE LARGA DURACION | GRUPO DE CORTA DURACION | GRUPO DE LARGA DURACION | GRUPO DE CORTA DURACION | | | |
| Columnas: 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| DURACION EN EMPLEOS ANTERIORES | | | | | | | |
| 0 | 15 | 24 | 16 | 44 | -28 | -6 | 0 |
| 1-5 | 5 | 17 | 5 | 31 | -26 | -7 | 0 |
| 6-10 | 14 | 6 | 15 | 11 | 4 | 1 | 1 |
| 11-15 | 33 | 5 | 35 | 9 | 26 | 6 | 2 |
| 16-20 | 10 | 0 | 11 | 0 | 11 | 5 | 2 |
| 21-25 | 4 | 1 | 4 | 2 | 2 | 2 | 1 |
| 26-30 | 3 | 0 | 3 | 0 | 3 | 2 | 1 |
| 31-35 | 5 | 2 | 5 | 4 | 1 | 0 | 1 |
| 36 ó más | 4 | 0 | 4 | 0 | 4 | 3 | 1 |
| CONTRATOS EVENTUALES | | | | | | | |
| 0 | 12 | 7 | 13 | 13 | 0 | 0 | 1 |
| 1-2 | 11 | 15 | 12 | 27 | -15 | -3 | 1 |
| 3-4 | 42 | 21 | 45 | 38 | 7 | 1 | 1 |
| 5-6 | 21 | 9 | 23 | 16 | 7 | 1 | 1 |
| 7 ó más | 7 | 3 | 8 | 5 | 3 | 1 | 1 |
| SUELDO ANTERIOR | | | | | | | |
| Mayor | 19 | 14 | 24 | 45 | -21 | -5 | 0 |
| Menor | 59 | 17 | 76 | 55 | 21 | 5 | 2 |
| Igual | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| n.p.c.** | 15 | 24 | | | | 0 | 1 |
| EMPLEADO | | | | | | | |
| Sí | 10 | 20 | 13 | 65 | -52 | -15 | 0 |
| No | 68 | 11 | 87 | 35 | 52 | 15 | 2 |
| n.p.c.** | 15 | 24 | | | | 0 | 1 |
| MOTIVO DE SEPARACION DEL ULTIMO EMPLEO | | | | | | | |
| 1. Progreso económico y/o desarrollo personal | 48 | 3 | 62 | 10 | 52 | 15 | 2 |

- CONTINUACION TABLA 3.1 -

| CATEGORIA DE RESPUESTA | NUMERO DE RESPUESTAS | | PORCENTAJE DE RESPUESTAS * | | COLUMNA MENOS COLUMNA 5 | PESO NETO | PESO ASIGNADO |
|--|-------------------------|-------------------------|----------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------|---------------|
| | GRUPO DE LARGA DURACION | GRUPO DE CORTA DURACION | GRUPO DE LARGA DURACION | GRUPO DE CORTA DURACION | | | |
| Columnas: 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 2. Problemas con la empresa y/o con compañeros | 2 | 2 | 3 | 6 | -3 | -1 | 1 |
| 3. Razones familiares y/o personales | 15 | 18 | 19 | 58 | -39 | -10 | 0 |
| 4. Terminación del -- contrato | 5 | 5 | 6 | 16 | -10 | -3 | 1 |
| 5. Cierre del negocio | 5 | 1 | 6 | 3 | 3 | 1 | 1 |
| 6. Reajuste de personal n.p.c. ** | 3 | 2 | 4 | 6 | -2 | -1 | 1 |
| EPOCA DE DESEMPLEO | 15 | 24 | | | | 0 | 1 |
| SÍ | 6 | 4 | | | | | |
| No | 1 | 1 | | | | | |
| No contes- tó | 86 | 50 | | | | | |
| FAMILIARES y/o CONOCIDOS EN LA EMPRESA | | | | | | | |
| SÍ | 62 | 16 | 67 | 29 | 38 | 9 | 2 |
| No | 31 | 39 | 33 | 71 | -38 | -9 | 0 |
| FUENTE DE RECLUTAMIENTO | | | | | | | |
| 1. Reclutamiento in- terno | 0 | 2 | 0 | 4 | -4 | -3 | 1 |

- CONTINUACION TABLA 3.1 -

| CATEGORIA DE RESPUESTA | NUMERO DE RESPUESTAS | | PORCENTAJE DE RESPUESTAS* | | COLUMNA 4 MENOS COLUMNA 5 | PESO NETO | PESO ASIGNADO |
|------------------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------------|-------------------------|---------------------------|-----------|---------------|
| | GRUPO DE LARGA DURACION | GRUPO DE CORTA DURACION | GRUPO DE LARGA DURACION | GRUPO DE CORTA DURACION | | | |
| Columnas: 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 2. Otras empresas | 0 | 1 | 0 | 2 | -2 | -2 | 1 |
| 3. Iniciativa propia | 54 | 29 | 90 | 63 | 27 | 6 | 2 |
| 4. Escuelas | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 5. Entidades gubernamentales | 4 | 2 | 7 | 4 | 3 | 1 | 1 |
| 6. Familiares y/o conocidos | - | - | | | | | |
| 7. Recomendado | 2 | 12 | 3 | 26 | -23 | -7 | 0 |
| n.p.c.** | 33 | 9 | | | | 0 | 1 |
| DISPONIBILIDAD DE TIEMPO | | | | | | | |
| Sí | 5 | 9 | | | | | |
| No | 2 | 5 | | | | | |
| n.p.c.** | 86 | 41 | | | | | |

* Por razones de redondeo, los porcentajes no siempre totalizan exactamente 100%

**n.p.c.:"no puede contestar" (item contingente).

Como se observa en la tabla 3.1, los items de sexo, estado civil, infonavit, ingresos y/o bienes, idioma, estudios actuales y contratos eventuales, tuvieron que descartarse ya que el peso asignado resultó el mismo para todas y cada una de sus categorías de respuesta lo que indicaba, pues, que no diferenciaban entre sí a los dos grupos del criterio. En los items de época de desempleo y de disponibilidad de tiempo, no pudieron obtenerse pesos ya que una gran mayoría de sujetos, de ambos grupos, no respondieron a él o su respuesta había sido contingente con la de otro item, respectivamente.

Cabe señalar que para el caso de items contingentes, se agregó la categoría de respuesta "n.p.c." (no puede contestar), siendo que los sujetos incluidos en éstas no fueron -- utilizados en el cálculo de porcentajes. En tales casos, les fue asignado un peso neto de cero (England, 1971) y, de esta manera, tales sujetos no fueron penalizados o favorecidos -- otra vez más por su respuesta.

Por otro lado, los pesos asignados a cada una de las -- categorías de respuesta de las variables de edad, domicilio, teléfono, casa, dependientes económicos, educación formal, -- duración en empleos anteriores, sueldo anterior, empleado, -- motivo de separación del último empleo, familiares y/o conocidos en la empresa y fuente de reclutamiento, fueron aplicados a las respuestas particulares de cada uno de los sujetos de esta primera fase del estudio (n larga duración: 93; n -- corta duración: 55) calculándose, posteriormente, el puntaje total obtenido por cada sujeto.

3.1.2 VALIDACION Y VALIDACION CRUZADA DE RESULTADOS

Para la validación se utilizaron los puntajes totales obtenidos por cada uno de los sujetos, tanto del grupo de -- larga como del de corta duración en el empleo, y se procedió al cálculo del coeficiente de correlación biserial-puntual - (r_{bp}). El r_{bp} obtenido, entre las puntuaciones totales y la pertenencia al grupo del criterio, fue de .82, significativo con $gl=146$ ($p < .001$).

Además, se calculó el puntaje medio obtenido por cada grupo y se realizó un contraste estadístico entre ambos para determinar si su diferencia era o no significativa. El resultado de esta prueba t de Student se ilustra en la tabla 3.2.

TABLA 3.2
RESULTADO DE LA PRUEBA t DE STUDENT APLICADA AL PUNTAJE MEDIO
OBTENIDO POR CADA GRUPO DEL CRITERIO EN LA FASE DE VALIDACION

| GRUPOS DEL CRITERIO | n | PUNTAJE MEDIO | t | SIGNIFICANCIA |
|---------------------|------------|---------------|-------------------|---------------|
| Larga Duración | $n_1 = 93$ | 16.46 | 17.39 $gl=146$ | $p < .001$ |
| Corta Duración | $n_2 = 55$ | 8.15 | | |

Posteriormente, se realizó una validación cruzada de - los resultados obtenidos. Para este efecto, se utilizó una - muestra de sujetos independiente, pero de la misma población que la anterior, y se calificaron las respuestas dadas por - cada uno de los sujetos a los items que sí diferenciaron en - tre los dos grupos. Para esto, se utilizaron los pesos que - ya habían sido desarrollados en la primera muestra. Después, se obtuvieron puntuaciones totales. El r_{bp} calculado fue de .55, significativo con $gl= 72$ ($p < .001$). Enseguida, se calcu - ló si la diferencia entre los puntajes medios, de cada grupo, era o no estadfticamente significativa, lo que se ilustra en la tabla 3.3.

TABLA 3.3
 RESULTADO DE LA PRUEBA t DE STUDENT APLICADA AL PUNTAJE MEDIO OBTENIDO
 POR CADA GRUPO DEL CRITERIO EN LA FASE DE VALIDACION CRUZADA

| GRUPOS DE CRITERIO | n | PUNTAJE MEDIO | t | SIGNIFICANCIA |
|--------------------|------------|---------------|---------------|---------------|
| Larga Duración | $n_1 = 47$ | 13.23 | 5.44 gl=72 | p < .001 |
| Corta Duración | $n_2 = 27$ | 8.93 | | |

3.1.3 ESTABLECIMIENTO DE LA CALIFICACION DE CORTE

En base a los puntajes totales obtenidos por los sujetos de la segunda fase, se procedió a obtener la calificación de corte que debía utilizarse para propósitos de selección de personal.

Para este efecto, se utilizó el método de "Diferenciación Máxima" (England, 1971; Fleishman y Berniger, citados en Fleishman y Bass, 1976). Se tabuló el porcentaje de empleados que alcanzaban o sobrepasaban cada puntaje total de calificación, en la amplitud de 2 a 20. A continuación, se calcularon las diferencias entre los porcentajes obtenidos, por cada grupo del criterio, en cada punto de calificación. La tabla 3.4 ilustra que el índice de mayor diferenciación entre los 2 grupos fue 53, lo que corresponde a una calificación de corte de 12 puntos.

TABLA 3.4
 METODO DE DIFERENCIACION MAXIMA PARA LA OBTENCION DE LA
 CALIFICACION DE CORTE PARA EFECTOS DE SELECCION DE PERSONAL

| PORCENTAJE DE SUJETOS EN o POR ENCIMA DE UN PUNTAJE TOTAL DADO | | | |
|--|---|---|--------------------------|
| PUNTAJE TOTAL | PORCENTAJE DE EMPLEADOS DE LARGA DURACION | PORCENTAJE DE EMPLEADOS DE CORTA DURACION | INDICE DE DIFERENCIACION |
| 20 | 2 | 0 | 2 |
| 19 | 6 | 0 | 6 |
| 18 | 15 | 0 | 15 |
| 17 | 19 | 0 | 19 |
| 16 | 23 | 4 | 19 |
| 15 | 27 | 8 | 19 |
| 14 | 44 | 8 | 36 |
| 13 | 59 | 12 | 47 |
| 12 | 72 | 19 | 53 |
| 11 | 76 | 30 | 46 |
| 10 | 87 | 37 | 50 |
| 9 | 93 | 56 | 37 |
| 8 | 95 | 71 | 24 |
| 7 | 99 | 78 | 21 |
| 6 | 99 | 89 | 10 |
| 5 | 99 | 93 | 6 |
| 4 | 99 | 97 | 2 |
| 3 | 99 | 97 | 2 |
| 2 | 99* | 101* | |

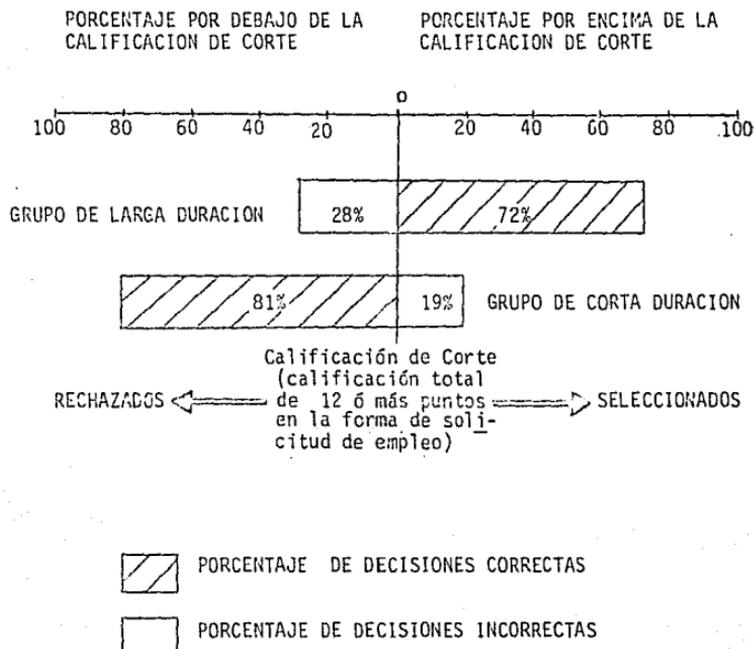
PUNTO DE
MAYOR DI
FERENCIA
CION

* Por razones de redondeo, no se obtuvieron porcentajes acumulados totales de 100%.

