

320825

23
29



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

**PLANTEL TLALPAN
ESCUELA DE PSICOLOGIA
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD
NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**"LA INDUCCION Y LA MOTIVACION COMO HERRAMIENTAS QUE
COADYUVAN A DISMINUIR LOS INDICES DE ROTACION Y
PRESENTACION DE UN MANUAL DE BIENVENIDA"**

T E S I S

QUE PRESENTAN:

ADRIANA RUIZ BAZAN

MARTHA PATRICIA VARGAS ARELLANO

PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

ASESOR DE TESIS:

LIC. MANUEL CABRERA LOPEZ

MEXICO, D. F.

1994

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.

**"LA INDUCCION Y LA MOTIVACION
COMO HERRAMIENTAS QUE
COADYUVAN A DISMINUIR LOS
INDICES DE ROTACION Y
PRESENTACION DE UN MANUAL DE
BIENVENIDA"**

PATTY Y ADRIANA:

ESTA TESIS ESTA DEDICADA A TODAS Y CADA UNA DE
LAS PERSONAS QUE DE ALGUNA MANERA
CONTRIBUYERON A NUESTRO DESARROLLO
PROFESIONAL: PADRES, HERMANOS, PROFESORES,
AMIGOS Y COMPAÑEROS, YA QUE SIN SU APOYO NO
HUBIERA SIDO POSIBLE LA REALIZACION DE ESTA
INVESTIGACION.

I N D I C E

C A P I T U L O 1

"LA ADMINISTRACION GENERAL, LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, ANTECEDENTES HISTORICOS Y TECNICAS DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS"

| | | |
|------|---|----|
| 1. 1 | ANTECEDENTES DEL HOMBRE EN EL TRABAJO | 2 |
| 1. 2 | ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION GENERAL | 3 |
| 1. 3 | LA ORGANIZACION | 5 |
| 1. 4 | HISTORIA DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS | 5 |
| 1. 5 | EL NEO-HUMANO RELACIONISMO | 8 |
| 1. 6 | ORIGENES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL | 12 |
| 1. 7 | TEORIA "Z" JAPONESA Y CIRCULOS DE CALIDAD | 15 |
| 1. 8 | LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS | 18 |
| 1. 9 | APORTACION DE OTRAS CIENCIAS Y DISCIPLINAS EN LOS RECURSOS HUMANOS | 19 |
| 1.10 | TECNICAS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS | 21 |

C A P I T U L O I I

"LA TERMINACION DE LAS RELACIONES LABORALES, LA ROTACION, INDUCCION Y ASPECTOS MOTIVACIONALES QUE PUEDEN INFLUIR PARA DISMINUIR INDICES DE ROTACION"

| | | |
|-------|--|----|
| 2.1 | PRINCIPALES CONCEPTOS | 33 |
| 2.2 | ROTACION DE PERSONAL | 33 |
| 2.3 | ENTREVISTA DE SALIDA | 35 |
| 2.4 | AUDITORIAS DE PERSONAL | 36 |
| 2.5 | TERMINACION DE RELACIONES LABORALES | 38 |
| 2.5.1 | JUBILACION | 38 |
| 2.5.2 | TERMINACION DE CONTRATO | 38 |
| 2.5.3 | RESCISION DE CONTRATO | 39 |
| 2.5.4 | RENUNCIAS | 39 |
| 2.6 | HERRAMIENTAS QUE NOS PUEDEN AUXILIAR PARA ABATIR LOS ALTOS INDICES DE ROTACION | 39 |
| 2.6.1 | USO DE CUESTIONARIOS, ENCUESTAS Y ENTREVISTAS | 40 |
| 2.7 | LA INDUCCION | 41 |
| 2.7.1 | PROGRAMAS DE INDUCCION (ORIENTACION) | 41 |
| 2.7.2 | INTRODUCCION EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL | 43 |
| 2.7.3 | INTRODUCCION EN EL PUESTO | 43 |

| | | |
|--------|--|----|
| 2.8 | POLITICAS DE PERSONAL | 44 |
| 2.8.1 | COMUNICACION | 45 |
| 2.8.2 | FIJACION DE METAS | 45 |
| 2.8.3 | STATUS | 46 |
| 2.8.4 | DINERO | 46 |
| 2.8.5 | INCENTIVOS | 47 |
| 2.8.6 | SATISFACCION EN EL TRABAJO | 47 |
| 2.8.7 | LIDERAZGO | 48 |
| 2.8.8 | IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACION DE LOS EMPLEADOS | 49 |
| 2.8.9 | TRABAJO EN EQUIPO | 50 |
| 2.8.10 | CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO | 50 |
| 2.8.11 | ASESORIA DE LOS EMPLEADOS | 51 |
| 2.8.12 | PLAN DE CARRERA | 52 |

C A P I T U L O I I I

"PRESENTACION DE LA ORGANIZACION, OBJETIVOS GENERALES, SU HISTORIA Y POLITICAS DE PERSONAL"

| | | |
|-----|--|----|
| 3.1 | HISTORIA DE LA ORGANIZACION | 55 |
| 3.2 | ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA | 57 |
| 3.3 | MANUAL DE RELACIONES INDUSTRIALES | 63 |
| 3.4 | EVALUACION DEL MANUAL DE ACUERDO AL MARCO TEORICO DEL CAPITULO I Y II | 90 |
| 3.5 | ROTACION DE PERSONAL EN LA EMPRESA | 91 |

C A P I T U L O I V

"APLICACION DE LA ENTREVISTA DE SALIDA EN LA ORGANIZACION ESTUDIADA"

| | | |
|-----|---|-----|
| 4.1 | ESTUDIOS REALIZADOS POR LA GERENCIA DE RELACIONES INDUSTRIALES | 95 |
| 4.2 | ENTREVISTA DE SALIDA DE LA EMPRESA | 96 |
| 4.3 | ESTUDIOS DE ROTACION DE PERSONAL DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DE 1991 | 99 |
| 4.4 | ESTUDIOS DE ROTACION DE PERSONAL DURANTE EL PRIMER SEMESTRE DE 1992 | 106 |
| 4.5 | ESTUDIOS DE ROTACION DE PERSONAL DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DE 1992 | 113 |
| 4.6 | ESTUDIOS DE ROTACION DE PERSONAL DURANTE EL PRIMER TRIMESTRE DE 1993 | 120 |
| 4.7 | INTERPRETACION DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA DE SALIDA VIGENTE EN LA EMPRESA | 128 |
| 4.8 | LA ENTREVISTA DE AJUSTE | 131 |
| 4.9 | CONCLUSIONES DE ESTE CAPITULO | 134 |

C A P I T U L O V

"PRESENTACION Y AJUSTE DE LAS HERRAMIENTAS DE LA INVESTIGACION, BREVE ESTUDIO DE CAMPO Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE BIENVENIDA"

| | | |
|-----|---|-----|
| 5.1 | METODOLOGIA UTILIZADA EN ESTA INVESTIGACION | 137 |
| 5.2 | PROPUESTA DE NUEVA ENTREVISTA DE SALIDA | 141 |
| | 5.2.1 PRESENTACION DEL FORMATO | 143 |
| 5.3 | PROPUESTA DE NUEVA ENTREVISTA DE AJUSTE | 148 |
| | 5.3.1 PRESENTACION DEL FORMATO | 149 |
| | 5.3.2 APLICACION DE CAMPO DE ESTA NUEVA ENTREVISTA | 154 |
| | 5.3.3 RESULTADOS OBTENIDOS | 155 |
| | 5.3.4 INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS | 160 |
| 5.4 | PROPUESTA DE UN MANUAL DE BIENVENIDA | 185 |
| | 5.4.1 MANUAL DE BIENVENIDA | 186 |
| | CONCLUSIONES | |
| | BIBLIOGRAFIA | |

INTRODUCCION

La presente investigación se enfoca al estudio de los índices de rotación y de la terminación de las Relaciones Laborales en una empresa Farmacéutica que teniendo una población superior a 1300 miembros y una trayectoria de 60 años de vida, ha logrado consolidarse en la actualidad como una de las más importantes empresas medianas de este ramo en nuestro país y que cuenta en la actualidad con varias filiales en el interior del país.

En algunos renglones la empresa presenta un índice promedio del 27% de rotación y en algunos de sus departamentos alcanza cifras superiores al 50%.

El problema fundamental que se atribuye en este tipo de organización y otras similares contiene una implicación de índole social y técnica que puede repercutir dentro de un contexto nacional, de importancia digna de tomarse en cuenta.

Esta organización ha avanzado desde sus orígenes hasta nuestros días adaptándose a técnicas más prácticas y modernas de Administración, al respecto cuenta con un claro reglamento de Relaciones Laborales, pone énfasis en comprender sus causas de rotación y aplica instrumentos como: La entrevista de salida y la entrevista de ajuste que le permitan cuantificar y cualificar las causas de pérdida de personal. Produce nuevos conocimientos para su organización, aplica técnicas más adecuadas y trata de perfeccionar sus procesos administrativos para lograr mayor importancia en su práctica profesional.

Esta tesis forma en un principio un marco teórico sobre la Administración General y la Administración de Recursos Humanos

apoyándose en textos tradicionales como el de Arias Galicia, Reyes Ponce y otros, pero considera como principal objetivo enriquecer sus conceptos con tratadistas que se han dado en estos últimos cuatro años como son: Davis, Sikula, Chiavenato y Sánchez Barriga principalmente.

La investigación no se conforma solamente con estos aspectos teóricos, que desde luego servirán para evaluar las organizaciones y para actualizar sus técnicas, pretende además aplicarse en un estudio de campo.

Tanto los marcos teóricos como los de la organización objeto de estudio están configurados con marcos históricos, conceptuales y teóricos que fundamenten la investigación.

Los principales motivos por los cuales se eligió este tema son:

- Pertenecen a la Ciencia de Administración en General.
- A la Administración de Recursos encuadradas en las más recientes aportaciones y avances de su historia y práctica.
- La aprobación a la que aspiran los sustentantes es la de Psicólogas del trabajo. El profesionista que pretenda merecer este título debe ser un experto en el conocimiento del ser humano, del trabajo en las técnicas y teorías que tanto han evolucionado en este siglo para poder considerar al hombre como el recurso más importante de toda organización; además este profesionista debe conocer y comprender todas las técnicas de Administración de Personal para poder desarrollarse como un valioso trabajador dentro de los

departamentos que están a cargo de estas funciones en las Organizaciones.

- Se espera que las conclusiones y propuestas de este trabajo sean de utilidad social y signifiquen algo para el desarrollo organizacional en este país así como también de valor en general.

En una revisión documental se trató de localizar investigaciones similares en la biblioteca de la Universidad del Valle de México dando por resultado que el tema elegido hasta la fecha ha sido abordado, en pocas ocasiones en las bibliotecas de la Facultad de Contaduría y Administración y en la Facultad de Psicología de la U.N.A.M. se encontraron algunos trabajos de cierta importancia que brindaron algunos aspectos teóricos fundamentalmente sobre problemas de rotación, mismos que sirvieron de ayuda, aunque no se encontró ninguno que se refiera a la Industria Farmacéutica, sin embargo la empresa de este género en que se realizó, brindó amplias facilidades para realizar los trabajos, estudios y prácticas que en ella se han efectuado, pidiendo por razones de ética omitir su razón social, y por otro lado solicitó apoyo para actualizar sus instrumentos y brindarles las aportaciones que se juzgaran pertinentes; por lo cual los principales antecedentes obtenidos de ahí se encuentran en esta tesis.

C A P I T U L O I

"LA ADMINISTRACION GENERAL, LA ADMINISTRACION DE RECURSOS
HUMANOS, ANTECEDENTES HISTORICOS Y TECNICAS DE
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS"

1.1 ANTECEDENTES DEL HOMBRE EN EL TRABAJO

Desde la aparición del hombre en la Tierra, éste se ha visto en la necesidad de realizar algún tipo de trabajo para lograr la supervivencia y la satisfacción de sus necesidades.

A lo largo de la historia han existido diferentes tipos de relación obrero-patronal, las cuales han evolucionado hasta dar al hombre la característica de un ser con potencialidades.

El sistema más simple de esta relación lo representa la esclavitud, en donde el esclavo formaba parte de las propiedades del amo y tenía demasiadas obligaciones y carecía de derechos. La forma de disciplina eran los castigos corporales y el trabajo se realizaba bajo estricta vigilancia del capataz. Este sistema dio como resultado la indiferencia y el rechazo al trabajo por parte del esclavo, a quien le asignaban fundamentalmente el trabajo físico. Después de la esclavitud aparece la servidumbre, en donde el siervo se encuentra estrechamente ligado a la tierra; "si la tierra cambia de amo el siervo también".

En esta época la relación laboral se basa en las prestaciones de servicios a cambio de protección (casa, alimento, etc), aquí el siervo gozaba de ciertos derechos, pero no tenía autonomía.

En la edad media aparecen las corporaciones y los gremios, que eran agrupaciones de personas de un mismo oficio o profesión que buscaban a través de su unión la defensa de intereses comunes. En los talleres de estos gremios aparece por primera vez una división patrón-trabajador, en donde existe una jerarquización de puestos, aquí el trabajo es personalizado y se establece un sistema de

ascensos por méritos, además se habla de un salario por hora o jornada de trabajo.

Durante la época de la Revolución Industrial, la condición de los trabajadores no mejoró demasiado, pero surgió la inquietud por lograr el mejoramiento potencial del hombre, se mejoraron los salarios; se trató de reducir la jornada laboral y buscar obtener satisfacción a través del trabajo. Fué en esta época y en estas condiciones cuando Robert Owen (1800) habló de las necesidades humanas de los trabajadores y logró mejorar las condiciones de trabajo y les enseñó aspectos de limpieza y temperancia (moderación) (Davis 1991).

Poco tiempo después Andrew Ure, (1835) reconoció los aspectos mecánicos y comerciales de manufactura, pero agregó también la importancia del factor humano. El fué el primero en dar a los trabajadores tratamiento médico y pago por enfermedad además de mejorar el lugar de trabajo (Davis 1991).

Otra aportación importante a las relaciones obrero-patronales la hizo Carlos Marx, (1889) quién habla de una jornada laboral de 8 horas diarias, prohíbe el trabajo nocturno (sólo aceptado en casos especiales), prohíbe el trabajo de menores e implanta medidas higiénicas, entre otras.

1.2 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION GENERAL

Según Wilberg Jiménez Castro: (1963) "La Administración es una Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas

racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr". ¹

Según José Antonio Fernández Arena (1961) nos dice que "La Administración general es la disciplina que persigue la satisfacción y objetivos organizacionales, contando para ello con una estructura a través del esfuerzo humano coordinado". ²

El proceso administrativo se inicia prácticamente con el hombre inteligente, de tal suerte que se encuentran vestigios en Egipto, China, Grecia, Roma y demás pueblos de la antigüedad, así como en comunidades indígenas de América. La Administración va evolucionando poco a poco en la Historia del hombre y en la práctica se efectúa a través del proceso administrativo: Planear, Organizar, Integrar, Ejecutar, Dirigir y Controlar.

Para que una Organización logre sus objetivos requiere de una serie de recursos, siendo los principales:

- 1) Recursos Materiales (dinero, instalaciones, maquinaria, etc).
- 2) Recursos Técnicos (sistemas, procedimientos, instructivos).
- 3) Recursos Humanos, que son sin duda los más importantes de toda Organización.

¹ HERNANDEZ Rodríguez, Sergio "Fundamentos de Admon." FCA, UNAM 1990, P.5

² IBID, 73

1.3 LA ORGANIZACION

El ser humano, es un ente social, que no vive en forma aislada, se encuentra en continua interacción con sus semejantes.

Cada persona posee algunos aspectos positivos, pero también presenta limitaciones, por lo que es necesario cooperar unos con otros, para alcanzar ciertos objetivos.

Una organización existe cuando dos o más personas, capaces de comunicarse, están dispuestas a contribuir con acciones y miras a cumplir un propósito común o un objetivo.

Las organizaciones ejercen gran influencia sobre los individuos y viceversa.

Las organizaciones pueden clasificarse de acuerdo a su grado de estructuración en:

- Formales.- Tiene una estructura bien definida, que puede ser descrita en términos de autoridad, poder, subordinación y responsabilidad.
- Informales.- Débilmente organizadas, flexibles mal definidas y espontáneas.

1.4 HISTORIA DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

A principios de siglo (1920-1930) surge la llamada Administración Científica con los principios de Taylor y Fayol quienes intentaron despertar el interés por las personas en el trabajo. La meta era la eficiencia, pero al mismo tiempo empezaron a tomar conciencia de la importancia del recurso humano. Señalaron que así como existía la mejor máquina, también había mejores maneras para que la gente

desarrollara su trabajo. Para Taylor los problemas humanos interferían en la producción por lo que es necesario combatirlos.

La Escuela Humanorrelacionista presenta diversas corrientes que contemplan la problemática organizacional bajo diferentes perspectivas. (1930-1940)

Entre las aportaciones de la psicóloga Mary Parker Follet, (1942) destaca la importancia de estudiar al hombre en las organizaciones. Algunos años después en la Universidad de Harvard, se realizaron estudios sobre la conducta humana en el trabajo, los cuales fueron dirigidos por Elton Mayo y F.J. Roethlisberger, quienes llegaron a la conclusión de que una organización es un sistema social y el trabajador es el elemento más importante del mismo.

Además Elton Mayo realizó una serie de experimentos en la Western General Electric Co. en Hawarthone en varias etapas:

Primero con un pequeño grupo de trabajadores que armaban aparatos eléctricos (1927) incluyendo condiciones de trabajo, como luminosidad, fatiga, ruido y otras en relación con productividad, se seleccionó un grupo de seis empleadas para continuar el experimento informándoles que su participación ayudaría a mejorar las condiciones de trabajo de todos los empleados, se les cambiaría el horario de trabajo, descansos, almuerzo gratuito y todo esto motivó a que se produjera aumento en la productividad.

Hacia 1930, Mayo entrevistó a cerca de 22 mil obreros de la Cía. bajo la técnica de entrevista dirigida y en la cual los

trabajadores podían hablar con libertad bajo el sello del secreto profesional.

La intervención de Elton Mayo a través de sus experimentos descubre:

- La importancia de la participación del ser humano y la enorme influencia que ésta tiene en la buena marcha de las organizaciones.
- La importancia de la comunicación para detectar problemas informales. Aparece la entrevista como medio curativo de desahogo individual.
- La inevitable formación de grupos informales en las organizaciones y su importancia en la productividad de las mismas.

Mayo concluye que el dinero tiene poca importancia frente a otros factores psicológicos motivacionales, esto es muy relativo, porque el dinero es fundamental para cubrir las necesidades del hombre. Su afirmación de que la comunicación es un elemento importante en las organizaciones es válida pero se advierte que la comunicación no resuelve por sí sola el problema sino que es sólo un medio para detectarlo. ³

A partir de los estudios de Mayo, se realizaron varias investigaciones de las que han surgido varias doctrinas y escuelas sobre administración humana.

Entre las investigaciones de los psicólogos conductistas, la que

³ IBIA, 156

más ha afectado la teoría administrativa ha sido la basada en estudios sobre la motivación.

1.5 EL NEO-HUMANO RELACIONISMO

A partir de 1943 sostienen los siguientes autores que las necesidades son el motor fundamental para que el hombre se desempeñe plenamente en su trabajo.

Señalamos a continuación los principales investigadores de éstos conceptos.

ABRAHAM MASLOW (1954) "Sostiene que las necesidades son el motor del hombre".

Sobre la base de su clasificación de las necesidades humanas, formuló un conjunto de relaciones jerárquicas de las que dedujo que no crean motivación las necesidades satisfechas. Expone que hay siempre alguna necesidad que el hombre quiere satisfacer; una vez que ésta ha sido cumplida, busca satisfacer otra. Establece cinco categorías de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de aceptación social, estima personal y autorrealización.

El hombre es un animal insatisfecho. En cuánto queda satisfecha una de sus necesidades, tendrá otra para la cual exigirá el mismo trato y buscará su satisfacción. Estas necesidades constituyen una serie de categorías formando una jerarquía por orden de importancia. En el nivel inferior se encuentran las NECESIDADES ORGANICAS (hambre, sed, etc), cuando estas necesidades están más o menos satisfechas surgen las NECESIDADES DE SEGURIDAD, de protección contra el peligro, la amenaza y la privación, cuando están satisfechas las

necesidades materiales del hombre y ya no tiene por qué albergar temores respecto a su bienestar físico, las NECESIDADES SOCIALES adquieren importancia principal como motivadores de su conducta.

A esta categoría pertenecen las de sentirse miembro de su organización, ser estimado por sus compañeros, etc. Por encima de estas necesidades están las de mayor importancia para el individuo, las NECESIDADES DEL YO que pueden clasificarse en:

- * Las que se refieren al concepto personal (necesidad de respeto, confianza en si mismo, autonomía, perfeccionamiento, saber, competencia).
- * Las que se refieren al propio prestigio (reconocimiento de categoría que se merece, buen nombre, respeto).

A diferencia de las necesidades inferiores, éstas rara vez están satisfechas; pero el hombre busca cada vez mayor satisfacción de este tipo de necesidades, una vez que ha advertido su sentido e importancia.

Finalmente en la parte alta de la escala se encuentran las NECESIDADES DE REALIZACION PERSONAL, surgen cuando el hombre siente el impulso de desarrollar las propias potencialidades, de ir progresando constantemente, de dar salida a sus facultades creadoras.

RELACIONES HUMANAS (RENSIS LIKERT)

Considera que el administrador eficiente debe estar orientado hacia sus subordinados y mantenerlos operando como una sola unidad por medio de comunicaciones adecuadas.

Todos los miembros del grupo incluyendo el administrador, deben mantener una relación de mutuo apoyo y verdaderos intereses comunes que incluyen necesidades, valores, aspiraciones, propósitos y expectativas. Según Likert, este tipo de relación es esencial para la motivación personal. (1968)

MC. CLELLAND

Mc. Clelland (1962) afirma que los factores que motivan al hombre son grupales y culturales.

Primordialmente existen tres factores:

- 1) Realización.- La persona desea lograr sus metas.
- 2) Afiliación.- Estas personas están más interesadas en establecer contactos personales cálidos.
- 3) Poder.- Las personas tratan de influir sobre las demás.

CHRIS ARGYRIS (1967)

Concentró sus investigaciones en la coexistencia entre las necesidades individuales y organizacionales, afirma que el hombre tiene una fuerte necesidad de obtener su propia realización y que los controles propios de una organización lo hacen sentirse subordinado y dependiente. Comenta también que las técnicas operativas utilizadas en las grandes empresas pasan por alto las necesidades sociales y personales de los empleados.

Además supone que es imposible que una empresa pueda motivar a otra. Por tanto los subalternos, que poseen lo que Argyris llama

"energía psicológica", dan máxima prioridad a la satisfacción de sus propias necesidades.

Entre mayores sean las discrepancias entre las necesidades individuales y las de la empresa, mayor será el descontento entre los empleados manifestado por apatía, conflictos, tensiones o rebelión. Dentro de esta línea de pensamiento se debe incluir en las técnicas de motivación el ofrecer oportunidades y empleos exigentes a los empleados que requieran entrenamiento especial.

FREDERICK HERZBERG

Publicó investigaciones como "Las motivaciones y los factores higiénicos", sostiene en su teoría dual que los factores motivacionales dan satisfacción cuando aparecen y no producen insatisfacción cuando desaparecen (condiciones de trabajo).

Los diez factores de higiene son: política y administración de la organización, supervisión técnica, relaciones interpersonales con supervisor, compañeros y subordinados, salarios, seguridad en el trabajo, vida personal, condiciones de trabajo y status.

Los factores motivacionales se encuentran en un nivel más alto que la simple satisfacción de las necesidades básicas y son: logro, reconocimiento, progreso, el trabajo en sí, la responsabilidad de crecimiento y responsabilidad.

Esta teoría dice que los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto, motivan favorablemente al personal, es decir, causan satisfacción, pero que su ausencia no causa insatisfacción. En cambio, se llega a la insatisfacción cuando factores extrínsecos al

puesto, están ausentes.

En otras palabras, la teoría dice que carencias experimentadas por la persona en el medio (físico social) de trabajo le causan insatisfacción, pero contar con todas las comodidades y clima emocional adecuado no le causan satisfacción.

1.6 ORIGENES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El término Desarrollo Organizacional (D.O) es atribuido a Robert Blake, Herb Shepard y Jane Mouton (1969) durante el trabajo que desarrollaron para la corporación ESSO (ahora EXXON).

El D.O. tiene tres orígenes. El primero fué a través del crecimiento del National Training Laboratories con el desarrollo de los grupos de entrenamiento, llamados también de entrenamiento en sensibilización o grupos T.

Esencialmente, los grupos (NTL) surgen en el verano de 1946, cuando Kurt Lewin con su grupo asesor en el Centro de Investigación de Dinámica de Grupos en MIT (Instituto Tecnológico de Massachusetts, Boston Mass.) fue interrogado por la Comisión Interracial de Connecticut y el comité de Interrelaciones Comunitarias del Congreso Judío Americano para ayudar al entrenamiento de los jefes de las comunidades.

El segundo origen del D.O. proviene de las tareas que se han llevado a cabo en retroalimentación e investigación y análisis de la misma. Kurt Lewin (1947) utilizó la actitud de los participantes para analizar y retroalimentar los datos obtenidos de las

interrelaciones en grupo y fundó el Centro de Investigación para Dinámica de Grupos.

El tercer origen E.U. (1968) desarrollado por el Instituto Tavistock de Relaciones Humanas en Londres. La clave del concepto Tavistock es el concepto de sistema socio-técnico abierto, que considera a las dimensiones técnicas y humanas como dos partes que deben estar interactuando, interrelacionadas; no la una sin la otra. El punto principal es la colaboración con la gerencia y otros departamentos.

A continuación se mencionan algunas definiciones de Desarrollo Organizacional. Para Warren Bennis (1969) el D.O. es "una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de tal manera que pueden adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, los mercados y los varios retos, incluyendo el mismo cambio vertiginoso". ⁴

Una definición más amplia la da Richard Beckhard (1977) es "un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento". ⁵

⁴ BENNIS, Warren "D.O: Su Naturaleza sus orígenes y perspectiva", F.E.I, 1973, P.11

⁵ BECKHARD, Harris "Transiciones Organizacionales", F.E.I. 1980 P.2

Luis Ferrer (1990) dice que el "D.O. es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta Gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona".⁶

Para comprender mejor lo que es el D.O. es necesario conocer sus objetivos y características, mismos que a continuación se mencionan:

OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- 1.- Incrementar el nivel de confianza y apoyo mutuo entre los miembros de la organización.
- 2.- Incrementar la posibilidad de la confrontación de los problemas organizacionales entre los diversos grupos y dentro de cada uno de ellos.
- 3.- Crear un ambiente en que la autoridad esté fundada en la capacidad y talento.
- 4.- Aumentar y crear un sistema de comunicación abierta.
- 5.- Incrementar el nivel de entusiasmo y motivación de la organización.
- 6.- Encontrar soluciones sinérgicas y creativas.
- 7.- Incrementar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y en la implementación.

⁶ FERRER PEREZ, Luis "Guía Práctica de Desarrollo Organizacional, Trillas 1990, P. 11-17

CARACTERISTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- 1.- Programa planificado que comprende e involucra a toda la organización.
- 2.- La dirección "debe" estar comprometida e integrada al programa.
- 3.- Se trata de esfuerzo a largo plazo.
- 4.- Contiene actividades orientadas al cambio organizacional y no al individual o parcial.
- 5.- Se centra en cambios de conducta y actividades.
- 6.- Se basa en el aprendizaje derivado de la experiencia.
- 7.- Primeramente se refiere al trabajo en grupos.

El problema más grande que debe superar un programa de desarrollo organizacional es la natural resistencia al cambio que hay en cualquier organización.

1.7 TEORIA " Z " JAPONESA

Los japoneses han desarrollado una nueva filosofía organizacional y administrativa a la que William Ouchi ha denominado Teoría "Z". Esta teoría se basa en el supuesto de que las empresas deben partir de la definición de su filosofía organizacional en la que se mencionan los valores que la organización luchará por alcanzar y que a la vez son su razón de ser.

Se debe crear un ambiente de confianza entre los miembros de la Compañía para que predomine la cooperación sobre la competencia en el ambiente de trabajo. Además se debe sustentar todo el quehacer organizacional en trabajos en grupos, tanto para el análisis de los

problemas, como para la toma de decisiones y la operación diaria; para lograr lo anterior, se ideó una estructura organizacional consistente en grupos autónomos de trabajo, a los que se ha denominado Círculos de Calidad, en donde, el personal trabaja de por vida en una empresa, a la que considera su propio negocio; de ésta forma el personal no se especializa en un puesto sino que a través de rotarlo en diferentes puestos puede realizar funciones distintas.

Para ellos lo importante no son las partes que forman la empresa, sino la totalidad a través de sus interacciones dinámicas.

El ser humano es la base para la administración por lo que el líder Z debe tener una gran habilidad para las relaciones humanas, que le permita lograr un trabajo en equipo eficaz, la colaboración y participación por igual.

CIRCULOS DE CALIDAD

El Círculo de Calidad es una novedad relativamente reciente en la aplicación de programas motivacionales para las empresas, pero que se ha ido implantando en muchas organizaciones del mundo, así como en nuestro país.

DEFINICION

Círculo de Calidad es un grupo de trabajadores de la misma área de trabajo, que se reúnen voluntariamente para resolver problemas vinculados a sus propias tareas.

Círculo de Calidad no es un sistema, es una forma de vida en la

Organización por intentar crear circunstancias que produzcan una mayor autorrealización por intentar crear circunstancias que produzcan una mayor autorrealización y felicidad en el individuo a través del trabajo mismo.

OBJETIVOS

- * Mejorar los niveles de efectividad (productividad + satisfacción) a través de la involucración del personal de la empresa.
- * Fortalecer el respeto humano creando un ambiente de trabajo digno y adecuado.
- * Desarrollar la capacidad y el potencial humano de tal manera que le produzca una mayor autorrelación y felicidad a través del trabajo mismo.

La filosofía básica de los Círculos de Calidad nos dice que todas las personas se interesarían más por su trabajo si fueran involucradas en la toma de decisiones acerca de su propio trabajo esto crea en el individuo un sentido de responsabilidad y una actitud positiva en la solución de los problemas.

Dentro de los beneficios que ofrecen los Círculos de Calidad están:

- * Mejorar la calidad y la productividad, requieren poco o ningún cambio en la estructura organizacional, mejoran la comunicación interpersonal o interdepartamental, reducen los conflictos y aumentan la satisfacción en el trabajo.

1.8 LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

La definición de Administración de Recursos Humanos según Arias Galicia (1990) "Es el proceso Administrativo aplicado al conocimiento y conservación del esfuerzo, experiencia, salud, conocimientos, habilidades, etc, de los miembros de la Organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país".

7

Los trabajos de Taylor y Fayol, propusieron las bases de la Administración, dirección y el mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo.

Para William B. Weerther Jr. y Davis, (1990) la administración de personal incluye muchas más actividades que la de contratar. Cuando se concluye con el proceso de selección un Departamento de Recursos Humanos que profese una filosofía activa, se da a la tarea de convertir a los recién llegados en elementos productivos y satisfechos. Es probable que los nuevos empleados no acepten determinadas políticas, a sus compañeros de trabajo o a su superior, y sólo hasta que se inicien las labores del recién contratado, se pueden detectar los puntos de fricción. A pesar de ello, un Departamento de Personal de Orientación activa puede ayudar a los empleados a encajar en la organización; sus esfuerzos conducen a la socialización del recién llegado. El proceso de socialización consiste en la comprensión y la aceptación de los valores, normas y convicciones que se postulan en la organización.