Finalmente, se calculó el grado de éxito que se hubiera alcanzado en el caso de haber utilizado esa calificación de corte de 12 puntos, en la selección de los vendedores de la segunda fase del estudio, obteniéndose los resultados de la gráfica 3.1.

GRAFICA 3.1

PORCENTAJE DE DECISIONES CORRECTAS DE CONTRATACION QUE SE HUBIERAN CONSEGUIDO MEDIANTE EL USO DE LA CALIFICACION DE CORTE OBTENIDA



3.2 PRUEBA DE HIPOTESIS

Independientemente de los resultados que se obtuvieran en el desarrollo de la solicitud de empleo ponderada, decidió realizarse una prueba estadística para rechazar o no cada una de las hipótesis específicas de trabajo planteadas en el capítulo 1. El estadígrafo utilizado fue, en la mayoría de los casos, la χ^2 de Pearson, desarrollándose las tablas de frecuencias respectivas para cada par de variables. Los resultados encontrados fueron los siguientes:

- h_1 "Los vendedores de larga duración en el empleo serán de sexo masculino, en tanto que los de corta duración en el empleo serán de sexo femenino, a un nivel de significancia de .05 ó menor".

TABLA 3.5

FRECUENCIAS OBTENIDAS PARA EL CALCULO DE LA χ^2 DE PEARSON ENTRE DURACION EN EL EMPLEO Y SEXO

| S E X O | DURACION EN EL EMPLEO | |
|-----------|-----------------------|------|
| | LD* | CD** |
| Femenino | 110 | 55 |
| Masculino | 30 | 27 |

$$\chi^2 = 3.52, \text{ gl}=1, \text{ n.s.}^{***}$$

La relación entre el sexo y la duración en el empleo no fue estadísticamente significativa, por lo que se rechazó la hipótesis 1.

- h_2 "Los vendedores de larga duración en el empleo serán de mayor edad que los de corta duración en el empleo, a un nivel de significancia de .05 ó menor".

TABLA 3.6

FRECUENCIAS OBTENIDAS PARA EL CALCULO DE LA χ^2 DE PEARSON ENTRE DURACION EN EL EMPLEO Y EDAD

| E D A D | DURACION EN EL EMPLEO | |
|----------|-----------------------|------|
| | LD* | CD** |
| 16-18 | 69 | 7 |
| 19-21 | 35 | 29 |
| 22-24 | 18 | 37 |
| 25 ó más | 18 | 9 |

$$\chi^2 = 49.03, \text{ gl}=3, \text{ p}<.001,$$

siendo la relación entre edad y duración en el empleo estadísticamente significativa. Sin embargo, se rechazó la hipótesis 2 pues la relación encontrada fue opuesta a la postulada en ella.

- h_3 "Los vendedores de larga duración en el empleo tendrán un domicilio localizado más cerca de su trabajo que los de corta duración en el empleo, a un nivel de significancia de .05 ó menor".

TABLA 3.7

FRECUENCIAS OBTENIDAS PARA EL CALCULO DE LA χ^2
DE PEARSON ENTRE DURACION EN EL EMPLEO Y DOMICILIO

| DOMICILIO | DURACION EN EL EMPLEO | |
|-----------|-----------------------|------|
| | LD* | CD** |
| 1-2 | 20 | 14 |
| 3-4 | 40 | 24 |
| 5-6 | 28 | 15 |
| 7-8 | 20 | 9 |
| 9-10 | 12 | 12 |
| 11 ó más | 20 | 8 |

$$\chi^2 = 3.3, \text{ gl}=5, \text{ n.s.***}$$

La relación entre el domicilio y la duración en el empleo no fue estadísticamente significativa, por lo que se rechazó la hipótesis 3.

Con el fin de determinar si existía o no una diferencia significativa, - entre los grupos del criterio, con respecto a los que vivían cerca del trabajo (1 a 6 radios) y aquellos que vivían más lejos (radio 7 en adelante), fue pertinente calcular la t de Student para cada uno. Sin embargo, en ninguno de los dos casos resultó una diferencia estadísticamente significativa por lo que se corroboró el rechazo de la hipótesis 3:

TABLA 3.8

RESULTADO DE LA PRUEBA t DE STUDENT APLICADA AL RADIO PROMEDIO OBTENIDO POR CADA GRUPO DEL CRITERIO EN LOS CASOS DE DOMICILIO CERCA Y LEJOS

| | GRUPOS DEL CRITERIO | n | \bar{x} | t | SIGNIFICANCIA |
|-------|---------------------|------------|-----------|----------------|---------------|
| CERCA | LARGA DURACION | $n_1 = 88$ | 3.63 | 0.49 gl=139 | n.s.*** |
| | CORTA DURACION | $n_2 = 53$ | 3.51 | | |
| LEJOS | LARGA DURACION | $n_1 = 52$ | 10.60 | 1.24 gl=79 | n.s.*** |
| | CORTA DURACION | $n_2 = 29$ | 9.52 | | |

- h_4 "Los vendedores de larga duración en el empleo serán casados, en tanto que los de corta duración en el empleo serán solteros, a un nivel de significancia de .05 ó menor".

TABLA 3.9

FRECUENCIAS OBTENIDAS PARA EL CALCULO DE LA χ^2
DE PEARSON ENTRE DURACION EN EL EMPLEO Y ESTADO CIVIL

| ESTADO CIVIL | DURACION EN EL EMPLEO | |
|--------------|-----------------------|------|
| | LD* | CD** |
| Soltero | 129 | 70 |
| Casado | 11 | 12 |

$$\chi^2 = 2.55, \text{ gl}=1, \text{ n.s.***}$$

La relación entre el estado civil y la duración en el empleo no fue estadísticamente significativa, por lo que se rechazó la hipótesis 4.

- h_5 "Los vendedores de larga duración en el empleo tendrán teléfono, en tanto que los de corta duración en el empleo carecerán de él, a un nivel de significancia de .05 ó menor".

TABLA 3.10

FRECUENCIAS OBTENIDAS PARA EL CALCULO DE LA χ^2
DE PEARSON ENTRE DURACION EN EL EMPLEO Y TELEFONO

| TELEFONO | DURACION EN EL EMPLEO | |
|----------|-----------------------|------|
| | LD* | CD** |
| Si | 51 | 62 |
| No | 89 | 20 |

$$\chi^2 = 31.89, \text{ gl}=1, \text{ p} < .001,$$

siendo la relación entre teléfono y duración en el empleo estadísticamente significativa. Sin embargo, se rechazó la hipótesis 5, pues la relación encontrada fue opuesta a la postulada en ella.

- h_6 "En tanto mayor sea su número de dependientes económicos, los varones pertenecerán al grupo de vendedores de larga duración en el empleo y las mujeres pertenecerán al grupo de vendedores de corta duración en el empleo, a un nivel de significancia de .05 ó menor".

TABLA 3.11

FRECUENCIAS OBTENIDAS PARA EL CALCULO DE LA χ^2 DE PEARSON
ENTRE DURACION EN EL EMPLEO Y DEPENDIENTES ECONOMICOS, PA
RA EL CASO DE LOS VARONES

| VARONES DEPENDIENTES ECONOMICOS | DURACION EN EL EMPLEO | |
|---------------------------------------|-----------------------|-------|
| | LD * | CD ** |
| 0-2 | 18 | 21 |
| 3 ó más | 12 | 6 |

$$\chi^2 = 2.04, \text{ gl}=1, \text{ n.s.***}$$

La relación entre los dependientes económicos de los varones y la duración en el empleo no fue estadísticamente significativa.

TABLA 3.12

FRECUENCIAS OBTENIDAS PARA EL CALCULO DE LA χ^2 DE PEARSON ENTRE DURACION EN EL EMPLEO Y DEPENDIENTES ECONOMICOS, PARA EL CASO DE LAS MUJERES.

| MUJERES DEPENDIENTES ECONOMICOS | DURACION EN EL EMPLEO | |
|---------------------------------------|-----------------------|------|
| | LD * | CD** |
| 0-2 | 93 | 55 |
| 3 ó más | 17 | 0 |

$$\chi^2 = 9.57, \text{ gl}=1, p < .01,$$

siendo la relación entre los dependientes económicos de las mujeres y la duración en el empleo estadísticamente significativa.

Así pues, la hipótesis 6 fue rechazada pues los resultados encontrados no eran congruentes con lo postulado en ella.

Para corroborar los hallazgos anteriores, fue pertinente determinar si la diferencia en el promedio de dependientes económicos entre los grupos, tanto para el caso de varones como en el caso de las mujeres, era o no estadísticamente significativa, lo que se ilustra en la tabla 3.13.

TABLA 3.13

RESULTADO DE LA PRUEBA t DE STUDENT APLICADA AL PROMEDIO DE DEPENDIENTES ECONOMICOS OBTENIDO POR CADA GRUPO DEL CRITERIO EN LOS CASOS DE VARONES Y DE MUJERES

| | GRUPOS DEL CRITERIO | n | \bar{x} | t | SIGNIFICANCIA |
|---------|---------------------|-----------|-----------|----------------|---------------|
| VARONES | LARGA DURACION | $n_1=30$ | 2.2 | 1.28 gl=55 | n.s.*** |
| | CORTA DURACION | $n_2=27$ | 1.2 | | |
| MUJERES | LARGA DURACION | $n_1=110$ | 1.01 | 3.53 gl=163 | $p < .001$ |
| | CORTA DURACION | $n_2=55$ | 0.10 | | |

Nuevamente, se encontró que la diferencia en el promedio de dependientes económicos entre los grupos del criterio no fue significativa para los varones y sí para las mujeres.

- h_7 "Los vendedores de larga duración en el empleo presentarán un número menor de años de educación formal que los de corta duración en el empleo, a un nivel de significancia de .05 ó menor".

TABLA 3.14

FRECUENCIAS OBTENIDAS PARA EL CALCULO DE LA χ^2 DE PEARSON ENTRE DURACION EN EL EMPLEO Y EDUCACION FORMAL

| EDUCACION FORMAL | DURACION EN EL EMPLEO | |
|------------------|-----------------------|------|
| | LD* | CD** |
| 6-9 | 83 | 12 |
| 10-13 | 51 | 58 |
| 14 ó mas | 6 | 12 |

$$\chi^2 = 43.42, g1=2, p<.001,$$

siendo la relación entre educación formal y duración en el empleo estadísticamente significativa. De acuerdo a los resultados encontrados, la hipótesis 7 no fue rechazada.

- h_8 "Los vendedores de larga duración en el empleo hablarán más de un idioma, en tanto que los de corta duración en el empleo hablarán solamente español, a un nivel de significancia de .05 ó menor".

TABLA 3.15

FRECUENCIAS OBTENIDAS PARA EL CALCULO DE LA χ^2 DE PEARSON ENTRE DURACION EN EL EMPLEO E IDIOMA

| IDIOMA | DURACION EN EL EMPLEO | |
|--------|-----------------------|------|
| | LD* | CD** |
| Si | 18 | 17 |
| No | 122 | 65 |

$$\chi^2 = 2.44, g1=1, n.s.***$$

La relación entre idioma y duración en el empleo no fue estadísticamente significativa, por lo que se rechazó la hipótesis 8.

- h_9 "Los vendedores de larga duración en el empleo tendrán una mayor duración en los empleos anteriores que los de corta duración en el empleo, a un nivel de significancia de .05 ó menor".

TABLA 3.16

FRECUENCIAS OBTENIDAS PARA EL CALCULO DE LA χ^2 DE PEARSON ENTRE DURACION EN EL EMPLEO Y DURACION EN EMPLEOS ANTERIORES

| DURACION EN EMPLEOS ANTERIORES | DURACION EN EL EMPLEO | |
|--------------------------------|-----------------------|------|
| | LD* | CD** |
| 0 | 27 | 30 |
| 1-10 | 32 | 32 |
| 11-20 | 58 | 12 |
| 21-30 | 10 | 3 |
| 31 ó más | 13 | 5 |

$$\chi^2 = 24.23, g1=4, p<.001,$$

siendo la relación entre duración en empleos anteriores y duración en el empleo estadísticamente significativa. De acuerdo a los resultados encontrados, la hipótesis 9 no fue rechazada.

- h_{10} "Los vendedores de larga duración en el empleo habrán tenido un sueldo anterior menor al recibido en la empresa caso, a la fecha de su ingreso, en tanto que los de corta duración en el empleo habrán tenido un sueldo anterior mayor al recibido en la empresa caso, a la fecha de su ingreso, a un nivel de significancia de .05 ó menor".

TABLA 3.17

FRECUENCIAS OBTENIDAS PARA EL CALCULO DE LA χ^2 DE PEARSON ENTRE DURACION EN EL EMPLEO Y SUELDO ANTERIOR

| SUELDO ANTERIOR | DURACION EN EL EMPLEO | |
|-----------------|-----------------------|------|
| | LD* | CD** |
| Mayor | 26 | 27 |
| Menor | 87 | 25 |
| (n.p.c. **** | 27 | 30) |

$\chi^2 = 13.66$, $gl=1$, $p < .001$,

siendo la relación entre sueldo anterior y duración en el empleo estadísticamente significativa. De acuerdo a los resultados encontrados, la hipótesis 10 no fue rechazada.

- h_{11} "Los vendedores de larga duración en el empleo no tendrán trabajo al momento de llenar su solicitud, en tanto que los de corta duración en el empleo sí contarán con él, a un nivel de significancia de .05 ó menor".

TABLA 3.18

FRECUENCIAS OBTENIDAS PARA EL CALCULO DE LA χ^2 DE PEARSON ENTRE DURACION EN EL EMPLEO Y EMPLEADO

| EMPLEADO | DURACION EN EL EMPLEO | |
|--------------|-----------------------|------|
| | LD* | CD** |
| Sí | 20 | 35 |
| No | 93 | 17 |
| (n.p.c. **** | 27 | 30) |

$\chi^2 = 39.61$, $gl=1$, $p < .001$,

siendo la relación entre empleado y duración en el empleo estadísticamente significativa. De acuerdo a los resultados encontrados, la hipótesis 11 no fue rechazada.

- h₁₂ "Los vendedores de larga duración en el empleo, a diferencia de los de corta duración en el empleo, se habrán separado de su último empleo para progresar, a un nivel de significancia de .05 ó menor".

Dado que los datos sobre esta variable arrojaron algunas frecuencias muy pequeñas, no fue posible proceder al cálculo de la χ^2 de Pearson. Tampoco pudo utilizarse la prueba t de Student pues las categorías de respuesta de la variable, motivo de separación del último empleo, son nominales. Por lo tanto, se utilizó la prueba Z y con esto, las frecuencias obtenidas tuvieron que ser convertidas a porcentajes. Los resultados se -- ilustran en la tabla 3.19.

TABLA 3.19

RESULTADOS DE LA PRUEBA Z APLICADA PARA CONTRASTAR LAS DIFERENCIAS DE PORCENTAJES DE VENEDORES DE LARGA Y DE CORTA DURACION EN EL EMPLEO, EN CADA CATEGORIA DE RESPUESTA DE LA VARIABLE MOTIVO DE SEPARACION DEL ULTIMO EMPLEO

| MOTIVO DE SEPARACION DEL ULTIMO EMPLEO | % DE VENEDORES DE LARGA DURACION | % DE VENEDORES DE CORTA DURACION | Z | SIGNIFICANCIA |
|---|----------------------------------|----------------------------------|-------|---------------|
| 1. Progreso Económico y/o Desarrollo Personal | 58% | 12% | 5.11 | p < .0001 |
| 2. Problemas con la Empresa y/o con Compañeros. | 4 | 6 | -1.00 | n.s.*** |
| 3. Razones Familiares y/o Personales | 19 | 62 | -5.38 | p < .0001 |
| 4. Terminación de Contrato | 8 | 13 | -1.00 | n.s.*** |
| 5. Cierre del Negocio. | 7 | 4 | 0.75 | n.s.*** |
| 6. Reajuste de Personal | 4 | 4 | 0 | n.s.*** |

(n.p.c.***;

n=27

n=30)

De acuerdo a los resultados de la tabla anterior, la hipótesis 12 no fue rechazada pues un porcentaje estadísticamente significativo de vendedores de larga duración en el empleo, a diferencia del de vendedores de corta duración en el empleo, se separó de su último empleo aludiendo progreso económico y/o desarrollo personal. Cabe señalar que también se encontró que un porcentaje estadísticamente significativo de vendedores de corta duración en el empleo, a diferencia del de vendedores de larga duración en el empleo, se separó de su último empleo por razones familiares y/o personales.

- h₁₃ "Los vendedores de larga duración en el empleo tendrán familiares y/o conocidos trabajando en la empresa, en tanto que los de corta duración en el empleo no los tendrán, a un nivel de significancia de .05 ó menor".

TABLA 3.20

FRECUENCIAS OBTENIDAS PARA EL CALCULO DE LA χ^2 DE PEARSON ENTRE DURACION EN EL EMPLEO Y FAMILIARES Y/O CONOCIDOS EN LA EMPRESA

| FAMILIARES Y/O CONOCIDOS EN LA EMPRESA | DURACION EN EL EMPLEO | |
|--|-----------------------|------|
| | LD* | CD** |
| Si | 83 | 26 |
| No | 57 | 56 |

$$\chi^2 = 15.82, \text{ gl}=1, p < .001,$$

siendo la relación entre familiares y/o conocidos en la empresa y duración en el empleo estadísticamente significativa. De acuerdo a los resultados en contrados, la hipótesis 13 no fue rechazada.

- h₁₄ "Habrá una diferencia significativa al .05 ó menos, en cuanto a la -- fuente de reclutamiento, entre los vendedores de larga y los de corta duración en el empleo".

Dado que los datos sobre esta variable arrojaron algunas frecuencias muy pequeñas, no fue posible proceder al cálculo de la χ^2 de Pearson. Tampoco pudo utilizarse la prueba t de Student pues las categorías de respuesta de la variable, fuente de reclutamiento, son nominales. Por lo tanto, se utilizó la prueba Z y con esto, las frecuencias obtenidas tuvieron que ser convertidas a porcentajes. Los resultados se ilustran en la tabla 3.21.

TABLA 3.21

RESULTADOS DE LA PRUEBA Z APLICADA PARA CONTRASTAR LAS DIFERENCIAS DE PORCENTAJES DE VENDEDORES DE LARGA Y DE CORTA DURACION EN EL EMPLEO, EN CADA CATEGORIA DE RESPUESTA DE LA VARIABLE FUENTE DE RECLUTAMIENTO

| FUENTE DE RECLUTAMIENTO | % DE VENDEDORES DE LARGA DURACION | % DE VENDEDORES DE CORTA DURACION | Z | SIGNIFICANCIA |
|------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-------|---------------|
| 1. Reclutamiento Interno | 2% | 4% | -1.00 | n.s.*** |
| 2. Otras Empresas | 3 | 4 | -0.33 | n.s.*** |
| 3. Iniciativa Propia | 81 | 52 | 4.14 | p < .0001 |
| 4. Escuelas | 2 | 4 | -1.00 | n.s.*** |
| 5. Entidades Gubernamentales | 5 | 4 | 0.33 | n.s.*** |
| 6. Recomendado | 7 | 30 | -4.6 | p < .0001 |

(n.p.c.***):

n=42

n=15)

De acuerdo a los resultados de la tabla anterior, no se rechazó la hipótesis 14 pues un porcentaje estadísticamente significativo de vendedores de larga duración en el empleo, a diferencia del de vendedores de corta duración en el empleo, llegó a la empresa por iniciativa propia. En cambio, un porcentaje estadísticamente significativo de vendedores de corta duración en el empleo, a diferencia del de vendedores de larga duración en el empleo, lo hizo por recomendación.

Con el fin de proporcionarle un fundamento estadístico adicional a los de más hallazgos de la forma de solicitud ponderada, fue pertinente calcular las χ^2 de Pearson para el resto de ítems que también se incluyeron en el análisis. Los resultados encontrados se ilustran en la tabla 3.22.

TABLA 3.22

FRECUENCIAS OBTENIDAS PARA LOS CALCULOS DE LAS χ^2 DE PEARSON ENTRE DURACION EN EL EMPLEO Y LAS VARIABLES INFONAVIT, CASA, BIENES Y/O INGRESOS, ESTUDIOS ACTUALES, CONTRATOS EVENTUALES, EPOCA DE DESEMPLEO Y DISPONIBILIDAD DE TIEMPO

| | DURACION EN EL EMPLEO | |
|--------------------------|-----------------------|------|
| | LD* | CD** |
| INFONAVIT | | |
| Sí | 6 | 7 |
| No | 134 | 75 |
| CASA | | |
| Propia | 47 | 55 |
| Rentada | 93 | 27 |
| BIENES Y/O INGRESOS | | |
| Sí | 29 | 18 |
| No | 111 | 64 |
| ESTUDIOS ACTUALES | | |
| Sí | 27 | 23 |
| No | 113 | 59 |
| CONTRATOS EVENTUALES | | |
| 0 | 23 | 16 |
| 1-2 | 25 | 25 |
| 3-4 | 52 | 27 |
| 5-6 | 28 | 9 |
| 7 ó más | 12 | 5 |
| EPOCA DE DESEMPLEO | | |
| Sí | 11 | 7 |
| No | 2 | 1 |
| No contestó | 127 | 74 |
| DISPONIBILIDAD DE TIEMPO | | |
| Sí | 10 | 12 |
| No | 2 | 5 |
| (n.p.c.****) | 128 | 65 |

$\chi^2 = 1.7$, gl=1, n.s.***

La relación entre Infonavit y duración en el empleo no fue estadísticamente significativa.

$\chi^2 = 23.3$, gl=1, $p < .001$, siendo la relación entre casa y duración en el empleo estadísticamente significativa.

$\chi^2 = 0.04$, gl=1, n.s.***
La relación entre bienes y/o ingresos y duración en el empleo no fue estadísticamente significativa.

$\chi^2 = 2.24$, gl=1, n.s.***
La relación entre estudios actuales y duración en el empleo no fue estadísticamente significativa.

$\chi^2 = 7.16$, gl=4, n.s.***
La relación entre contratos eventuales y duración en el empleo no fue estadísticamente significativa.

No fue posible calcular la χ^2 pues no todas las frecuencias esperadas reunían la cantidad mínima necesaria para proceder con este tipo de análisis.

No fue posible calcular la χ^2 pues no todas las frecuencias esperadas reunían la cantidad mínima necesaria para proceder con este tipo de análisis.

* LD: larga duración en el empleo.

** CD: corta duración en el empleo.

*** n.s. no significativo; es decir, nivel de significancia mayor a .05.

**** n.p.c.: "no puede contestar" (ítem contingente).

CAPITULO 4

DISCUSION Y CONCLUSIONES

4.1 DISCUSION

TABLA 4.1
RESUMEN DE LAS PRUEBAS DE HIPOTESIS

| HIPOTESIS | RESULTADO DE LA PRUEBA | gl * | NIVEL DE SIGNIFICANCIA | INTERPRETACION |
|---|------------------------|------|------------------------|--|
| h ₁ : "Los vendedores de larga duración en el empleo serán de sexo masculino, en tanto que los de corta duración en el empleo serán de sexo femenino, a un nivel de significancia de .05 ó menor". | $\chi^2=3.52$ | 1 | n.s.** | La relación entre el sexo y la duración en el empleo no fue estadísticamente significativa, por lo que se rechazó la hipótesis 1. |
| h ₂ : "Los vendedores de larga duración en el empleo serán de mayor edad que los de corta duración en el empleo, a un nivel de significancia de .05 ó menor". | $\chi^2=49.03$ | 3 | $p < .001$ | La relación entre edad y duración en el empleo sí fue estadísticamente significativa. Sin embargo, se rechazó la hipótesis 2 pues la relación encontrada fue opuesta a la postulada en ella. |
| h ₃ : "Los vendedores de larga duración en el empleo tendrán un domicilio localizado más cerca de su trabajo que los de corta duración en el empleo, a un nivel de significancia de .05 ó menor". | $\chi^2=3.3$ | 5 | n.s.** | La relación entre el domicilio y la duración en el empleo no fue estadísticamente significativa, por lo que se rechazó la hipótesis 3. |

- CONTINUACION TABLA 4.1 -

| HIPOTESIS | RESULTADO DE LA PRUEBA | gl* | NIVEL DE SIGNIFICANCIA | INTERPRETACION |
|---|-------------------------------------|----------|------------------------|--|
| h ₄ : "Los vendedores de larga duración en el empleo serán casados, en tanto -- que los de corta duración en el empleo serán solteros, a un nivel de significancia de .05 ó menor". | $\chi^2=2.55$ | 1 | n.s.** | La relación entre el estado civil y la duración en el empleo no fue estadísticamente significativa, por lo que se rechazó la hipótesis 4. |
| h ₅ : "Los vendedores de larga duración en el empleo -- tendrán teléfono, en tanto que los de corta duración en el empleo carecerán de él, a un nivel de significancia de .05 ó menor". | $\chi^2=31.89$ | 1 | p<.001 | La relación entre el teléfono y la duración en el empleo sí fue estadísticamente significativa. Sin embargo, se rechazó la hipótesis 5 pues la relación encontrada fue opuesta a la postulada en ella. |
| h ₆ : "En tanto mayor sea su número de dependientes económicos, los varones pertenecerán al -- grupo de vendedores de larga duración en el -- empleo y las mujeres -- pertenecerán al grupo de vendedores de corta duración en el empleo, a un nivel de significancia de .05 ó menor". | VARONES: $\chi^2=2.04$ t=1.28 | 1 55 | n.s.** n.s.** | La relación entre los dependientes económicos de los varones y la duración en el empleo no fue estadísticamente significativa; la relación entre los dependientes económicos de las mujeres y la duración en el empleo sí fue estadísticamente significativa. Por lo tanto, se rechazó la hipótesis 6 pues los resultados -- no fueron congruentes con lo postulado en ella. |
| | MUJERES: $\chi^2=9.57$ t=3.53 | 1 163 | p<.01 p<.001 | |