⁷ ARIAS GALICIA, Fernando "Administración de Recursos Humanos" Trillas 1990. P.27

El proceso de socialización ayuda a la organización a lograr sus objetivos de personal, al tiempo que capacita a cada empleado para satisfacer sus necesidades individuales.

1.9 APORTACION DE OTRAS CIENCIAS Y DISCIPLINAS EN LOS RECURSOS HUMANOS

Para lograr una adecuada administración de Recursos Humanos, se han tomado aportaciones de otras ciencias entre las cuales destacan: **INGENIERIA INDUSTRIAL:** La que contribuye con los estudios de tiempos y movimientos, con los sistemas de incentivos y la valoración de tareas. (Valuación de puestos).

SOCIOLOGIA: En Hawthone Mayo realizó trabajos con el objeto de determinar la relación existente entre los factores físicos del ambiente laboral y la productividad de los trabajadores.

Las aportaciones más importantes de la sociología son:

- 1) El estudio de grupos formales e informales.
- 2) Técnicas sociométricas para integrar buenos equipos de trabajo.
- 3) Análisis de autoridad, burocracia y movilidad.

ANTROPOLOGIA: El conocimientos de las culturas y subculturas nos permite entender mejor el comportamiento.

DERECHO: Ha plasmado los principios que deben regir las relaciones obrero-patronales.

ECONOMIA: La administración de Recursos Humanos se ha enriquecido con términos como capital humano, escasez, oferta y demanda, mercado de trabajo, etc.

Así como estudios sobre demanda de mano de obra, sueldos costos, etc.

PSICOLOGIA: Utiliza métodos científicos para comprender mejor las causas del comportamiento humano; para medir las habilidades y actitudes, encontrar causas de motivación, conflicto y frustración, etc.

Munsterberg fue uno de los primeros en aplicar la psicología en el campo de la industria.

En la actualidad la contribución de la psicología en el área de la administración de Recursos Humanos es sumamente valiosa en campos como:

- * Selección de Personal.
- * Entrenamiento y capacitación.
- * Orientación profesional.
- * Test Psicológicos.
- * Conceptos y modelos de actitudes y motivación.
- * Reducción de conflictos.

La psicología trata, entre otras cosas, de adaptar e integrar mejor a la persona dentro de la organización y a la inversa, una de sus máximas contribuciones ha sido señalar la complejidad de necesidades emocionales que debe satisfacer una persona.

Considerando lo anterior y de acuerdo con Chiavenato, los asuntos que trata la Administración de Recursos Humanos son múltiples, se habla de aplicación e interpretación de tests psicológicos, entrevistas, de tecnología del aprendizaje individual y cambio

organizacional, de nutrición y alimentación, de medicina y enfermería, de servicio social, ausentismo, salarios, interpretación de leyes, auditorías, etc.

1.10 TECNICAS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Los asuntos tratados por la Administración de Recursos Humanos se refieren a aspectos internos de la organización, y aspectos externos o ambientales.

INTERNOS:

Descripción de puestos.

Evaluación de puestos.

Entrenamiento.

Evaluación del desempeño.

Plan de carrera.

Prestaciones.

Salarios.

Higiene y Seguridad, entre otros.

EXTERNOS:

Investigación de mercado de Recursos Humanos.

Reclutamiento y selección.

Investigación de salarios y prestaciones.

Relación con sindicatos.

Legislación laboral, entre otros.

La Administración de Recursos Humanos no es un proceso rígido, ya que varía en cada empresa dependiendo del tipo de organización, del

número de personas, etc. La Administración de Recursos Humanos debe cambiar en medida que cambia la organización, ya que es un medio de alcanzar la eficacia y eficiencia de las organizaciones.

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos son:

- 1) Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos, con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- 2) Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, desarrollo y satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos.
- 3) Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.

La Administración de Recursos Humanos está influida por las suposiciones reinantes en la organización respecto de la naturaleza humana. Igualmente, las organizaciones son diseñadas y administradas de acuerdo con las técnicas y suposiciones que definen las maneras según las cuales las organizaciones y sus recursos serán administrados.

A continuación se describirán brevemente algunas técnicas.

ANALISIS DE PUESTOS

En la Ley Federal del Trabajo se establece que deben tenerse por escrito "el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible". (ART.25 Fracc. III) De ésta forma surge la necesidad de realizar un análisis de puestos, el cual se define como un método cuya finalidad estriba en

determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado.

Las partes que componen éste análisis son:

- * Datos Generales: se establecen los datos generales del puesto.
- * Descripción analítica de las funciones.
- * Descripción genérica; que es la definición del puesto.
- * Requerimientos; como son experiencia, escolaridad, capacitación responsabilidad, condiciones de trabajo y perfil de la persona que debe ocupar el puesto.

La información necesaria para desarrollar este análisis puede recabarse por medio de entrevistas, observación directa, cuestionarios, pero, lo ideal, es una combinación de estos.

Contar con un análisis de puestos es de suma importancia, si tomamos en cuenta que el hombre pasa la tercera parte de su vida en el trabajo, por lo que es necesario conocer sus características y las del puesto a desempeñar para contar con el hombre adecuado a desempeñar las funciones correspondientes.

Este análisis es de mucha utilidad para lograr un adecuado reclutamiento y una objetiva selección de personal, además nos brinda las pautas de capacitación y nos sirve de base para la calificación de méritos y la evaluación de puestos entre otras.

VALUACION DE PUESTOS.

La valuación de puestos surge como una respuesta a los problemas que han afrontado las empresas para remunerar equitativamente a los trabajadores por los servicios que prestan.

Esta técnica se encuentra íntimamente relacionada con el análisis de puestos, ya que éste nos lleva a conocer las funciones que corresponden a cada puesto y la valuación se considera un "procedimiento que analiza el puesto para determinar el grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad requeridos en el mismo, y las condiciones de trabajo en las cuales se desempeña, en relación con otros puestos de la misma organización a fin de establecer una relación lógica y objetiva entre estos factores y la estructura de salarios".⁸

En otras palabras este proceso de análisis y evaluación muestra las diferencias esenciales entre los puestos, ya sea cuantitativamente o cualitativamente.

Existen diferentes métodos para realizar esta valuación, los cuales pueden ser Cuantitativos o No cuantitativos.

Métodos No cuantitativos

1. Jerarquización de cargos.
2. Categorías predeterminadas o clasificación.

Métodos cuantitativos

3. Evaluación por puntos.
4. Comparación por factores.
5. Método "Hay".

⁸ IBID P.209

SELECCION DE PERSONAL

La administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas, proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. Para llevar a cabo la tarea de proveer de talento humano a las empresas el departamento de Selección sigue un proceso, el cual se describe a continuación:

El reclutamiento puede ser interno, externo o mixto.

Por reclutamiento interno se entiende todo aquel que se realiza dentro de la empresa.

El reclutamiento externo es cuando se recurre a fuentes ajenas a la empresa.

El reclutamiento mixto es la combinación de los dos anteriores y es el que se utiliza con mayor frecuencia en las organizaciones. Cuando en el país no existe la mano de obra o las personas no tienen la tecnología necesaria, se recurre a traer personal del extranjero.

ENTREVISTA

"La entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones".⁹ La entrevista es importante en el proceso de selección del personal, porque a través de ella se puede obtener más información acerca del candidato, como es su trayectoria laboral, vida personal, metas e intereses, etc.

⁹ IBID, P.265

LAS ETAPAS DE LA ENTREVISTA SON:

- 1. RAPPORT**
- 2. CIMA**
- 3. CIERRE**

Existen dos tipos de entrevista de acuerdo con su estructura, puede ser abierta o dirigida. La entrevista libre o abierta, se caracteriza por desarrollarse como una charla amistosa, sin directrices previas, a través de la cual el entrevistador ha de ir observando en el entrevistado su actitud, reacciones, expresión, etc.

La entrevista dirigida consiste en una conversación planificada sobre una serie de factores que han de establecerse previamente y que deben cubrirse sistemáticamente en el transcurso de la misma.

APLICACION DE BATERIA DE PRUEBAS PARA SELECCION DE PERSONAL

En esta etapa del proceso se hace una valoración de la habilidad y potencial del individuo, así como su capacidad de relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo. En la industria generalmente se aplican pruebas de conocimientos generales, pruebas técnicas, tests psicométricos y de personalidad. Las pruebas técnicas se relacionan con los conocimientos y la experiencia requerida en el puesto. Los psicométricos son pruebas que se basan en el análisis de muestras de comportamiento humano y en condiciones estandarizadas que verifican la capacidad o aptitud para generalizar y preveer el comportamiento en determinado trabajo. Los tests de personalidad tratan de analizar las diversas características determinadas por el carácter y por el temperamento. Estos exámenes pueden ser de dos tipos: genéricos, cuando revelan rasgos genéricos de la personalidad y son específicos cuando miden determinados rasgos o aspectos de la personalidad.

ESTUDIO SOCIOECONOMICO

En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo y en la entrevista. Asimismo se investigan sus condiciones actuales de vida y se realiza la

comprobación de sus antecedentes a través de la opinión de las personas con las que ha tenido relación laboral. En este estudio se exploran:

- a) Antecedentes personales
- b) Antecedentes familiares
- c) Antecedentes laborales
- d) Situación socioeconómica

EXAMEN MEDICO

El examen médico de admisión es de suma importancia en las organizaciones, ya que a través de él se pueden conocer las deficiencias físicas que puede tener una persona para desempeñar determinadas funciones o algún puesto específico de la organización.

En este tipo de exámenes puede descubrirse también alguna enfermedad contagiosa o crónica que pueda agravarse con el tiempo y perjudicar la salud del individuo y de sus compañeros de trabajo, como la productividad de la empresa.

CONTRATACION

Una vez que se ha elegido al candidato adecuado, se procede a solicitar su documentación para integrar el expediente personal y posteriormente firmar el contrato de trabajo, el cual se define como, aquel en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación, mediante el pago de un salario.

La relación de trabajo que se estipula en el contrato puede ser por tiempo indeterminado, contratos eventuales y por obra determinada. La firma del contrato surge como una necesidad legal, ya que la Ley Federal del Trabajo presume la existencia del mismo, en donde se especifica la relación de trabajo entre quien presta un servicio y quien lo recibe.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Para apreciar y evaluar el desempeño de una persona se utiliza la técnica calificación de méritos.

Independientemente del salario que se devengue en un puesto éste puede desempeñarse bien, mal o de cualquier otra forma entre estos dos extremos.

La calificación de méritos nos permite juzgar sobre las cualidades del individuo como trabajador, y por ello conocer la forma en que éste desempeña su trabajo.

Los méritos que analiza ésta técnica son calificativos en un campo muy concreto de la actividad humana; la realización de un trabajo. Se refiere también a una serie de características que apuntan más directamente hacia la calidad en el desempeño de un puesto, y son los siguientes; criterio, iniciativa, previsión, cantidad y calidad de trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimientos, sentido de colaboración, etc.

La calificación de méritos está encaminada a una persona concreta y determinada, contrariamente a lo que sucede con el análisis y la evaluación de puestos que son impersonales, la calificación sólo se ocupa de aquellas cualidades que influyen directamente en la ejecución del trabajo.

HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

HIGIENE.- Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud.

SEGURIDAD.- Conjunto de conocimientos técnicos y su aplicación para la reducción, control y eliminación de accidentes de trabajo, por medio de sus causas.

Desde el punto de vista de la Administración de Recursos Humanos, la salud y la seguridad de los empleados constituyen una de las principales bases para la preservación de la fuerza de trabajo adecuada. De modo genérico, Higiene y Seguridad en el trabajo constituyen dos actividades íntimamente relacionadas para

garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud en los empleados.

REGLAMENTACION DE LA HIGIENE INDUSTRIAL

La reglamentación sobre Higiene Industrial, ha sido encaminada a preservar la salud de los trabajadores y de las colectividades industriales y debe contener todas las medidas preventivas de control en locales, centros de trabajo y medios industriales.

COMISIONES MIXTAS DE SEGURIDAD E HIGIENE INDUSTRIAL

La finalidad principal de la creación de las comisiones mixtas de Higiene y Seguridad, es la de conocer las causas de los peligros y las condiciones insalubres dentro de los centros de trabajo y tratar de prevenirlos hasta el máximo.

La creación de éstas comisiones tiene su base en el artículo 509 de la Ley Federal del Trabajo.

CAPACITACION

El papel central de la capacitación y desarrollo consiste en asegurar que todos los recursos humanos de una empresa tengan las habilidades requeridas para realizar el trabajo que se le asignó. El individuo y la organización se benefician como resultado de la planeación sistemática de las necesidades de capacitación y desarrollo del potencial de la empresa.

A los especialistas en capacitación se les ha responsabilizado de determinar las necesidades educativas en una organización, designar a los individuos o grupos específicos que podrían beneficiarse más de la experiencia educativa, y diseñar en muchos casos la capacitación.

CAPACITACION O ENTRENAMIENTO.- Es un proceso educativo a corto plazo que utiliza un procedimiento sistemático y ordenado, mediante el cual el personal no administrativo aprende conocimientos y habilidades técnicas para un propósito definido.

DESARROLLO.- Es un proceso educativo a largo plazo que utiliza un procedimiento sistemático y organizado, mediante el cual el personal administrativo aprende conocimientos conceptuales y teóricos para fines generales.

Entre los objetivos de la capacitación se encuentran:

Aumentar la productividad.

Mejorar la calidad en el trabajo.

Contar con una adecuada planeación de los Recursos Humanos, mejorar el ambiente organizacional, prevenir accidentes industriales. Así como adquirir nuevos conocimientos, todo esto con la finalidad de lograr el desarrollo personal de los empleados para contar con trabajadores altamente calificados.

"

Hasta aquí hemos revisado fundamentalmente:

- 1.- La Historia del Hombre en el trabajo
- 2.- Los conceptos fundamentales de la Administración en General
- 3.- Las características de las Organizaciones
- 4.- La Historia de la Administración de Recursos Humanos partiendo de los siguientes conceptos:
 - a) ADMINISTRACION CIENTIFICA
 - b) HUMANO RELACIONISMO
 - c) NEO-HUMANO RELACIONISMO
 - d) EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
 - e) LA TEORIA "Z" JAPONESA
- 5.- Ciencia y Técnicas relacionadas con la Administración de Recursos Humanos.
- 6.- Las principales técnicas que se usan en la Administración de Recursos Humanos.

El propósito fundamental de ésta investigación consiste en comprender el problema de la Rotación de Personal buscando los principales factores que la propician. Por otro lado tratar de encontrar herramientas adecuadas que nos ayuden a abatir este problema.

Se piensa que un buen programa de Inducción, una serie de Políticas de Personal claramente definidas, al lado de un desarrollo de los

principales conceptos modernos de la Motivación pueden ser armas ideales.

Por lo cual en el siguiente capítulo se desarrollarán Marcos Teóricos que lo definan.

En el capítulo III se presenta el estudio de la Industria Farmacéutica en que se enfoca este trabajo, se revisarán los procesos que ahí se han empleado para identificar el problema de la Rotación, pretendiendo que lo que se desarrolle en éste sirva para ahondar en el tema de estudio.

C A P I T U L O I I

" LA TERMINACION DE LAS RELACIONES LABORALES, LA ROTACION,
INDUCCION Y ASPECTOS MOTIVACIONALES QUE PUEDEN INFLUIR PARA
DISMINUIR INDICES DE ROTACION "

2.1 PRINCIPALES CONCEPTOS

Como se señalaba anteriormente el problema central de ésta investigación consiste en comprender los altos índices de rotación que se presentan con graves consecuencias en algunas organizaciones, tratando de entender las formas legales de terminaciones laborales por un lado, y las causas administrativas que generan voluntariamente deserciones de personal por otro.

Se iniciará por describir el fenómeno de rotación con los diversos factores que la causan; después se describirá la importancia de la aplicación de la entrevista de salida. Después las auditorías de personal para poder señalar la técnica o técnicas que fallan y en seguida las formas de terminación de relaciones laborales contempladas por la ley según los tipos de contratación.

Avanzando el capítulo se propondrán herramientas que pueden auxiliar para abatir este fenómeno de rotación.

2.2 ROTACION DE PERSONAL

Es el número de personas que ingresan y salen de la organización. Generalmente la rotación se expresa a través de una relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones con relación al número medio de participantes de la organización, en el transcurso de cierto período de tiempo. La rotación se expresa en índices mensuales o anuales para permitir comparaciones, desarrollar diagnósticos y promover acciones.

Uno de los problemas que preocupa a las organizaciones es el aumento de las salidas de Recursos Humanos, ya que es necesario compensarlas a través de nuevos ingresos, para que continúe operando el sistema en forma correcta.

Algunas veces la rotación escapa del control de la organización, esto es, cuando las desvinculaciones ejecutadas por iniciativa del empleado aumentan de volumen. Esto ocurre generalmente, en un mercado de trabajo competitivo.

La rotación puede ser controlada por la empresa, esto es, cuando deciden cambiar a un elemento por otro mejor.

Para conocer el índice de rotación de una empresa, podemos aplicar alguna de las siguientes fórmulas:

1.- Rotación = $\frac{\text{Número de bajas en el año} \times 100}{\text{x de personas que trabajan durante el año}}$
(Arias Galicia)

2.- R = $\frac{1/2 \text{ del número de entradas + salidas}}{\text{Número total de trabajadores en la unidad}}$
(Reyes Ponce)

3.- R = $\frac{A + D \times 100}{2 \text{ EM}}$
(Chiavenato)

Donde:

- A = Admisiones de personal en el área considerada dentro del período considerado (entradas).
- D = Desvinculación de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) (salidas).
- EM = Efectivo medio del área considerada dentro del período considerado puede ser obtenido por la suma de los efectivos existentes en la iniciación y en la finalización del período dividida por dos.

Para conocer las principales causas de la rotación nos apoyamos en la entrevista de salida o entrevista de desvinculación, la cual debe contener información sobre el motivo de la renuncia, opinión del empleado sobre la empresa, su jefe y compañeros, horario, ambiente laboral, beneficios sociales, salario, oportunidades de desarrollo, oportunidades en el mercado.

De la información recabada en esta entrevista podemos decir que existen fenómenos internos y externos en la organización sobre la actitud y comportamiento de personal. La rotación es una variable dependiente de estos factores.

Los factores son:

EXTERNOS:

Oferta y demanda.
Mejor salario.

INTERNOS:

Política salarial.
Política de beneficios.
Supervisión.
Oportunidad de desarrollo.
Clima laboral.
Condiciones de Trabajo.
Reclutamiento y Selección.
Capacitación, entre otras.

Las causas o motivos por lo que puede dejar de prestar sus servicios una persona son: jubilación, terminación de contrato, rescisión de contrato, renuncia, etc.

Cuando el Departamento de Personal ayuda a que los empleados alcancen sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo cual favorece a la organización, entre otras cosas porque disminuye el costo de la rotación de personal.

El costo de la rotación es alto; incluye no sólo gastos de reclutamiento y selección, sino que también los que origina formar el expediente en el Departamento de Personal. El establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, capacitación, etc.

En conjunto, los costos de rotación de personal pueden significar nada menos que la diferencia entre arrojar pérdidas y ganancias, al cabo de un año de labores.

2.3 ENTREVISTA DE SALIDA

La entrevista de salida permite investigar las causas reales que hayan fluido en la decisión de renunciar.

Por lo que es de suma importancia llevar un control estadístico de las causas de renuncia del personal. Esta se efectúa una vez que el empleado presenta su renuncia.

Contiene datos sobre la vida del individuo dentro y fuera de la organización con el objeto de conocer su desarrollo y desenvolvimiento en la empresa.

De la entrevista de salida se obtiene información relevante, como la causa de la misma, nivel de la moral en la organización, trato de los supervisores, necesidades de capacitación, deficiencias de la organización.

La renuncia del personal generalmente se da por las siguientes causas:

- a) Mejorar sueldo.
- b) Matrimonio.
- c) Cambio de localidad.
- d) Estudios.
- e) Mayor seguridad, estabilidad.
- f) Dificultad de adaptación.
- g) Malas relaciones.
- h) Cambio de actividades, etc.

2.4 AUDITORIAS DE PERSONAL

Se puede definir "como el análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización y evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para el mejoramiento".¹⁰

La auditoría es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y eficacia del programa de desarrollo.

- Areas en la que se practican auditorías mas frecuentemente.
En toda organización existen áreas que se caracterizan por recibir

¹⁰REYES PONCE, Agustín "Administración de Personal" Limusa
1991 P. 223

una atención constante en lo referente a la auditoría interna, algunas de éstas son:

- Análisis de puestos.

¿Los análisis están suficientemente actualizados? ¿Las especificaciones son válidas? ¿Todos los puestos han sido analizados? etc.

- Sistemas de retribución.

¿Están en concordancia con el mercado de trabajo? ¿Están ajustados a los preceptos legales y a las obligaciones contractuales? ¿Todo el personal entiende el sistema de incentivos?.

- Proceso de Selección y Colocación.

¿El proceso está prediciendo un elevado porcentaje de personas que tienen éxito en su trabajo?

- Relaciones con el personal y el sindicato.

¿Existen reuniones periódicas con el sindicato para tratar asuntos de interés general? ¿Cuál es el número de quejas? ¿Son estudiadas? etc.

- Medición de Desempeño.

¿Los criterios son válidos? ¿Están siendo contaminados por otros factores? etc.

- Calificación de Méritos.

¿El programa es considerado por los supervisores como una carga burocrática más? ¿Los resultados están siendo empleados para efectos de capacitación, promociones? etc. ¿Los empleados están siendo informados de los resultados? ¿cuál es su reacción?

- Higiene Industrial.

¿Cuál es el porcentaje de enfermedades profesionales? ¿Las instalaciones cubren los requisitos marcados por el reglamento respectivo?.

- Servicios y Prestaciones.

¿Todos los servicios y prestaciones son conocidos por el personal? ¿Están siendo utilizados?.

- Índice de Rotación.

Es el ingreso y egreso de personas en la organización.

- Índice de Ausentismo.

Cuando el personal deja de asistir a sus labores. El ausentismo se debe a varias razones: enfermedades, accidentes de trabajo, permisos, faltas injustificadas, etc.

- Retardos.

Pueden deberse a problemas de transportes, frustraciones, etc.

- Comunicaciones.

¿Existen canales de comunicación formal? ¿La Gerencia comunica los planes y proyectos o postura clara y consistente?.

2.5 TERMINACION DE RELACIONES LABORALES

Al establecer las cláusulas del contrato de trabajo, tanto el empleado como la organización deben definir los lineamientos de inicio de las labores con la misma importancia que las condiciones del término de las mismas; es decir, que cuando una persona decide prestar sus servicios a una organización, ésta debe ponerla al tanto de las normas, políticas y principios en que se basa para contratarla, así como también las formas en que puede dejar de prestar sus servicios, ya sea voluntaria o involuntariamente; o sea, se deben conocer los trámites, las políticas de despido, fundamentos legales, etc.

Un trabajador puede dejar de prestar sus servicios en la organización por diferentes causas:

2.5.1 JUBILACION

El empleado deja de prestar sus servicios en la organización por haber alcanzado cierta edad y desea dejar de trabajar.

2.5.2 TERMINACION DE CONTRATO

Cuando por mutuo acuerdo se firmó contrato por tiempo determinado u obra determinada. Se da también por terminada la relación de trabajo en muerte del trabajador y por estar incapacitado éste físicamente para continuar prestando sus servicios (Artículo 53 Ley Federal del Trabajo).

2.5.3 RESCISION DE CONTRATO

Antes de rescindir un contrato de trabajo es conveniente consultar a asesores legales y reunir todas las evidencias y pruebas necesarias, pues de otra forma se corre el riesgo de involucrarse en juicios laborales que pueden resultar muy costoso en tiempo dinero y esfuerzo.

Cuando el empleado ha incurrido en alguna de las causas de rescisión de acuerdo con la Ley (Artículo 47) la organización puede rescindir, sin responsabilidad, el contrato de trabajo, o bien cuando la empresa comete algún acto que, de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, pueda ser causa de que el trabajador rescinda el contrato de trabajo (Artículo 51), en este caso la organización está obligada a pagarle la indemnización correspondiente.

2.5.4 RENUNCIAS

Al dejar de prestar sus servicios, el empleado tiene derecho a que la organización liquide todas las percepciones a que se ha hecho acreedor, (Artículo 84) Ley Federal del Trabajo.

"El salario se integra con los pagos hechos en efectivo, por cuota diaria, gratificaciones percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo".

Para la liquidación, la empresa debe contemplar el monto de los conceptos expuestos y pagar, la prima de antigüedad y dejar así liquidado todo adeudo de la organización con el trabajador, cuando éste no tiene derecho a descontar de su salario una cantidad mayor a un mes de salario (Artículo 110 Ley Federal del Trabajo).

2.6 HERRAMIENTAS QUE PUEDEN AUXILIAR PARA ABATIR LOS ALTOS INDICES DE ROTACION

Partiendo de varias técnicas como son, las técnicas y métodos de investigación que nos puedan señalar los factores que determinan los índices de rotación en las organizaciones.

Entre las técnicas de Administración de Recursos Humanos se considera que una buena aplicación de las técnicas de Inducción de

personal puede auxiliar a crear en los trabajadores una adaptación adecuada y un arraigo fuerte a la empresa que lo impulse a pertenecer y permanecer en su empleo, siempre y cuando se pueda incrementar esto a través de:

- a) Que la organización tenga bien definidas sus políticas de personal y sus conceptos sobre trabajadores maduros.
- b) Que la organización apoye en los estudios de motivación de personal más avanzados y acordes con políticas antes citadas.

2.6.I USO DE CUESTIONARIOS, ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

Anteriormente se citó la importancia de la entrevista de salida en la que se pueden detectar con un uso adecuado las causas principales por las cuales un trabajador quiere abandonar a su organización. Sin embargo a lo largo de todos los pasos de la Administración de Personal, la técnica de la entrevista resulta una herramienta eficaz para detectar las situaciones de los trabajadores y las causas administrativas en general de una empresa que los motiva.

Los cuestionarios son herramientas de investigación de gran utilidad que sirven para averiguar distintos fenómenos de manera personal, pasando de las más simples o sencillas hasta aquellos que lleven una estructuración más definida (metodológicamente). Ellos pueden comentarse en entrevistas y encuestas primeramente naturalistas y posteriormente basadas en observaciones determinadas y controladas.

En esta investigación se presentan los cuestionarios que usa la Industria Farmacéutica (empresa objeto de este estudio) para detectar las causas de rotación que sufren y que se han establecido dentro del Departamento de Relaciones Industriales de la misma, ellos han arrojado datos muy importantes sobre las causas que la originan, como se analizará y describirá en los próximos capítulos. Se pretende mediante los marcos teóricos comprendidos en ésta tesis abundar algunos conceptos que enriquezcan los trabajos hasta ahora efectuados en esta Organización.

2.7 LA INDUCCION

Los departamentos de personal pueden en general contribuir a la disminución de la tasa de rotación, colaborando activamente en la labor de conseguir que los empleados logren sus objetivos. Cuando eso ocurre se benefician el empleado y la organización.

Un método muy común para reducir la rotación, es la aplicación entre los recién contratados de un programa de inducción adecuado. La inducción es quizá la primera motivación que se da al empleado para lograr que se identifique con la empresa. Si se considera que la lealtad, la cooperación y la satisfacción de un nuevo empleado puede ganarse o perderse en poco tiempo y que su adaptación a las características y condiciones de la empresa depende, en gran parte, de las primeras experiencias que vive dentro de ésta, se verá el gran valor de las actividades de inducción.

Esta inducción inicia desde el momento en que el candidato es recibido a presentar su solicitud de empleo y se le proporciona información sobre la vacante que pretende cubrir, pero hasta aquí el proceso es un poco informal.

Este proceso se formaliza en el primer día de labores, que es cuando el candidato exagera su necesidad de apoyo, seguridad y aceptación, de tal forma que las actividades que se realicen deben estar matizadas por una actitud cordial. Ese mismo día se entrega al nuevo trabajador el manual de bienvenida, el cual debe contener toda la información que es necesario que la persona conozca de la empresa para lograr una buena integración. En éste proceso se encuentra involucrado, tanto personal de staff como personal de línea, por lo que es necesario que las personas que atiendan al nuevo elemento se encuentren satisfechos en su empleo, para lograr transmitir un mensaje positivo.

2.7.1 PROGRAMAS DE INDUCCION (ORIENTACION)

Los programas de orientación:

Suelen ser responsabilidad generalmente del Departamento de Personal y del Superior.

Este enfoque dual es común porque los temas cubiertos se comprenden en dos amplias categorías: las de interés general, relevantes para todos o casi todos los empleados, y las de interés específico, dirigidas en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos.

Los que se comprenden bajo los rubros "Temas de la Organización Global" y "Prestaciones y Servicios al Personal", se dirigen prácticamente a todos los empleados.

Estos dos aspectos se complementan a menudo mediante un manual del empleado, en el cual se describen las políticas de la Compañía, normas, prestaciones, etc. Los programas de orientación más complejos pueden incluir películas audiovisuales sobre la historia de la Compañía, así como un mensaje grabado en videotape de los Directores que pueden dar la bienvenida a los recién llegados.

Además de presentar el nuevo empleado a su Departamento, el Supervisor del empleado debe continuar la orientación. El Supervisor efectúa las presentaciones de la personas directamente relacionadas con el puesto, así como con los diferentes Departamentos con que se relaciona.

En la sesión con su nuevo empleado, el Supervisor le proporciona información específica sobre sus labores, requisitos de seguridad, ubicación del puesto de trabajo, relación con otras personas de la organización, etc.

Para que el programa sea eficaz, es necesaria la participación activa del Supervisor tanto como la del representante del Departamento de Personal.

La inducción es necesaria, porque el trabajador necesita ser adaptado lo más rápida y eficazmente que sea posible al nuevo medio, aún por meras consideraciones del orden de eficiencia: los primeros recuerdos son lo que más persistentemente habrán de influir en su actividad, y, si provoca lo nuevo, lo desconocido, las correcciones, críticas o regaños que se hagan al nuevo trabajador, etc. aún inconscientemente, afectarán su moral, su estabilidad y hasta su lealtad a la empresa.

2.7.2 INTRODUCCION EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

En él suelen darse al nuevo trabajador, informes de la siguiente naturaleza:

- 1.- Idea de la empresa en que va a trabajar, su historia, sus productos, su organización, sus principales funcionarios, su sindicato, etc.
- 2.- Políticas generales del personal: qué espera la empresa del nuevo trabajador, y qué puede esperar éste de la empresa.
- 3.- Reglas generales sobre disciplina: lo que debe hacer y lo que debe evitar (Reglamento interno de trabajo).
- 4.- Beneficios de lo que puede disfrutar, tales como cajas de ahorro, despensas, deportes, etc.
- 5.- Conviene siempre hacer visitas a la planta y presentarlo con alguno de sus jefes de mayor categoría. Hay empresas que, por lo menos a los supervisores, los llevan con el Gerente General.

2.7.3 INTRODUCCION EN EL PUESTO

- 1.- Conviene que el nuevo empleado sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato, y no simplemente enviado con una ficha de ingreso. Por lo menos, debe dársele una tarjeta de presentación muy amistosa y cordial.
- 2.- El nuevo jefe debe presentarlo a su vez, con los que habrán de ser sus compañeros inmediatos de trabajo.
- 3.- Explicarle en qué consistirá su trabajo. Para ello, nada mejor que auxiliarse de la "descripción del puesto",
- 4.- Deben mostrársele los sitios que requiere conocer, tales como lugar de cobro, de abastecimientos de material, de herramientas, sanitarios, etc.
Constituyen ayudas técnicas para la buena introducción, los llamados folletos de Bienvenida o del empleado.