- CONTINUACION TABLA 4.1 -

| HIPOTESIS | RESULTADO DE LA PRUEBA | g1* | NIVEL DE SIGNIFICANCIA | INTERPRETACION |
|--|------------------------|-----|------------------------|--|
| h ₇ : "Los vendedores de larga duración en el empleo -- presentarán un número menor de años de educación formal que los de corta duración en el empleo, a un nivel de significancia de .05 ó menor". | $\chi^2=43.42$ | 2 | $p < .001$ | La relación entre la educación formal y la duración en el empleo sí fue estadísticamente significativa. De acuerdo a los resultados encontrados, la hipótesis 7 no fue rechazada. |
| h ₈ : "Los vendedores de larga duración en el empleo hablarán más de un idioma, en tanto que los de corta duración en el empleo hablarán solamente español, a un nivel de significancia de .05 ó menor". | $\chi^2=2.44$ | 1 | n.s.** | La relación entre idioma y duración en el empleo no fue estadísticamente significativa, por lo que se rechazó la hipótesis 8. |
| h ₉ : "Los vendedores de larga duración en el empleo -- tendrán una mayor duración en los empleos anteriores que los de corta duración en el empleo, a un nivel de significancia de .05 ó menor". | $\chi^2=24.23$ | 4 | $p < .001$ | La relación entre la duración en empleos anteriores y duración en el empleo sí fue estadísticamente significativa. De acuerdo a los resultados encontrados, la hipótesis 9 no fue rechazada. |
| h ₁₀ : "Los vendedores de larga duración en el empleo habrán tenido un sueldo anterior menor al recibido en la empresa caso, a la fecha de su ingreso, en tanto que los de corta duración en el empleo -- habrán tenido un sueldo anterior mayor al recibido en la empresa caso, a la fecha de su ingreso, a un nivel de significancia de .05 ó menor". | $\chi^2=13.66$ | 1 | $p < .001$ | La relación entre el sueldo anterior y la duración en el empleo sí fue estadísticamente significativa. De acuerdo a los resultados encontrados, la hipótesis 10 no fue rechazada. |

- CONTINUACION TABLA 4.1 -

| HIPOTESIS | RESULTADO DE LA PRUEBA | gl* | NIVEL DE SIGNIFICANCIA | INTERPRETACION |
|---|---|-----|------------------------|---|
| h ₁₁ : "Los vendedores de larga duración en el empleo no tendrán trabajo al momento de llenar su solicitud, en tanto que los de corta duración en el empleo sí contarán con él, a un nivel de significancia de .05 ó menor". | X ² =39.61 | 1 | p < .001 | La relación entre empleo y duración en el empleo sí fue estadísticamente significativa. De acuerdo a los resultados encontrados, la hipótesis 11 no fue rechazada. |
| h ₁₂ : "Los vendedores de larga duración en el empleo, a diferencia de los de corta duración en el empleo, se habrán separado de su último empleo para regresar, a un nivel de significancia de .05 ó menor" | 1. Progreso Económico y/o desarrollo personal Z=5.11 p < .0001 2. Problemas con la Empresa y/o con Compañeros Z=-1.00 n.s.** 3. Razones familiares y/o personales Z=-5.38 p < .0001 4. Terminación de Contrato Z=-1.00 n.s.** 5. Cierre del Negocio Z=0.75 n.s.** 6. Reajuste de Personal Z=0 n.s.** | | | Un porcentaje estadísticamente significativo de vendedores de larga duración en el empleo, a diferencia del de vendedores de corta duración en el empleo, se separó de su último empleo aludido progreso económico y/o desarrollo personal, por lo que la hipótesis 12 no fue rechazada. También se encontró que un porcentaje estadísticamente significativo de vendedores de corta duración en el empleo, a diferencia del de vendedores de larga duración en el empleo, se separó de su último empleo por razones familiares y/o personales. |
| h ₁₃ : "Los vendedores de larga duración en el empleo -- tendrán familiares y/o conocidos trabajando en la empresa, en tanto que los de corta duración en el empleo no los tendrán, a un nivel de significancia de .05 ó menor". | X ² =15.82 | 1 | p < .001 | La relación entre familiares y/o conocidos en la empresa y duración en el empleo sí fue estadísticamente significativa. De acuerdo a los resultados encontrados, la hipótesis 13 no fue rechazada. |

- CONTINUACION TABLA 4.1 -

| HIPOTESIS | RESULTADO DE LA PRUEBA | gl* | NIVEL DE SIGNIFICANCIA | INTERPRETACION |
|--|---|-----|------------------------|--|
| h ₁₄ : "Habrá una diferencia - significativa al .05 ó menos, en cuanto a la fuente de reclutamiento, entre los vendedores de larga y los de corta duración en el empleo". | 1. Reclutamiento Interno Z=-1.00 | | n.s.** | Un porcentaje estadística mente significativo de -- vendedores de larga duración en el empleo, a diferencia del de vendedores de corta duración en el empleo, llegó a la empresa por iniciativa propia; en cambio, un porcentaje estadísticamente significativo de vendedores de corta duración en el empleo, a diferencia del de vendedores de larga duración en el empleo, lo hizo por recomendación. De acuerdo a los resultados encontrados, la hipótesis 14 no fue rechazada. |
| | 2. Otras Empresas Z=-0.33 | | n.s.** | |
| | 3. Iniciativa Propia Z=4.14 | | p<.0001 | |
| | 4. Escuelas Z=-1.00 | | n.s.** | |
| | 5. Entidades Gubernamentales. Z=0.33 | | n.s.** | |
| | 6. Recomendado Z=-4.6 | | p<.0001 | |

* gl: grados de libertad.

**n.s.: no significativo; es decir, nivel de significancia mayor a .05.

En términos generales puede afirmarse que, en base a la ponderación de los datos de la historia personal de los solicitantes, fue posible predecir, con un grado apreciable de seguridad, el criterio utilizado -duración en el empleo: corta duración (10.7 meses o menos y ya separados de la empresa caso a la fecha de corte del estudio) y larga duración (40.83 meses o más y que a la fecha de corte del estudio continuaban prestando sus servicios en la empresa caso)-, tal como también lo -- demostraron en sus estudios Dunnette y Maetzold (1955), Kirchner y Dunnette (1957), Fleishman y Berniger (citados en -- Fleishman y Bass, 1976), Buel (1964), Lee y Booth (1974) y -- Cascio (1976), así como otros autores citados por England -- (1971), tales como Dunnette, Kirchner, Erickson y Banas, Minor, Mosel y Wade, Scott y Johnson, Shot, Albright y Glennon, Wernimont y, por último, Livingston. De las 14 hipótesis formuladas, 7 no se rechazaron (ver tabla 4.1, p.145). Cabe señalar, sin embargo, que los resultados de todas las pruebas de las hipótesis, a excepción de la que se refiere a la variable de domicilio, vinieron a corroborar los hallazgos de la ponderación en torno a las variables que en ellas se manejan.

El r_{bp} entre las puntuaciones totales obtenidas y la pertenencia al grupo del criterio fue de .82 para la primera -- muestra, lo que resulta estadísticamente significativo ($p < .001$). Así mismo, se encontró una diferencia estadísticamente significativa ($p < .001$) entre los puntajes medios obtenidos por cada grupo del criterio.

Dado que tales resultados podían ser producto del azar, pues todos los cálculos habían sido hechos en la muestra misma a partir de la cual se habían desarrollado los pesos, fue pertinente y necesaria la comprobación de los mismos sobre -- una muestra de sujetos independiente pero de la misma población que la anterior, a fin de obtener una estimación, lo más

correcta posible, de este procedimiento de calificación (England, 1971; Cascio, 1978; Dunnette y Maetzold, 1957; Buel, 1964; Fleishman y Berniger, citados en Fleishman y Bass, 1976; Lee y Booth, 1974; Cascio, 1976). Así pues, se procedió a la validación cruzada de resultados y el r_{bp} obtenido, .55, también fue estadísticamente significativo ($p < .001$). La diferencia entre los puntajes medios obtenidos por cada grupo del criterio también fue estadísticamente significativa ($p < .001$).

Así pues, los mismos items que lograron diferenciar entre sí a los empleados de corta y larga duración en la primera muestra, lo hicieron en la segunda. Aún más, los items cuyas categorías de respuesta fueron ponderadas diferencialmente, también denotaron resultados significativos en la prueba estadística utilizada -a excepción del item de domicilio-, indicando las mismas relaciones encontradas en la ponderación.

Las variables que diferenciaron significativamente entre los dos grupos del criterio fueron: edad, teléfono, casa, dependientes económicos, educación formal, duración en empleos anteriores, sueldo anterior, empleado, motivo de separación del último empleo, familiares y/o conocidos en la empresa y fuente de reclutamiento. Cabe hacer la aclaración que, en el caso de la ponderación de items, aun cuando éstos resultaban predictores del criterio, no siempre lo hacían en la misma dirección encontrada por otros autores al ponderar la solicitud de empleo. Esto se explica aludiendo al hecho de que los resultados arrojados por cada uno de este tipo de estudios, son específicos de la empresa utilizada para el desarrollo de los pesos pues éstos no son más que el reflejo de las características particulares de sus empleados. Lo importante fue entonces, simplemente, el corroborar o no la ca

pacidad predictiva de los items como tales y, posteriormente, analizar los resultados de acuerdo a las circunstancias específicas de la empresa caso, utilizada en este estudio.

A continuación, se discute cada uno de los resultados encontrados:

EDAD: El hecho de que la edad haya diferenciado entre sí a los dos grupos del criterio, se auna a las evidencias ya presentadas por otros autores (Cawl, citado en Ghiselly y -- Brown, 1959; Tiffin et al., 1947; Dunnette y Maetzold, 1955; Kirchner y Dunnette, 1957; Fleishman y Berniger, citados en -- Fleishman y Bass, 1976; Buel, 1964; Cascio, 1976 y Juárez Herrera, 1978), quienes ya habían señalado a esta variable como predictora de la duración en el empleo.

De acuerdo a los pesos asignados (ver tabla 3.1, p.125), los empleados de 16 a 18 años fueron los más favorecidos, en tanto que a los de 22 a 24 años se les asignó un peso de ce - ro; el resto, recibieron un peso intermedio de uno. Lo ante - rior fue corroborado mediante la prueba estadística realizada (ver p.135), con la que se demostró la existencia de un patrón en la relación entre la variable edad y la duración en el em - pleo: los empleados de larga duración tienden a ser de menor edad (16-18) y su frecuencia disminuye conforme la edad se in - crementa, en tanto que los de corta duración tienden a ser de mayor edad (22-24) y su frecuencia disminuye conforme disminu - ye la edad. En este último caso, la aseveración no fue válida para el nivel de edad de 25 años o más, lo que fue comprensible al tomar en cuenta que una de las políticas de la empresa caso, en lo que al departamento de selección de personal res - pecta, se refiere a que la contratación de vendedores se res - tringe a personas "jóvenes" (por lo general, y de preferencia, no mayores de 25 ó 30 años, aproximadamente).

Si por un lado se corroboraron los hallazgos de la ponderación, por otro lado, se rechazó la hipótesis 2 (ver ta - bla 4.1, p.145). En este caso, los hallazgos fueron congruen - tes con lo encontrado específicamente por Dunnette y Maetzold (1955) y por Kirchner y Dunnette (1957), quienes encontraron en sus estudios que los trabajadores de la larga duración se caracterizaban, entre otras cosas, por su juventud. Esto se explica, en parte, por la política del departamento de selec - ción ya señalada y, además, por otra de las políticas de la empresa: no se contratan mujeres casadas y, como la mayoría - del personal es femenino, es lógico que las más jóvenes duren más en el empleo, pues aún no han contraído matrimonio, en tanto que si son mayores cuando se les contrata para su - planta, las probabilidades de que contraigan matrimonio a -- corto plazo se incrementan y, por tanto, se separan del empleo.

TELEFONO Y CASA: Ambas variables recibieron pesos dife - renciales, como lo habían ya propuesto Dunnette y Maetzold - (1955) y Cascio (1976), respectivamente. Según los pesos -- asignados (ver tabla 3.1, p.126) los empleados favorecidos fue - ron los que carecían de teléfono y vivían en casa rentada. Estos hallazgos fueron corroborados por la prueba estadísti - ca realizada (ver p.137 y p.143), en donde los empleados de corta duración fueron los que tenían teléfono y vivían en casa propia, en tanto que los de larga duración no tenían teléfono y vivían en casa rentada. Esto podría explicarse, quizás, en - relación al nivel socioeconómico de los empleados; los primeros podrían ser de un nivel un tanto superior a los de larga duración y, al no tener una renta que pagar (o contribuir a pagar) su compromiso o urgencia por permanecer en el empleo no es tan grande como en el caso de los de larga duración, - quienes podrían durar más en el empleo por su necesidad de - contribuir o de pagar los gastos del teléfono y de la renta.

Finalmente, la hipótesis 5 fue rechazada (ver tabla 4.1, p.146). Siendo que ésta se fundamentó exclusivamente en los hallazgos de un estudio sobre la ponderación de la solicitud de empleo, puede entenderse que el resultado no se haya repetido en la misma dirección.