En ellos se consignan los tópicos mencionados al hablar de la introducción en el Departamento de Personal.

La inducción, se refiere a una adecuada guía para un empleado nuevo en la empresa y el ambiente de trabajo; implica que el empleado reconozca su puesto en relación con otras personas, otros puestos, departamentos y factores del ambiente externo.

Mediante un programa de inducción bien desarrollado se reducirá el número de violaciones, despidos, abandonos, quejas y malentendidos.

2.8 POLITICAS DE PERSONAL

Toda Organización que se precie de llevar un proceso administrativo ideal y adecuado, al adentrarse en el manejo de sus Recursos Humanos en forma acorde e ideal a sus otros aspectos que le sirvan para alcanzar en lo general sus metas y objetivos, debe construir adecuadas políticas de personal basadas en sus teorías gerenciales. Siendo necesario cumplir con los siguientes preceptos:

- a) Tener definido un concepto fundamental de lo que es el hombre como tal y como hombre trabajador.
- b) Una vez definido su concepto humano se debe estructurar un programa de manejo y tratamiento ideal con éste importante recurso.
- c) De acuerdo al concepto humano y a su tratamiento, las organizaciones podrán tener una serie de expectativas de lo que el hombre puede realizar en su trabajo.

Definido lo anterior la empresa creará una serie de líneas políticas de manejo humano. Se considera que una organización en desarrollo y evolución se precia en tener un concepto más digno y avanzado del hombre para que éste se integre a la Organización, "poniéndose como se dice comunmente la camiseta", para posteriormente brindar más de sus enormes recursos personales que puede desarrollar dentro de su trabajo.

Desde el Humano-Relacionismo, el Neo Humano Relacionismo, el D.O., y los actuales conceptos japoneses de Calidad Total, se puede construir una serie de preceptos motivacionales que ayuden a enriquecer la identificación con la empresa y el Desarrollo Humano dentro de ella, por lo cual se describen a continuación los principales conceptos de motivación humana de nuestros tiempos.

2.8.1 COMUNICACION

Cuando las personas ingresan a una empresa y forman parte de ella, llevan consigo algunos impulsos y necesidades que afectan su desempeño en el trabajo; por esta razón es necesario brindarles factores motivacionales que cubren esas necesidades y lleven al individuo a la satisfacción y a la realización de las metas que se proponga. La motivación que buscan con mayor frecuencia las personas, se pueden resumir en lo siguiente:

Que exista buena COMUNICACION.

Por comunicación se entiende la "transferencia de información y la comprensión entre dos personas", este proceso consta de 8 etapas, que son, 1) desarrollo de la idea, 2) codificarla, 3) transmitirla, 4) recibirla, 5) de codificarla, 6) aceptarla, 7) usarla, 8) suministrar retroalimentación. En una organización la comunicación es muy importante, ya que a través de ella se conocen las ideas, pensamientos, sentimientos y valores de los demás, también permite girar instrucciones, externar dudas y obtener retroalimentación de su desempeño.

Cuando la comunicación es buena en el grupo, éste tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo, ya que de ésta forma se sienten identificados con su equipo de trabajo.

2.8.2 FIJACION DE METAS

En todo tipo de trabajo es necesario establecer metas que están formadas por los objetivos y los propósitos a realizar en un periodo de tiempo determinado. Cuando se involucra a los trabajadores en la fijación de éstas se observa que aprecian mejor la manera en que sus esfuerzos producirán buen desempeño, recompensas y satisfacción personal. Para que las metas logren un buen papel motivacional y sean capaces de satisfacer el impulso de logro, y las necesidades de estima y autorrealización, deben contener los siguientes elementos:

- a) Aceptación de metas donde es necesario explicarles el propósito que existe detrás de ellas.

- b) Especificidad; deben ser tan específicas, claras y susceptibles de evaluación como sea posible para que los empleados sepan cuando alcanzan la meta.
- c) Reto; La mayoría de los empleados trabajan con más energía cuando tienen metas difíciles de alcanzar.
- d) Retroalimentación sobre el desempeño.

2.8.3 STATUS

Al formar parte de un grupo de trabajo, las personas desempeñan un papel específico que las distingue de las demás y les da una posición dentro del mismo. La mayoría de las personas buscan obtener un status a través del cual se afirmen las distintas características y habilidades individuales. Por status se entiende "el rango social del individuo dentro del grupo, es el símbolo de la magnitud del reconocimiento, el respeto y la aceptación concedidos a una persona". Generalmente los individuos con status elevado dentro de un grupo son más poderosos que los que obtienen menor posición, por este motivo les preocupa desarrollar y cuidar su nivel social.

El status juega un papel importante en el comportamiento organizacional, ya que el deseo de mejorar su posición en la empresa influye en forma directa en las transferencias que la persona aceptará o rechazará.

Cuando se logra unir el status con acciones que persigan los objetivos de la empresa, se cuenta con empleados fuertemente motivados para dar apoyo a la misma.

2.8.4 DINERO

El dinero adquiere importancia para los trabajadores por diversas razones, una de ellas es que lo ven como resultado al esfuerzo realizado en el trabajo, además de representar el medio por el cual se adquieren bienes y servicios que dan cierto status a la persona en relación con sus compañeros de trabajo y en el grupo social en que se desenvuelve, puede tener diferentes significados para quienes lo reciben, para una persona el hecho de recibir una

gratificación por el trabajo realizado puede motivar a mejorar su desempeño pero a otra persona puede molestarle recibir la gratificación ya que puede sentir que no es suficiente para recompensar su esfuerzo.

Incluso puede utilizarse de diferentes formas para motivar a las personas dependiendo del nivel en el que se encuentren en la escala de necesidades de Maslow.

2.8.5 INCENTIVOS

Los incentivos pueden ser a corto plazo o a futuro, pero tienen la misma finalidad, tratar de motivar al empleado para que desarrolle mejor su trabajo.

Entre los incentivos a corto plazo encontramos:

- * Pago de tiempo extra.
- * Premio de puntualidad y asistencia.
- * Bono por resultados.
- * Ayuda de transporte, etc.

Uno de los incentivos a largo plazo es el conocido como reparto de utilidades, cuando los sistemas de incentivos operan exitosamente los empleados se sienten bien al realizar un buen trabajo y su imagen puede mejorar al tener sentimiento de competencia.

2.8.6 SATISFACCION EN EL TRABAJO

"La satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que los empleados perciben su trabajo". ¹¹Esta se encuentra relacionada con la satisfacción en la vida, ya que si una persona presenta problemas personales, estos se verán reflejados en su trabajo.

¹¹KEITH, Davis "Comportamiento Humano en el Trabajo" Mc.Graw Hill 1991. P.202-215

La satisfacción en el trabajo se adquiere con el tiempo, pero no es estática, ya que es un proceso dinámico que puede desaparecer en menor tiempo del que tardó en desarrollarse, por este motivo es necesario prestar atención a las actitudes de los trabajadores y mantenerlos constantemente involucrados para tratar de que se encuentren satisfechos.

Cuando el empleado se encuentra insatisfecho con el puesto que desarrolla puede presentar ciertas actitudes:

Como disminución del desempeño, rotación de personal, faltas, retardos y robos.

Para prevenir lo anterior es necesario que la empresa busque la forma de lograr que sus trabajadores se encuentren satisfechos y así lograr una motivación que los lleve a tener una buena participación en el empleo y a establecer compromisos organizacionales.

2.8.7 LIDERAZGO

El liderazgo es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos.

Las primeras investigaciones sobre liderazgo, trataron de identificar las características que separaban a los líderes de los no líderes, o entre los líderes, de éxito y los que no lo tenían. Algunos estudios se centraron en factores de la personalidad como la inteligencia, la ambición y la agresividad; otros analizaron características como la estatura, constitución y atractivo.

Recientemente se ha hecho énfasis hacia la identificación de los comportamientos de los líderes. Por lo que un liderazgo exitoso depende de comportamientos, habilidades y acciones apropiadas y no de características personales.

Según Davis Keith (1991):

Existen tres tipos de habilidades que utilizan los líderes:

- 1) LA HABILIDAD TECNICA.- Es el conocimiento y capacidad de una persona en cualquier técnica.
- 2) LA HABILIDAD HUMANA.- Es la capacidad para trabajar con las personas y para obtener resultados del trabajo en equipo.

- 3) **LA HABILIDAD CONCEPTUAL.**- Es la capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias, como son los planes estratégicos a largo plazo.

TIPOS DE PODER

EL PODER PERSONAL.- Surge individualmente en cada líder. Es la capacidad de los líderes para desarrollar seguidores a partir de la fuerza de su personalidad. Tiene magnetismo personal, un aire de confianza.

EL PODER LEGITIMO.- Proviene de una autoridad superior. Deriva de las autoridades que delegan el poder legítimamente a los demás.

EL PODER EXPERTO.- También conocido como la autoridad del conocimiento, proviene del aprendizaje especializado.

EL PODER POLITICO.- Es la habilidad de un líder para trabajar con las personas y sistemas sociales a fin de obtener su apoyo y apego. (Davis Keith, 1991)

TIPOS DE ESTILO DE LIDERAZGO

LIDERES POSITIVOS Y NEGATIVOS.- Existen deferencias para motivar a los empleados. Por ejemplo los líderes negativos actúan en forma dominante y superior con las personas.

Mientras que el liderazgo positivo por lo general logra una mayor satisfacción en el empleo y mejor desempeño.

LOS LIDERES AUTOCRATICOS.- Normalmente son negativos y se basan en amenazas y castigos, pero pueden ser positivos quienes optan por ofrecer algunas recompensas a los empleados.

LIDERES PARTICIPATIVOS.- Descentralizan la autoridad. El líder y el grupo actúan como una unidad social. Se les estimula para que expresen sus ideas y formulen sugerencias.

LIDERES DE RIENDA SUELTA.- Evitan el poder y la responsabilidad. Los miembros del grupo se capacitan así mismos y organizan su propia motivación. (Davis Keith, 1991)

2.8.8 IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACION DE LOS EMPLEADOS

Participación es el involucramiento psicológico de las personas en situaciones de trabajo en equipo que las estimulan a contribuir a

la obtención de metas del equipo y a compartir la responsabilidad de éstas. Esta definición tiene tres ideas importantes: involucramiento, contribución y responsabilidad.

EL INVOLUCRAMIENTO MENTAL Y EMOCIONAL.- En donde se involucra el yo del individuo.

LA MOTIVACION PARA CONTRIBUIR.- La participación motiva a las personas a que hagan aportaciones.

Y LA ACEPTACION DE RESPONSABILIDAD.- Impulsa a las personas a aceptar la responsabilidad de las actividades de su grupo.

La participación tiende a mejorar la motivación porque los empleados se sienten más aceptados y comprometidos en las situaciones de trabajo.

2.8.9 TRABAJO EN EQUIPO

El equipo de trabajo es un grupo pequeño de colaboración que mantiene contacto regular y que realiza una acción coordinada. Cuando los miembros conocen sus objetivos, contribuyen de manera responsable y entusiasta a la realización de la tarea y se apoyan mutuamente, están realizando un trabajo en equipo.

Dentro del trabajo en equipo existen cuatro características importantes:

UN AMBIENTE PROPICIO, LAS HABILIDADES Y CLARIDAD DE ROLES, METAS DE ORDEN SUPERIOR, que consiste en tratar de que los miembros del equipo no pierdan de vista su trabajo global, y **LOS PREMIOS DEL EQUIPO,** estos pueden ser financieros o simplemente una recompensa.

2.8.10 CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

La finalidad básica es crear un ambiente que sea excelente para los empleados, además de que, constituye a la salud económica de la organización.

La calidad de vida en el trabajo, constituye un avance respecto al diseño tradicional del trabajo de la administración científica, que se centraba principalmente, en la especialización y eficiencia para

la realización de tareas pequeñas.

Busca emplear las habilidades más avanzadas de éstos, y ofrecer un ambiente que los aliente a mejorar sus habilidades.

La idea, es que los trabajadores, sean los recursos humanos que serán desarrollados, y no simplemente utilizados.

La calidad de vida en el trabajo, trata de cubrir tanto las necesidades prioritarias de los trabajadores, como las de otro nivel.

2.8.11 ASESORIA DE LOS EMPLEADOS

La asesoría, es discutir con un empleado un problema que suele tener un contenido emocional, a fin de ayudarlo a resolver mejor sus problemas.

Es un intercambio de ideas y sentimientos entre dos personas, un orientador y el que recibe la orientación.

El objetivo general de la orientación, es ayudar a los empleados, a desarrollar una mejor salud mental, de manera que desarrollen la seguridad en sí mismos, el conocimiento, el autocontrol y la capacidad de laborar eficientemente.

DENTRO DE LAS FUNCIONES DE LA ASESORIA SE ENCUENTRAN:

- 1.- CONSEJO.- Para dar un consejo, el orientador ha de emitir juicios, sobre los problemas de un empleado y proponerle una solución.
- 2.- TRANQUILIZAR.- Darles valor para afrontar un problema o una sensación de seguridad de que han tomado la decisión acertada.
- 3.- COMUNICACION.- La asesoría puede mejorar la comunicación, para que los empleados expresen sus sentimientos y opiniones a los superiores.
- 4.- LIBERACION DE LA TENSION EMOCIONAL.- Esta liberación no necesariamente resuelve sus problemas pero permite afrontar sus problemas nuevamente y pensar de manera constructiva en ellos.
- 5.- PENSAMIENTO ESCLARECIDO.- Tiende a ser un resultado normal de la liberación emocional en la cual se alienta a la persona a aceptar la responsabilidad de los problemas emocionales y a

ser más realista en su solución.

- 6.- REORIENTACION.- Requiere un cambio en el yo psíquico del empleado mediante un cambio en las metas y valores básicos.

2.8.12 PLAN DE CARRERA

Para poder progresar en una organización es necesario tener una idea clara sobre la planeación de la carrera profesional, que no debe confundirse con la preparación académica, que está constituida por todas las tareas desempeñadas durante la vida laboral de una persona.

Los objetivos a alcanzar en esta carrera profesional se los marca cada persona, el departamento de personal sólo ayuda a lograr los objetivos profesionales de cada individuo. Es importante que en las empresas exista la planeación de carrera, ya que brinda a los trabajadores la oportunidad de lograr desarrollo dentro de la misma, lo cual trae como consecuencia que los empleados se fijen metas profesionales y trabajen activamente para obtenerlas, estos objetivos a su vez, pueden motivar a los empleados para progresar en su formación académica y capacitación.

Para la empresa también presenta algunas ventajas contar con un reclutamiento porque se contará con personal más calificado y motivado para ocupar las vacantes que se presenten.

Para que un programa de planeación tenga éxito es necesario que posea 2 características importantes que son:

- 1) FLEXIBILIDAD.- Que es la capacidad de adaptarse a las necesidades del individuo.
- 2) ENFOQUE ACTIVO.- Que permita el inicio de programas y acciones tendientes a lograr mejor desempeño profesional.

Además de lo anterior la planeación de carrera también ofrece los siguientes beneficios:

Desarrollo profesional individual, obtener mejores niveles de desempeño, disminuir la rotación, lealtad a la organización, oportunidades de ascenso. Werther, William B. (1990)

Una vez revisados los principales marcos teóricos:

En el capítulo I los conceptos fundamentales de Administración de Recursos Humanos y en el capítulo II los conceptos sobre Terminación de Relaciones Laborales, Rotación, Entrevista de Salida, Inducción y principios motivacionales, se pasa en el siguiente capítulo (III) a describir la Organización en donde se aplica la investigación de campo de éste trabajo: Industria Farmacéutica, para posteriormente ver como se ha planificado en ella la Rotación e Inducción y tratar de comprender sus principales causas.

C A P I T U L O I I I

"PRESENTACION DE LA ORGANIZACION, OBJETIVOS GENERALES,
SU HISTORIA Y POLITICAS DE PERSONAL".

Por razones de ética profesional se omite el nombre de la Organización, que si bien ha dado todo género de facilidades para realizar una investigación profunda de sus métodos, procedimientos, manuales, etc, ha pedido que los estudios que ahí se realizan y los instructivos y herramientas de tipo administrativo que aplican en sus labores se usen, reproduzcan y valoren siempre y cuando se mantenga el anonimato de dicha organización.

3.1 HISTORIA DE LA ORGANIZACION

La organización en la cual se desarrollará la presente investigación es una empresa farmacéutica que inició sus actividades en el año de 1934, cuando una mujer emprendedora se dió cuenta de las dificultades que tenían las boticas para contar con un adecuado surtido de medicamentos, por lo que las personas tenían que recorrer varias de ellas para conseguir los medicamentos que necesitaban, para dar respuesta a esta problemática esta gran dama se dió a la tarea de conseguir que los laboratorios le proporcionaran medicamentos, para ella distribuirlos en las farmacias apoyándose solamente de un vendedor.

Actualmente esta empresa cuenta con 1600 empleados distribuidos en la oficina matriz y en una filial ubicada al Norte de la Ciudad. Además de contar con 2 filiales más; ubicadas en diferentes puntos de la República Mexicana.

Misión.- La Misión de la empresa es "La venta de servicios y recursos en el área de distribución con rendimientos adecuados y la calidad que aseguren su permanencia".

Objetivos.- Los objetivos que busca la organización son:

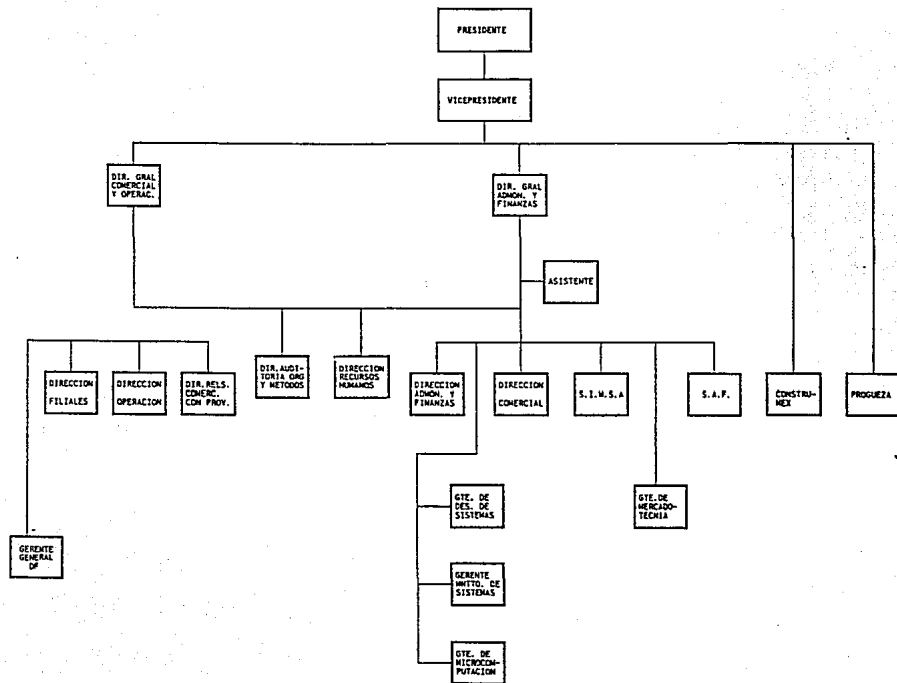
1. Proporcionar el mejor servicio de distribución de productos farmacéuticos.
2. Desarrollo de los Recursos Humanos.
3. Diversificación de productos y servicios.
4. Ser empresa líder en su ramo.
5. Expansión a nivel Nacional.

6. Incremento de ventas reales superior a la tendencia del mercado.
7. Utilidades adecuadas.

3.2 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

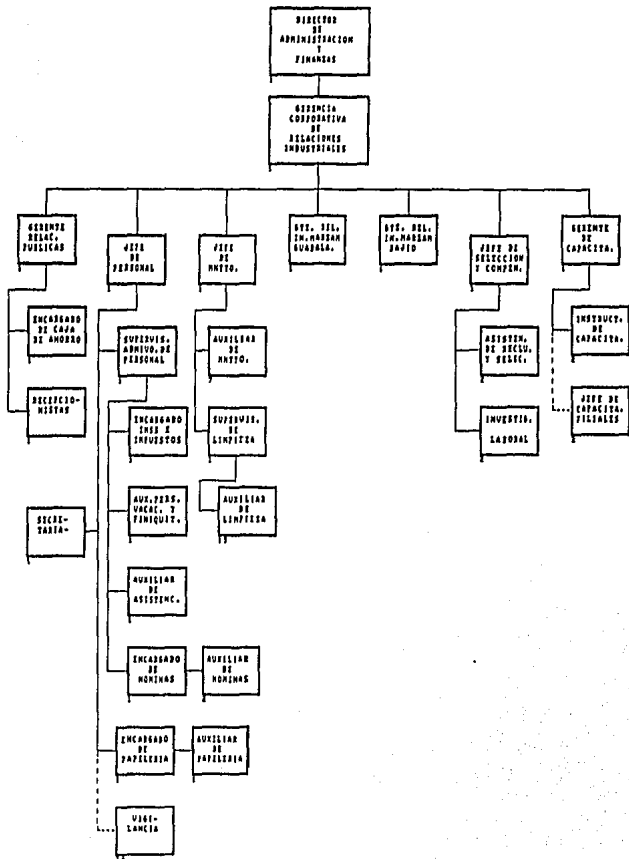
Con la finalidad de cumplir con los objetivos estratégicos y operacionales esta empresa cuenta con niveles jerárquicos que permiten definir funciones y áreas de responsabilidad, asimismo busca que el diseño de su estructura sea ágil y flexible para responder al medio ambiente bajo el cual opera. A continuación encontraremos el organigrama de la empresa a nivel de Direcciones.

GRUPO COMERCIAL E INDUSTRIAL FARMACEUTICO
ORGANIGRAMA GENERAL



**ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA CORPORATIVA DE RELACIONES INDUSTRIALES
EN LA QUE SE MANEJAN TODOS LOS ASPECTOS RELATIVOS AL PERSONAL DE LA
EMPRESA.**

**GPO.COMERCIAL E INDUSTRIAL FARMACEUTICO
RELACIONES INDUSTRIALES**



Para comprender la forma en que cada uno de los Departamentos que integran la Gerencia Corporativa de Relaciones Industriales, motivan al personal, a continuación se hará una breve descripción de sus funciones.

Gerencia Corporativa de R.I: Vigilar que se cumplan los objetivos fijados, elaborar políticas y reglamentos. Aprobar cambios y/o promociones. Mantener buen clima organizacional y buenas relaciones con las Gerencias que forman la empresa.

Gerencia de Relaciones Públicas: Coordinar eventos, tales como festejos, concursos, rifas, ferias para adquirir productos a bajo costo, brindis navideño y de fin de año.

Gerencias de R.I. Filiales: Se encargan de todas las actividades relacionadas con R.H. (personal, capacitación, Selección, etc).

Gerente de Capacitación: Coordinar los cursos que se imparten en la empresa, así como realizar los trámites correspondientes en las diferentes dependencias.

Jefe de Personal: Todo lo relacionado a las relaciones laborales como son contrataciones, bajas, incapacidades, premios, incentivos, etc. Además de vigilar que se cumplan las políticas establecidas.

Jefe de Mantenimiento: Conservar en buen estado las instalaciones en lo que se refiere a limpieza y mantenimiento en general.

Jefe de Selección y Compensación: Supervisar el Reclutamiento y Selección que se realiza en la empresa, llevar el control de las plantillas autorizadas, entrevistas de salida, estudios de rotación, entre otros. También maneja lo relacionado a sueldos y salarios.

Jefe de Planeación: Llevar al día el inventario de Recursos Humanos para poder realizar el Plan de Carrera, además de realizar la Detección de Necesidades para Capacitación.

3.3 MANUAL RELACIONES INDUSTRIALES

INDICE GENERAL

OBJETIVO

- I. MODULO DE MOVIMIENTOS DE PERSONAL

- II. MODULO DE COMPENSACIONES AL PERSONAL

- III. MODULO DE REMUNERACIONES AL PERSONAL

- IV. MODULO DE MEDIDAS DISCIPLINARIAS AL PERSONAL

O B J E T I V O

EL MANUAL DE RELACIONES INDUSTRIALES CONSTITUYE LA GUIA QUE ORIENTE LA CONTRATACION DEL PERSONAL MEJOR CALIFICADO PARA OCUPAR LAS PLAZAS VACANTES Y A TODO LO RELACIONADO CON LOS MOVIMIENTOS INTERNOS DEL PERSONAL, COMPENSACIONES Y REMUNERACIONES EN INDUSTRIA FARMACEUTICA.

I MODULO DE MOVIMIENTOS DE PERSONAL

I N D I C E

1. REQUERIMIENTOS DE PERSONAL
2. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL
3. SELECCION DE PERSONAL
4. CONTRATACION DE PERSONAL
5. PROMOCIONES O TRANSFERENCIAS
6. RENUNCIA DEL PERSONAL
7. LIQUIDACION AL PERSONAL

1. REQUERIMIENTOS DE PERSONAL

- 1.1 REQUISICION DE PERSONAL.- Es el documento que formaliza los requerimientos de personal para puesto de nueva creación, reemplazo de un puesto vacante y puestos eventuales.
- 1.2 REQUISICION POR CADA PUESTO.- Se deberá elaborar una Requisición de Personal por cada puesto a cubrir, con excepción de los puestos de Ayudantes de Almacén, Operadores y Agentes de Ventas, los cuales podrán ser solicitados en una misma requisición sin importar su número.
- 1.3 JUSTIFICACION DE PUESTOS DE NUEVA CREACION.- Todos los puestos de nueva creación deben ser justificados en cuanto a su necesidad y en cuanto a los beneficios que aportará a la operación.
- 1.4 DESCRIPCION DEL PUESTO.- Los puestos de nueva creación deben estar soportados por la descripción del puesto en cuanto a las funciones a desempeñar con sus principales actividades y líneas de autoridad.

- 1.5 . PERFIL DEL PUESTO.- Se deberá elaborar el perfil de requerimientos de experiencia, aptitudes y cualidades personales que tiene que cubrir el candidato al puesto.
- 1.6 AUTORIZACION DEL NUEVO PUESTO.- Todos los puestos de nueva creación serán autorizados, por la Dirección General, de Operaciones y Comercialización, en forma mancomunada.
- 1.7 Todo reemplazo deberá realizarse después de asegurar que la persona que cubrió el puesto, causo baja en el sistema de nóminas.
- 1.8 AUTORIZACION DEL REEMPLAZO.- Los puesto por reemplazo serán autorizados por cada Director de Area.
- 1.9 PUESTOS EVENTUALES.- Los puestos eventuales deberán cubrir necesidades de personal que se encuentra en las siguientes condiciones:
- Incapacidad por enfermedad.
 - Incapacidad por maternidad.
 - Incapacidad por accidente.
 - Cargas de trabajo plenamente justificadas con período no mayor a 30 días.

- 1.10 JUSTIFICACION DE PUESTOS EVENTUALES.- Todos los puestos eventuales deben ser justificados en cuanto a su necesidad y en cuanto a los beneficios que aportará a la operación.
- 1.11 AUTORIZACION DEL PUESTO EVENTUAL.- Los puestos eventuales serán autorizados por la Dirección General, de Administración y Finanzas, de Operaciones y Comercialización, en forma mancomunada.
- 1.12 PERSONAL POR HONORARIOS.- La contratación de personal por honorarios deberá justificarse para trabajos temporales que no sobrepasen 3 meses de trabajo y cuyo pago se realizará mensualmente.
- 1.13 AUTORIZACION PERSONAL POR HONORARIOS.- El personal contratado por honorarios será autorizado por los Directores de Area hasta N\$ 2 mil nuevos pesos mensuales y por los Directores Generales de Administración y Finanzas o de Operaciones y Comercialización, cuando sea mayor a 2 mil nuevos pesos mensuales.

2. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

- 2.1 FUENTES DE RECLUTAMIENTO.- Las fuentes de reclutamiento deben ser elegidas en base al grado de confiabilidad para

allegarse de los mejores candidatos, en el menor tiempo posible.

2.2 FUENTES INTERNAS.- Las fuentes internas de reclutamiento que serían entre otras: el Inventario de Recursos Humanos, el Archivo de solicitudes y las Recomendaciones de empleados, deberán ser trabajadas en primera instancia, ya que no representan un gasto para la Empresa.

2.3 FUENTES EXTERNAS.- Las fuentes externas de reclutamiento que serían entre otras: la Bolsa de trabajo, los Anuncios en Periódicos, los Grupo de Intercambio y las Agencias de Colocación, deberán ser trabajadas en segunda instancia, trabajando primero las que no representan gasto alguno y dejar como último recurso las que causen un desembolso para la Empresa.

2.4 AGENCIAS DE COLOCACION.- El reclutamiento de personal a través de Agencias de Colocación deberá ser por excepción y con la autorización de la Dirección de Finanzas y Administración.

3. SELECCION DE PERSONAL

3.1 CANDIDATOS INTERNOS.- El personal de la Empresa tendrá preferencia para ocupar un puesto de nuevacreación por

reemplazo y en el caso de que no reúna los requisitos exigidos, se tendrá que cubrir con candidatos externos

3.2 CANDIDATOS EXTERNOS.- Los candidatos externos deberán llenar en forma manuscrita, una Solicitud de Empleo y firmar de conformidad por la veracidad de los datos asentados.

3.3 EXCEPCION DE CANDIDATOS.- No se deberá aceptar como candidatos, las personas que se encuentren en cualquiera de las siguientes circunstancias.

- Menores de edad.
- Familiares de empleados.
- Personal que causó baja.
- Con antecedentes penales.
- Con antecedentes políticos.
- Con antecedentes sindicales.
- Adictos a la drogadicción.
- De escuelas conflictivas.
- De la competencia (Excepto Ventas).
- Familiares de personal de la competencia.
- De empresas con Sindicatos independientes y/o conflictivas.
- Propietarios de farmacias.
- Familiares de propietarios de farmacias.

- 3.4 PERFIL DEL PUESTO.- Se deberá contar anticipadamente con el perfil del puesto para que sea utilizada como herramienta de selección.
- 3.5 CONFIDENCIALIDAD EN LA ENTREVISTA.- En cada entrevista se deberá tener reserva al externar comentarios o información que perjudique los intereses de la Empresa, además de guardar confidencialidad por los asuntos tratados.
- 3.6 ELIMINACION DE CANDIDATOS.- Se deberán eliminar aquellos candidatos que no reúnan los requisitos que se establecen en el perfil del puesto.
- 3.7 EXAMEN DE APTITUDES.- Se deberá practicar exámenes de aptitudes a nivel secretarial y cuando el responsable del área solicitante lo considere necesario, se deberán practicar exámenes técnicos, en la propia área solicitante.
- 3.8 PRESELECCION DE CANDIDATOS.- La preselección debe eliminar aquellos candidatos que no obtuvieron una calificación aceptable, en los exámenes de aptitudes o técnicos.