DEPENDIENTES ECONOMICOS: Al igual que en los estudios de Cawl (citado en Ghiselly y Brown, 1959), Tiffin et al. -- (1947), Dunnette y Maetzold (1955), Fleishman y Berniger (ci tados en Fleishman y Bass, 1976) y Juárez Herrera (1978), este item fue capaz de predecir el criterio. Los empleados más favorecidos en la asignación de pesos (ver tabla 3.1, p.126) fueron aquellos que tenían de 1 a 4 dependientes, en tanto que los que carecían de ellos recibieron un peso de cero. Los -- que tenían 5 ó más dependientes tuvieron un peso intermedio. Estos resultados son similares a los de Juárez Herrera (1978), quien encontró que los empleados de larga duración tenían un mayor número de dependientes económicos (1 a 3) que los de - corta duración, quienes carecían de ellos. La prueba estadística se realizó por separado a varones y a mujeres (ver p.137). En el caso de los hombres, no se encontró diferencia signifi cativa, entre los de larga y los de corta duración, en cuanto a su número de dependientes. En las mujeres, en cambio, - el grupo de larga duración tenía un mayor número de dependientes, en comparación con el de corta duración; específicamente, las primeras tenían un promedio de un dependiente, -- por lo menos (tal como lo encontraron Fleishman y Berniger, - citados en Fleishman y Bass, 1976), en tanto que las de corta duración no lo tenían. Así pues, la hipótesis 6 tuvo que ser rechazada (ver tabla 4.1, p.146). Esto obedeció, quizás, al hecho de que la hipótesis se planteó enfocando a los sexos con su diferenciación tradicional de roles (Porter y Steers, -- 1973); es decir, considerando al varón como al sostén econó mico de una familia y a la mujer, como aquella ocupada en --

las labores del hogar. Sin embargo, siendo que en la empresa caso la mayoría del personal era femenino, tal diferencia -- ción tradicional de roles no puede ser aplicada del todo y -- los resultados se justifican con la aseveración de Muchinsky y Morrow (1980), quienes señalan que en el caso de mujeres - que sostengan económicamente, la relación entre la rotación y el número de dependientes pasa a ser exactamente la misma que para el caso de los varones: entre mayor sea el número - de dependientes, mayor duración en el empleo. Así mismo, Fe- derico et al. (1976), plantean la relación anterior, agregan- do que ello sucede así por el incremento de su responsabili- dad familiar. Dado que en México es frecuente el problema de la ausencia paterna, las mujeres tienen que realizar o, por lo menos, contribuir a realizar el rol del varón.

EDUCACION FORMAL: Este ítem también fue predictor del - criterio, al igual que en los estudios de Tiffin et al. (1947), Dunnette y Maetzold (1955), Kirchner y Dunnette (1957), --- Fleishman y Berniger (citados en Fleishman y Bass, 1976), Buel (1964), Cascio (1976) y Juárez Herrera (1978). En la asigna- ción de pesos (ver tabla 3.1, p.126) los empleados más favore- cidos fueron los que tenían 8 ó 9 años de educación formal. Los que recibieron un peso de cero fueron los que habían cur- sado 12 a 15 años de educación y las demás categorías de res- puesta, recibieron un peso intermedio. La prueba estadística (ver p.139) también demostró que los empleados de larga dura- ción tenían un menor número de años de educación formal, en - comparación a los de corta duración en el empleo. Así pues, la hipótesis 7 (Tiffin et al., 1947; Lakin et al., 1983; Fe- derico et al., 1976) no se rechazó (ver tabla 4.1, p.147). Lo anterior podría explicarse, quizás, por el hecho de que los empleados de larga duración, al no tener una gran formación académica, no desarrollen perspectivas para el futuro ni aspi- ren tampoco a obtener mejores puestos y sueldos, precisamen-

te por carecer de una escolaridad más elevada. En cambio, - los empleados de corta duración pudieran abandonar el empleo más rápidamente pues, al tener una formación académica más - completa, sus pretensiones pudieran ser mayores.

DURACION EN EMPLEOS ANTERIORES: Este ítem fue capaz de distinguir entre sí a los dos grupos del criterio, lo que se auna a lo expuesto por Cawl (citado en Ghiselly y Brown, 1959), Kirchner y Dunnette (1957), Fleishman y Berniger (citado en Fleishman y Bass, 1976), Cascio (1976) y Juárez Herrera (1978). En la ponderación del ítem (ver tabla 3.1, p.127), los empleados más favorecidos fueron los que habían durado un promedio de 11 a 20 meses en su (s) empleo (s) anterior (es), siendo que los que duraron 1 a 5 meses o nunca antes habían trabajado recibieron un peso de cero. La prueba estadística (ver - p.139) también demostró que los empleados de larga duración - eran aquellos que duraban más en sus empleos anteriores, en comparación a los de corta duración, que duraban más poco o no tenían experiencia laboral alguna. Así pues, la hipótesis 9 (Cawl, citado en Ghiselly y Brown, 1959; Kirchner y Dunnette, 1957; Fleishman y Berniger, citados en Fleishman y Bass, 1976; Juárez Herrera, 1978; Porter y Steers, 1973) no fue rechazada (ver tabla 4.1, p.147). Lo anterior podría explicarse, quizás, por el hecho de que las personas que han durado más - en sus empleos anteriores (en promedio) pudieran ser más estables, lo que garantiza su larga duración en el empleo; en cambio, aquellas que nunca han trabajado o han durado muy poco en sus empleos anteriores (en promedio), tienen falsas expectativas sobre lo que el trabajo representa -precisamente por carecer de experiencia laboral alguna- y, de esta manera, la discrepancia entre sus expectativas y sus experiencias -- reales favorece su separación del empleo -como lo señalan -- Porter y Steers (1973) y Mobley et al. (1979)- o bien, presentan una inestabilidad natural -como la denomina Reyes Ponce

(1984)- y constantemente están necesitando cambiarse de una - empresa a otra.

SUELDO ANTERIOR: Al igual que en los estudios de - - Kirchner y Dunnette (1957) y de Cascio (1976), el sueldo anterior del empleado resultó un ítem ponderado diferencialmente (ver tabla 3.1, p.127): los sujetos más favorecidos fueron aquellos cuyo sueldo anterior era menor que el recibido en - la empresa caso a su fecha de ingreso, siendo que a los em - pleados cuyo sueldo anterior era mayor que el recibido, les fue asignado un peso de cero. Lo anterior fue corroborado en la prueba estadística realizada (ver p.140), en donde se ob - servó que los empleados de larga duración, en comparación -- con los de corta duración, eran los que habían recibido suel - dos anteriores menores al recibido, en tanto que los de cor - ta duración habían recibido sueldos anteriores mayores. Así pues, la hipótesis 10 (Kirchner y Dunnette, 1957), no se re - chazó (ver tabla 4.1, p.147). El hallazgo anterior resultó bas - tante comprensible pues, precisamente aquellos sujetos que - en su último empleo habían ganado más dinero fueron los que se separaron de su trabajo en un corto lapso de tiempo con - la esperanza, quizás, de conseguir otro empleo con una ma - yor o, por lo menos, igual remuneración económica; en cambio, los empleados que en la empresa caso estaban ganando un suel - do superior al anterior permanecían por más tiempo en ella - quizás porque tal retribución económica se había constituido en un reforzador para su conducta. Esto es congruente, ade - más, con lo encontrado en cuanto a la causa de separación - del último empleo, para el caso de los empleados de larga du - ración, y que se discute más adelante.

EMPLEADO: Los empleados de larga duración resultaron - ser aquellos que no tenían empleo al momento de llenar su so - licitud, en comparación a los de corta duración, que sí con -

taban con él. Siendo que la prueba estadística (ver p.140) -- así como la asignación de pesos (ver tabla 3.1, p.127) demostró lo anterior, no se rechazó la hipótesis 11 (ver tabla -- 4.1, p.148) y, por tanto, se confirmaron los hallazgos del estudio de Fleishman y Berniger (citados en Fleishman y Bass, 1976). Esto podría fundamentarse, en parte, por el hecho de que los empleados de larga duración, al ser los que no te -- nían empleo al llenar su solicitud, poseían una mayor dispo -- nibilidad y además, ésta era inmediata a diferencia de los -- de corta duración, quienes primero tenían que separarse de -- su empleo anterior.

MOTIVO DE SEPARACION DEL ULTIMO EMPLEO: Los empleados de larga duración fueron aquellos que se habían separado del último empleo arguyendo progreso económico y/o desarrollo -- personal. Lo anterior fue encontrado tanto en la asignación de pesos (ver tabla 3.1, p.127), como en la prueba estadística realizada (ver p.141), en donde un porcentaje estadística -- mente significativo de empleados de larga duración, en compa -- ración al de empleados de corta duración, indicaron este mo -- tivo de separación del último empleo. Es por esto por lo -- que no se rechazó la hipótesis 12 (ver tabla 4.1, p.148) co -- rroborándose, pues, el hallazgo específico de Kirchner y Dun -- nette (1957) en su estudio, quienes encontraron que las em -- pleadas de larga duración se habían separado de su último em -- pleo para progresar. Además, se encontró que los empleados -- menos favorecidos en la asignación de pesos fueron aquellos que se habían separado de su empleo anterior por razones fa -- miliares y/o personales, siendo que la prueba estadística -- (ver p.141) también indicó que un porcentaje estadísticamente significativo de empleados de corta duración, en comparación al de empleados de larga duración, indicaron este motivo de separación del último empleo. Los hallazgos anteriores po -- drían explicarse, quizás, considerando que los empleados que

abandonaron su último empleo para progresar acudieron a la empresa caso, pues consideraron que allí lograban tal avance y es por ello por lo que se configuraron, probablemente, en empleados de larga duración. Sin embargo, aquellos que renunciaron por razones familiares y/o personales, podrían haber estado contentos en su empleo anterior, pero por razones que ellos consideraron de peso, tuvieron que separarse de él, -- acudiendo a la empresa caso como una solución a su problema y quizás, al no cumplirse sus expectativas, fue que se conformaron en el grupo de vendedores de corta duración en el empleo. Esto es congruente con los reportes de Porter y Steers (1973) y de Mobley et al. (1979), los que señalan que quienes se separan de su empleo denotan una mayor discrepancia entre sus expectativas y sus experiencias reales que quienes permanecen por más tiempo en él.

FAMILIARES Y/O CONOCIDOS EN LA EMPRESA: Este item pudo ponderarse diferencialmente en los grupos del criterio (ver tabla 3.1, p.128), lo que ya habían logrado en sus estudios -- otros autores (Fleishman y Berniger, citados en Fleishman y Bass, 1976; Buel, 1964; Cascio, 1976). De acuerdo a los pesos asignados y a la prueba estadística realizada (ver p.142), -- los empleados de larga duración, a diferencia de los de corta duración, presentaban familiares y/o conocidos en la empresa. De esta manera, la hipótesis 13 (Fleishman y Berniger, citados en Fleishman y Bass, 1976) no se rechazó (ver tabla 4.1, p.148). Dado que no era política de la empresa el rechazo de candidatos que tuvieran familiares y/o conocidos trabajando en ella, este análisis pudo ser aplicable. Los resultados encontrados podrían explicarse aludiendo al hallazgo de Zurcher (citado en Pineda Jordán, 1974) quien encontró que -- los empleados y funcionarios mexicanos están notablemente motivados por la necesidad de afiliación y consideran valiosas las relaciones de amistad para permanecer por más tiempo en --

el empleo. Así mismo, los resultados podrían deberse al hecho de que las personas -que posteriormente conformarían al grupo de larga duración- habían tenido la oportunidad de consultar con fuentes directas (familiares y/o conocidos trabajando en la empresa) aquellos aspectos sobre el trabajo en la empresa que pudieran inquietarlos y, aún estando ya informados sobre ellos, solicitaron el empleo. En cambio, los empleados de corta duración no tuvieron una forma tan accesible para enterarse sobre aspectos específicos del trabajo o del ambiente laboral y, una vez que se encontraron en éste, es cuando los fueron descubriendo por sí mismos. Si éstos no les satisfacieron, ello pudiera haber sido la causa de que se hayan separado del empleo en poco tiempo. Lo anterior es explicado por Porter y Steers (1973), quienes concluyen que el poseer información --previa acerca de la naturaleza del trabajo a realizar conduce a la formación de expectativas más reales sobre el tipo de ambiente laboral al cual se ingresará, de lo que se esperará de él como trabajador y de las recompensas a que puede aspirar. Así, los individuos que no están de acuerdo con ello, tienen la opción de no ingresar a esa empresa, en tanto que aquellos que sí lo hacen, tienen un mayor grado de congruencia entre -su rol individual y sus expectativas de recompensa y su posterior experiencia laboral, con lo que la rotación debido a incumplimiento de expectativas tiende a disminuir.

FUENTE DE RECLUTAMIENTO: Al igual que en el estudio de Buel (1964), este ítem diferenció entre los grupos del criterio. Los empleados más favorecidos en la asignación de pesos (ver tabla 3.1, p.128) fueron los que llegaron a la empresa -por iniciativa propia, en tanto que los que recibieron un peso de cero fueron los recomendados. Esto fue notable también en la prueba estadística realizada (ver p.142) en donde un por

centaje estadísticamente significativo de vendedores de larga duración, en comparación al de corta duración en el empleo, - llegó a la empresa por iniciativa propia; en cambio, un porcentaje estadísticamente significativo de vendedores de corta duración, en comparación al de larga duración en el empleo, - lo hizo por recomendación. Así pues, la hipótesis 14 (Buel, - 1964) no se rechazó (ver tabla 4.1, p.149). Cabe señalar que - aun cuando el mayor porcentaje dentro de cada grupo, por sí - solo, cayó en la categoría de iniciativa propia -pues la em - presa es conocida y no necesita hacer esfuerzos por atraer - candidatos, sino que éstos llegan por sí solos-, al comparar - entre sí a los porcentajes de los dos grupos fue que se obser - varon dichas diferencias. Este hallazgo podría explicarse, -- quizás, partiendo del hecho de que si los empleados que llega - ron a la empresa por iniciativa propia son los de larga dura - ción es porque voluntariamente querían trabajar en ella. En cam - bio, los de corta duración pudieran haber llegado a esta em - presa, no por agradarles algún aspecto en particular de ésta, sino porque contaban con alguien que podía recomendarlos am - pliamente, tornándose así más fácil y rápido su ingreso.