- 3.9 EXAMEN PSICOMETRICO.- Los exámenes psicométricos deberán practicarse a los candidatos que aprobaron su examen de aptitudes o técnicas y fueron aceptados por el jefe inmediato.
- 3.10 SELECCION DE CANDIDATOS.- Se deberá obtener como máximo 3 candidatos potenciales como resultado del examen psicométrico para ser turnados a la entrevista final con el jefe inmediato del puesto solicitado y con el Director de Area, cuando el caso lo requiera.
- 3.11 ACEPTACION DEL CANDIDATO.- La aceptación del candidato deberá formalizarse mediante la firma del jefe inmediato, en la solicitud de empleo.
- 3.12 ESTUDIO SOCIOECONOMICO.- Los candidatos aceptados deben ser investigados socioeconómicamente para que la Empresa se cerciore de la autenticidad y veracidad de la siguiente información:
- Datos asentados en la Solicitud de empleo.
 - Cartas de Recomendación.
 - Referencias y Domicilios.
 - Situación económica.
 - Antecedentes laborales.

- 3.13 EXAMEN MEDICO.- El examen médico de admisión deberá ser practicado exclusivamente a los candidatos aceptados.
- 3.14 CONTROL DE LAS SOLICITUDES.- Se deberá llevar un control para las solicitudes elaboradas.
- 3.15 ARCHIVO DE LAS SOLICITUDES.- Las solicitudes de candidatos que fueron eliminados por no cumplir con el perfil del puesto deberán conservarse durante 3 meses, las solicitudes de candidatos que no pasaron sus exámenes deberán ser destruidas de inmediato y las solicitudes de candidatos potenciales no elegidos, deberán conservarse durante 6 meses para puestos no ejecutivos y un año para puestos ejecutivos.

4. CONTRATACION DE PERSONAL

- 4.1 SUELDO CONTRATADO DENTRO DE TABULADOR.- El sueldo ofrecido al candidato que se encuentre dentro del tabulador, deberá ser autorizado por el Gerente de Relaciones Industriales, en la Solicitud de Empleo.
- 4.2 SUELDO CONTRATADO FUERA DE TABULADOR.- El sueldo ofrecido que sea mayor al tabulador, será autorizado mancomunadamente por las Direcciones Generales de Administración y Finanzas y de Operaciones y Comercialización, en la Solicitud de Empleo.

- 4.3 **CONTRATACION DE GERENTES Y DIRECTORES.-** Para los puestos de Gerente o Director de área se deberá otorgar un contrato provisional por 90 días, previo al contrato individual por tiempo indefinido o planta.
- 4.4 **CONTRATACION DE OTROS PUESTOS.-** Para los demás puestos se deberá otorgar un contrato provisional por 60 días, previo al contrato individual por tiempo indefinido o planta.
- 4.5 **CONTRATACION DE EVENTUALES.-** Los candidatos para ocupar eventualmente un puesto se les deberá otorgar contratos por tiempo determinado, que no excedan a 90 días después de la terminación del contrato anterior.
- 4.6 **RENOVACION CONTRATO DE PERSONAS EVENTUALES.-** Los candidatos que se les conceda seguir trabajando en forma eventual, se le deberá otorgar otro contrato por tiempo determinado que no exceda a 90 días, después de la terminación del contrato anterior.
- 4.7 **FIANZA DE FIDELIDAD.-** Todo el personal contratado deberá ser apropiadamente afianzado de acuerdo al riesgo en el trabajo a desempeñar.

- 4.8 REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO.- El personal de nuevo ingreso deberá conocer el reglamento interior de trabajo y firmar de conformidad su acatamiento.
- 4.9 DOCUMENTACION SOLICITADO ANTES DE LA CONTRATACION.- El candidato seleccionado deberá presentar cuando menos con 5 días de anticipación previos a su contratación, los siguientes documentos debidamente requisitados para la integración de su expediente.
- Curriculum Vitae (opcional).
 - Acta de Nacimiento (copia).
 - Acta de Matrimonio (copia).
 - Cartilla liberada (copia).
 - Inscripción I.M.S.S. (copia).
 - Comprobante de Estudios (copia).
 - 2 Cartas de Recomendación.
 - 4 Fotografías tamaño Infantil.
 - Comprobante de Ingresos e Impuestos retenidos durante el año.
 - Carta del último empleo con puesto, sueldo y motivo de separación.
 - Comprobante del SAR.
- 4.10 EXPEDIENTE MAESTRO.- El expediente del candidato seleccionado se deberá integrar adicionalmente a la documentación solicitada, con los siguientes documentos:

- Requisición de Personal.
- Solicitud de Empleo.
- Resultado del examen de aptitud.
- Resultado del examen médico de Admisión.
- Resultados del examen Psicométrico.
- Resultados de la Investigación Socioeconómica.
- Movimiento del Alta al I.M.S.S.

5. PROMOCIONES O TRANSFERENCIAS

- 5.1 CANDIDATOS INTERNOS.- Los empleados que sean candidatos internos a ocupar otro puesto dentro de la Organización, deberán permanecer cuando menos 1 año en un puesto actual, antes de ser promovidos a transferidos.
- 5.2 HASTA NIVEL JEFATURA.- Las promociones o transferencias a nivel jefatura deben ser autorizados por la Dirección de área correspondiente.
- 5.3 NIVEL GERENCIAL.- Las promociones o transferencias a nivel Gerencial serán autorizadas por las Direcciones Generales de Administración y Finanzas o de Operaciones y Comercialización, según corresponda.
- 5.4 SUELDO OFRECIDO DENTRO DEL TABULADOR.- El sueldo ofrecido a un empleado que será promovido a otro puesto del mismo departamento o que se transfiera a otra área, debe ser

autorizado en el documento denominado Promoción y/o Transferencia de Empleado, por el Gerente de Relaciones Industriales, cuando se encuentre dentro del tabulador.

5.5 SUELDO OFRECIDO FUERA DE TABULADOR.- El sueldo ofrecido al empleado mayor al tabulador deber ser autorizado por las Direcciones General de Administración y Finanzas y de Operaciones y Comercialización mancomunadamente en el documento denominado Promoción y/o Transferencia de Empleado.

5.6 PERIODO DE PRUEBA.- Los empleados promovidos o transferidos a otras áreas deberán cubrir un período de prueba cuando menos de 3 meses, antes de que se les entregue el nuevo puesto en forma definitiva y recibirá el 50% del sueldo ofrecido al inicio del período de prueba y el otro 50% al término del período y entrega definitiva del puesto.

5.7 EXPEDIENTE MAESTRO.- El expediente del empleado deberá ser integrado con la siguiente documentación:

- Promoción y/o Transferencia de Empleado.
- Movimiento de Modificación de Salario ante el I.M.S.S.

6. RENUNCIA DEL PERSONAL

- 6.1 RENUNCIA VOLUNTARIA.- Las renunciaciones voluntarias deberán tramitarse después de que Relaciones Industriales haya recibido la Carta de Renuncia debidamente firmada por parte del empleado.
- 6.2 ENTREGA DEL PUESTO.- El jefe inmediato del empleado deberá recibir el puesto a su entera satisfacción, con todos los implementos de trabajo que sean propiedad de la Empresa.
- 6.3 IDENTIFICACION DE FALTANTES.- Los implementos de trabajo no entregados deberán ser cuantificados para ser descontados al empleado en su finiquito.
- 6.4 ENTREVISTA DE SALIDA.- El empleado debe ser entrevistado formalmente y por escrito, para que se conozcan las verdaderas causas internas y/o externas que lo motivaron a renunciar.
- 6.5 DETECCION DE CAUSAS.- Se deberá comunicar de inmediato a nivel Dirección General de la detección de causas internas o externas que representen un riesgo potencial para la Empresa.

- 6.6 PREPARACION DEL FINIQUITO.- El finiquito deberá reflejar con exactitud el importe por cada uno de los conceptos a que tenga derecho el empleado, así como las deducciones por faltantes, préstamos e impuestos retenidos.
- 6.7 AUTORIZACION DEL FINIQUITO.- El finiquito debe ser autorizado por el Director de Area si el monto no rebasa 3 mil nuevos pesos y por las Direcciones Generales de Administración y Finanzas y de Operaciones y Comercialización, si el monto es mayor de 3 mil nuevos pesos.
- 6.8 PAGO DEL FINIQUITO.- El pago del finiquito deberá realizarse con cheque nominativo, recabando firma de recibido, en la póliza cheque y recabando firma de conformidad, en todos los tantos del finiquito.
- 6.9 BAJA DEL EMPLEADO.- El empleado debe ser dado de baja de inmediato del sistema de Nóminas y también para efectos del Seguro Social.
- 6.10 EXPEDIENTE MAESTRO.- Se deberá integrar al expediente del empleado, los siguientes documentos:
- Carta de Renuncia.
 - Entrevista de Salida.

- Finiquito.
- Movimiento de Baja ante el I.M.S.S.

7. LIQUIDACION AL PERSONAL

- 7.1 JUSTIFICACION DE LA SEPARACION.- Se deberán soportar por escrito las causas por las que se decide separar a un empleado de la Empresa, bajo la autorización del Director de Area.
- 7.2 NEGOCIACION DE LA LIQUIDACION.- La Gerencia de Relaciones Industriales deberá negociar en forma exclusiva el importe de la liquidación y obtener la Carta de Renuncia Voluntaria.
- 7.3 AUTORIZACION DEL MONTO.- El monto al entregar al empleado que sea inferior a 3 mil nuevos pesos, deberá ser autorizado por el Director de Area y el monto que sea mayor a 3 mil nuevos pesos será autorizado por las Direcciones Generales de Administración y Finanzas o de Operaciones y Comercialización, según corresponda.
- 7.4 SUSPENSION DE LABORES.- La Gerencia de Relaciones Industriales deberá suspender los pagos y dar por terminadas las relaciones de trabajo, para aquellos

empleados que no aceptaron la negociación que les propuso la Empresa.

7.5 DEMANDA.- La Gerencia de Relaciones Industriales deberá atender oportunamente cualquier demanda interpuesta por empleados ante las Autoridades Laborales, en contra de la Empresa, hasta su culminación.

7.6 NEGOCIACION FAVORABLE.- Siempre se deberá buscar que se retiren los cargos en contra de la Empresa, mediante una negociación económica con el demandante, que beneficie a la empresa.

II COMPENSACIONES AL PERSONAL

2.1 ESTUDIO DE MERCADO.- La Gerencia de Relaciones Industriales deberá efectuar periódicamente la investigación en el mercado de trabajo, para conocer los niveles de sueldos y prestaciones que están rigiendo.

2.2 PROPUESTA A NIVEL DIRECCION.- Se deberá elaborar la propuesta de sueldos y prestaciones y presentarla a cada Director de Area, según corresponda, señalando las variaciones importantes contra las Compañías representativas que sirvieron de base de comparación, así

como los incrementos que se recomiendan a los puestos del tabulador.

- 2.3 AUTORIZACION DE LA PROPUESTA.- La autorización definitiva a los cambios en el tabulador de sueldos y/o a las prestaciones actuales, será por parte de las Direcciones Generales de Administración y Finanzas o de Operaciones y Comercialización, según corresponda.
- 2.4 INCREMENTOS AL FONDO DE AHORRO.- Los incrementos en las aportaciones al fondo de ahorro que correspondan a la Empresa y al empleado serán autorizados por la Dirección General de Administración y Finanzas.
- 2.5 AUTOMOVIL PARA EJECUTIVOS.- Los Gerentes y Directores contratados y los Jefes de Departamento promovidos a Gerentes tendrán derecho a obtener un automóvil de la Empresa, después de haber cumplido satisfactoriamente el período de prueba de 90 días.

III REMUNERACIONES AL PERSONAL

- 3.1 JUSTIFICACION DE AUMENTO DE SUELDO.- Toda petición de aumento de sueldo al personal deberá ser ampliamente justificado en la Solicitud de Aumento, por el Jefe inmediato.

- 3.2 AUMENTO DE SUELDO DENTRO DE TABULADOR.- Los aumentos de sueldo que no rebasen el tabulador deberán ser autorizados en la Solicitud de Aumento, por el Director
- 3.3 AUMENTO DE SUELDO FUERA DE TABULADOR.- Los aumentos mayores al tabulador serán autorizados en la Solicitud de Aumento por las Direcciones Generales de Administración y Finanzas y de Operaciones y Comercialización, en forma mancomunada.
- 3.4 TIEMPO EXTRA DENTRO DE PRESUPUESTO.- El pago de tiempo extra cuyo monto se encuentre dentro de presupuesto, deberá ser autorizado mediante memorandum, por la Dirección de Area correspondiente.
- 3.5 TIEMPO EXTRA FUERA DE PRESUPUESTO.- Los Directores de Area podrán autorizar hasta doscientos nuevos pesos mensuales fuera de presupuesto, cuando sea mayor el importe deberá ser autorizado a nivel Dirección General.
- 3.6 PAGO DE SALARIO.- El pago a los empleados deberá mediante un recibo que especifique por separado cada uno

de los conceptos de percepción o de deducción aplicados, así como mostrar por separado el importe neto a recibir.

- 3.7 PROTECCION AL PAGO.- Todos los empleados deberán identificarse con su credencial al momento del pago y deberán firmar el recibo de percepciones por el dinero recibido o depositado.

IV MEDIDAS DISCIPLINARIAS AL PERSONAL

EL PERSONAL DE LA EMPRESA, DEBERA:

- * Entrar puntualmente a sus labores de acuerdo al horario establecido, gozando de 8 minutos de tolerancia, siempre y cuando no se tenga restricción en la misma.
- * Portar en lugar visible el gafete de identificación, durante su permanencia en la Empresa.
- * Prohibir el acceso en áreas restringidas, a personas no autorizadas.
- * Desconectar el equipo de trabajo, al finalizar la jornada.
- * Entregar al personal de vigilancia, el permiso de salida con la autorización del Jefe Inmediato y la aprobación del Jefe de Personal.
- * Acudir a la caseta de vigilancia, por los visitantes que lleguen después de las 15:00 horas.
- * Identificar la propiedad en la compra de productos, mediante la entrega de la 3a. copia de la nota de venta a empleados, al personal de vigilancia.
- * Reportar al Jefe inmediato cuando se descubre a una persona sustrayendo productos u otros bienes propiedad de la Empresa.
- * Reportar a vigilancia cuando se sospeche de cualquier persona, objeto o bulto, que presente riesgo en contra de las instalaciones de la empresa.
- * Abstenerse de checar tarjetas ajenas.

- 4.1 EXCEPCIONES.- Los Gerentes, Directores y la fuerza de ventas quedarán exceptuados de las medidas disciplinarias por los conceptos de retardos y ausencias.
- 4.2 GAFETES DE IDENTIFICACION.- Los gafetes de identificación deberán contener el horario de cada persona para que se pueda ejercer un mayor control por parte de vigilancia, en el momento de la entrada y salida del personal de la Empresa.
- 4.3 RETARDOS.- Se considera retardo toda checada después del horario de entrada a la Empresa que sea determinado para cada departamento y para cada uno de los turnos.
- 4.4 TOLERANCIA A LA ENTRADA.- Se concederá una tolerancia de 10 minutos después del horario de entrada para permitir la entrada al personal sin previa autorización del jefe inmediato.
- 4.5 NEGATIVA DE ENTRADA.- No se permitirá la entrada a la Empresa, al personal que se presente después de los 10 minutos de tolerancia.
- 4.6 EXCEPCIONES DE NEGATIVA DE ENTRADA.- El personal podrá entrar a la Empresa, después de los 10 minutos de

tolerancia con la autorización personal o por escrito del Jefe inmediato.

- 4.7 ACUMULACION DE RETARDOS. - El personal será acreedor a un día de suspensión sin goce de sueldo, cuando acumule 3 retardos después de la tolerancia, en un mes calendario.
- 4.8 FALTA JUSTIFICADA. - Se considera falta justificada toda ausencia con permiso previo del Jefe inmediato con o sin goce de sueldo o por incapacidad expedida por el Seguro Social.
- 4.9 FALTA INJUSTIFICADA. - Se considera falta injustificada la no entrada del personal por falta de autorización del Jefe inmediato después de la tolerancia o cuando el personal toma el día laborable sin previa autorización de su Jefe inmediato.
- 4.10 ACUMULACION DE 2 FALTAS. - El personal será acreedor a un día de suspensión sin goce de sueldo, cuando acumule 2 faltas injustificadas.
- 4.11 ACUMULACION DE 3 FALTAS. - El personal será acreedor a un día de suspensión sin goce de sueldo, cuando acumule 3 faltas injustificadas en un mes de calendario.

- 4.12 RESCISION DE CONTRATO.- El personal que acumule más de 3 faltas injustificadas será acreedor a causar baja en la Empresa por rescisión de contrato, de acuerdo a lo que estipula la Ley Federal del Trabajo.
- 4.13 PERMISOS CON GOCE DE SUELDO.- Los permisos al personal con goce de sueldo hasta 3 días serán autorizados por los Directores de Area y los que sean mayores a 3 días, deberán ser autorizados por las Direcciones Generales de Administración y Finanzas o Comercial y de Operaciones, según corresponda.

3.4 EVALUACION DEL MANUAL DE ACUERDO AL MARCO TEORICO DEL CAPITULO I Y II

Al realizar un análisis de las políticas estudiadas en los capítulos I y II, con las políticas que rigen al personal en la empresa estudiada; se encontró lo siguiente:

- Un adecuado análisis de puestos, en el cual se mencionan las funciones específicas a desarrollar en el mismo.
- Reclutamiento satisfactorio basándose tanto en fuentes internas y externas.
- Contratación- En los contratos de ésta Empresa se habla de un contrato a prueba, pero la Ley no establece ni acepta este tipo de contrato por lo que es recomendable manejar contrato por tiempo determinado.
- Inducción- Se encontró que el manual de políticas al personal no se menciona el curso de Inducción ni el Manual de Bienvenida, el cual se considera importante para fomentar la motivación en el empleado, dicho Manual se propondrá en el capítulo v.
- Políticas de personal- Hace falta esclarecer y definir los conceptos sobre el ser humano dentro esta Organización.
- Comunicación- No se hace hincapié en que deba existir buena comunicación.
- Fijación de metas- No parten de una política de liderazgo adecuada.

- Incentivos- En este manual no se hace mención sobre ellos, pero se sabe que existen algunos como son:

- Premio puntualidad (personal operativo)
- Tiempo Extra (personal operativo)
- Premios por cobertura de cuotas (vendedores)

Los cuales se pueden acrecentar por medio de un análisis de acuerdo a las posibilidades de la empresa.

- Satisfacción en el trabajo- En una observación directa del ambiente de trabajo se nota cierta tensión entre los empleados por lo que sería recomendable incluir en este manual un apartado de como mejorar el clima laboral.

3.5 ROTACION DE PERSONAL EN LA EMPRESA.

Dentro de los objetivos fijados por el área de Relaciones Industriales, se encuentra implementar medidas preventivas sobre indicadores negativos de personal que afectan la productividad en los procesos de trabajo.

Uno de estos indicadores es la rotación de personal que se ha estado presentando en esta empresa y que en algunas áreas llega a ser hasta del 50% anual, por lo que afecta la marcha normal de las operaciones.

Hasta el momento se han tomado las siguientes acciones para tratar de disminuir la rotación:

1. Reforzar en los líderes las técnicas de evaluación de

desempeño para mejorar la retroalimentación al jefe colaborador (1992 a la fecha).

2. Hacer énfasis en líderes sobre Administración de Recursos Humanos a través de Capacitación (1991 a la fecha).
3. Al momento de la contratación se hará entrega de un manual de bienvenida y manual de beneficios (Se propone en esta Tesis).
4. Aplicar entrevistas de ajuste al personal de nuevo ingreso, antes de que se cumpla su período "a prueba" (1992 a la fecha).
5. Que el personal de nuevo ingreso en las áreas con mayor rotación, no ocupen su puesto sin antes haber tomado cursos previos sobre aspectos básicos del desarrollo de los mismos. En la actualidad se aplica a niveles superiores con la mira de generalizarlo.
6. Antes de cubrir cualquier vacante se recurrirá al Inventario de Recursos Humanos, principalmente en puestos de Mando y Administrativos.
7. Entrevista de Salida (1987 a la fecha).

El paso 7 tiene aproximadamente 3 años de llevarse con regularidad.

El paso 4 empieza a aplicarse, sin embargo como se describirá posteriormente ha presentado algunas dificultades, por lo que se propone en el Capítulo V un cuestionario basado en los Marcos Conceptuales anteriores y el cual se aplicará en forma piloto a 30

sujetos de la empresa para tratar de comprobar su beneficio. Los resultados del paso 7 son tratados como investigación de campo con los datos obtenidos del segundo semestre de 1991 hasta el primer trimestre de 1993. Análisis de resultados que son el contenido del siguiente capítulo (IV).

En el paso 3 se propondrá el Manual de Bienvenida y Beneficios a esta organización, mismo que se presentará como una propuesta general al servicio de la Empresa estudiada como una contribución de esta tesis.

C A P I T U L O I V

**"APLICACION DE LA ENTREVISTA DE SALIDA EN LA
ORGANIZACION"**

4.1 ESTUDIOS REALIZADOS POR LA GERENCIA CORPORATIVA DE RELACIONES INDUSTRIALES

Para conocer la problemática real y atacar a este problema, se han realizado estudios para conocer los índices de rotación y las principales causas por las cuales las personas deciden dejar de prestar sus servicios para la empresa.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en los estudios realizados en el 2o semestre de 1991, 1o y 2o semestres de 1992 y 1o trimestre 1993.

Para poder realizar estos estudios el Departamento de Reclutamiento y Selección se basó en las entrevistas de salida, en las altas de personal, bajas de personal y en la plantilla autorizada para cada Dirección.

4.2 ENTREVISTA DE SALIDA EN LA EMPRESA

La entrevista de salida, como se menciona en los capítulos anteriores, es el medio a través del cual podemos conocer las causas por las que las personas deciden dejar de prestar sus servicios en una empresa.

Este tipo de entrevista se comenzó a utilizar en la Empresa Farmacéutica que se estudió en el presente trabajo, en el año de 1987, cuando la Gerencia de Relaciones Industriales decidió conocer las causas por las cuales su personal dejaba de laborar con frecuencia, y generaba costos demasiados elevados para la misma. En esta entrevista se exploran diferentes aspectos relacionados con el clima laboral. A continuación se incluye el formato de entrevista utilizado.

ENTREVISTA DE SALIDA

NOMBRE: _____ FECHA: _____
DEPARTAMENTO: _____ EDAD: _____
FECHA DE INGRESO: _____ PUESTO: _____
NOMBRE JEFE INMEDIATO: _____
HORARIO DE TRABAJO: _____

MARQUE CON UNA "X" EN EL LUGAR CORRESPONDIENTE A LAS SIGUIENTES

PREGUNTAS:

| | SI | NO |
|--|-----|-----|
| 1. LE GUSTA EL TRABAJO QUE REALIZABA | () | () |
| 2. SE SENTIA CONFORME CON SU TURNO DE TRABAJO | () | () |
| 3. SE SENTIA CONFORME CON SU DIA DE DESCANSO | () | () |
| 4. FUERON LAS CARGAS DE TRABAJO UN ELEMENTO QUE INFLUYERA EN SU DECISION DE DEJAR LA COMPAÑIA | () | () |
| 5. EL MOTIVO DE SU RENUNCIA ES POR MEJORAR SUELDO | () | () |
| 6. POR MEJOR PROYECCION | () | () |
| 7. POR INCOMPATIBILIDAD CON ESTUDIOS | () | () |
| 8. POR ENFERMEDAD | () | () |
| 9. POR AMBIENTE | () | () |
| 10. POR PROBLEMAS CON SU JEFE | () | () |
| 11. POR LEJANIA CON SU DOMICILIO | () | () |
| 12. POR CAMBIO DE RESIDENCIA | () | () |
| 13. POR EL HORARIO | () | () |

14. YA CONSIGUIO NUEVO EMPLEO

() ()

OBSERVACIONES: (AMPLIAR) _____

EL ESFUERZO QUE REALIZO FUE TOMADO EN CUENTA POR SU JEFE INMEDIATO MEDIANTE RECONOCIMIENTO, AUMENTOS Y PROMOCIONES.

() ()

RECIBIO EL DEBIDO ENTRENAMIENTO PARA REALIZAR SUS OFUNCIONES.

() ()

RECIBIO APOYO, ASESORIA Y COOPERACION DE SU JEFE INMEDIATO PARA MEJORAR SUS FUNCIONES.

() ()

EL JEFE QUE TENIA, A SU FORMA DE VER LAS COSAS, ES BUEN JEFE.

() ()

NOS SERIA DE MUCHA UTILIDAD QUE NOS EXPLICARA LOS POR QUES DE LA ANTERIOR PREGUNTA, YA SEA QUE HAYA CONTESTADO POSITIVA O NEGATIVAMENTE: _____

OBTUVO AYUDA O COOPERACION DE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO EN EL MOMENTO QUE LO REQUIRIO.

() ()

COMO FUERON SUS RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO. _____

EL TIEMPO QUE HACIA DE SU CASA AL TRABAJO ERA ACEPTABLE.

() ()

QUE PUESTO DESEMPEÑO EN LA COMPAÑIA DESDE SU INGRESO. _____

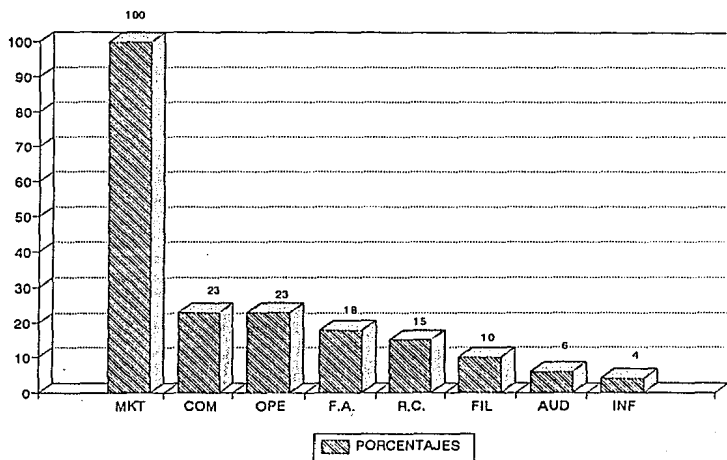
FIRMA EX EMPLEADO

OBSERVACIONES: _____

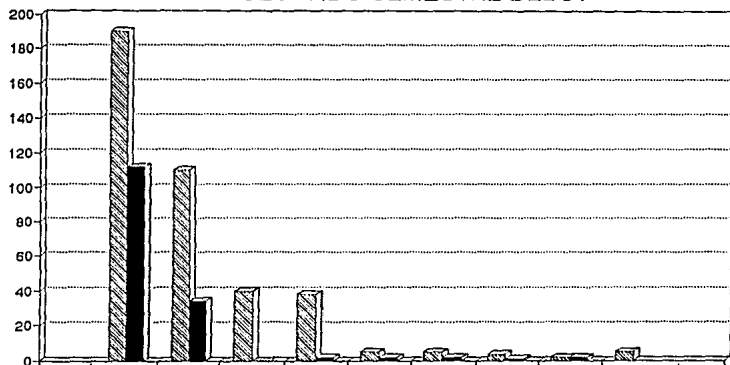
FIRMA ENTREVISTO

4.3 ESTUDIOS DE ROTACION DEL SEGUNDO SEMESTRE 1991

% ROTACION DE PERSONAL SEGUNDO SEMESTRE DEL 91



ALTAS Y BAJAS DE PERSONAL SEGUNDO SEMESTRE DEL 91



| | COM | OPE | F.A | G.N | FIL | R.C. | INF | AUD | MKT |
|-------|-----|-----|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|
| ALTAS | 190 | 110 | 40 | 38 | 5 | 5 | 4 | 2 | 5 |
| BAJAS | 123 | 112 | 34 | 0 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 |

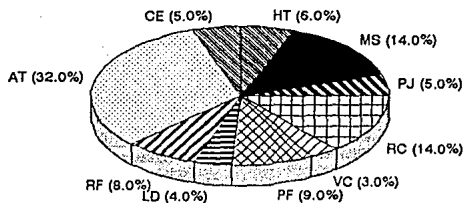
ALTAS
 BAJAS

ANALISIS ESTADISTICO POR DIRECCION

DEL PERIODO (JULIO-91 A DICIEMBRE-91)

| <u>DIRECCION</u> | <u>No. PERSONAL</u> | <u>BAJAS</u> | <u>ALTAS</u> | <u>% ROTACION</u> |
|----------------------------------|---------------------|--------------|--------------|-------------------|
| VICEPRESIDENCIA | 3 | 0 | 0 | 0 |
| DIR. GRAL. DE FINANZAS Y ADMON. | 2 | 0 | 0 | 0 |
| - MERCADOTECNIA | 2 | 2 | 5 | 100 |
| - DIR. AUDITORIA Y MET. Y PROC. | 16 | 1 | 2 | 6 |
| - DIR. FINANZAS Y ADMON. | 185 | 34 | 40 | 18 |
| - DIR. DE INFORMATICA Y N.P. | 46 | 2 | 4 | 4 |
| - DIR. COMERCIAL | 534 | 123 | 190 | 23 |
| - DIR. RECURSOS HUMANOS | 1 | 0 | 0 | 0 |
| DIR. GRAL. DE OPERACIONES Y COM. | 2 | 0 | 0 | 0 |
| - DIR. DE OPERACIONES | 476 | 112 | 110 | 23 |
| - DIR. DE REL. COMERC. CON PROV. | 13 | 2 | 5 | 15 |
| - DIR. DE FILIALES Y D.P. | 20 | 2 | 5 | 10 |
| GERENCIA NORTE | 15 | 0 | 38 | 0 |
| | <hr/> | <hr/> | <hr/> | <hr/> |
| | 1315 | 278 | 399 | 21% |

CAUSAS DE ROTACION DE PERSONAL SEGUNDO SEMESTRE DEL 91



CAUSAS DE ROTACION DE PERSONAL

| CAUSA | CLAVE | No. DE PERSONAS | PORCENTAJE |
|-------------------------|--------|-----------------|------------|
| ABANDONO DE TRABAJO | (AT) | 88 | 32% |
| MAYOR SUELDO | (MS) | 39 | 14% |
| RESCISION DE CONTRATO | (RC) | 40 | 14% |
| PROBLEMAS FAMILIARES | (PF) | 24 | 9% |
| RADICAR FUERA DEL D.F. | (RF) | 22 | 8% |
| HORARIO DE TRABAJO | (HT) | 18 | 6% |
| PROBLEMAS CON SU JEFE | (PJ) | 15 | 5% |
| POR ESTUDIOS | (PE) | 15 | 5% |
| LEJANIA DE DOMICILIO | (LD) | 10 | 4% |
| VENCIMIENTO DE CONTRATO | (VC) | 9 | 3% |
| T O T A L | | 278 | 100% |

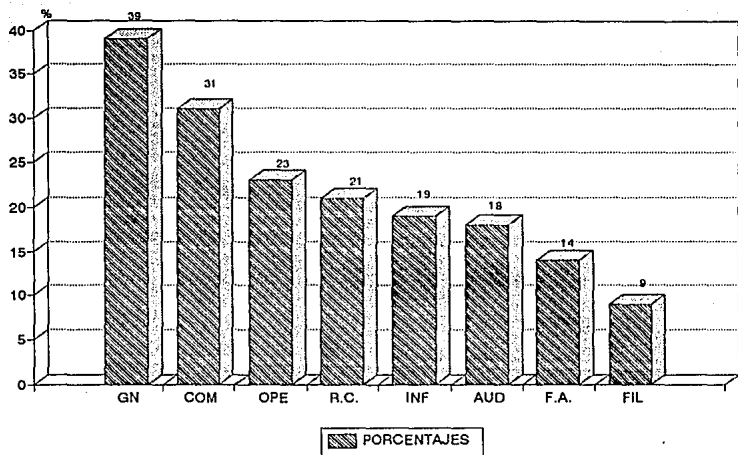
El porcentaje de empleados registrados durante el semestre de Julio-Diciembre 1991, fué de 1315 personas, de los cuales se tuvo un total de 399 ingresos contra 278 bajas, lo cual provocó una rotación global de 21%.