DOMICILIO: En cuanto a este item, puede señalarse que - la ponderación (ver tabla 3.1, p.125) pareció indicar apenas un leve indicio acerca de que los empleados penalizados en la - asignación de pesos eran los que vivían más lejos (radio 9-10). Sin embargo, no pudieron obtenerse resultados muy concluyen - tes, ya que las pruebas estadísticas realizadas (ver p.136) no indicaron una diferencia significativa entre los grupos del - criterio, en lo que a la ubicación de su domicilio respecta. Así pues, tuvo que rechazarse la hipótesis 3 (ver tabla 4.1, - p.145), lo que podría explicarse partiendo del hecho de que en México, como en otros países, existen rutas preestablecidas - del transporte público; así pues, aun cuando la distancia en

kilómetros o en metros desde el domicilio del trabajador hasta el de su trabajo sea grande o pequeña, lo importante será la posibilidad que aquel tenga de encontrar transporte para trasladarse de un lugar a otro, apegándose a las rutas existentes. Esto es aplicable a la empresa caso ya que su personal, en términos generales, carece de automóvil propio para desplazarse.

Por otro lado, las variables que no lograron diferenciar significativamente entre sí a los dos grupos del criterio fueron: sexo, estado civil, idioma, estudios actuales, in fonavit, ingresos y/o bienes y contratos eventuales. Enseguida, se discuten tales resultados:

SEXO: Ni la ponderación (ver tabla 3.1, p.125) ni la prueba estadística (ver p.135) denotaron una diferencia significativa entre los grupos del criterio. Así pues, tuvo que rechazarse la hipótesis 1 (ver tabla 4.1, p.145), siendo que el sexo no influía en la duración en el empleo. Ya otros autores habían señalado la ausencia de una relación entre estas variables (Mangione, citado en Mobley et al., 1979; Juárez Herrera, 1978). Sin embargo, el resultado en este estudio pudiera deberse al hecho de que, por políticas de la empresa caso, la mayoría del personal -y por ende, de los sujetos de la muestra-, eran de sexo femenino y, una minoría -en cada grupo del criterio-, de sexo masculino.

ESTADO CIVIL: Este ítem tampoco diferenció entre sí a los grupos del criterio; tanto la ponderación (ver tabla 3.1, p.125) como la prueba estadística (ver p.137) indicaron que no había relación entre el estado civil del empleado y su duración en el empleo, lo que ya había sido encontrado por Waters et al. (1976) en su estudio. De esta manera, tuvo que rechazarse la hipótesis 4 (ver tabla 4.1, p.146). Lo anterior podría

fundamentarse en otra de las políticas de la empresa caso, referente a la contratación de personal femenino soltero, y masculino, indistinto (casado o soltero); dado que la mayoría de los vendedores de la empresa eran de sexo femenino resulta, - también, una mayoría de vendedoras solteras lo que torna inaplicable, hasta cierto punto, la posibilidad de que este ítem diferencie entre los dos grupos.

IDIOMA: Contrariamente a lo encontrado por Fleishman y Berniger (citados en Fleishman y Bass, 1976), el presente estudio no halló una diferencia significativa entre los grupos del criterio, en torno al idioma. Tanto la ponderación (ver - tabla 3.1, p.126) como la prueba estadística (ver p.139) apoyaron lo anterior, por lo que se rechazó la hipótesis 8 (ver tabla 4.1, p.147). Dado que el estudio de Fleishman y Berniger se ocupó de empleadas de oficina y secretarias, el idioma pudo ser variable importante para diferenciar entre los dos grupos del criterio; sin embargo, el presente estudio se ocupó de vendedores lo que justifica, quizás, el resultado anterior.

ESTUDIOS ACTUALES, INFONAVIT, INGRESOS y/o BIENES, CONTRATOS EVENTUALES: La ponderación respectiva de cada una de estas variables (ver tabla 3.1, p.126 y 127) no logró diferenciar entre sí a los grupos del criterio. Aun cuando no se tenían hipótesis sobre los posibles resultados en torno a estas variables, se decidió realizar una prueba estadística a cada una (ver p.143) para proponer posibles relaciones. Sin embargo, en ninguno de los casos se encontraron resultados significativos por lo que, simplemente, pudo concluirse que no ejercían ninguna influencia sobre la duración en el empleo.

EPOCA DE DESEMPLEO, DISPONIBILIDAD DE TIEMPO: En cuanto a estos ítems, ambos tuvieron que descartarse tanto de la ponderación (ver tabla 3.1, p.128 y 129) como de la prueba estadística

tica subsiguiente (ver p.143) pues la cantidad de sujetos, tanto del grupo de corta como del de larga duración en el empleo, era mínima. En el caso del ítem de época de desempleo, una gran mayoría de personas no contestaron a él; en el caso del ítem de disponibilidad de tiempo, las respuestas de una gran mayoría habían sido contingentes con las dadas en el ítem de estudios actuales.

CALIFICACION DE CORTE: Cabe señalar que, para efectos de selección de personal, se obtuvo una calificación de corte de 12 puntos (ver p.133) lo que significó que en el futuro debían contratarse a aquellos candidatos que obtuvieran una puntuación de 12 ó más -al calificar sus datos de la historia personal según los pesos desarrollados-, y rechazar a aquellos con una puntuación inferior a ella. El uso de esta calificación de corte podría reducir tanto la contratación de personas cuyas probabilidades de ser de corta duración fuesen altas, como el rechazo de candidatos que muy probablemente serían de larga duración (Cascio, 1978, 1976; Buel, 1964; Fleishman y Berniger, citados en Fleishman y Bass, 1976).

Por último, es pertinente agregar que los resultados indicaron que los sujetos de larga duración, como grupo, obtuvieron puntajes totales más altos que los de corta duración; en otras palabras, la aplicación de los pesos desarrollados para los 12 ítems, diferenciaron exitosamente entre los sujetos de cada grupo del criterio. Y aún más, en base al cálculo sobre el grado de éxito que podría alcanzarse, de haber seleccionado o rechazado a los sujetos de la segunda muestra en base a la calificación de corte, puede decirse que de cada 10 empleados del grupo de corta duración, 8 se hubieran rechazado y sólo 2 se hubieran seleccionado, en tanto que de cada 10 empleados del grupo de larga duración, 7 se hubieran aceptado y sólo 3 se hubieran rechazado (ver gráfica 3.1, p.134).

4.2 CONCLUSIONES

Utilizando el método propuesto por England (1971), fue posible desarrollar exitosamente una solicitud de empleo ponderada que discriminó entre sí -y en base a los datos de su historia personal- a los dos grupos del criterio: el de vendedores de larga duración en el empleo (40.83 meses o más y que a la fecha de corte del estudio continuaban prestando sus servicios en la empresa caso) y el de vendedores de corta duración en el empleo (10.7 meses o menos y ya separados de la empresa caso a la fecha de corte del estudio). Los coeficientes de correlación (r_{bp}) entre las puntuaciones totales obtenidas y la pertenencia al grupo del criterio -tanto para la fase de validación como para la de validación cruzada de los resultados-, fueron estadísticamente significativos y la diferencia entre los puntajes medios obtenidos por cada grupo -en ambas fases- también fue estadísticamente significativa. De las 14 hipótesis formuladas, 7 no se rechazaron (ver tabla 4.1, p.145). Cabe agregar, sin embargo, que los resultados de todas las pruebas de las hipótesis, a excepción de la que se refiere a la variable de domicilio, vinieron a corroborar los hallazgos de la ponderación en torno a las variables que en ellas se manejan. En el resto de las variables, los resultados de la ponderación y de la prueba estadística realizada también coincidieron.

De todas las variables analizadas, la edad, teléfono, casa, dependientes económicos, educación formal, duración en empleos anteriores, sueldo anterior, empleado, motivo de separación del último empleo, familiares y/o conocidos en la empresa y fuente de reclutamiento, resultaron diferenciar -- significativamente entre sí a los dos grupos del criterio. La variable de domicilio diferenció entre los grupos pero -- únicamente en la ponderación de sus categorías de respuesta,

lo que no sucedió en la prueba estadística. Los items de época de desempleo y disponibilidad de tiempo tuvieron que descartarse y eliminarse del análisis por insuficiencia de sujetos; la mayoría de ellos no respondieron al primero y, en el segundo, la mayoría de sus respuestas fueron contingentes - con las dadas en otro item. Las variables que no arrojaron - resultados significativos fueron sexo, estado civil, idioma, estudios actuales, infonavit, ingresos y/o bienes y contra - tos eventuales. Finalmente, y para efectos de selección de - personal, se obtuvo una calificación de corte de 12 puntos - que, de utilizarse, reduciría exitosamente tanto el número - de contrataciones de probables empleados de corta duración, como el rechazo de probables empleados de larga duración.

En base a los resultados anteriores se pudo concluir - que, efectivamente, ciertos datos de la historia personal de los vendedores, contenidos en la forma de solicitud de em - pleo, eran predictores de su conducta posterior de rotación (manejada como duración en el empleo y dicotomizada en corta y larga duración).

Tomando en cuenta los resultados de la ponderación de los datos de la historia personal de los solicitantes, fue - posible desarrollar el siguiente perfil de vendedores que - permanecían durante largo tiempo (40.83 meses o más) en el - trabajo, en la empresa caso:

Tiene 16 a 18 años de edad. Vive en un radio de hasta 12 kms., aproximadamente, de su trabajo. No tiene teléfono y vive en casa rentada. Tiene de 1 a 4 dependientes económicos. Posee de 8 a 9 años de educación formal. Tiene experiencia laboral y ha durado en sus empleos anteriores un promedio - de 11 a 20 meses, aproximadamente. Su sueldo ante - rior es menor al que recibirá en la empresa. No - tiene trabajo al solicitar empleo en la empresa. Se separó de su último trabajo para progresar eco - nómicamente y/o desarrollarse personalmente. Tie-

ne familiares y/o conocidos trabajando en la empresa. Acudió a ésta por iniciativa propia.

Cabe señalar que los hallazgos de este estudio tienen implicaciones prácticas de suma importancia. La forma de solicitud ponderada puede ser utilizada en la empresa, ya sea como instrumento de diagnóstico temprano o bien, como un predicador junto con otras herramientas y medidas de selección, tales como tests, entrevistas y exámenes físicos.

Su uso como instrumento de diagnóstico temprano permite identificar, rápida y económicamente, a aquellos solicitantes deseables para la empresa (en base a sus datos de la historia personal solamente); en términos de este estudio, los candidatos deseables son aquellos cuyas probabilidades de durar largo tiempo en la empresa son mayores. A aquellos candidatos que obtuvieran puntajes altos en la solicitud de empleo se les aplicarían los tests de rutina y se les podría entrevistar para emitir decisiones de contratación. En cambio, a aquellos que obtuvieran bajos puntajes no se les consideraría siquiera para ocupar el puesto en cuestión. Este uso de la solicitud de empleo ponderada permite emitir decisiones rápidas y eficaces de contratación, principalmente -- cuando el número de solicitantes sea mayor que el número de puestos disponibles o cuando sea cara la aplicación de pruebas y la realización de entrevistas.

La solicitud de empleo ponderada también puede ser considerada como una herramienta adicional, para utilizarse con juntamente con tests, entrevistas y exámenes físicos. El hecho de que la forma de solicitud ponderada haya sido desarro llada a partir de grupos de empleados contratados previamente como empleados potencialmente satisfactorios -- haciendo -- uso de los instrumentos de selección de rutina-- y que aún --

sea capaz de identificar una diferenciación adicional sugiere que, precisamente esta solicitud ponderada, está midiendo algo útil que no había sido medido antes. En otras palabras, el método del desarrollo de una solicitud de empleo ponderada no es un sustituto de las herramientas de selección previas, sino que puede constituirse en un instrumento adicional que puede incrementar la eficacia de las decisiones de selección de personal, al utilizarse en conjunto con otras técnicas.

El tipo de uso que se le da a la solicitud de empleo ponderada dependerá de la naturaleza del proceso total de selección de personal, de las condiciones del mercado laboral y de las consideraciones de costos, de la empresa en cuestión. Pero la importancia de utilizarla, ya sea como una herramienta de diagnóstico temprano o como instrumento adicional a las técnicas de selección prevalecientes en la empresa, es que traerá consigo una disminución significativa de costos para la empresa que, en términos generales, incluyen para el caso del trabajador que se incorpora al puesto, los costos de reclutamiento, selección y contratación, así como los de capacitación y adiestramiento y, por otro lado, los gastos implicados en la separación, para el caso del antiguo trabajador. Lo anterior, claro está, si lo que se pretende es la reducción de rotación de personal. Cabe señalar, sin embargo, que el instrumento aquí desarrollado, no se limita a la mera selección de empleados de larga duración sino que, dado el caso de que la empresa desee contratar a un empleado por poco tiempo -obra o tiempo determinado-, sería posible utilizar la calificación de corte ya no como un mínimo necesario para contratar al candidato sino como un máximo.

Es pertinente señalar que la calificación de corte podría ser modificada de acuerdo a las variaciones de la oferta

ta y la demanda del mercado laboral. Cuando la oferta se in-cremente y, por tanto, los candidatos sean abundantes y el --encargado de la selección de personal pueda ser altamente se-lectivo, se podría elevar la calificación de corte. O, por --el contrario, disminuirla cuando se reduzca la oferta.

Por otro lado, es importante recordar que la solicitud -de empleo aquí ponderada fue desarrollada en función a las características específicas del personal de la empresa caso y, por ende, responderá a sus necesidades particulares con efi-ciencia. Así pues, no puede ser válida para ninguna otra em-presa aun cuando se trate del mismo nivel de trabajadores --(vendedores) o del mismo ramo o giro empresarial. En otras pa-labras, la aportación primordial de este estudio para otras -instituciones, es una técnica general, que fue válida en la -empresa caso, y que podrían desarrollar para sí, pero tomando en consideración sus propias necesidades y las característi--cas específicas de sus empleados, para así determinar si, en su caso, es igualmente válida. No deben imponerse los resulta--dos de un modelo, preestablecido, a un organismo social, sino que los resultados deberán obtenerse en función de las carac-terísticas de tal organismo social, siguiendo los pasos nece-sarios para el desarrollo de una solicitud de empleo ponde-rada.

Otra consideración pertinente sobre esta herramienta de selección radica en que únicamente debe utilizarse para prede-cir el criterio que se usó para desarrollarla; en este caso, tiempo de duración en el empleo (corta duración: 10.70 meses o menos; larga duración: 40.83 meses o más). De utilizarse pa-ra predecir otros criterios, se emitirían decisiones falsas -que perjudicarían a la empresa.

Dado que la validez del instrumento parece disminuir --con el paso del tiempo (Dunnette et al. y Wernimont, citados

en England, 1971; Schultz, 1973), se sugiere revisarlo periódicamente y determinar si la técnica aún está dando resultados deseables.

Se recomienda que, al igual que en este estudio, las futuras investigaciones sobre el tópico también utilicen -- fuentes secundarias de información -- si es que éstas se encuentran disponibles --, para la verificación o bien, para la aclaración de datos de la solicitud de empleo. Así mismo, se sugiere cerciorarse de que los grupos a utilizar sean contrastantes entre sí -- en cuanto al criterio de éxito que se utilice --, para lograr filtrar así "lo mejor" a lo que puede aspirar la empresa en cuestión, en lo que respecta a tal criterio, en su caso, enfocar el estudio a su contratación.

Por otro lado, se enumeran a continuación 3 sugerencias que podrían enriquecer a los estudios venideros sobre el tema aquí desarrollado:

1. Sería importante, si es que la empresa en cuestión cuenta a la vez con un gran número de empleados varones y -- con un gran número de empleadas mujeres -- desempeñándose en el mismo puesto --, que se desarrollara un instrumento de predicción por separado para cada sexo, pues pudieran encontrarse diferencias entre ellos. Cabe señalar que en el presente estudio fue imposible realizar lo anterior pues la empresa -- caso contaba con una inmensa mayoría de personal femenino, -- y siendo que la proporción de empleados varones y de empleadas mujeres que se contratan tiende a mantenerse siempre por igual, se desarrolló un solo sistema de calificación.

2. Sería sumamente interesante, y a la vez productivo y eficaz, que en los próximos estudios, y de ser posible, se combinara el criterio de duración en el empleo con el de desempeño laboral, por ejemplo, comparando un grupo de emplea-

dos que sean de larga duración y alto desempeño, con un grupo de empleados que se hayan separado ya del empleo y que sean de corta duración y bajo desempeño. Si se encontrasen ítems de la historia personal que diferenciases entre tales grupos, podría desarrollarse entonces una solicitud de empleo ponderada que predijese tanto la duración en el empleo, como el desempeño laboral. Claro está que, en este caso, sería necesario contar con un número relativamente grande de empleados haciendo el mismo tipo de trabajo, del cual obtener los grupos del criterio. También sería necesario tener ya establecida y registrada una medida del desempeño puesto que sería imposible desarrollar un nuevo criterio de desempeño para los empleados ya separados.

3. Por último, sería razonable que en los casos en los que estuvieran disponibles estimaciones de costo sobre reclutamiento, selección, contratación, capacitación y entrenamiento, se tabulara el gasto aproximado por empleado de larga duración que se contratara, para cada uno de los puntajes totales obtenidos, y así seleccionar aquella calificación de corte que además de aumentar las decisiones correctas de contratación, implique para la empresa el menor costo posible por empleado de larga duración contratado.

Es pertinente señalar que, si bien, los hallazgos de este estudio aportan información valiosa que se auna a la limitada cantidad de investigaciones mexicanas publicadas en torno a la rotación de personal y, más específicamente, en torno al uso de la solicitud de empleo ponderada para predecirla, aún deben emprenderse nuevas investigaciones para lograr así una mejor y más completa comprensión del complejo fenómeno de la rotación de personal.

Finalmente para concluir, se podrían enfatizar las ven

tajas de utilizar la solicitud de empleo ponderada en la selección de personal, citando los siguientes párrafos:

"Fácil de desarrollar, "no necesitan incluirse fórmulas estadísticas complicadas" (England, 1971, p. 5), bajo costo, validez predictiva potencialmente alta y un fácil acceso a la base de datos, hacen de la técnica de ponderación de la solicitud de empleo un procedimiento especialmente atractivo".

(Cascio, 1976, p. 579)

Como Fleishman y Berniger (citados en Fleishman y Bass, 1976) afirmaron acertadamente hace ya 16 años:

"De hecho, la mayoría de las compañías tienen archivos literalmente llenos de datos en formas de solicitud de empleo, que son apropiados para el tipo de análisis descrito". (p.117).

A esto podemos añadir que si bien el desarrollo de una solicitud de empleo ponderada no implica procedimientos complicados, por otro lado sí requiere de una gran inversión de horas-hombre. Dado que no se necesitan los servicios de un consultor especializado en la materia, sino que los mismos empleados del departamento de personal de la compañía en cuestión pueden proceder con esta labor -una vez que han aprendido adecuadamente los fundamentos de la técnica-, bien vale la pena la inversión de tiempo por parte de estos empleados, a cambio de la valiosa posibilidad de reducir u optimizar significativamente los gastos que la empresa tiene que canalizar para afrontar, como en este caso, el fenómeno de la rotación de personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Asher James. J. "The Biographical Item: Can It Be Improved?" Personnel Psychology. 1972, Vol. 25, p. 251-269.
- Babson, Jr., Stanley M. Rotación, Depreciación y Obsolescencia de Recursos Humanos y Políticas de Incentivos para el Personal México: Editorial Limusa, S.A., 1978
- Baptista, Pilar. Directivos de Empresa Mediana y Pequeña. Reporte de Hay y Asociados, S.A. México, 1980.
- Baptista, Pilar. El Empresario Mexicano: su perfil y contexto social. Universidad Anáhuac. México, 1983.
- Bernardin A. "The Relationship of Personality Variables to Organizational Withdrawal" Personnel Psychology. 1977, Vol. 30, No. 1, p. 17-27.
- Blum M.L. y Naylor J.C. Psicología Industrial México: Editorial Trillas, S.A. 1981.
- Buel, W.D. "Voluntary Female Clerical Turnover: The Concurrent and Predictive Validity of a Weighted Application Blank" Journal of Applied Psychology. 1964, Vol. 48, No. 3, p. 180-182.
- Campbell, D.T. y Stanley, J.C. Diseños Experimentales y Cuasiexperimentales para la Investigación Argentina: Amorrortu Editores, S.C.A., 1970.
- Cascio Wayne, F. Applied Psychology in Personnel Management U.S.A.: Reston Publishing Company, Inc., 1978.

- Cascio Wayne, F. "Turnover, Biographical Data and Fair Employment Practice" Journal of Applied Psychology, 1976, -- Vol. 61, No. 5, p. 576-580.
- Díaz Guerrero, R. Estudios de Psicología del Mexicano México: Editorial Trillas, S.A, 1976.
- Dunnette, M.D. y Maetzold, J. "Use of a Weighted Application Blank in Hiring Seasonal Employees" Journal of Applied Psychology, 1955, Vol. 39, No. 5, p. 308-310.
- Elmes, D. Methods in Experimental Psychology Boston: Houghton Mifflin Co., 1981.
- England George, W. "Development and Use of Weighted Application Blanks" (Revised Edition) Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center, 1971.
- Federico, S.M., Federico, P.A. y Lundquist, G.W. "Predicting Women's Turnover as a Function of Extent of Met Salary Expectations and Biodemographic Data" Personnel Psychology, 1976, Vol. 29, No. 4, p. 559-566.
- Fleishman, E.A. y Bass, A.R. Estudios de Psicología Industrial y del Personal México: Editorial Trillas, S.A., 1976.
- Ghiselly, E.E. y Brown, C.W. Psicología Industrial México: Editorial Letras, S.A., 1959.
- Isaac, S. y Michael, W.B. Handbook Research and Evaluation for Education and the Behavioral Sciences California: Edits Publishers, 1977.
- Juárez Herrera, J.M. "Una Nueva Técnica en la Selección de Personal" Tesis Profesional U.N.A.M., 1978.
- Kirchner W. K. y Dunnette, M.D. "Applying the Weighted Application Blank Technique to a Variety of Office Jobs" - Journal of Applied Psychology, 1957, Vol. 41, p. 206-208.

- Koch, J. L. y Rhodes, S.R. "Predictors of Turnover of Female Factory Workers" Journal of Vocational Behavior, 1981, Vol. 18, p. 145-161.
- Kraut, A.I. "Predicting Turnover of Employees from Measured Job Attitudes" Organizational Behavior and Human Performance. 1975, Vol. 13, No. 1, p. 233-243.
- Lakin, K.C., Hill, B.K., Bruininks, R.H., Hauber, F.A. y Krantz, G.C. "Factors related to Job Stability of Direct-Care Staff of Residential Facilities for Mentally Retarded People" Journal of Community Psychology. 1983, Vol. 11, p. 228-235.
- Lee, R. y Booth, J.M. "A Utility Analysis of a Weighted Application Blank Designed to Predict Turnover for Clerical Employees" Journal of Applied Psychology. 1974, Vol. 59, No. 4, p. 516-518.
- Macfarland, D.E. Administración de Personal: Teoría y Práctica México: F.C.E., 1979.
- Maier Norman, R.F. Psicología Industrial Madrid: Ediciones Rialp, S.A., 1975.
- McGuigan, F.J. Psicología Experimental México: Editorial Trillas, 1972.
- Merelo Cárdenas, M. "La Selección de Personal en una Empresa que no utiliza Pruebas Psicométricas" Tesis Profesional U.N.A.M., 1985.
- Miller, H.E., Katerberg, R. y Hulin, C.L. "Evaluation of the Mobley, Horner and Hollingsworth Model of Employee Turnover" Journal of Applied Psychology. 1979, Vol. 64, No. 5, p. 509-517.
- Mobley, W.H., Griffeth, H. W., Hand, H.H. y Meglino, B.M. "Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process" Psychological Bulletin. 1979, Vol. 86, No. 3, p. 493-522.

- Mobley, W.A., Horner, S.O. y Hollingsworth, A.T. "An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover" Journal of Applied Psychology. 1978, Vol. 63, No. 4, p. 408-414.
- Muchinsky, P.M. y Morrow, P.C. "A Multidisciplinary Model of Voluntary Employee Turnover" Journal of Vocational Behavior. 1980, Vol. 17, p. 263-290.
- Oettinger Scherrer, M.E. "Rotación de Personal a Nivel Ejecutivo" Tesis Profesional U.N.A.M., 1983.
- Pineda Jordán, B.A. "Elaboración de una Escala de Actitudes de los Trabajadores hacia la Permanencia en su Trabajo" Tesis Profesional U.N.A.M., 1974.
- Porter, L. W. y Steers, R.M. "Organizational Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism" Psychological Bulletin. 1973, Vol. 80, No. 2, p. 151-176.
- Quiroz Vilchis, M.E. y Salazar Gomez, J.M. "Encuesta sobre Procedimientos en Selección" Tesis Profesional U.N.A.M., 1981.
- Reyes Ponce, A. Administración de Personal México: Editorial Limusa, S.A., 1984.
- Schultz, D. Psychology and Industry Today. U.S.A.: The Macmillan Company, 1973.
- Selltitz, C., Jahoda, M., Deutsch, M. y Cook, S.W. Métodos en la Investigación de las Relaciones Sociales Madrid: Ediciones Rialp, S.A., 1976.
- Siegel, L. Psicología Industrial México: Compañía Editorial Continental, S.A., 1977.
- Spencer, D.G. y Steers, R.M. "Performance as Moderator of the Job Satisfaction Turnover Relationship" Journal of Applied Psychology. 1981, Vol. 66, No. 4, p. 511-514.

- Tiffin, J. y McCormick, E.J. Psicología Industrial México: Editorial Trillas, S.A., 1981.
- Tiffin, J., Parker, B.T. y Habersat, R.W. "The Analysis of Personal Data in Relation to Turnover on a Factory Job" -- Journal of Applied Psychology. 1947, Vol. 31, No. 6, p.615-616.
- Villagómez García, J.L. "Historia y Evolución de la Selección Técnica de Personal en México" Tesis Profesional --- U.N.A.M., 1975.
- Wanous, J.P., Stumpf, S.A. y BedRosian, H. "Job Survival of New Employees" Personnel Psychology. 1979, Vol. 32, No. 4, p. 651-662.
- Waters, L.K., Roach, D. y Waters, C.W., "Estimates of Future Tenure, Satisfaction, and Biographical Variables as Predictors of Termination" Personnel Psychology. 1976, Vol.29, No. 1, p. 57-60.
- Webb, E.J., Campbell, D.T., Schwartz, R.D. y Sechrest, L. Unobtrusive Measures: Nonreactive Research in the Social Sciences U.S.A.: Rand McNally, 1966.
- Zaharia, E.S. y Baumeister, A.A. "Job Preview Effects During the Critical Initial Employment Period" Journal of Applied Psychology. 1981, Vol. 66, No. 1, p. 19-22.
- Zerrilli, A. Reclutamiento, Selección y Acogida del Personal. España: Ediciones Deusto, 1973, Tomo V.