Las Direcciones que contribuyeron con mayor porcentaje de rotación fueron Mercadotecnia, Dirección Comercial y Dirección de Operaciones.

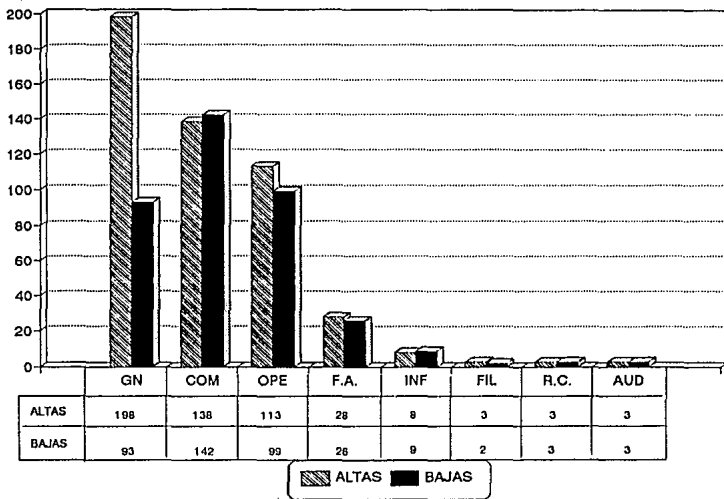
Entre las principales causas de rotación se encontraron el abandono de trabajo, mayor sueldo y rescisión de contrato, respectivamente. Es necesario aclarar que en Mercadotecnia la rotación fue demasiado alta por lo pequeño del Departamento. En la Dirección Comercial el Departamento que presentó mayor rotación fue Ventas en donde la mayoría de las personas salieron por las causas anteriormente mencionadas. En la Dirección de Operaciones los Departamentos de Distribución y Almacén son los que presentaron mayor rotación, siendo las principales causas rescisión de contrato y mayor sueldo en Distribución y Abandono de trabajo en Almacén.

**4.4 ESTUDIOS DE ROTACION DEL
PRIMER SEMESTRE 1992**

% ROTACION DE PERSONAL PRIMER SEMESTRE DEL 92



ALTAS Y BAJAS DE PERSONAL PRIMER SEMESTRE DEL 92

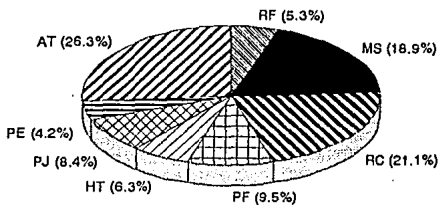


ANALISIS ESTADISTICO POR DIRECCION

DEL PERIODO (ENERO-92 A JUNIO-92)

| <u>DIRECCION</u> | <u>No. PERSONAL</u> | <u>BAJAS</u> | <u>ALTAS</u> | <u>% ROTACION</u> |
|-----------------------------------|---------------------|--------------|--------------|-------------------|
| VICEPRESIDENCIA | 3 | 0 | 0 | 0 |
| DIR. GRAL. DE FINANZAS Y ADMON. | 2 | 0 | 0 | 0 |
| - MERCADOTECNIA | 3 | 0 | 2 | 0 |
| - DIR. AUDITORIA Y MET. Y PROC. | 17 | 3 | 3 | 18 |
| - DIR. FINANZAS Y ADMON. | 184 | 26 | 28 | 14 |
| - DIRECCION DE INFORMATICA Y N.P. | 44 | 9 | 8 | 20 |
| - DIR. COMERCIAL | 455 | 142 | 138 | 31 |
| - DIR. RECURSOS HUMANOS | 1 | 0 | 0 | 0 |
| | | | | |
| DIR. GRAL. DE OPERACIONES Y COM. | 2 | 0 | 0 | 0 |
| - DIR. DE OPERACIONES | 428 | 99 | 113 | 23 |
| - DIR. DE REL. COMERC. CON PROV. | 14 | 3 | 3 | 21 |
| - DIR. DE FILIALES Y D.P. | 21 | 2 | 3 | 9 |
| | | | | |
| GERENCIA NORTE | 238 | 93 | 198 | 39 |
| | <hr/> | <hr/> | <hr/> | <hr/> |
| | 1412 | 377 | 496 | 27% |

% CAUSAS DE ROTACION DE PERSONAL PRIMER SEMESTRE DEL 92



CAUSAS DE ROTACION DE PERSONAL

| <u>CAUSA</u> | <u>CLAVE</u> | <u>No. DE PERSONAS</u> | <u>PORCENTAJE</u> |
|-------------------------|--------------|------------------------|-------------------|
| ABANDONO DE TRABAJO | (AT) | 70 | 25% |
| MAYOR SUELDO | (MS) | 52 | 18% |
| RESCISION DE CONTRATO | (RC) | 56 | 20% |
| PROBLEMAS FAMILIARES | (PF) | 25 | 9% |
| RADICAR FUERA DEL D.F. | (RF) | 13 | 5% |
| HORARIO DE TRABAJO | (HT) | 18 | 6% |
| PROBLEMAS CON SU JEFE | (PJ) | 24 | 8% |
| POR ESTUDIOS | (PE) | 12 | 4 % |
| LEJANIA DEL DOMICILIO | (LD) | 8 | 3% |
| VENCIMIENTO DE CONTRATO | (VC) | 5 | 2% |
| DEFUNCION | (DF) | 1 | 0% |
| | | <u>284</u> | <u>100%</u> |
| GERENCIA NORTE | | 93 | |
| | | <u>377</u> | |

El porcentaje de empleados registrados durante el semestre de Enero-Junio de 1992 fue de 1412 personas, de las cuales se tuvo un total de 494 ingresos contra 377 bajas, lo cual provocó una rotación del 27%.

Se observa que la Gerencia Norte, que no había presentado rotación el semestre anterior, obtuvo en este semestre un 39%, siendo el área con mayor rotación en este período.

Nuevamente las Direcciones Comercial y de Operaciones obtuvieron porcentajes altos de rotación, contribuyendo con cantidades significativas.

Las principales causas de rotación de personal fueron nuevamente abandono de trabajo, rescisión de contrato y mayor sueldo, respectivamente.

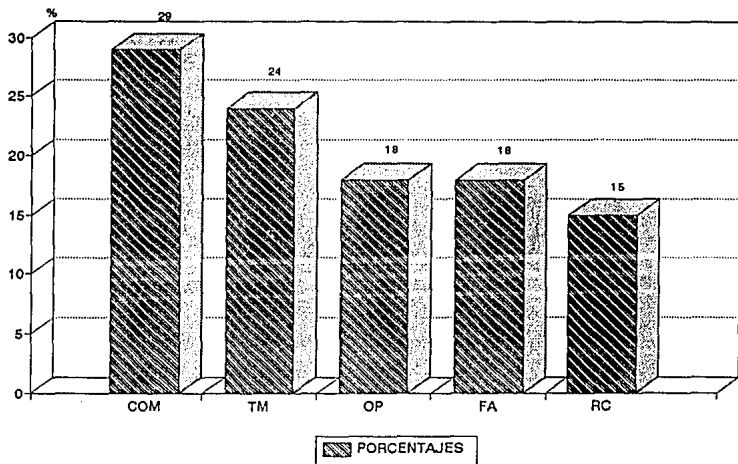
Al comparar los resultados obtenidos en este semestre con el anterior se observa que la rotación aumentó en un 28.5%.

La Dirección Comercial ocupa el 2o lugar en rotación de personal, agravándose este problema en los últimos 6 meses, ya que incrementó su índice en un 34%, con respecto al semestre anterior.

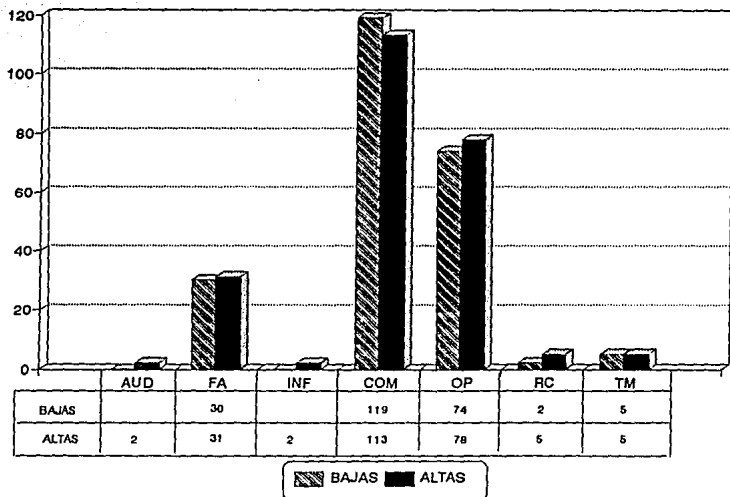
La Dirección de Operaciones se mantuvo constante con un 23% de rotación.

**4.5 ESTUDIOS DE ROTACION DEL
SEGUNDO SEMESTRE 1992**

% ROTACION DE PERSONAL SEGUNDO SEMESTRE DEL 92



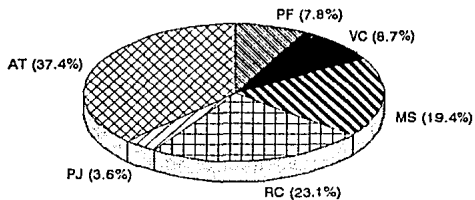
ALTAS Y BAJAS DE PERSONAL SEGUNDO SEMESTRE DEL 92



ANALISIS ESTADISTICO POR DIRECCIONDEL PERIODO (JULIO-92 A DICIEMBRE-92)

| <u>DIRECCION</u> | <u>No PERSONAL</u> <u>PROMEDIO</u> | <u>BAJAS</u> | <u>ALTAS</u> | <u>% ROTACION</u> |
|----------------------------------|---------------------------------------|--------------|--------------|-------------------|
| VICEPRESIDENCIA | 3 | 0 | 0 | 0 |
| DIR. GRAL. DE FINANZAS Y ADMON. | 2 | 0 | 0 | 0 |
| - MERCADOTECNIA | 6 | 0 | 0 | 0 |
| - DIR. AUDIT. Y MET. Y PROYEC. | 16 | 0 | 2 | 0 |
| - DIR. FINANZAS Y ADMON. | 169 | 30 | 31 | 18 |
| - DIR. DE INFORMATICA Y N.P. | 44 | 0 | 2 | 0 |
| - DIR. COMERCIAL | 415 | 119 | 113 | 29 |
| - DIR. RECURSOS HUMANOS | 1 | 0 | 0 | 0 |
| | <hr/> | <hr/> | <hr/> | <hr/> |
| SUB-TOTAL | 656 | 149 | 148 | 23 |
| | | | | |
| DIR. GRAL. DE OPERACIONES Y COM. | 2 | 0 | 0 | 0 |
| - DIR. DE OPERACIONES | 407 | 74 | 78 | 18 |
| - DIR. DE REL. COMERC. CON PROV. | 13 | 2 | 5 | 15 |
| - DIR. DE FILIALES Y D.P. | 1 | 0 | 0 | 0 |
| - TALLER MECANICO | 21 | 5 | 5 | 24 |
| | <hr/> | <hr/> | <hr/> | <hr/> |
| SUB-TOTAL | 444 | 81 | 88 | 18 |
| | | | | |
| TOTAL | 1100 | 230 | 236 | 20.9 |

% CAUSAS DE ROTACION DE PERSONAL SEGUNDO SEMESTRE DEL 92



CAUSAS DE ROTACION

| <u>CAUSA</u> | <u>CLAVE</u> | <u>No. DE PERSONAS</u> | <u>PORCENTAJE</u> |
|-------------------------|--------------|------------------------|-------------------|
| ABANDONO DE TRABAJO | (AT) | 81 | 35.2% |
| RESCISION DE CONTRATO | (RC) | 50 | 21.7% |
| MAYOR SUELDO | (MS) | 42 | 18.2% |
| VENCIMIENTO DE CONTRATO | (VC) | 19 | 8.2% |
| PROBLEMAS FAMILIARES | (PF) | 17 | 7.3% |
| PROBLEMAS CON SU JEFE | (PJ) | 8 | 3.4% |
| POR ESTUDIOS | (PE) | 4 | 1.7% |
| POR ENFERMEDAD | (PN) | 3 | 1.3% |
| POR PROYECCION | (PR) | 2 | .8% |
| HORARIO DE TRABAJO | (HT) | 2 | .8% |
| FALTA DE APOYO | (FA) | 2 | .8% |
| | | <hr/> | <hr/> |
| | TOTAL | 230 | 100.0% |

El promedio de empleados registrados durante el semestre de Julio a Diciembre 1992 fue de 1100 personas de las cuales se tuvo un total de 236 ingresos contra 230 bajas, lo cual provocó una rotación global de 20.9%.

Se observa que la Dirección Comercial obtuvo el primer lugar en rotación alcanzando un 29%.

El Taller mecánico que hasta la fecha no había presentado rotación, en este semestre alcanzó un 24%.

La Dirección de Operaciones presentó una disminución en su índice de rotación, ya que de un 23% del semestre anterior, en el actual presentó un 18%.

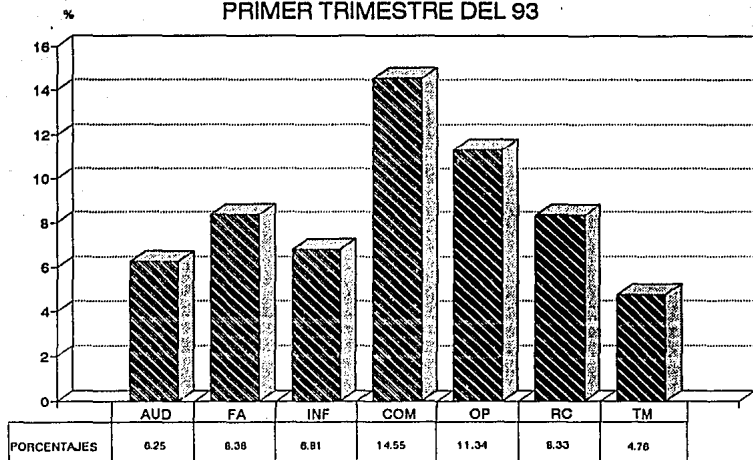
La Dirección de Finanzas y Administración, ingresó a las áreas que presentan mayor rotación, al incrementarse ésta al 18% en el semestre.

Las principales causas de rotación siguen siendo el abandono de trabajo, rescisión de contrato y mayor sueldo, respectivamente.

Se observa que el porcentaje global de rotación obtenido es este semestre muy similar al obtenido en el 2o semestre del 91, por lo que la rotación puede ser cíclica en la empresa.

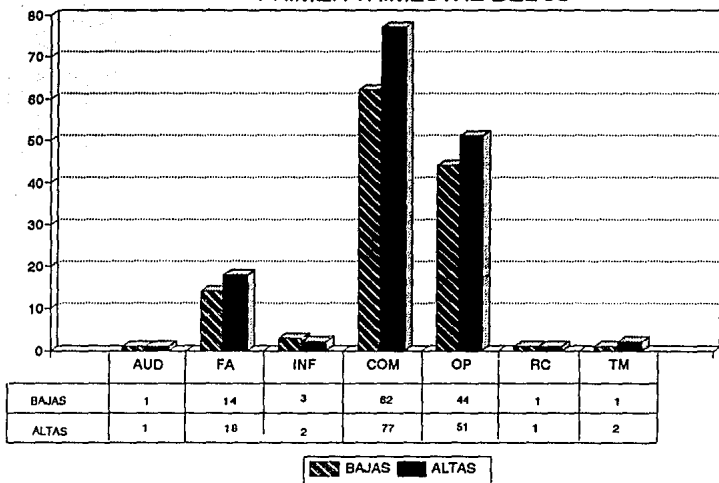
4.6 ESTUDIOS DE ROTACION DEL PRIMER TRIMESTRE 1993

% ROTACION DE PERSONAL PRIMER TRIMESTRE DEL 93



 PORCENTAJES

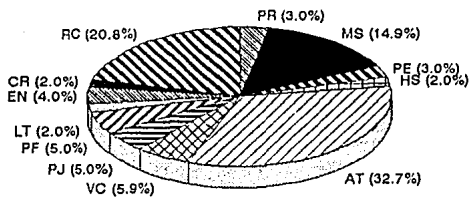
ALTAS Y BAJAS DE PERSONAL PRIMER TRIMESTRE DEL 93



% DE ROTACION MENSUAL

| MES | BAJAS | No. PERSONAL PROMEDIO | % ROTACION |
|----------------|--------------|----------------------------------|-----------------------|
| ENERO | 43 | 1082 | 3.07% |
| FEBRERO | 38 | 1092 | 3.47% |
| MARZO | 46 | 1090 | 4.12% |
| TOTAL | 126 | 1088 | 11.58% |

% CAUSAS DE ROTACION DE PERSONAL PRIMER TRIMESTRE DEL 93



CAUSAS DE ROTACION

| <u>CAUSA</u> | <u>CLAVE</u> | <u>No. DE PERSONAS</u> | <u>PORCENTAJE</u> |
|-------------------------|--------------|------------------------|-------------------|
| ABANDONO DE TRABAJO | (AT) | 41 | 32.5 |
| RESCISION DE CONTRATO | (RC) | 26 | 20.6 |
| MAYOR SUELDO | (MS) | 19 | 15 |
| VENCIMIENTO DE CONTRATO | (VC) | 7 | 5.5 |
| PROBLEMAS FAMILIARES | (PF) | 6 | 4.7 |
| PROBLEMAS CON SU JEFE | (PJ) | 6 | 4.7 |
| POR ESTUDIOS | (PE) | 4 | 3.1 |
| POR ENFERMEDAD | (EN) | 5 | 3.9 |
| POR PROYECCION | (PR) | 4 | 3.1 |
| HORARIO DE TRABAJO | (HT) | 3 | 2.3 |
| LEJANIA DE TRABAJO | (LT) | 2 | 1.5 |
| CAMBIO DE RESIDENCIA | (CR) | 3 | 2.3 |
| T O T A L | | 126 | 100.0% |

El promedio de empleados registrados en este trimestre es de 1088 personas, en donde se tuvieron 152 ingresos contra 126 bajas, lo cual provocó una rotación global del 11.5%. Es importante recordar que el porcentaje es menor, por ser resultados de un trimestre y no del semestre como los anteriores.

La Dirección Comercial nuevamente es la que mayor porcentaje de rotación presenta en este período (14.55%).

En segundo lugar se encuentra la Dirección de Operaciones con un 11.35% seguido por la Dirección de Finanzas y Administración (8.38%) y la Dirección de Relaciones Comerciales con Proveedores (8.33%)

Las principales causas de rotación siguen siendo abandono de trabajo, rescisión de contrato y mayor sueldo.

Hasta aquí puede determinarse que las áreas con mayor problema son las Direcciones Comercial, Operaciones y la de Finanzas y Administración, ya que son las que se mantienen constantes en los primeros lugares de rotación.

El abandono de trabajo es la principal causa por la cual las personas salen de la empresa, por lo que no se puede conocer con exactitud cual fue el motivo real por el cual el trabajador dejó de asistir.

En segundo lugar se encuentra la rescisión de contrato, que se debe principalmente a la falta de honestidad de los empleados.

El tercer lugar lo ocupa el buscar un mayor sueldo.

Como estas 3 causas se mantienen constantes, puede pensarse que la insatisfacción en el trabajo se debe a que las condiciones

laborales no son adecuadas, existe mal clima laboral o los sueldos no son competitivos en el mercado.

4.7 INTERPRETACION DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA DE SALIDA VIGENTE EN LA EMPRESA

Para calcular los porcentajes de rotación presentados en este estudio se utilizó la siguiente fórmula:

$$\text{ROTACION} = \frac{\text{No. de bajas} \times 100}{\text{x de pers. que trabajan en la empresa.}}$$

Los resultados obtenidos nos llevan a la conclusión de que la rotación que presenta esta empresa mantiene valores muy similares cada semestre, los cuales dan un promedio de rotación global del 23% durante este período.

En los últimos resultados presentados (enero-marzo 93), la rotación fué del 11.5%, pero es importante recordar que se trata sólo de un trimestre, por lo que se puede observar que la tendencia es similar a los períodos anteriores.

Existen Direcciones que se mantienen constantes ocupando posiciones importantes como principales generadores de rotación. Las Direcciones a las que nos referimos son: Dirección Comercial, Dirección de Operaciones y Dirección de Finanzas y Administración, respectivamente. Para comprender mejor el por qué de este problema, a continuación se hablará un poco de los Departamentos y puestos que presentan mayor rotación y las causas que lo originan.

En la Dirección Comercial, el Departamento que presenta mayor rotación es Ventas, en donde las principales causas de rotación

son: 1) Abandono de trabajo, en donde se desconocen los principales motivos que llevaron a la persona a esa decisión, 2) Rescisión de contrato, que se debe principalmente a baja productividad de los trabajadores y a la falta de honestidad, 3) Buscar mayor sueldo.

En la Dirección de Operaciones los Departamentos que presentan mayor rotación son Almacén y Distribución. En Almacén las principales causas por las que las personas dejaron de trabajar son: 1) Abandono de trabajo, del cual se desconocen los principales motivos, pero que parece estar relacionado con el rol de turnos, ya que en este cambio de horario es cuando algunas personas ya no se presentan a trabajar, 2) Por estudios, ya que desean seguir estudiando y el horario de Almacén no lo permite.

En el Departamento de Distribución las causas por la que dejan de trabajar los choferes son, 1) Rescisión de contrato que se debe a la falta de honestidad de los trabajadores, 2) Buscar mejor sueldo.

En la Dirección de Finanzas y Administración el Departamento de Contabilidad presenta una elevado rotación, siendo la principal causa el buscar un mejor sueldo. Otro departamento con elevado índice de rotación es Mantenimiento en donde las personas dejan de trabajar por: 1) Buscar mejor sueldo y 2) Problemas familiares. Además de los anteriores existen Direcciones que en diferentes meses contribuyeron significativamente a la rotación pero que en meses siguientes disminuyó en forma considerable. Estas Direcciones son Mercadotecnia, Gerencia Norte, Taller Mecánico. La Dirección de

Mercadotecnia en el 2o. semestre de 1991 alcanzó una rotación del 100%, esta se debe principalmente a que ese Departamento está formado sólo por 2 personas y en ese período ambas renunciaron por buscar mejor proyección. Actualmente se encuentra estable.

En el 1o. semestre 1992 la Gerencia Norte ocupó una posición importante y después disminuyó la rotación. Es importante mencionar que esta Gerencia inició sus actividades en Diciembre de 1991, por lo que en este primer semestre se reflejó un poco el descontrol que existía en la nueva organización.

En el 2o. semestre de 1992 el Taller Mecánico ocupó el segundo lugar en rotación, este se debe principalmente al cambio del Jefe de Departamento y a la rescisión de contrato de algunos trabajadores poco leales a la empresa. Actualmente este Depto. se mantiene estable.

En cada semestre varía el número de personas que trabajan en la empresa, esto se debe principalmente a que cada mes varía el Plan Comercial que existe en la Gerencia de Ventas.

Conociendo lo anterior puede conocerse un poco mejor a la Empresa y el por qué de tan elevada rotación.

4.8 ENTREVISTA DE AJUSTE

Este tipo de entrevista se diseñó en el año de 1992, fecha en que se decidió tomar acciones para tratar de disminuir la rotación. Una de esas acciones fue la de aplicar este tipo de entrevistas a las personas de recién ingreso antes de concluir el período a prueba (60 días), pero esto no ha sido posible ya que la mayoría del personal que ingresa a la Empresa trabaja en horario nocturno o desarrolla sus actividades fuera de la misma o en la provincia. Motivo por el cual no ha sido posible establecer un horario en el cual estas personas puedan acudir al Departamento de Reclutamiento para que les sea aplicada la Entrevista.

A continuación se incluye el formato propuesto por la Empresa.

ENTREVISTA DE AJUSTE

MARQUE CON UNA (X) EN EL LUGAR CORRESPONDIENTE A LAS SIGUIENTES

| PREGUNTAS | | SI | NO |
|-----------|--|-----|-----|
| 1. | LE GUSTA EL TRABAJO QUE REALIZA | () | () |
| 2. | SE SIENTE CONFORME CON SU TURNO DE TRABAJO | () | () |
| 3. | SE SIENTE CONFORME CON SU DIA DE DESCANSO | () | () |
| 4. | CONSIDERA QUE TIENE MUCHA CARGA DE TRABAJO | () | () |
| 5. | SU SUELDO LE AYUDA A CUBRIR SUS NECESIDADES BASICAS | () | () |
| 6. | PIENSA ENCONTRAR DESARROLLO Y PROYECCION DENTRO DE LA EMPRESA | () | () |
| 7. | HA TENIDO INCAPACIDAD POR ENFERMEDAD DE SU INGRESO A LA FECHA | () | () |
| 8. | RECIBE APOYO, ASESORIA Y COOPERACION POR PARTE DE SU JEFE | () | () |
| 9. | TIENE PROBLEMAS DE TRANSPORTE PARA LLEGAR PUNTUAL AL TRABAJO | () | () |
| 10. | HA PENSADO RESIDIR EN OTRA PARTE DE LA REPUBLICA A CORTO PLAZO | () | () |
| 11. | SU HORARIO ES BUENO PARA SU RITMO DE VIDA | () | () |
| 12. | CONSIDERA QUE EL SERVICIO DE COMEDOR ES ADECUADO | () | () |
| 13. | CONOCE LAS FUNCIONES ELEMENTALES DE SU PUESTO | () | () |
| 14. | CREE NECESITAR CAPACITACION PARA EL OPTIMO DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES | () | () |

15. SI HA RECIBIDO CAPACITACION, CONSIDERA QUE HA
SIDO LA ADECUADA

() ()

16. LE GUSTARIA CAMBIAR DE EMPLEO

() ()

MENCIONE TRES ASPECTOS POSITIVOS Y TRES NEGATIVOS DE SU:

JEFE INMEDIATO

POSITIVOS

NEGATIVOS

LUGAR DE TRABAJO

4.9 CONCLUSIONES

1. Se ha observado que los resultados de los índices de rotación son un instrumento adecuado para esta Organización y que deben de seguir realizándose sistemáticamente en el futuro.
2. Sin embargo la entrevista de salida carece del análisis de algunos elementos básicos por considerar, y no propone ningún sistema para tratar de retener en la Organización a aquellos empleados que han sido valiosos para ella. Con este antecedente en el siguiente capítulo se propone a esta Empresa una entrevista de salida más amplia que considera estos factores esenciales enriquecidos con nuestros marcos teóricos.
3. La entrevista de ajuste resulta también corta en sus proposiciones, misma que también debe enriquecerse con marcos teóricos, por lo cual en el siguiente capítulo propondremos una entrevista de ajuste mejor.
4. Por las diversas causas señaladas, la entrevista de ajuste con que cuenta la Empresa, hasta hoy no ha sido aplicada por lo tanto no existen resultados que evaluar.
5. Con nuestra entrevista de ajuste tomaremos una muestra de 30 trabajadores tomados al azar, distribuidos en los diferentes Departamentos de la Empresa. Mismos que deben contar con una antigüedad mínima de 6 meses, la aplicación se realizará fundamentalmente al turno nocturno, para con esta muestra obtener datos y resultados que le den cierta validez a nuestro nuevo cuestionario de ajuste. Cifras, interpretaciones y datos también se expondrán en el capítulo siguiente.

6. Tomando en cuenta la importancia que se está considerando en un buen curso de Inducción, se propondrá también un Manual de Inducción para que se imparta en la Organización, mismo que después de su uso y valoración podrá brindar resultados que quizá lleven a esta Empresa a disminuir sus índices de rotación.
7. La Empresa objeto de este estudio ha estado totalmente abierta en brindarnos una serie de datos y muestra gran interés por poner en práctica las contribuciones sugeridas, por lo cual debemos de hacer patente nuestro agradecimiento a ellos por todas las facilidades e intereses que nos han brindado. Ojalá en el futuro pueda haber logros y resultados que convengan seguir.

C A P I T U L O V

" PRESENTACION Y AJUSTE DE LAS HERRAMIENTAS DE LA INVESTIGACION
BREVE ESTUDIO DE CAMPO Y PROPUESTA DE UN MANUAL DE BIENVENIDA"

5.1 METODOLOGIA UTILIZADA EN ESTA INVESTIGACION

La Metodología empleada en esta investigación ha sido por un lado de tipo deductivo, ya que partimos de un marco teórico que se inicia con estudios de la Administración en General.

Se pasa al estudio de la Administración de Recursos Humanos como una importante rama derivada de ella, se continúa con las doctrinas que contienen todas las técnicas modernas de la Administración de Recursos Humanos, de donde se pasa a destacar las técnicas de Rotación de personal, las Entrevistas de Salida, las Auditorías de Personal y las bases jurídicas de la Terminación de las Relaciones Laborales, llegando al último a comprender la importancia del Psicólogo del Trabajo dedicado al estudio y al manejo del fenómeno humano en las organizaciones.

Por otro lado, se presentan los principales conceptos que sobre el hombre se ha ido teniendo para llegar a las más modernas técnicas de motivación y de manejo organizacional en las cuales el hombre es comprendido y tratado definitivamente como el principal recurso de cualquier organización.

Se ha realizado un estudio de campo para hacer de esta tesis una investigación mixta; teórico-práctica.

La investigación de campo se inicia con el estudio de una Organización Farmacéutica de relevante importancia en nuestro país, razón social que se omite por su petición, pero se hace constancia de las múltiples facilidades que ella ha proporcionado, esperando

la evaluación de sus técnicas y la proposición que de este trabajo puedan serles útiles en un futuro.

El problema central de la Administración de Recursos Humanos que se presenta, es el de los índices de rotación de la Empresa, de sus efectos y de los sistemas que ha empleado para valorar durante los últimos dos años sus efectos. Esta empresa ha aplicado como principales herramientas la Entrevista de Salida y la Entrevista de Ajuste. La primera ha podido ser cuantificada y cualificada desde 1987, en que se elaboró y de 1991 hasta la fecha en que se ha logrado sistematizar su aplicación. La segunda no ha podido tener éxito debido a una serie de motivos que se explicaron anteriormente.

OBJETIVO GENERAL

Demostrar que la rotación de personal en una organización, si es elevada conlleva a causas de mala organización y administración. Que existen motivos fundamentales por los cuales se dan y que algunos instrumentos pueden auxiliar a la superación de este problema.

- Presentar a la Administración en General y a la Administración de Recursos Humanos como disciplinas fundamentales para enmarcar el trabajo.
- Presentar la más actualizada Administración de Recursos Humanos, sus principales técnicas y los instrumentos que de ella se derivan.

- Plantear el problema de la rotación en las organizaciones, analizando: La entrevista de salida, la entrevista de ajuste, los índices de rotación, las auditorías de personal y las bases jurídicas de la terminación de relaciones laborales.
- Analizar los conceptos de Recursos Humanos y de motivación del trabajo dentro de las principales teorías que se han dado a lo largo de este siglo.
- Sintetizar causas de rotación como los bajos salarios, la baja motivación del personal, los malos y escasos incentivos y prestaciones de la organización, la mala comunicación, los climas adversos de las organizaciones, los sistemas de liderazgo, la carencia de plan de carrera para desarrollarse en la Organización, etc.
- Analizar en la organización, campo de este trabajo, sus instrumentos como la entrevista de salida, la entrevista de ajuste, las causas propias de rotación de la empresa, los estudios sistemáticos que se han realizado principalmente durante los últimos tres años.
- Presentar a esta Industria Farmacéutica una nueva entrevista de salida enriquecida con modelos conceptuales de personal comprendido en el marco teórico.
- Efectuar una serie de visitas mediante las cuales a través de una observación se logre un mejor conocimiento y compenetración de la empresa.
- Presentar una nueva entrevista de ajuste enriquecida teóricamente y aplicada a una muestra de 30 trabajadores de la

- empresa estudiada, presentando sus resultados e interpretando los mismos.
- Proponer a esta Organización un Manual de Bienvenida que junto con los instrumentos actualizados y con el tratamiento de que aquellos trabajadores que han sido valiosos se deben de tratar de retener, subsanando las causas o motivos que lo lleven a ello. Considerando que estas aportaciones pueden servir si se utilizan adecuadamente para disminuir los índices de rotación.
 - Desde el punto de vista práctico se presentan los objetivos, las metas, la historia, los reglamentos, los sistemas administrativos de la Organización para luego explicar sus problemas de rotación, los instrumentos que aplican y los resultados que obtienen.
 - Se presentan datos obtenidos y se analizan.
 - Se proponen nuevos sistemas que coadyuven al tratamiento del problema.

Mediante los marcos teóricos y modelos conceptuales se está proponiendo:

- A) Una nueva Entrevista de Salida actualizada desde el punto de vista técnico doctrinal.

- B) Una nueva Entrevista de Ajuste enriquecida con los mismos pasos de la anterior y una aplicación a una muestra de 30 sujetos con antigüedad entre dos y seis meses en la Organización.
- C) Se considera que el manejo de un buen sistema de Inducción debidamente aplicado y evaluado debe coadyuvar a la disminución de los índices de Rotación por lo cual presentamos un Manual que pretende reunir los principales requisitos técnicos.
- D) La mayor parte de la Bibliografía en que se apoya esta investigación recurre a textos que han sido editados y publicados en los últimos 5 años.

5.2 PROPUESTA DE UNA NUEVA ENTREVISTA

La entrevista de salida que aplica actualmente la Empresa objeto de este estudio, presenta algunas deficiencias en su estructura, ya que carece de la evaluación de algunas políticas de personal (Cap.2), por lo que no puede tenerse una visión amplia de las causas reales por las cuales las personas dejan de prestar sus servicios.

Para lograr mejores resultados y obtener datos confiables es necesario diseñar un formato que abarque las políticas mencionadas

anteriormente, para poder detectar con precisión cuales son los motivos internos y/o externos que orillan a las personas a renunciar a la Empresa.

5.2.1 PRESENTACION DEL FORMATO

ENTREVISTA DE SALIDA

ESTE CUESTIONARIO HA SIDO ELABORADO PARA AYUDARNOS A
DETERMINAR LOS MOTIVOS DE SU SEPARACION
(PROCURE QUE SUS RESPUESTAS SEAN LO MAS SINCERAS)

APROVECHAMOS LA OPORTUNIDAD PARA DESEARLE EL MEJOR DE LOS EXITOS DE
AHORA EN ADELANTE.

FECHA: _____
NOMBRE: _____ EDAD: _____
DEPARTAMENTO: _____ PUESTO: _____
FECHA DE INGRESO: _____ FECHA DE BAJA: _____
NOMBRE JEFE INMEDIATO: _____
HORARIO DE TRABAJO: _____

I CONTACTO CON RECLUTAMIENTO Y SELECCION

1. RESULTO SU RECIBIMIENTO CORTES, AGRADABLE Y EFICIENTE?

SI ()
NO ()

POR QUE? _____

2. LAS PERSONAS QUE LO ENTREVISTARON PROPORCIONARON SUFICIENTE
INFORMACION, DE MANERA QUE TUVIERA UNA RAZONABLE COMPRESION
DE:

A) LA EMPRESA SI () NO ()
B) EL DEPARTAMENTO SI () NO ()

3. SE LE EXPLICARON SATISFACTORIAMENTE LOS PLANES DE PRESTACIONES
(TALES COMO SERVICIO DE COMEDOR, FONDO DE AHORRO, PRESTAMOS,
ETC.)

SI ()
* NO ()

* POR QUE? _____

II CONTACTO CON SUS SUPERVISORES O JEFES

1. RECIBIO USTED UNA AMPLIA Y COMPLETA EXPLICACION DEL (DE LOS) PUESTOS (S) PARA EL (LOS) QUE SE ESTABA CONSIDERANDO, DE PARTE DE SUS SUPERVISORES O JEFES?

SI ()
* NO ()

* EXPLIQUE: _____

2. EL ESFUERZO QUE REALIZO FUE TOMADO EN CUENTA POR SU JEFE INMEDIATO MEDIANTE RECONOCIMIENTO, AUMENTOS Y PROMOCIONES.

SI ()
NO ()

3. RECIBIO EL DEBIDO ENTRENAMIENTO PARA REALIZAR SUS FUNCIONES.

SI ()
NO ()

4. RECIBIO APOYO, ASESORIA Y COOPERACION DE SU JEFE INMEDIATO PARA MEJORAR SUS FUNCIONES.

SI ()
NO ()

5. CON LA FINALIDAD DE MEJORAR, QUE SUGERIRIA USTED DE LOS JEFES DEL DEPARTAMENTO DONDE LABORO? _____

III MOTIVO DE SU SEPARACION.

MARQUE CON UNA "X" EN EL LUGAR CORRESPONDIENTE A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

| | SI | NO |
|---|-----|-----|
| 1. LE GUSTABA EL TRABAJO QUE REALIZABA | () | () |
| 2. SE SENTIA CONFORME CON SU TURNO DE TRABAJO | () | () |
| 3. SE SENTIA CONFORME CON SU DIA DE DESCANSO | () | () |
| 4. FUERON LAS CARGAS DE TRABAJO UN ELEMENTO QUE INFLUYERA EN SU DECISION DE DEJAR LA CIA. | () | () |
| 5. EL MOTIVO DE SU RENUNCIA ES POR MEJORAR SUELDO | () | () |
| 6. POR MEJORAR PROYECCION | () | () |

- 7. POR INCOMPATIBILIDAD CON ESTUDIOS () ()
- 8. POR ENFERMEDAD () ()
- 9. POR PROBLEMAS FAMILIARES () ()
- 10. POR AMBIENTE () ()
- 11. POR PROBLEMAS CON SU JEFE () ()
- 12. POR LEJANIA CON SU DOMICILIO () ()
- 13. POR CAMBIO DE RESIDENCIA () ()
- 14. POR EL HORARIO () ()
- 15. YA CONSIGUIO NUEVO EMPLEO () ()

IV A PARTIR DE SUS CONTACTOS CON OTRAS EMPRESAS, CREE USTED QUE:

- NUESTROS NIVELES DE SALARIO SE COMPARAN FAVORABLEMENTE CON LOS DE OTRAS EMPRESAS
 - SI ()
 - NO ()
- EL EMPLEO QUE DESARROLLO FUE EN UN AREA QUE LE GUSTO?
 - SI ()
 - NO ()
- LAS CONDICIONES DE TRABAJO LE PARECIERON ATRACTIVAS?
 - SI ()
 - NO ()
- LA EMPRESA HIZO UNA CLARA DISTINCION ENTRE PERSONAL PROFESIONAL Y SUBPROFESIONAL?
 - SI ()
 - NO ()
- EXISTE SUFICIENTE PERSPECTIVA PARA LA CREATIVIDAD INDIVIDUAL?
 - SI ()
 - NO ()

- EL TRABAJO LE PARECIO RUTINARIO?

SI ()
NO ()

- EXISTE FALTA DE ORGANIZACION?

SI ()
NO ()

V. SU IMPRESION GLOBAL DE NUESTRA EMPRESA RESULTO:

FAVORABLE () NEUTRAL () DESFAVORABLE ()

CON LA FINALIDAD DE MEJORAR, COMO SUGERIRIA QUE FUERA LA
EMPRESA EN GENERAL? _____

SI DESEA HACER ALGUN COMENTARIO MAS SOBRE EL TRATO QUE SE LE DIO,
LAS IMPRESIONES QUE OBTUVO, ETC. Y QUE INFLUYERON EN SU DECISION DE
SEPARACION, PUEDE HACERLO EN EL SIGUIENTE ESPACIO O COMUNICARLO A
LA PERSONA QUE DESEE Y QUE COLABORE EN EL DEPTO. DE RECLUTAMIENTO
Y SELECCION.

! GRACIAS !

PERSONA QUE ATENDIO LA ENTREVISTA: _____

5.3 PROPUESTA DE UNA NUEVA ENTREVISTA DE AJUSTE

Como se mencionaba anteriormente, la entrevista de ajuste que comenzaba a utilizar la Empresa, presenta algunas deficiencias, ya que no incluye preguntas acerca de cada una de las Políticas de Personal que se mencionaron en el Capítulo II, por lo que no es posible conocer el verdadero grado de adaptación o desadaptación del empleado a la empresa. Para llevar a cabo el fin que persigue este tipo de instrumento es necesario enriquecerlo en algunos ítems que evalúen las políticas de personal. Por tal motivo se han incluido algunas preguntas para conocer la opinión de los trabajadores con respecto a:

| | |
|---------------------------------|-----------------------------|
| Impresión General de la Empresa | 1,31. |
| Curso de Inducción | 2,3. |
| Calidad de Jefe | 4,10,33. |
| Empleado ante el puesto | 5,9,21,22,24,27,29,30 |
| Ambiente de trabajo | 6,7,8,12,17,32. |
| Calificación de Méritos | 11. |
| Motivación, Sueldo e incentivos | 13,14,15,16,18,23,25,27,28. |
| Capacitación y Desarrollo | 19,20 |

5.3.1 PRESENTACION DEL FORMATO

ENTREVISTA DE AJUSTE QUE SE PROPONE

CON EL OBJETO DE TENER UNA APRECIACION Y RETROALIMENTACION ACERCA DE SU PERMANENCIA DURANTE ESTOS 2 PRIMEROS MESES EN LA EMPRESA, SERIA MUY GRATO PARA NOSOTROS QUE NOS CONTESTARA EL SIGUIENTE CUESTIONARIO:

NOMBRE: _____

PUESTO: _____ DEPARTAMENTO _____

1. ¿CUAL FUE SU PRIMERA IMPRESION DE LA EMPRESA?

2. AL INGRESAR A LA EMPRESA, ¿RECIBIO CURSO DE INDUCCION?

SI () NO ()

3. SI LO RECIBIO, ¿LE RESULTO DE UTILIDAD PARA ADAPTARSE A LA EMPRESA?

SI () NO ()

PORQUE? _____

4. ¿RECIBIO POR PARTE DE SU JEFE UNA EXPLICACION AMPLIA Y A DETALLE ACERCA DE LAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES A REALIZAR EN EL PUESTO?

SI () NO ()

5. ¿CONSIDERA TENER LOS CONOCIMIENTOS Y APTITUDES PARA DESARROLLAR ADECUADAMENTE SU PUESTO?

SI () NO ()

PORQUE? _____

6. ¿COMO CONSIDERA QUE ES EL AMBIENTE DE TRABAJO EN LA EMPRESA EN GENERAL?

BUENO () MALO ()

PORQUE? _____

7. ¿COMO CONSIDERA QUE ES LA COMUNICACION EN LA EMPRESA?

BUENA () MALA ()

POR QUE? _____

8. ¿COMO CONSIDERA QUE ES EL AMBIENTE DE TRABAJO EN SU DEPARTAMENTO?

BUENO () MALO ()

POR QUE? _____

9. ¿QUE ASPECTOS CONSIDERA QUE PUEDE MEJORAR EN SU AREA DE TRABAJO?

10. ¿SI SU JEFE LE FIJA LOS OBJETIVOS A CUMPLIR?

SI () NO ()

11. ¿EXISTE RECONOCIMIENTO A SUS LABORES?

* SI () NO ()

* DE QUE TIPO _____

12. ¿COMO CONSIDERA SU GRADO SOCIAL DENTRO DE LA EMPRESA?

BUENO () BAJO ()

13. SU SUELDO, CON RESPECTO A OTRAS EMPRESAS, ¿COMO LO CONSIDERA?

BUENO () BAJO ()

14. SU SUELDO LE AYUDA A CUBRIR SUS NECESIDADES BASICAS?

SI () NO ()

15. ¿COMO CONSIDERA LOS INCENTIVOS QUE EXISTEN EN LA EMPRESA?

BUENO () * MALO ()

*QUE INCENTIVOS SUGIERE USTED PARA MEJORAR?

16. ¿LA EMPRESA LO MOTIVA A PARTICIPAR EN FORMA ACTIVA?

SI () NO ()

17. ¿EXISTEN GRUPOS O EQUIPOS DE TRABAJO EN SU DEPARTAMENTO?

SI () NO ()

18. ¿RECIBE USTED ASESORIA POR PARTE DE LA EMPRESA?

* SI () NO ()

* DE QUE TIPO? _____

19. ¿PIENSA Y/O DESEA ENCONTRAR DESARROLLO PROFESIONAL DENTRO DE LA EMPRESA?

SI () NO ()

20. ¿SE LE HA INFORMADO QUE EXISTE UN PLAN DE CARRERA Y DESARROLLO, PARA QUE A USTED SE LE CAPACITE A FUTURO?

SI () NO ()

MARQUE CON UNA (X) EN EL LUGAR QUE CORRESPONDE A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS.

| | SI | NO |
|--|-----|-----|
| 21. LE GUSTA EL TRABAJO QUE REALIZA? | () | () |
| 22. SE SIENTE CONFORME CON SU TURNO DE TRABAJO? | () | () |
| 23. SE SIENTE CONFORME CON SU DIA DE DESCANSO? | () | () |
| 24. CONSIDERA QUE TIENE DEMASIADA CARGA DE TRABAJO | () | () |
| 25. TIENE PROBLEMAS DE TRANSPORTE PARA LLEGAR A TIEMPO AL TRABAJO? | () | () |

26. HA PENSADO RESIDIR EN OTRA PARTE DE LA REPUBLICA
O EN EL EXTRANJERO EN POCO TIEMPO? () ()
27. SU HORARIO ES BUENO PARA SU RITMO DE VIDA? () ()
28. CONSIDERA QUE EL SERVICIO DE COMEDOR ES ADECUADO? () ()
29. LE GUSTARIA CAMBIAR DE PUESTO? () ()
30. LE GUSTARIA CAMBIAR DE EMPLEO? () ()

MENCIONE TRES ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS DE:

31. LA EMPRESA

| | |
|-------|-------|
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |

32. LUGAR DE TRABAJO

| | |
|-------|-------|
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |

33. JEFE INMEDIATO

| | |
|-------|-------|
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |

GRACIAS POR COLABORAR.

5.3.2. APLICACION DE CAMPO DE ESTA NUEVA ENTREVISTA

Para llevar a cabo la aplicación de la entrevista de ajuste que se propone en esta Tesis, fué necesario acudir al registro de altas de personal y elegir de cada departamento a las personas con antigüedad menor de 6 meses, de ese grupo se eligieron al azar 30 de ellas. Una vez que se tuvo al grupo se procedió a hablar con cada uno de ellos para informarles la finalidad de la entrevista y solicitar su cooperación, comunicándoles que los datos obtenidos se manejarán en forma confidencial. Una vez que aceptaban participar en el proyecto se procedía a la aplicación de la entrevista en forma individual, cuando las cargas de trabajo no lo permitían, se les entregaba la entrevista y posteriormente se recogía. Una vez que se respondía la entrevista se les agradecía su participación.

5.3.3 RESULTADOS OBTENIDOS

Pregunta 1

Tema: Impresión de la Empresa.

Abierta

| | |
|----------------------|----|
| A) Desarrollo | 29 |
| B) Buen salario | 2 |
| C) Mal trato | 2 |
| D) Mala organización | 1 |

Pregunta 2

Tema: Recibió curso de Inducción.

Cerrada (Si) 20 (No) 10

Pregunta 3

Tema: Utilidad del curso de Inducción.

Cerrada (Si) 18 (No) 2 (Omiten) 10

Abierta

| | |
|---------------------------|----|
| A) Conocimiento | 16 |
| B) Necesidades del puesto | 3 |
| C) Superficial | 1 |
| D) Reglamento de Trabajo | 1 |

Pregunta 4

Tema: Descripción del puesto por parte de su jefe.

Cerrada (Si) 22 (No) 8

Pregunta 5

Tema: Aptitudes para trabajo.

Cerrada (Si) 27 (No) 3

Abierta

| | |
|------------------------|----|
| A) Experiencia | 19 |
| B) Estudios necesarios | 10 |
| C) Falta experiencia | 4 |

Pregunta 6

Tema: Ambiente de trabajo en la Empresa.

Cerrada (Bueno) 19 (Malo) 11

Abierta

| | |
|--------------------|----|
| A) Compañerismo | 15 |
| B) Ambiente pesado | 5 |

- C) Falta identificación 5
 D) Falta comunicación 3

Pregunta 7

Tema: Comunicación en la Empresa.

- Cerrada (Buena) 14 (Mala) 15 (Omiten) 1
 Abierta .
 A) Buenos canales 13
 B) Falta información 11
 C) Rumores 5

Pregunta 8

Tema: Ambiente de su Departamento.

- Cerrada (Bueno) 24 (Malo) 5 (Omite) 1
 Abierta
 A) Existe apoyo 21
 B) Ambiente pesado 5
 C) Falta comunicación 1

Pregunta 9

Tema: Mejoras al área de trabajo.

- Abierta
 A) Ninguna 15
 B) Comunicación 8
 C) Espacio amplio 4
 D) Servicio al cliente 3

Pregunta 10

Tema: Fijación de objetivos por su jefe.

- Cerrada (Si) 17 (No) 12 (Omiten) 1

Pregunta 11

Tema: Reconocimiento a Labores.

- Cerrada (Si) 13 (No) 15 (Omiten) 2
 Abierta
 A) Verbal 8
 B) Premios 5

Pregunta 12

Tema: Status Social en la Cia.

- Cerrada (Bueno) 29 (Malo) -- (Omite) 1

| | | | | | |
|--------------------------------|---------|----|-----------------------------|----|------------|
| <u>Pregunta 13</u> | | | Tema: Sueldo | | |
| Cerrada | (Bueno) | 12 | (Malo) | 18 | |
| <u>Pregunta 14</u> | | | Tema: Necesidades básicas. | | |
| Cerrada | (Si) | 14 | (No) | 16 | |
| <u>Pregunta 15</u> | | | Tema: Incentivos. | | |
| Cerrada | (Bueno) | 11 | (No) | 18 | (Omiten) 1 |
| Abierta (Incentivos sugeridos) | | | | | |
| A) Premios de puntualidad 12 | | | | | |
| B) Pago de horas extras 4 | | | | | |
| C) Mejorar prestaciones 3 | | | | | |
| <u>Pregunta 16</u> | | | Tema: Participación activa. | | |
| Cerrada | (Si) | 17 | (No) | 12 | (Omiten) 1 |
| <u>Pregunta 17</u> | | | Tema: Trabajo en equipo. | | |
| Cerrada | (Si) | 20 | (No) | 8 | (Omiten) 2 |
| <u>Pregunta 18</u> | | | Tema: Asesoría. | | |
| Cerrada | (Si) | 12 | (No) | 16 | (Omiten) 2 |
| Abierta (Asesoría recibida) | | | | | |
| A) Técnica 12 | | | | | |
| <u>Pregunta 19</u> | | | Tema: Desarrollo. | | |
| Cerrada | (Si) | 25 | (No) | 3 | (Omiten) 2 |
| <u>Pregunta 20</u> | | | Tema: Plan de Carrera. | | |
| Cerrada | (Si) | 15 | (No) | 13 | (Omiten) 2 |

| | | | | |
|--------------------|-------------|----|-----------|--------------------------------|
| <u>Pregunta 21</u> | | | | Tema: Gusto por el trabajo. |
| Cerrada | (Si) | 30 | | (No) -- |
| <u>Pregunta 22</u> | | | | Tema: Turno (conformidad) |
| Cerrada | (Si) | 23 | | (No) 7 |
| <u>Pregunta 23</u> | | | | Tema: Dia de descanso. |
| Cerrada | (Si) | 18 | | (No) 12 |
| <u>Pregunta 24</u> | | | | Tema: Carga de Trabajo. |
| Cerrada | (demasiada) | 8 | (Poca) 21 | (Omite) 1 |
| <u>Pregunta 25</u> | | | | Tema: Problema de transporte. |
| Cerrada | (Si) | 5 | | (No) 25 |
| <u>Pregunta 26</u> | | | | Tema: Cambio de residencia. |
| Cerrada | (Si) | 2 | (No) 27 | (Omite) 1 |
| <u>Pregunta 27</u> | | | | Tema: Horario. |
| Cerrada | (Si) | 25 | | (No) 5 |
| <u>Pregunta 28</u> | | | | Tema: Comedor. |
| Cerrada | (Si) | 24 | (No) 4 | (Omiten) 2 |
| <u>Pregunta 29</u> | | | | Tema: Desea cambiar de puesto. |
| Cerrada | (Si) | 16 | (No) 13 | (Omite) 1 |
| <u>Pregunta 30</u> | | | | Tema: Cambiar de empleo. |
| Cerrada | (Si) | 13 | (No) 16 | (Omite) 1 |

Pregunta 31

Tema: Aspectos positivos y negativos de la Empresa.

Positivo

| | |
|---------------|----|
| A) Desarrollo | 11 |
| B) Horario | 6 |
| C) Ambiente | 4 |
| D) Sueldo | 2 |
| E) Ubicación | 2 |

Negativo

| | |
|-----------------------|---|
| A) Burocracia | 8 |
| B) Faltan incentivos | 6 |
| C) Trabajo sábados | 3 |
| D) Falta comunicación | 2 |
| E) Salario Bajo | 2 |

Pregunta 32

Tema: Aspectos positivos y negativos de lugar de trabajo.

Positivo

| | |
|------------------|---|
| A) Instalaciones | 8 |
| B) Ambiente | 7 |

Negativo

| | |
|--------------------------|---|
| A) Falta ventilación | 4 |
| B) Mobiliario mal estado | 2 |
| C) Mala comunicación | 2 |

Pregunta 33

Tema: Aspectos positivos y negativos de su jefe de trabajo.

Positivo

| | |
|-----------------------|----|
| A) Buen jefe | 16 |
| B) Responsable | 6 |
| C) Motiva al personal | 2 |

Negativo

| | |
|-------------------|---|
| A) Falta carácter | 6 |
| B) Desorganizado | 3 |
| C) Dishonesto | 2 |

Nota: El número de respuestas obtenidas en esta investigación, no da el mismo total en las preguntas abiertas, ya que no todos los sujetos en dichas preguntas respondieron con diferente número de alternativas.

5.3.4 INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS

- Sobre el ambiente de trabajo en la empresa se encontró que en términos generales es bueno, demostrando un 63% de conformidad con él.
- Sin embargo la comunicación tiende a ser deficiente.
- En lo que se refiere al ambiente de trabajo se concluye que es mejor cuando el empleado se encuentra en su departamento.
- Respecto al status social de los trabajadores, manifiestan tener un buen nivel para todos.
- Además de sentir un buen equipo de trabajo.
- En cuanto a la calidad de jefe se encontró que en general éste da una buena descripción del puesto y fija objetivos.
- El 80% de los empleados opinaba que la calidad de su jefe es positiva.
- Sin embargo el 20% opina sobre la falta de carácter, desorganización y deshonestidad.
- Los empleados en su área de trabajo coinciden en un 50% que no es necesaria ninguna mejora. La otra mitad sugiere mejorar el servicio al cliente, una mejor comunicación y un espacio más amplio.
- El 90% de los trabajadores se consideran aptos, conformes con su horario y sienten gusto por su trabajo.

- Aunque manifiestan por otro lado cierto deseo de cambiar de puesto y empleo en índices que rebasan el 50%, lo cual empieza a explicar una de las causas de rotación que se puede observar al entender que su ingreso a la compañía fue satisfactorio, pero poco a poco empiezan a encontrar ciertas deficiencias a la falta de progreso, calificación de méritos, falta de inducción, sueldo y otros incentivos como se verá en las gráficas.
- Después de tres meses de haber ingresado a la empresa, se encuentran ciertas deficiencias como mal ambiente, falta de comunicación etc. Así como observar algunas críticas sobre sus instalaciones, falta de ventilación y mobiliario en mal estado.
- Se encontró también que el 50% de los empleados opinan que no existe un sistema justo de calificación de méritos.
- Y paulatinamente empiezan a presentar críticas contra los sueldos, falta de incentivos y el trabajo de fin de semana.
- Sobre los estudios de inducción se puede señalar que más de un 30% no lo reciben y del 70% restante la mayoría considera que les fue útil, premisa por la cual se presentará un diseño de Manual de Bienvenida para que se aplique a la totalidad de los empleados.
- El 63% de los empleados sugieren mayores incentivos, como pago de horas extras y premio de puntualidad.

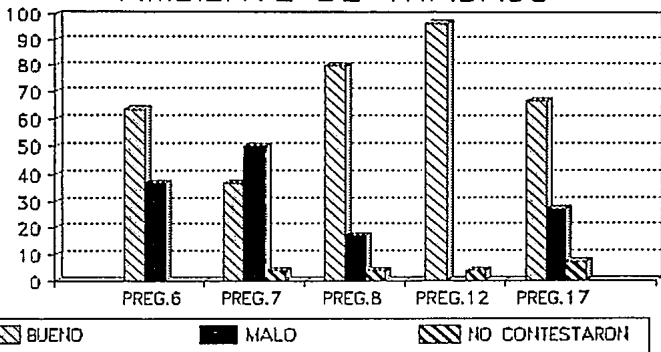
- Consideran que el sueldo que perciben es más bajo que en las demás empresas y no le ayuda a cubrir sus necesidades básicas.
- Los incentivos son muy pobres, encontrándose aquí el principal factor de índice de rotación.
- El 40% de ellos reconocen que las principales motivaciones son de tipo técnico y el resto de ellos opinan que existe mala capacitación y desarrollo y que no está perfectamente bien definido un plan de carrera.
- Por otro lado la empresa ofrece una participación activa y una asesoría al empleado en un 50%.
- Más del 80% están de acuerdo con su horario y con el servicio de comedor aunque no siempre están satisfechos con los días de descanso que se les otorgan.

Esta investigación contiene un buen índice de validez ya que está detectando, con los nuevos instrumentos, así como los que utiliza la empresa, claramente las causas de rotación.

Las nuevas técnicas proponen algunos aspectos de Administración en general que brindan cierta confiabilidad que se corroborará más adelante con los resultados que se sigan acumulando con la aplicación de estos cuestionarios.

Si la empresa analiza estos resultados y busca desarrollar los aspectos administrativos que han dado índices negativos sin duda estos tendrán que disminuir, lo que demostrará la confiabilidad.

AMBIENTE DE TRABAJO



P.6 AMBIENTE DE TRABAJO EN LA EMPRESA

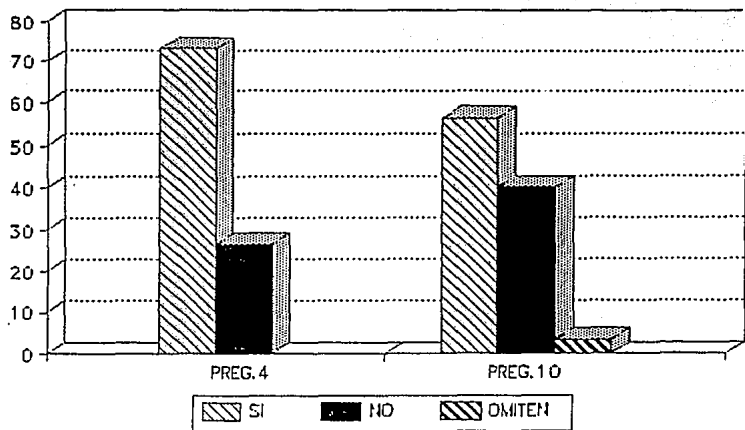
P.7 COMUNICACION EN LA EMPRESA

P.8 AMBIENTE DE SU DEPARTAMENTO

P.12 STATUS SOCIAL EN LA COMPANIA

P.17 TRABAJO EN EQUIPO

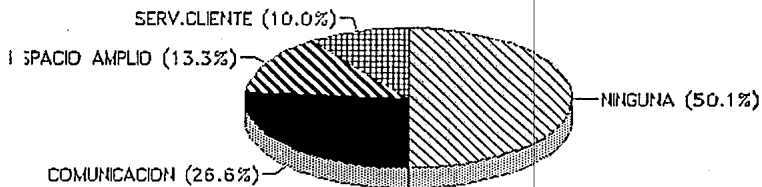
CALIDAD DE JEFE



PREGUNTA 4 CERRADA DESCRIPCION DEL PUESTO POR PARTE DE SU JEFE

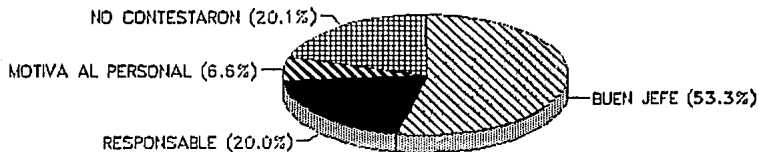
PREGUNTA 10 CERRADA FIJACION DE OBJETIVOS POR PARTE DE SU JEFE

EMPLEADO ANTE EL PUESTO



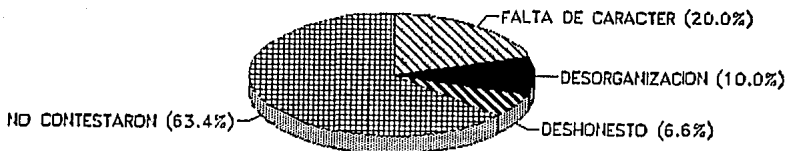
PREGUNTA 9 ABERTA MEJORAS AL AREA DE TRABAJO

CALIDAD DE JEFE ASPECTOS POSITIVOS



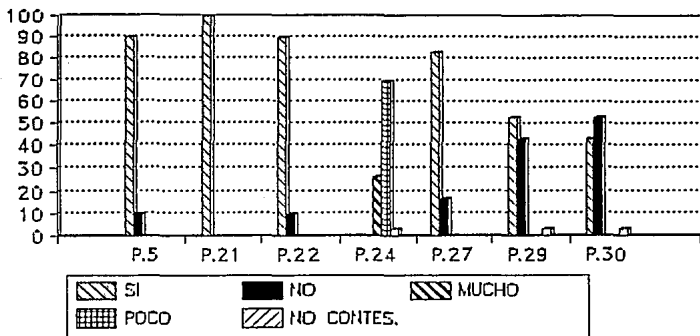
PREGUNTA 33 ABIERTA

CALIDAD DE JEFE ASPECTOS NEGATIVOS



PREGUNTA 33 ABIERTA

EMPLEADO ANTE EL PUESTO



P.5 CORRADA APTITUDES PARA EL TRABAJO

P.21 CORRADA GUSTO POR EL TRABAJO

P.22 CORRADA TURNO (CONFORMIDAD)

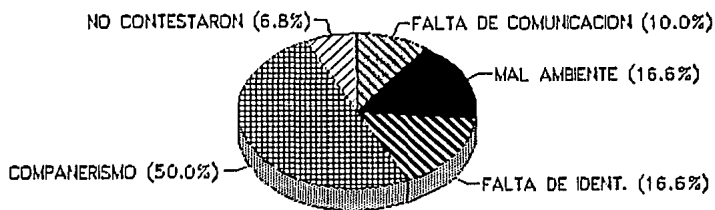
P.24 CORRADA CARGA DE TRABAJO

P.27 CORRADA HORARIO

P.29 CORRADA CAMBIO DE PUESTO

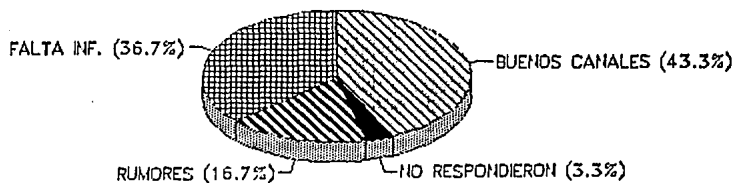
P.30 CORRADA CAMBIO DE EMPLEO

AMBIENTE DE LA EMPRESA



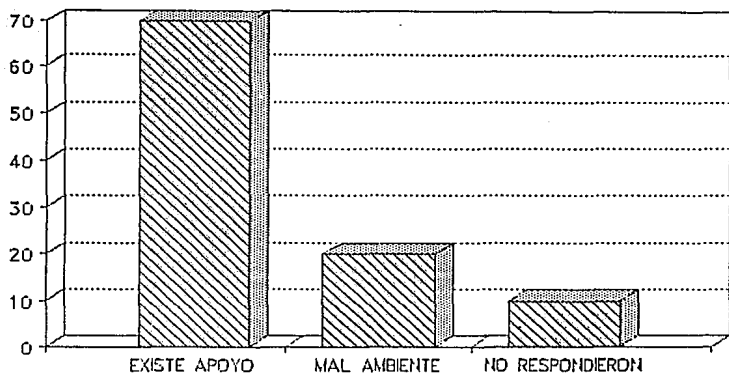
PREGUNTA 6 ABIERTA

AMBIENTE DE LA EMPRESA



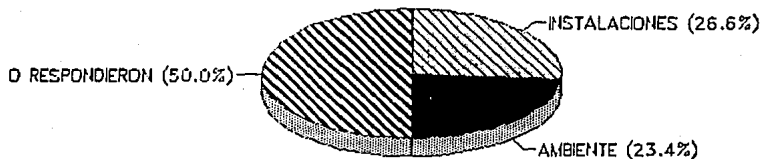
PREGUNTA 7 ABIERTA COMUNICACION

AMBIENTE DE LA EMPRESA



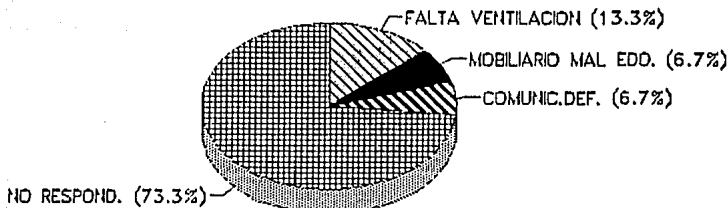
PREGUNTA 8 ABIERTA AMBIENTE DEL DEPTO.