APENDICES

ESCOLARIDAD

180

| ENCERRE EN UN CIRCULO EL ÚLTIMO AÑO CURSADO EN CADA NIVEL ACADÉMICO | NOMBRE DE LA ESCUELA | LUGAR | DF | FECHAS A | OTRO CERTI- FICADO |
|---|----------------------|-------|----|-------------|--------------------------|
| PRIMARIA 1 2 3 4 5 6 | | | | 10 19 | |
| SECUNDARIA 1 2 3 | | | | 10 19 | |
| PREPA O VOCACIONAL 1 2 3 | | | | 10 19 | |
| PROFESIONAL 1 2 3 4 5 | | | | 10 19 | |
| CARRERA DE TÉCNICA O COMERCIAL 1 2 3 4 | | | | 10 19 | |
| OTROS CURSOS 1 2 3 | | | | 10 19 | |

SI DEJO DE ESTUDIAR DURANTE ALGUN TIEMPO, EXPLIQUE LAS RAZONES

ADEMÁS DEL ESPAÑOL, HABLE Y ESCRIBA OTRO IDIOMA? NO SI ¿CUAL ES?

¿QUÉ ESTUDIA ACTUALMENTE?

HORARIO

ANTECEDENTES DE TRABAJO (ORDEN DE MÁS RECIENTE A MENOS RECIENTE)

1

NOMBRE DE LA EMPRESA _____ Domicilio _____ TELEFONO _____

PUESTOS DE EMPLEACIÓN _____ JEFE INMEDIATO _____

DE _____ MES _____ A _____ MES _____ SUeldo INICIAL \$ _____ SUeldo FINAL (O ACTUAL) \$ _____

RAZONES PARA DEJAR EL EMPLEO _____

2

NOMBRE DE LA EMPRESA _____ Domicilio _____ TELEFONO _____

PUESTOS DE EMPLEACIÓN _____ JEFE INMEDIATO _____

DE _____ MES _____ A _____ MES _____ SUeldo INICIAL \$ _____ SUeldo FINAL \$ _____

RAZONES PARA DEJAR EL EMPLEO _____

3

NOMBRE DE LA EMPRESA _____ Domicilio _____ TELEFONO _____

PUESTOS DE EMPLEACIÓN _____ JEFE INMEDIATO _____

DE _____ MES _____ A _____ MES _____ SUeldo INICIAL \$ _____ SUeldo FINAL \$ _____

RAZONES PARA DEJAR EL EMPLEO _____

4

NOMBRE DE LA EMPRESA _____ Domicilio _____ TELEFONO _____

PUESTOS DE EMPLEACIÓN _____ JEFE INMEDIATO _____

DE _____ MES _____ A _____ MES _____ SUeldo INICIAL \$ _____ SUeldo FINAL \$ _____

RAZONES PARA DEJAR EL EMPLEO _____

SI TUVO ALGUNA ÉPOCA DE DESEMPEÑO, EXPLIQUE MOTIVOS Y FECHAS

CUENTA CON RECIBOS APARTADO DE SU SALDO? NO SI DE DÓNDE? _____

REFERENCIAS (DE PERSONAS QUE NO SEAN PARIENTES NI DE EMPLEOS ANTERIORES)

| NOMBRE COMPLETO | OCCUPACION | DOMICILIO | TELEFONO | AÑOS DE CONOCERLE |
|-----------------|------------|-----------|----------|-------------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

VARIOS

| | | | | |
|--|-----------------|----|------------|---------------|
| TRABAJA EN ESTA EMPRESA | | | | |
| ALGUN FAMILIAR SUYO? | NO | SI | | |
| TIENE ALGUN CONOCIDO DENTRO DE LA EMPRESA? | NO | SI | NOMBRE (S) | ALMACEN DEPTO |
| RECOMENDADO POR: | PRESENTADO POR: | | | |
| | | | NOMBRE (S) | ALMACEN DEPTO |

DISPONIBILIDAD

| | | | |
|--|--------------------------|--------|-------|
| DISPONGO DE TODO EL TIEMPO PARA DEDICARLO AL TRABAJO | | | |
| DISPONGO UNICAMENTE DE PARTE DE MI TIEMPO | <input type="checkbox"/> | DE LAS | |
| | | A LAS | HORAS |
| TENGO INTERÉS DE TRABAJAR EXCLUSIVAMENTE LOS DIAS | | | |
| UNICAMENTE DISPONGO DE LOS MESES DE | | | |

AREAS DE INTERES

| | | | | | | | |
|--|-------------------------------------|------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| VENTAS | <input type="checkbox"/> | PROBADORES | <input type="checkbox"/> | ALTERACIONES | <input type="checkbox"/> | MANTENIMIENTO | <input type="checkbox"/> |
| OFICINAS | <input checked="" type="checkbox"/> | RESTAURANT | <input type="checkbox"/> | SASTRE | <input type="checkbox"/> | OFFICE BOY | <input type="checkbox"/> |
| CAJA | <input checked="" type="checkbox"/> | REPARTO | <input type="checkbox"/> | RECIBO DE MERCANCIA | <input type="checkbox"/> | _____ | <input type="checkbox"/> |
| ENVOLUTURAS | <input type="checkbox"/> | BODEGA | <input type="checkbox"/> | MOZO | <input type="checkbox"/> | _____ | <input type="checkbox"/> |
| TIENE EXPERIENCIA EN EL AREA QUE MARCO? NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> DURANTE CUANTO TIEMPO? | | | | | | | |
| TIENE ALGUNA ESPECIALIDAD? NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> CUAL ES _____ | | | | | | | |
| QUE MAÑANAS DE OFICINA SABE MANEJAR? _____ | | | | | | | |

FAVOR DE PEGAR
OTRA FOTOGRAFIA
EN ESTE ESPACIO

DECLARO QUE TODOS LOS DATOS ANOTADOS POR MI EN ESTA SOLICITUD SON VERIDICOS

FECHA

FIRMA

APENDICE 2: HOJA DE CODIFICACION

DATOS DE IDENTIFICACION

Fecha de ingreso

Número de sujeto

Fecha de baja o de corte

TIEMPO DE DURACION EN EL EMPLEO

Duración en el empleo

| | | |
|----------------|---|----------------------|
| CORTA DURACION | 0 | <input type="text"/> |
| LARGA DURACION | 1 | <input type="text"/> |

DATOS PERSONALES

PESO DEL ITEM

SEXO

| | | |
|-----------|---|----------------------|
| Femenino | 0 | <input type="text"/> |
| Masculino | 1 | <input type="text"/> |

EDAD

años

DOMICILIO

Calle y número

Colonia/Delegación

Z.P. o C.P.

Número de radios

ESTADO CIVIL

| | | |
|-------------|---|----------------------|
| Casado | 1 | <input type="text"/> |
| Soltero | 2 | <input type="text"/> |
| Viudo | 3 | <input type="text"/> |
| Divorciado | 4 | <input type="text"/> |
| Separado | 5 | <input type="text"/> |
| Unión libre | 6 | <input type="text"/> |

| TELEFONO | sf 1 | no 0 | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------------------|---|-------------------------|---|-------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| INFONAVIT | sf 1 | no 0 | | | | | | | | | | | | | |
| CASA | Propia | 1 | | | | | | | | | | | | | |
| | Rentada | 0 | | | | | | | | | | | | | |
| INGRESOS y/o BIENES | sf 1 | no 0 | | | | | | | | | | | | | |
| DEPENDIENTES ECONOMICOS | | dependientes económicos | | | | | | | | | | | | | |
| EDUCACION FORMAL | | años | | | | | | | | | | | | | |
| IDIOMA | sf 1 | no 0 | | | | | | | | | | | | | |
| ESTUDIOS ACTUALES | sf 1 | no 0 | | | | | | | | | | | | | |
| DURACION EN EMPLEOS ANTERIORES | <table border="1"> <thead> <tr> <th>DE</th> <th>A</th> <th>MESES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> | DE | A | MESES | | | | | | | | | | SUMA: <input type="text"/> ÷ <input type="text"/> = <input type="text"/> | |
| DE | A | MESES | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| CONTRATOS EVENTUALES | | contratos eventuales | | | | | | | | | | | | | |

SUELDO
ANTERIORSUELDO
ANTERIOR

| | | |
|-------|---|----------------------|
| MAYOR | 1 | <input type="text"/> |
| MEJOR | 0 | <input type="text"/> |
| IGUAL | 2 | <input type="text"/> |

SUELDO
RECIBIDO

EMPLEADO

 sí 1 no 0 MOTIVO DE SEPA-
RACION DEL ULTI
MO EMPLEO

| | | |
|--|---|----------------------|
| Progreso Económico y/o Desarrollo Personal | 1 | <input type="text"/> |
| Problemas con la Empresa y/o con Compañeros | 2 | <input type="text"/> |
| Razones Familiares y/o Personales | 3 | <input type="text"/> |
| OTRA: | 4 | <input type="text"/> |

EPOCA DE
DESEMPLEO sí 1 no 0 FAMILIARES y/o
CONOCIDOS EN
LA EMPRESA sí 1 no 0 FUENTE DE
RECLUTAMIENTO

| | | |
|---------------------------|---|----------------------|
| Reclutamiento interno | 1 | <input type="text"/> |
| Otras empresas | 2 | <input type="text"/> |
| Iniciativa propia | 3 | <input type="text"/> |
| Escuelas | 4 | <input type="text"/> |
| Entidades gubernamentales | 5 | <input type="text"/> |
| OTRA: | 6 | <input type="text"/> |

DISPONIBILIDAD
DE TIEMPO sí 1 no 0

APENDICE 3: TABLAS DE STRONG*: Pesos netos para diferencias en porcentajes

Strong's Tables of Net Weights for Differences in Per Cents

Part A

(To be used when both per cents are between 8 and 92)

| Diff. in Per Cents | Net Weight |
|--------------------|------------|
| 69 | 27 |
| 63 | 26 |
| 67 | 25 |
| 66 | 24 |
| 65 | 23 |
| 64 | 22 |
| 62 - 63 | 21 |
| 61 | 20 |
| 60 | 19 |
| 58 - 59 | 18 |
| 56 - 57 | 17 |
| 54 - 55 | 16 |
| 52 - 53 | 15 |
| 50 - 51 | 14 |
| 48 - 49 | 13 |
| 45 - 47 | 12 |
| 42 - 44 | 11 |
| 39 - 41 | 10 |
| 36 - 38 | 9 |
| 33 - 35 | 8 |
| 29 - 32 | 7 |
| 24 - 28 | 6 |
| 21 - 23 | 5 |
| 16 - 20 | 4 |
| 12 - 15 | 3 |
| 8 - 11 | 2 |
| 3 - 7 | 1 |
| 0 - 2 | 0 |

Part B

(To be used when one per cent is between 3 and 7, or 93 and 97)

| Diff. in Per Cents | Net Weight |
|--------------------|------------|
| 69 | 27 |
| 68 | 26 |
| 67 | 25 |
| 66 | 24 |
| 64 - 65 | 23 |
| 63 | 22 |
| 62 | 21 |
| 60 - 61 | 20 |
| 58 - 59 | 19 |
| 57 | 18 |
| 55 - 56 | 17 |
| 53 - 54 | 16 |
| 50 - 52 | 15 |
| 48 - 49 | 14 |
| 45 - 47 | 13 |
| 42 - 44 | 12 |
| 39 - 41 | 11 |
| 35 - 38 | 10 |
| 31 - 34 | 9 |
| 27 - 30 | 8 |
| 23 - 26 | 7 |
| 19 - 22 | 6 |
| 15 - 18 | 5 |
| 11 - 14 | 4 |
| 7 - 10 | 3 |
| 4 - 6 | 2 |
| 2 - 3 | 1 |
| 0 - 1 | 0 |

Part C

(To be used when one per cent is between 0 and 2, or 98 and 100)

| Diff. in Per Cents | Net Weight |
|--------------------|------------|
| 69 | 28 |
| 68 | 27 |
| 67 | 26 |
| 66 | 25 |
| 65 | 24 |
| 63 - 64 | 23 |
| 62 | 22 |
| 60 - 61 | 21 |
| 59 | 20 |
| 57 - 58 | 19 |
| 55 - 56 | 18 |
| 53 - 54 | 17 |
| 51 - 52 | 16 |
| 49 - 50 | 15 |
| 46 - 48 | 14 |
| 43 - 45 | 13 |
| 40 - 42 | 12 |
| 36 - 39 | 11 |
| 32 - 35 | 10 |
| 28 - 31 | 9 |
| 24 - 27 | 8 |
| 19 - 23 | 7 |
| 15 - 18 | 6 |
| 11 - 14 | 5 |
| 7 - 10 | 4 |
| 4 - 6 | 3 |
| 2 - 3 | 2 |
| 1 | 1 |
| 0 | 0 |

* Tablas extraídas de England (1971)