AMBIENTE DE TRABAJO ASPECTOS POSITIVOS



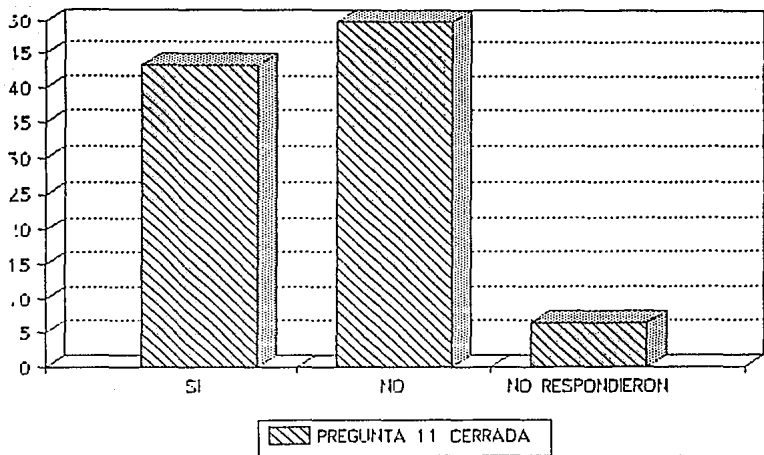
PREGUNTA 32

AMBIENTE DE TRABAJO ASPECTOS NEGATIVOS

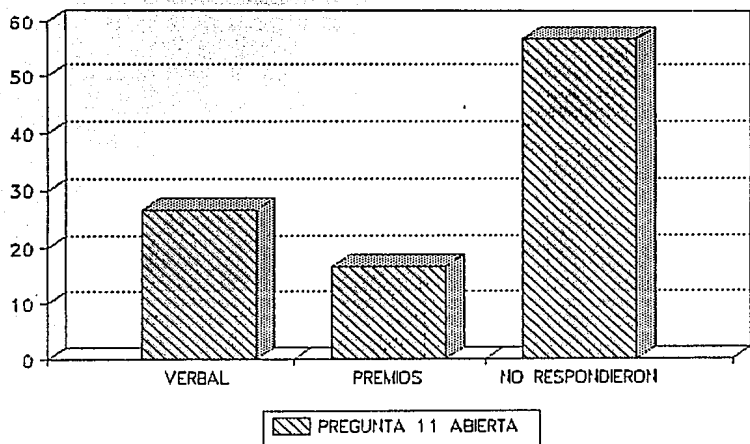


PREGUNTA 32

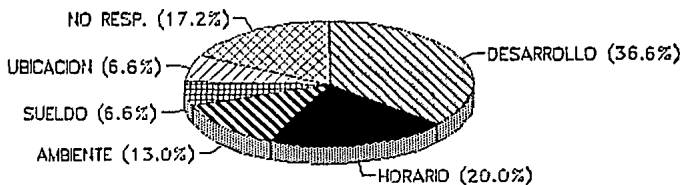
CALIFICACION DE MERITOS



CALIFICACION DE MERITOS

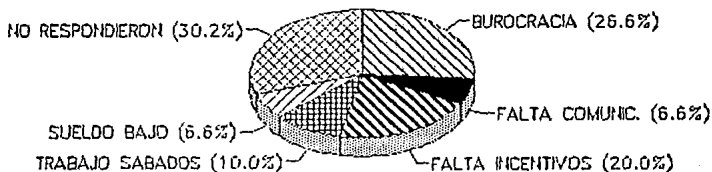


IMPRESION DE LA EMPRESA ASPECTOS POSITIVOS



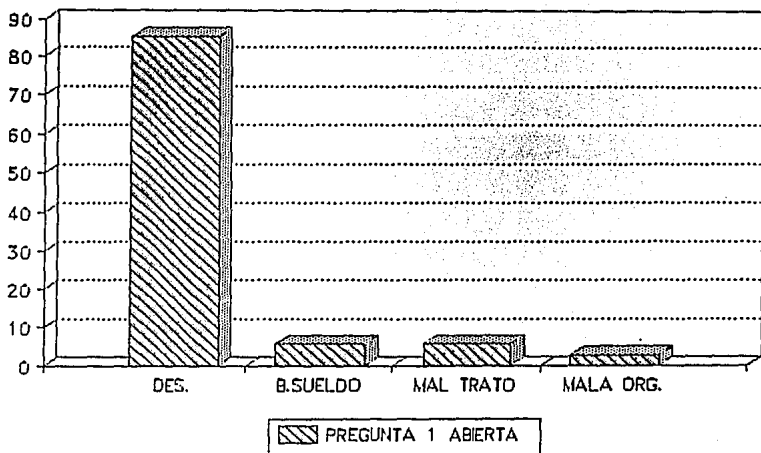
PREGUNTA 31 ABERTA

IMPRESION DE LA EMPRESA ASPECTOS NEGATIVOS

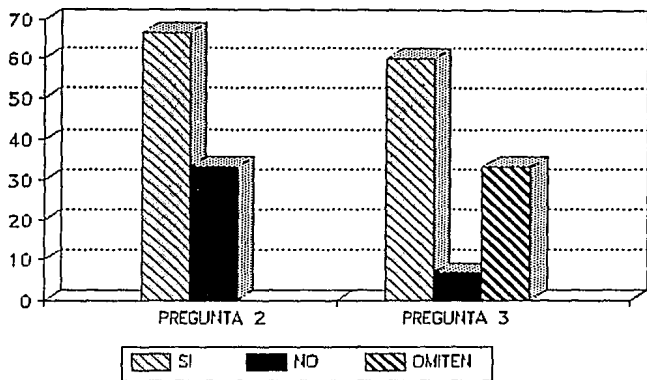


PREGUNTA 31 ABERTA

IMPRESION DE LA EMPRESA



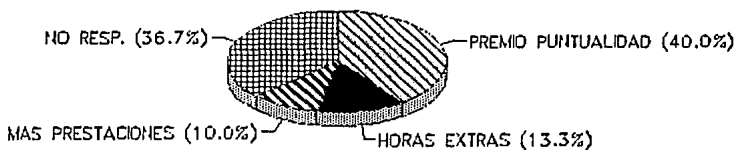
CURSO DE INDUCCION



PREGUNTA 2 CERRADA RECIBO CURSO

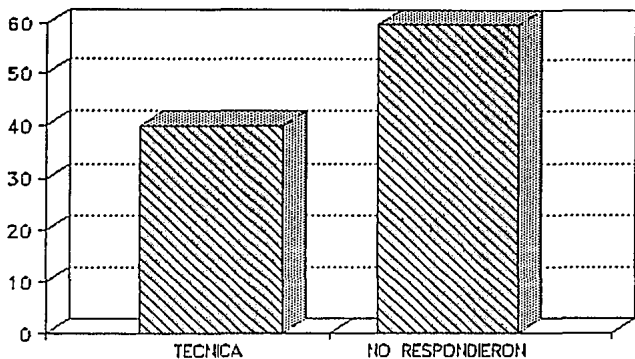
PREGUNTA 3 CERRADA UTILIDAD DEL CURSO

MOTIVACION, SUELDO E INCENTIVOS



PRELUNTA 15 ABERTA

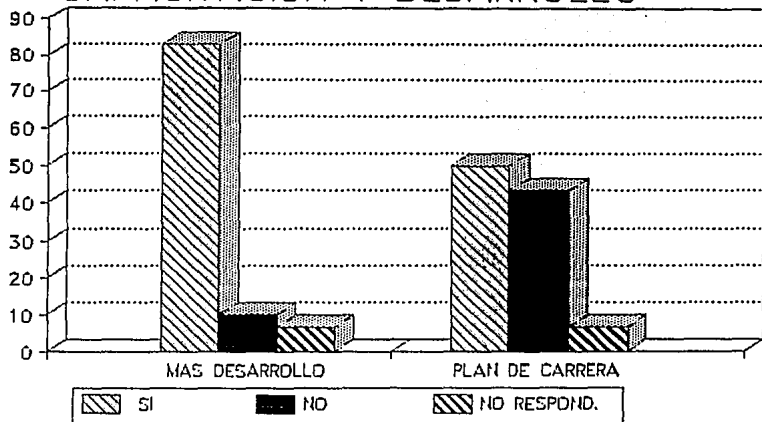
MOTIVACION, SUELDO E INCENTIVOS



TPD DE ASESORIA RECIDA

PRECIANTA 10 ABERTA

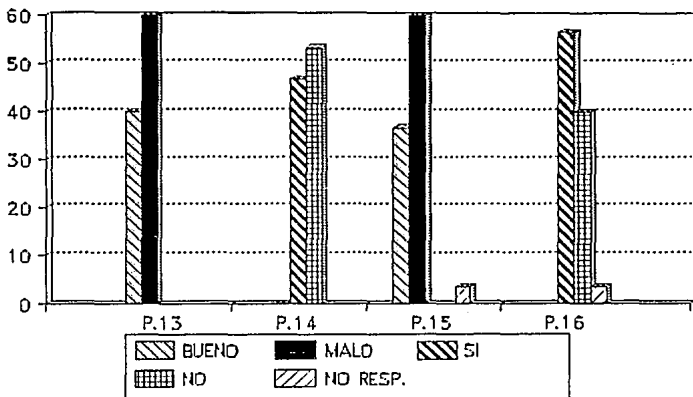
CAPACITACION Y DESARROLLO



PREGUNTA 20 CERRADA

PREGUNTA 19 CERRADA

MOTIVACION, SUELDO E INCENTIVOS



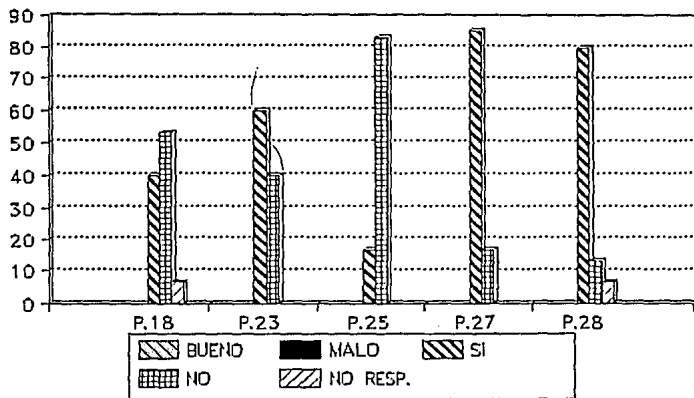
P.13 SUELDO

P.14 SUELDO

P.15 INCENTIVOS

P.16 PARTICIPACION ACTIVA

MOTIVACION, SUELDO E INCENTIVOS



P.18 RECIBE ASESORIA

P.23 CONFORMIDAD DIA DE DESCANSO

P.25 PROBLEMAS DE TRANSPORTE

P.27 HORARIO

P.28 SERVICIO DE COMEDOR

5.4 PROPUESTA DE UN MANUAL DE BIENVENIDA

De acuerdo a la investigación general de esta trabajo y observando que la tercera parte de los trabajadores de esta Organización no reciben un curso de inducción adecuado, los trabajadores rompen fácilmente sus primeros conceptos sobre la empresa.

Por lo cual se diseñó el presente Manual de Bienvenida que no existe en esta empresa para que en un futuro sea aplicado a cada uno de los empleados.

5.4.1 MANUAL DE BIENVENIDA

CONTENIDO

MENSAJE DEL VICE-PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION

BIENVENIDO

NUESTRA MISION

NUESTRA HISTORIA

NUESTRA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

IMPORTANCIA DE SU EMPLEO

SU JEFE Y COMPAÑEROS

HORARIOS DE TRABAJO

DIAS Y FORMAS DE PAGO

CREDECIAL DE IDENTIFICACION

PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA

CAPACITACION Y DESARROLLO

ACTIVIDADES DEPORTIVAS, SOCIALES Y CULTURALES

COMUNICACIONES

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

ALGUNAS RECOMENDACIONES

USTED Y RELACIONES INDUSTRIALES

MANUAL DE BENEFICIOS

MENSAJE DE RELACIONES INDUSTRIALES

VACACIONES

AGUINALDO

FONDO DE AHORRO

SEGURO DE VIDA

VALES DE DESPENSA

NOTAS DE EMPLEADO

PAVO Y/O DESPENSA NAVIDEÑA

FONACOT

SERVICIO DE COMEDOR

CAJA DE AHORROS

NACIMIENTO DE HIJOS

FALLECIMIENTO DE PADRES, ESPOSA (O) E HIJOS

SEGURO SOCIAL

INFONAVIT

SISTEMA DE AHORRO PARA EL RETIRO

DIAS DE DESCANSO

MANUAL DE BIENVENIDA

MENSAJE DEL VICE-PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION

Me es grato darle a usted la más cordial bienvenida a nuestra ORGANIZACION, donde a partir de ahora formará parte de nuestro equipo de trabajo.

Al ingresar a nuestra Empresa, no sólo ha logrado obtener un empleo; en realidad ha dado el primer paso de una nueva etapa en su vida.

Para nosotros es la oportunidad de contar con una nueva persona, que estamos seguros, tendrá ideas valiosas que aportar para el logro de nuestros objetivos organizacionales. Las Empresas que integran nuestro Grupo están en un continuo proceso de cambio a fin de adaptarnos a los requerimientos internos y externos que demandan nuestros clientes, proveedores, personal y accionistas; así como, a la comunidad de la que formamos parte. Dicho cambio se basa fundamentalmente en el factor humano, ya que gracias a su esfuerzo e interés de superación ha sido y seguirá siendo definitivo en los resultados logrados y los que nos fijemos en el futuro. El reconocimiento a nuestro personal, es la base de nuestra Filofoffia en la Administración de los Recursos Humanos. Lo saludo cordialmente y le deseo éxito en sus labores, estando seguro que su permanencia en la Empresa será por muchos años.

ATENTAMENTE

BIENVENIDO

Este manual le ha sido entregado para facilitar su integración a nuestra Empresa. En sus páginas encontrará información básica sobre nuestra Filosofía y Objetivos Organizacionales, Historia, Niveles Jerárquicos, prestaciones y todo lo que consideramos importante sobre el funcionamiento de Nuestra Organización.

El manual forma parte de nuestro Programa de Inducción, el cual le proporcionará información más amplia y detallada sobre los puntos arriba señalados. Esperamos que este manual sea una fuente de consulta permanente para usted y su familia sobre la Organización. El puesto que usted va a desempeñar es de tal importancia para Nuestra Empresa, que fué necesario realizar una profunda selección entre varios candidatos, siendo usted la persona elegida por haber reunido una serie de características personales; tales como: conocimientos, experiencia, capacidad e interés por formar parte de nuestra gran familia. Le invitamos a que aporte lo mejor de usted y que caminemos juntos por largo tiempo para lograr nuestras metas comunes.

ATENTAMENTE

RELACIONES INDUSTRIALES

NUESTRA MISION

Nuestro Grupo persigue la siguiente misión: Venta de servicios y recursos en el área de Distribución, con rendimientos adecuados, y la calidad que aseguren su permanencia.

Contamos con una Política de Excelencia, la cual tomamos como referencia en nuestras diarias decisiones y acciones cotidianas en el desempeño de nuestro puesto. Dicha política persigue los siguientes propósitos.

- Servicio oportuno y correcto a Nuestros Clientes
- Cumplimiento de los requerimientos fijados por nuestros clientes en los productos y servicios.
- Capacitación permanente a todo el personal.
- Liderazgo en el ramo.
- Expansión de nuestras operaciones.
- Mantenimiento de relaciones comerciales a largo plazo con nuestros Clientes y Proveedores.
- Retribuir justamente a nuestros Socios y Personal.

El cumplimiento de estos propósitos se vuelve realidad mediante un PROGRAMA que le hemos llamado O.N.D.A., que significa Organización Nueva y Desarrollo en Armonía, en la cual participan y se involucran todos los Ejecutivos y Empleados del Grupo.

NUESTRA HISTORIA

Una idea, un teléfono, un representante y una mujer emprendedora, fue el origen de lo que hoy en día es la ORGANIZACION.

Esta empresa se fundó en 1934. Primero en el domicilio particular, ubicado en la entonces Calle San Miguel, hoy Av. José Ma. Izazaga, en el Centro de la Ciudad de México y después rentando en el año 1938 un local más amplio en la Calle de Uruguay, donde permaneció por 18 años; para ubicarse posteriormente, y por las mismas razones en la Calle de San Jerónimo No. 24.

En el mes de Enero de 1968, se da un gran paso en la expansión de la Empresa; al inaugurarse las instalaciones de Municipio Libre No. 198 de la Col. Portales, en México, D.F. la fuerza y visión empresarial de nuestra fundadora hizo posible la creación de la primera filial en el Bajío, que inauguró el 15 de Mayo de 1972, en la Ciudad de León, Gto., Menos de 4 años después, el 10. de Enero de 1976, inicia sus operaciones en la Ciudad de Guadalajara, Jal; la segunda filial en el mes de Enero de 1992, se crea la filial del D.F. ubicada en el norte de la Ciudad de México.

La historia de esta Organización no termina aquí, hay muchos proyectos por realizar y usted es un factor importante en la historia por venir.

NUESTRA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Con el objeto de cumplir con nuestra misión, así como con los objetivos estratégicos y operacionales: en Nuestra Organización contamos con niveles jerárquicos que nos permiten definir funciones y áreas de responsabilidad. Buscamos, en el diseño de nuestras Estructuras Organizacionales, que sean ágiles y flexibles para que respondan al medio ambiente bajo el cual operan.

En un organigrama completo el orden jerárquico dentro de la Empresa, aparece así:

- VICE-PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION
- DIRECTOR GENERAL
- DIRECTOR DE AREA
- GERENTE CORPORATIVO
- GERENTE GENERAL DE FILIAL
- GERENTE DE AREA
- JEFATURA
- SUPERVISOR
- EMPLEADO

IMPORTANCIA DE SU EMPLEO

Ahora que principia el desarrollo de su puesto con nosotros, procure conocerlo a fondo. aún cuando le parezca obvio y trivial situaciones por usted conocidas, no pase por alta el que cada actividad es diferente de un puesto a otro y de una Empresa a otra. A fin de facilitar su éxito en la actividad que desarrolle en Nuestra Empresa, le sugerimos:

- Aplique su ENERGIA para iniciar cosas y AGRESIVIDAD para mantenerlas activas. INVENTIVA o ingenio para buscar maneras de realizar los resultados deseados, TENACIDAD para avanzar a pesar de las dificultades, que se le presenten.
- Trate, en la medida de lo posible, confirmar por escrito sus instrucciones y los compromisos de otras personas.
- No asuma que el trabajo se realizará o que el trato se hará porque la otra persona quedó de hacerlo. Muchas personas tienen mala memoria y otras estarán muy ocupadas. Por lo general casi todos tomarán más seriamente el asunto si lo ven por escrito.
- Evite dar una opinión hasta que usted haya estudiado los hechos.
- Exprese y promueva sus ideas. Hay momentos que es conveniente y prudente quedarse callado pero por lo general es importante expresar nuestros puntos de vista siempre que podamos contribuir con algo.

- Esfuércese por ser conciso y claro en su comunicación oral o escrita.
- Sea cuidadoso en la exactitud de sus comentarios, recuerde que una mala respuesta es peor que no responder. Si no lo sabe, dígallo, pero también diga "lo buscaré inmediatamente" Si no está seguro, indique que tan cierto o aproximado está en sus respuestas.

SU JEFE Y COMPAÑEROS

La Organización ha tratado siempre de caracterizarse por su ambiente de compañerismo y fraternidad. Nos sentimos unidos al prestigio de nuestra Compañía. Trabajamos por metas comunes.

Debemos tener en cuenta que nos desarrollamos dentro de un medio en el que existen Jefes y Colaboradores. Como Jefes, debemos conocer que nuestros colaboradores son seres humanos con necesidades y problemas propios, y como tales debemos tratarlos. Debemos pensar que seremos vistos como guías y que nuestro ejemplo debe ser digno de imitación.

Como colaborador, debemos considerar como amigo a nuestro jefe inmediato y; en lugar de antagonizar con él, buscar siempre sus consejos y ayuda con el fin de mejorar nuestro trabajo.

Respecto a nuestros compañeros debemos recordar que todos están en la mejor disposición de colaborar con nosotros y que siempre se sentirán satisfechos de hacerlo.

Mantenga informado a su Jefe Inmediato sobre los avances importantes de su trabajo. Esto es natural, ya que su Jefe debe

saber qué está pasando. Muchos vacilan en "molestar" a su Jefe Inmediato, pero sucede que éste en lugar de sentirse molesto puede mencionar por qué alguien no me había dicho estas cosas?

Si usted recibe una orden y decide no hacerlo, en vista de nuevos datos o eventos, no lo deje, pero informe a su Jefe de sus intenciones o razones.

La unidad de los esfuerzos de todos es el camino mas corto hacia el éxito tengamos presente que nuestro puesto es un elemento vital en el Funcionamiento de la Empresa y que al lograr los objetivos de la Compañía alcanzaremos los propios.

HORARIO DE TRABAJO

En nuestra Empresa los horarios de trabajo se desarrollan en la siguiente manera

Para el Personal Administrativo de Lunes a Viernes de 8:00 a 16:00 hrs. y Sábados de 8:00 a 13:00 hrs.

VENTAS POR TELEFONO

| TURNO | DIAS | HORARIO |
|------------|-------------------|--------------------|
| Diurno | Lunes a Viernes | 10:00 a 18:00 hrs. |
| | Sábado | 9:00 a 13:30 hrs. |
| Vespertino | Domingo a Viernes | 14:00 a 22:00 hrs. |
| | | 15:00 a 23:00 hrs. |

ALMACENISTAS:

| | | |
|------------|-------------------|--------------------|
| Diurno | Lunes a Sábado | 7:00 a 15:00 hrs. |
| | | 8:00 a 16:00 hrs. |
| Vespertino | Domingo a Viernes | 14:30 a 22:00 hrs. |
| | | 15:00 a 22:30 hrs. |
| Nocturno | Domingo a Viernes | 22:00 a 5:00 hrs. |
| | | 22:30 a 5:30 hrs. |
| | | 23:00 a 6:00 hrs. |

Los Departamentos que por necesidades especiales requieren un horario diferente, serán notificados por su Jefe Inmediato.

DIAS Y FORMAS DE PAGO

El pago del sueldo para el personal que labora en Oficinas Administrativas y área de Ventas se realiza los días 15 y último de cada mes, en la Caja de la Empresa. Si dichas fechas coincidieran con días festivos o no laborables; el pago se realizará el día laborable anterior mas próximo.

El pago de su sueldo se realizará previa identificación con su credencial.

Los descuentos que se harán en el sueldo son:

- A) IMPUESTOS AL PRODUCTO DEL TRABAJO
- B) CUOTAS DEL I.M.S.S.
- C) OTROS CONCEPTOS QUE USTED AUTORICE COMO:
 - 1. Préstamo de Fondo de Ahorro ó Caja de Ahorros.
 - 2. Adeudos de Fonacot.

3. Créditos Contraídos con Infonavit.

4. Adeudos con la Empresa.

5. Etc.

Cualquier duda o aclaración que tenga usted sobre el pago de su sueldo, le rogamos se lo haga saber a su Jefe inmediato o acuda al Departamento de Relaciones Industriales para su solución.

CREDENCIAL DE IDENTIFICACION

Al ser contratado por la Organización, el Departamento de Relaciones Industriales proporciona una credencial de identificación. Esta, que es personal e intransferible, le permite el acceso a las instalaciones de la Compañía y siempre debe portarla en un lugar visible durante el desempeño de sus actividades.

En caso de extraviarla, deberá dar aviso al Departamento de Relaciones Industriales para que le sea proporcionado un duplicado, pagando usted el costo de reposición.

Además que sirve para checar las entradas y salidas, insertándola en el reloj de control de asistencia, ubicado en la entrada de la Empresa.

PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA

De gran utilidad será que recuerde que la puntualidad y asistencia representa un factor importante para mejorar su eficiencia, aumentar el valor de su servicio, contribuir a la eficaz operación de su equipo de trabajo y logro de las metas que, personalmente se haya propuesto.

Su puntualidad y asistencia será considerada dentro de otros factores de Evaluación del Desempeño, promociones y/o aumentos de sueldo.

Cuando se vea imposibilitado para concurrir al trabajo, deberá dar aviso a su jefe inmediato o directamente al Departamento de Relaciones Industriales, dentro de la hora siguiente a la iniciación de sus labores, esto lo hará con el objeto de no incurrir en una o varias faltas injustificadas que pueden afectar su carrera dentro de la Empresa.

Si usted falta a sus labores por enfermedad o accidente, deberá acudir el mismo día a la clínica del I.M.S.S. que le corresponda para que le sea expedida la incapacidad correspondiente; misma que deberá hacer llegar a su jefe inmediato para su conocimiento. En casos de fuerza deberá comprobar la satisfacción de su jefe inmediato o departamento de relaciones industriales la causa de la falta o faltas.

CAPACITACION Y DESARROLLO

Tenemos la firme convicción de que el fomento de las capacidades humanas es el mejor camino para el progreso.

Esta es una Empresa creciente y requiere que su personal se desarrolle con ella.

Para facilitar este objetivo, se tienen planeados programas de entrenamiento, capacitación y desarrollo para todos los integrantes de la Compañía.

Estos programas le permitirán capacitarse mas para desempeñar su puesto actual. Buscan que usted desarrolle plenamente todas sus aptitudes, para que posteriormente pueda ocupar puestos de mayor responsabilidad dentro de la Organización.

Además de los programas dentro de nuestra Empresa envía, de acuerdo a necesidades particulares a sus colaboradores a Instituciones donde se lleven a cabo programas especializados. La Compañía absorbe como una prestación mas el costo total o parcial de los mismos, según sea el caso.

El desarrollo de su capacidad para desempeñar sus obligaciones le beneficiará con mayores oportunidades de ascenso, el personal siempre debe estar preparándose para el futuro.

ACTIVIDADES DEPORTIVAS, SOCIALES Y CULTURALES

En la Empresa nos preocupamos en crear y mantener un ambiente de trabajo propicio para que su personal desarrolle actividades Deportivas, Sociales y Culturales, a fin de mejorar la calidad de vida desarrollemos espíritu de equipo y enriquezcamos nuestra cultura.

Por tal motivo, se tienen programadas diversas actividades a través del año para que de acuerdo a su interés, participe en ellas.

Le invitamos a que acuda al Departamento de Relaciones Industriales para que informe sus inquietudes de las actividades en las cuales desee participar o sugiera aquellas que deseara se incluyeran dentro del programa.

Dentro de las actividades que tenemos son las siguientes:

ACTIVIDADES DEPORTIVAS

- Foot-ball
- Volleyball
- Ping-Pong
- Basquetball
- Torneo de Dominó
- Aerobic's
- Participación del personal en maratones en la Ciudad de México.

ACTIVIDADES SOCIALES

- Día del Niño
- Día de la Madre
- Día del Almacenista
- Día del Operador
- Día del Vendedor
- Día del Empleado Administrativo
- Concurso de Baile O.N.D.A.
- Día de la Secretaria
- Día de la Virgen de Guadalupe
- Reconocimiento por Años de Antigüedad
- Brindis Navidad y Año Nuevo

ACTIVIDADES CULTURALES

- Exposición de Trabajos Manuales
- Diseño y Creatividad de Frases para Calaveras

COMUNICACIONES

La comunicación es el elemento que dá vida y dinamismo a nuestra Empresa, por lo que debe propiciarse participando en los medios y formas más adecuadas y oportunas; tales como: reuniones, seminarios, juntas, exhibición de películas y todo aquello que lleve al diálogo.

Su jefe es el responsable de comunicarle al día sobre la Compañía y sobre las acciones que puedan afectar su trabajo.

Si sus inquietudes no han sido interpretadas, sientase con la libertad de expresarlas.

Si dentro de su trabajo detecta ciertas diferencias y tiene alternativas de solución, es nocivo quedarse callado; extérnelas por escrito y túrnelas a su Jefe, o en su caso hay buzones de sugerencias ubicados en lugares estratégicos, donde puede depositar en forma escrita su inquietud; todas sin excepción, son analizadas y turnadas a la Dirección o Gerencia correspondiente para su conocimiento, solución o seguimiento.

Existen tableros para avisos en los lugares con mayor tránsito en la Empresa, en los cuales, constantemente se ponen circulares, boletines e información de interés general.

Ahora que usted ya forma parte de nuestra gran familia le invitamos a que aporte su colaboración a nuestra revista interna NOTI-ONDA, enviando al área de Relaciones Industriales, todas las noticias o artículos y fotografías que considere sean del interés general para personal de la Empresa.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Dentro de la filosofía Organizacional del GRUPO, destaca como uno de los principales valores el desarrollo de su Personal. Apoyar el desarrollo de nuestros Recursos Humanos significa que identifiquemos sus puntos fuertes y débiles, brindando la posibilidad de mantener los primeros y superar o reforzar éstos últimos. Para ello, contamos con un SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO que le ayuda a analizar, junto con su Jefe, el progreso que ha tenido en la Empresa. Así mismo, le permite establecer semestralmente las nuevas metas a alcanzar en su puesto.

Lo anterior es importante en su desarrollo, ya que en la medida en que logre alcanzar las metas que han sido fijadas conjuntamente, estará en posibilidades de desempeñar funciones de mayor responsabilidad.

Recuerde que su entusiasmo, involucramiento y compromiso serán la llave del éxito.

ALGUNAS RECOMENDACIONES

Nos permitimos hacerle algunas recomendaciones con el objeto de facilitar su pronta integración a Nuestra Empresa.

UTILES DE TRABAJO: Procure conservar en buenas condiciones el equipo y los útiles que se le asignen para el desempeño de su trabajo. Cualquier desperfecto que note en los equipos deberá

reportarlo inmediatamente a su Jefe para que corrija o para su oportuna reposición. Recuerde que el descuido de los equipos representa gastos de renovación y una consiguiente merma en nuestras utilidades.

EL ARREGLO PERSONAL: Su apariencia personal forma parte de su personalidad, le sugerimos vigile que su presentación reúna las mejores características de seriedad, decencia y limpieza. La impresión que damos cada uno de nosotros, será la impresión que externemos de la Compañía. Por lo tanto debemos siempre procurar vestir adecuadamente a la ocasión.

HIGIENE Y LIMPIEZA: Es agradable trabajar en un lugar higiénico, limpio y ordenado, usted puede ayudarnos en la campaña permanente de limpieza y orden, manteniendo limpio su lugar de trabajo.

SEGURIDAD INDUSTRIAL: El personal de Seguridad Industrial está para salvaguardar los intereses de todos nosotros y desea liberarnos de los accidentes de la Empresa. Coopera ampliamente con las disposiciones y reglamentos establecidos por su Seguridad.

DATOS PERSONALES: Es importante para usted y para Relaciones Industriales el mantener su expediente personal al día. Por ello es necesario que usted de a conocer cualquier cambio con respecto a: DOMICILIO, TELEFONO, EDUCACION ADICIONAL, OTROS QUE CONSIDERE CONVENIENTES.

USTED Y RELACIONES INDUSTRIALES

No olvide lo importante que es tener los datos exactos y suficientes para establecer la necesaria comunicación.

Desde el primer momento en que inicia usted sus trámites de Ingreso en nuestra Compañía, ha estado en contacto con personal que labora en la Gerencia de Relaciones Industriales. Esta Gerencia es el área de nuestra organización dedicada a conciliar las necesidades del elemento humano de la Empresa. con los objetivos de la misma.

Entre sus funciones se encuentran:

- Establecer y administrar los sistemas de sueldos en coordinación con los Directores del área.
- Reclutar y Seleccionar al Personal necesario.
- Coordinar programas de entrenamiento y capacitación.
- Administrar los beneficios al personal.
- Promover condiciones de trabajo adecuadas y seguras.
- Proporcionar servicios oportunos y correctos tales como: comedor, vigilancia, pago de nómina, orientación de I.M.S.S., INFONAVIT Y FONACOT.
- Conciliar intereses por problemas personales y grupales.
- Coordinar la comunicación organizacional.
- Realizar diagnósticos para proponer cambios hacia una mayor productividad y satisfacción del personal.

MANUAL DE BENEFICIOS

MENSAJE DE RELACIONES INDUSTRIALES

El completo conocimiento de sus beneficios individuales es muy importante para usted y su familia.

Con el objeto de proporcionarle la información necesaria sobre los planes de beneficios que la Empresa ha instituido y mejorado en el transcurso de los años, hemos elaborado este Manual que le recomendamos lea detenidamente junto con su familia.

Sabemos que conociendo bien sus beneficios con que cuenta, usted podrá valorar lo que la Empresa le otorga, además de su remuneración quincenal, a cambio de su labor productiva.

Si requiere de alguna información adicional, le rogamos ponerse en contacto con el Departamento de Relaciones Industriales, quien con gusto ampliará la explicación que usted solicite.

Muy cordialmente

RELACIONES INDUSTRIALES

VACACIONES

OBJETIVO: Promover el descanso y esparcimiento del Empleado y familia. En qué consiste? a partir del primer año de pertenecer a la Empresa, usted tiene derecho a un período vacacional de acuerdo a la siguiente tabla:

| ANTIGUEDAD | DIAS HABILES | PRIMA |
|-------------|--------------------|----------|
| <u>AÑOS</u> | <u>A DISFRUTAR</u> | <u>%</u> |
| 1 | 6 | 25 |
| 2 | 8 | 25 |
| 3 | 10 | 25 |
| 4 | 12 | 25 |
| 5 A 9 | 14 | 25 |
| 10 A 14 | 16 | 25 |
| 15 A 19 | 18 | 25 |
| 20 A 24 | 20 | 25 |
| 25 A 29 | 22 | 25 |

En adición al salario base que seguirá percibiendo el empleado durante los días hábiles en que se encuentre de vacaciones, recibirá una prima vacacional equivalente al porcentaje de la tabla arriba señalada.

Debe entenderse como día hábil de Lunes a Sábado inclusive para el personal de áreas administrativas y de domingo a viernes para el de área de ventas, excluyéndose los descansos obligatorios por la Empresa.

La solicitud de vacaciones deberá ser presentada en el Departamento de Relaciones Industriales con 15 días de anticipación al día que comenzará el período vacacional debidamente autorizado por su Jefe. El disfrute de vacaciones se hará de acuerdo a las fechas que previamente hayan acordado el Jefe y el Empleado.

El empleado deberá disfrutar en forma continua seis días de vacaciones, por lo menos. Si el empleado desea cambiar su fecha de vacaciones y no afecta las actividades de la Empresa, se podrá efectuar el cambio, fijando una fecha nueva. Se seguirá el mismo procedimiento cuando debido a causas de fuerza mayor, la Empresa ha de cambiar la fecha de vacaciones del Empleado.

El pago de prima de vacaciones se hará en el primer período que tome de vacaciones por el total que le corresponda.

Las vacaciones no podrán compensarse con una remuneración. Si la relación de trabajo termina antes de que se cumple el año de servicios. El empleado tendrá derecho al pago proporcional por el tiempo de servicios prestados.

Las vacaciones deberán disfrutarse dentro de los seis meses siguientes al cumplimiento del año de servicios.

AGUINALDO

OBJETIVO: La Empresa pagará al Empleado un aguinaldo anual, de acuerdo a la siguiente tabla:

| ANTIGUEDAD | DIAS |
|-----------------------------------|------|
| De 1 año | 15 |
| De 2 a 4 años | 20 |
| De 5 a 7 años | 25 |
| De 8 en adelante | 30 |
| Para supervisores de departamento | 30 |
| Representantes de ventas | 15 |

El empleado recibirá el 100% del beneficio siempre y cuando hubiera trabajado para la Empresa el período completo del 10. de Enero al 31 de Diciembre.

El que no tenga un año de trabajar en la Empresa, se le pagará el Aguinaldo en proporción al tiempo laborado.

En nuestra Empresa el Aguinaldo se paga a mas tardar el 20 de Diciembre de cada año.

FONDO DE AHORRO

OBJETIVO: Promover el ahorro entre todos los Empleados de la ORGANIZACION y apoyarlos en causas de fuerza mayor de carácter económico.

Desde su fecha de ingreso a la empresa usted se integra al Plan de Fondo de Ahorro en los términos del reglamento formulado para tal efecto.

En caso de fallecimiento del Empleado los beneficiarios del presente plan serán los que usted designe.

El plan de Fondo de Ahorro se financia con las aportaciones que hace la empresa y el empleado. La aportación de la empresa es del 13% del sueldo base ordinario mensual del empleado, considerando exclusivamente la parte que no exceda de 10 veces el salario mínimo general de la zona que rija en el establecimiento en que el empleado preste sus servicios.

La aportación de la empresa está sujeta a que el empleado aporte una cantidad igual a la aportada por la empresa.

SEGURO DE VIDA

OBJETIVO: Siempre ha sido preocupación de la ORGANIZACION, velar la seguridad de su personal y la de su familia. Por tal motivo, se ha contratado una Póliza de Seguro de Vida. Quién paga el costo del Seguro? Usted contribuyepara el pago de su Seguro con un 0.5% de su salario y el resto lo cubre la ORGANIZACION.

Para poder gozar de este beneficio, solo será necesario que llene el consentimiento correspondiente en el Departamento de Relaciones Industriales en el cual se anotará su fecha de nacimiento y los beneficiarios a los que desee proteger.

Recomendación: No es conveniente que usted nombre beneficiarios a menores de edad, en virtud de que carecen de personalidad jurídica y se tendrá que entregar el beneficio a sus tutores, siendo en ocasiones, un problema de determinar quien tiene ese carácter. Los beneficiarios designados por usted recibirán una cantidad equivalente a 24 meses de sueldo promedio anual por accidente o muerte natural.

Para personal con ingresos variables se pagará este Seguro calculando un promedio anual de ingresos.

Si hay varios beneficiarios y desea que reciban conjuntamente la suma asegurada, deberá ser su designación de tal forma que quede claro quienes, en qué proporción van a recibir el beneficio. Por ejemplo:

JORGE GOMEZ PADRE 50%

MARIA ARRIETA MADRE 50%

Si por lo contrario, desea que haya un primer beneficiario y solo a falta de éste se entregue a otro, su designación será la siguiente:

JORGE GOMEZ PADRE, Si viviera, si no:

MARIA ARRIETA MADRE

Con quién efectuará la reclamación? Sus beneficiarios deberán proceder de la siguiente forma para obtener el pago del Seguro; entregar al Depto. de Relaciones la siguiente documentación:

- Certificado Individual de Seguro.
- Acta de Defunción respectiva.
- Acta de Nacimiento del Empleado.
- Acta de Nacimiento de los Beneficiarios.
- Acta de Matrimonio.

Si la muerte ocurrió a consecuencia de un accidente, se deberá recabar el acta levantada por la Autoridad correspondiente.

La Póliza de Seguro de Vida queda automáticamente cancelada, al dejar de prestar sus servicios en la Organización.

VALES DE DESPENSA

OBJETIVO: Apoyar al presupuesto familiar con artículos de primera necesidad alimentación.

Se otorga mensualmente a cada empleado un 10% de su sueldo base ordinario, como prestación económica directa para la compra de productos de primera necesidad.

-Esto se lleva a cabo a través de cupones, los cuales son conjeados en diferentes tiendas como si fuese en efectivo. Se entregará al momento de su contratación un Directorio de establecimientos afiliados para que usted elija donde hacer sus compras.

NOTAS DE EMPLEADO

OBJETIVO: Ayudar a los empleados a adquirir los productos que la ORGANIZACION distribuye para uso o consumo personal y/o familiar. Podrán solicitar Notas de Empleado una vez que hayan obtenido el Contrato por tiempo indefinido, estas se solicitarán con la secretaria de su Departamento respectivo, turnándola posteriormente al Departamento de Venta Directa de 9:00 a 11:30 a.m. para que le sea surtida y recogerla en el Departamento de Almacén en un horario de 16:00 a 18:00 hrs. El importe será descontado en la quincena siguiente a su compra.

FAVO Y/O DESPENSA NAVIDEÑA

OBJETIVO: Este es un beneficio especial que recibe el Empleado que haya demostrado cumplimiento en asistencia y puntualidad durante el año. Y serán otorgados bajo la siguiente Política:

La Empresa proporcionará una Despensa y una Pavita a todo el personal que haya observado buena puntualidad y asistencia durante el período comprendido en el 10. de Noviembre y el 31 de Octubre del año siguiente.

DESPENSA

Tendrán derecho a despensa todos los Empleados con un año o más de antigüedad en la Empresa, que hayan tenido menos de cuatro faltas y hasta diez retardos no mayores a diez minutos cada uno, en el período arriba señalado.

A los Agentes del Area de Ventas, con uno o mas años de antigüedad en la Empresa, que hayan tenido hasta cinco faltas se les proporcionará una despensa.

La entrega de las Despensas y Pavitas se realizará dentro del mes de Diciembre de cada año.

PAVITA

Tiene derecho a Pavita el personal que no haya tenido faltas y haya tenido hasta cinco retardos no mayores a diez minutos cada uno durante el período señalado en el punto anterior. Así mismo a los agentes de ventas que hayan tenido hasta tres faltas se les proporcionará una Pavita.

Para efectos de lo anterior señalado, se considera retardo toda checada en el reloj, posterior a la hora de entrada a la Empresa.

FONACOT

Es un convenio establecido con FONACOT para la compra de artículos para el hogar cuyo objeto es proporcionar al trabajador créditos para la adquisición de Bienes y Servicios a precios de contado sin enganche y sin fiador.

OBJETIVO: Orientar al personal sobre un beneficio económico en donde pueden obtener crédito en la compra de Bienes y Servicios a bajo precio.

REQUISITOS PARA RECIBIR EL CREDITO

- 1.- Ser mayor de 18 años.
- 2.- Tener por lo menos un año de antigüedad en la Empresa.
- 3.- Ganar desde una hasta siete veces el salario mínimo.
- 4.- Solicitar en el Depto. de Relaciones Industriales una "solicitud de Afiliación".
- 5.- Llenar a máquina totalmente la parte correspondiente a los datos personales de la solicitud.
Si escribe a mano, hacerlo con tinta, con letra clara y de molde.
- 6.- Entregar la solicitud al Depto. de Relaciones Industriales quien entregará a usted la solicitud autorizada para que realice los trámites correspondientes.
- 7.- Anexar a la solicitud las copias fotostáticas de los siguientes documentos:

Comprobante de domicilio.
Comprobante de ingresos.
Recibo de pago.
Hoja rosa del Seguro Social.

SERVICIO DE COMEDOR

OBJETIVO: Proporcionar al Empleado una comida adecuada y sana, de tal forma que le permita recuperar las energías dedicadas al trabajo.

La Empresa cuenta con comedor debidamente equipado para dar servicio a todo el personal que trabaja en áreas administrativas. El Empleado paga una mínima cantidad del costo total de la comida, el resto lo absorbe la Empresa. Para ser uso de esta prestación se le entregará quincenalmente los boletos para que se haga uso de este servicio.

HORARIOS

| | | |
|-------------------------|--------------|------------|
| Personal Administrativo | 11:00 a.m. a | 15:00 p.m. |
| Almacén Matutino | 11:00 a.m. a | 11:30 a.m. |
| Almacén Vespertino | 14:30 p.m. a | 15:00 p.m. |
| Almacén Nocturno | 1:00 a.m. a | 3:00 a.m. |
| Operadores | 6:00 a.m. a | 6:30 a.m. |

CAJA DE AHORROS

OBJETIVO: Fomentar el ahorro entre los Empleados de la ORGANIZACION, así como otorgarles préstamos de tal forma que les

apoye a ser frente a las eventualidades que se les presenten. Las solicitudes de préstamo podrán ser solicitadas en el Depto. de Relaciones Industriales con el encargado de Caja de Ahorro, estas solicitudes deberán estar soportadas por dos avales.

En que consiste? usted puede ahorrar desde una cantidad fija quincenal que usted mismo la determina al inicio del ejercicio, que abarca del 10. de Noviembre al 31 de Octubre del siguiente año, y se hará entrega de los Fondos en Noviembre, más intereses generados durante ese período.

Los préstamos otorgados serán para cubrir necesidades meramente prioritarias e imprevistas y estarán sujetos a disponibilidad de Fondos, estos préstamos podrán ser solicitados por personal que tenga planta definitiva.

Los préstamos podrán ser hasta dos meses de sueldo con un interés de acuerdo al costo porcentual promedio + 10 puntos que fija el Banco de México, aplicándose sobre los saldos insolutos de los préstamos.

La forma de pago del préstamo será de acuerdo al plazo fijado por el Empleado, a través de pagos quincenales descontados por nómina.

CREDITO PARA LA COMPRA DE ARTICULOS VARIOS. Este es otro beneficio que nos brinda la Caja y consiste en solicitar créditos para la compra de artículos varios tales como:

- Aparatos Electrodomésticos.
- Aparatos Eléctricos.
- Línea Blanca.
- Ropa.

- Juguetes.
- Perfumería y Joyería entre otras.

El crédito se descontará en 5 o 6 quincenas iniciándose el descuento en la siguiente quincena inmediata a la compra.

NACIMIENTOS DE HIJOS

OBJETIVO: Que el empleado pueda asistir tranquilamente al Nacimiento de su Hijo.

La Empresa le otorgará el día con goce de sueldo, comprobando con documento fehaciente dicho nacimiento, siempre y cuando el nacimiento coincida con día laborable.

FALLECIMIENTO DE PADRES, ESPOSA E HIJOS

OBJETIVO: Que el Empleado asista a los funerales de sus familiares. La Empresa le otorgará hasta 2 días con goce de sueldo, siempre y cuando el fallecimiento coincida con día laborable.

SEGURO SOCIAL

Todo el personal queda inscrito desde el primer día de haber ingresado.

Usted deberá solicitar al Depto. de Relaciones Industriales la hoja rosa en un plazo no mayor de 5 días a la fecha de su ingreso, la cual le da derecho de inscribirse al IMSS en su clínica según le corresponda.

El IMSS le otorga dos tipos de prestaciones en especie y en dinero.

EN ESPECIE:

- Atención médica y farmacéutica.
- Servicio de hospitalización.
- Aparatos de prótesis y ortopedia, rehabilitación.
- Guardería.
- Maternidad.
- Canastilla y ayuda para lactancia.

EN DINERO:

- Pago de incapacidad por enfermedad general al 60% de su salario integrado.
- Incapacidad por maternidad.
- Accidente de trabajo 100%.
- Incapacidad por accidente de tránsito 100%.
- Dote matrimonial.
- Pensión por invalidez parcial o total.
- Jubilación 35 años de trabajo o 60 años de edad, cubriendo 500 semanas de cotización.

INFONAVIT

OBJETIVO: Otorgar créditos para vivienda del trabajador.

Es otra de las prestaciones de Ley que otorga la Empresa a sus Empleados.

Todos los colaboradores tenemos derecho a participar en los sorteos que realiza INFONAVIT a fin de adquirir para una Casa, reparar o ampliar la que se tiene.

Por este concepto la Empresa aporta a INFONAVIT el 5% sobre el salario base de cotización.

Para solicitar el crédito, es necesario que se llene la solicitud, que podrá ser solicitada en el Depto. de Relaciones Industriales.

SISTEMA DE AHORRO PARA EL RETIRO

OBJETIVO:

- Que usted cuente con una cantidad económica al momento de su retiro de la empresa.
- A partir de su ingreso a la empresa, usted ingresa al Sistema de Ahorro para el Retiro que por ley se instituyó a partir del 10. de Mayo de 1992. La Empresa depositará bimestralmente en una cuenta especial en el Banco que usted elija, los porcentajes de sueldo que más adelante se señalan.
- Si por cualquier causa usted se quedara sin empleo, podrá recurrir a dicho ahorro para solventar sus gastos en tanto usted se integre a un trabajo.

El Sistema de Ahorro para el Retiro es un Seguro Complementario a la pensión de vejez del IMSS.

CARACTERISTICAS

- 1.- La Empresa aporta para el retiro el 2% sobre el salario base de cotización. Limitado a 25 veces el salario mínimo de la región donde se ubique la empresa.

- 2.- La Empresa aporta así mismo el 5% para INFONAVIT salario base de cotización limitado a 10 veces salario mínimo.
- 3.- El Banco manejará una cuenta individual por Empleado identificado.
 - Aportación para el Retiro.
 - Aportación para Vivienda.
 - Aportación Voluntaria.
- 4.- Las aportaciones y los registros individuales se harán en la Institución de crédito y/o Sociedades de Inversión que el Empleado designe.
- 5.- El número de cuenta para el SAR del Empleado será el RFC el cual se integra con iniciales del nombre completo, fecha de nacimiento, dígito verificador y homoclave.
- 6.- El Empleado no puede tener mas de una cuenta de ahorro para el Retiro, ya que al tener una nueva relación de trabajo deberá de proporcionar al patrón respectivo su No. de cuenta, así como el nombre de la Institución de Crédito que maneje su cuenta.
- 7.- La empresa entregará comprobante de aportación individual para cada Empleado.
- 8.- El Banco lleva un Estado de Cuenta Anual individual.
- 9.- El saldo devengará intereses a tasa real entre el 2% y el 6% y capitalizable mensual.

CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES

Los retiros se pueden efectuar cuando el Empleado tenga:

- 1.- 65 años, siempre y cuando el IMSS lo pensione por vejez.
- 2.- Derecho de pensión IMSS por fallecimiento o incapacidad total, así como; cuando el Empleado este desempleado tendrá derecho al 10% de la subcuenta de (aportación para el retiro) siempre y cuando hayan cotizado los últimos 5 años.

DIAS DE DESCANSO

| | |
|--------------------------------|------------------|
| Año Nuevo | 10. de Enero |
| Constitución Mexicana | 05 de Febrero |
| Natalicio de Benito Juárez | 21 de Marzo |
| Semana Santa | Viernes y Sábado |
| Día del Trabajo | 10. de Mayo |
| Independencia de México | 16 de Sept. |
| Fieles Difuntos | 02 de Nov. |
| Revolución Mexicana | 20 de Nov. |
| Día de La Virgen de Guadalupe | 12 de Dic. |
| Navidad | 25 de Dic. |
| Cambio de Poder Ejecutivo Fed. | 01 de Dic. |
| | (cada 6 años) |

CONCLUSIONES DEL OBJETIVO GENERAL

- 1.- Para contar con un buen nivel de permanencia de los empleados es necesario tener una buena descripción y valuación de puestos, así como una adecuada calificación de méritos en donde el empleado vea recompensado el esfuerzo realizado.
- 2.- Si se cuenta con programas de capacitación y desarrollo bien estructurados y perfectamente ligados a un plan de carrera se logra incrementar la satisfacción en el trabajo así como la calidad y por consiguiente se abate la deserción de personal.
- 3.- Los departamentos de personal pueden participar en forma activa en la disminución de la tasa de rotación mediante el uso de un buen programa de inducción, para lograr que el empleado se identifique con la empresa desde el primer día.

CONCLUSIONES OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 4.- A lo largo de la historia de la Administración se observa la importancia del hombre en el trabajo a través de los estudios de diferentes autores, que nos llevan a ver al hombre como un ser pensante y con potencial que requiere de motivación para sentirse satisfecho en su lugar de trabajo y lograr así su desarrollo profesional.
- 5.- Para dar respuesta a los problemas motivacionales de esta empresa se sugiere la implementación de los Círculos de Calidad, en donde los empleados se interesan más por su trabajo al ser involucrados en la toma de decisiones y como consecuencia se llega a mejorar la calidad y productividad,

así como un aumento en la satisfacción del mismo y una reducción en los conflictos laborales. Lo cual nos da como resultado una actitud positiva y una disminución en los índices de rotación.

- 6.- La entrevista de salida es una herramienta vital para conocer las causas de rotación y corregir de ésta manera las diferentes políticas de personal.
- 7.- Es importante realizar auditorías de personal cuando lo requiera la empresa para corroborar que los procedimientos que se están utilizando, se llevan a cabo como lo establecen las políticas de la misma y que el trabajo se desarrolle en forma objetiva.
- 8.- Es necesario que el empleado conozca sus funciones o actividades a realizar en su nuevo puesto antes de iniciar labores.
- 9.- Se obtiene mayor calidad de trabajo al ofrecer motivación a los trabajadores a través de las políticas de personal que existen en la Cía.
- 10.- En los últimos años el Psicólogo Industrial ha cobrado mayor importancia en las Compañías., a través del uso de pruebas psicológicas, en las técnicas de evaluación del desempeño y en la teoría del aprendizaje, en donde no ve al hombre como una máquina sino como un ser pensante y susceptible de cambios, y por medio de estas herramientas, lo van encaminando a mejorar la motivación y por consiguiente la productividad y la calidad de su trabajo, así como alcanzar resultados más efectivos dentro de las organizaciones.

- 11.- Además de lo anterior es importante recordar que el psicólogo es un especialista en entrevista y que a través de ella puede obtener un mayor conocimiento de las habilidades deficiencias y metas de la persona y por consiguiente permite tener una visión más amplia al momento de tomar una decisión para su contratación.
- 12.- El cambio que presenta el mundo día con día lleva al psicólogo a actualizar y perfeccionar sus técnicas de evaluación, por lo que constantemente tiene que estar al día con los instrumentos que vayan surgiendo y con las aportaciones que la psicología haga a la industria.
- 13.- A través de una evaluación de las habilidades conocimientos y características de personalidad de cada uno de los trabajadores se puede establecer el uso de cuadros de reemplazo, dando como resultado el desarrollo de los empleados y reducción de costos para la empresa.
- 14.- La Empresa objeto de estudio cuenta con políticas de personal que cumplen con lo establecido según la Administración de Recursos Humanos. En donde la única deficiencia es el curso de inducción ya que no se menciona.
- 15.- Dentro de las políticas de personal de la empresa estudiada se observó que éstas son muy rígidas para con los empleados llegando a utilizar sanciones cuando no se apegan a alguna de ellas y olvidándose de los reconocimientos cuando se cumplen.
- 16.- A través de los estudios de rotación realizados en la empresa se ha logrado detectar a tres departamentos con problemas para

mantener a su personal, dichos departamentos son, Ventas, Operaciones, Finanzas y Administración.

- 17.- Las principales causas por las que existe deserción son abandono de trabajo, mayor sueldo y rescisión de contrato.
- 18.- Al mantenerse constantes estas tres causas puede deducirse que la insatisfacción en el trabajo, que existe en la empresa se debe principalmente a que las condiciones laborales no son adecuadas, existe mal clima laboral y los sueldos no son competitivos en el mercado.
- 19.- Haciendo un análisis de la entrevista de salida utilizada en la empresa se llegó a la conclusión de enriquecer su contenido con las políticas de personal existentes.
- 20.- Haciendo un análisis de la entrevista de ajuste propuesta por la empresa se llegó a la conclusión de enriquecer su contenido de acuerdo a los marcos teóricos antes mencionados.
- 21.- Con los resultados obtenidos en la aplicación de campo se encuentra que para los trabajadores la primera impresión de la empresa es agradable, sin embargo una vez que están involucrados en el funcionamiento de la misma, se dan cuenta de algunas deficiencias que presenta en cuanto a estructura, sistemas y organización. Por lo que comienzan a manifestar cierta insatisfacción.
- 22.- Se comprobó la importancia de impartir un buen curso de inducción acompañado de un manual de bienvenida para lograr la identificación plena del empleado con la empresa y así disminuir la tasa de rotación.

23.- Al carecer la empresa de un curso de inducción y conociendo la relevancia que éste tiene se considera necesario la elaboración de dicho manual.

Como resultado de esta investigación se sugiere la elaboración de:

- 1) Una entrevista de salida que abarque conceptos modernos del marco teórico.
- 2) Una entrevista de ajuste que abarque conceptos modernos del marco teórico.
- 3) Un manual de bienvenida o curso de inducción.

BIBLIOGRAFIA

1. ARIAS GALICIA, Fernando Administración de Recursos Humanos.- Editorial Trillas, México 1990.
2. ARIAS GALICIA, Fernando Introducción a la Metodología de la Investigación en Ciencias de la Administración y Comportamiento. Biblioteca de Ciencias de la Admon. Trillas México 1991.
3. ARGYRIS, Ch. Personality and Organization. N. York Harper and Row 1957.
4. BECKHARD, Harris Transiciones Organizacionales. Fondo Educ. Interamericana México 1980.
5. BENNIS D.O. Su Naturaleza, sus orígenes y Perspectivas. F.E.I. México 1973.
6. BLAKE, Mouton El Modelo de cuadro Organizacional "Grid" F.E.I. México 1973.
7. BLUM MILTON, Naylor J. Psicología Industrial. Editorial Trillas, México 1990.
8. CABRERA LOPEZ, Manuel Seminario sobre Gestión de Recursos Humanos (Memorias) OLACEFS, La Habana Cuba 1992.
9. CHIAVENATO, Idalberto Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc. Graw Hill, México 1991.
10. DAVIS, Keith Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc. Graw Hill, México 1991.
11. FERNANDEZ APARICIO, José A. Productividad del Factor Humano. Editorial Alethia, México 1990.
12. FERNANDEZ ARENA, José A. El Proceso Administrativo. Herrero Hermanos Sucesores S.A. Editores, México 1972.

13. FERREL PEREZ, Luis Guía Práctica de Desarrollo Organizacional, Editorial Trillas, México 1990.
14. GALVAN ESCOBEDO, José Tratado de Administración General, Editorial Trillas, México 1990.
15. HAMPTON, David R. Administración, Editorial Mc. Graw Hill, México 1990.
16. HAMPTON, David R. Manual de Desarrollo de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México 1989
17. HERNANDEZ RODRIGUEZ, Sergio Fundamentos de Administración, Facultad de Contaduría y Administración UNAM, Editorial Interamericana, México 1990.
18. HERZBERG, Frederick Work and the Nature of man, Cleveland, World 1966.
19. JIMENEZ CASTRO, Wilburg Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa, F.C.E. México 1963.
20. JIMENEZ PORRAS, Teresita de J. El personal de Custodia de la Penitenciaría del Distrito Federal, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM 1974.
21. KAORU, Ishikawa Qué es el Control total de Calidad, Grupo Editorial Norma, México 1991.
22. KERLINGER, Fred Enfoque Conceptual de la Investigación del Comportamiento, Editorial Mc. Graw Hill, 1981.
23. MASLOW, Abraham Motivation and Personality, Harper & Row, New York 1970 (2a. Edición)
24. MASLOW, Abraham The farther Reaches of Human Nature, Viking, New York 1971.

25. MC CLELLAND, D. C. Comments on Professor's Maslow's Paper, En Nebraska Symposium on Motivation III, comp. M. R. Jones, University of Nebraska Press, 1955.
26. MC. CLELLAND, D.C. Business Drive and National Achievement, Harvard Business Review, Vol. 40 No. 4 (julio-agosto 1962) pag. 99-112
27. MC. CLELLAND, D.F. The two Faces of Power, Journal of International Affairs, Vol. 24 No. 1 (1970) Pages 29-47
28. MC. GREGOR, D. El Aspecto Humano de las Empresas, Editorial Diana, México 1960.
29. PARKER FOLLET, Mary Dynamic Administration in Henry C. Metecalf and Lindall F. The Collected Papers of Mary Parker Follet Nova York Harper and Bross 1942.
30. REYES PONCE, Agustín Administración de Personal, Editorial Limusa, México 1991.
31. SANCHEZ BARRIGA, Francisco Técnicas de Administración de Recursos Humanos, Editorial Limusa, México 1993.
32. SECRETARIA FEDERAL DEL TRABAJO Ley Federal del Trabajo, México 1990.
33. SCHULTZ, D.P. Psicología Industrial, Editorial Interamericana, México 1985.
34. SIKULA F, Andrew Administración de Recursos Humanos, Conceptos Prácticos, Editorial Limusa, México 1989.
35. SIKULA F, Andrew Administración de Personal, Colección para Ejecutivos, Editorial Limusa, México 1989.

36. VEGA ALLENDE, Elvia

Reclutamiento, Selección y Rotación de Personal en una Tienda de Autoservicio, Facultad de Contaduría y Administración, México 1992.

37. WERTHER, William B.

Administración de Personal y Recursos Humanos, Editorial Mc. Graw Hill, México 1989.