



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS Y
PRIVADAS

EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA
PARA AUMENTAR LA CALIDAD Y DISMINUIR LA
ROTACION DE PERSONAL EN UN DESPACHO
DE CONTADORES.

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
GENOVEVA TERESA GARCIA CHAVEZ

ASESOR: ING. JUAN RAFAEL GARIBAY BERMUDEZ



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

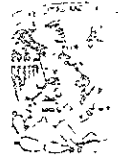
El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición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

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Calidad de las Organizaciones Públicas y Privadas

"El Clima Organizacional como herramienta para aumentar la calidad y disminuir la rotación de personal de un despacho de contadores."

que presenta la pasante Genoveva Teresa García Chávez

con número de cuenta 9139884-2 para obtener el título de:

Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx a _____ de septiembre de 2000.

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>I</u>	<u>L.A. Celia Rodríguez Chávez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>II</u>	<u>L.A. Jesús Alberto Viveros Pérez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>Ing. Juan Rafael Garibay Bernudez</u>	<u>[Firma]</u>

I N D I C E

	Pag.
INTRODUCCION	1
OBJETIVOS	2

CAPITULO 1

RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN

1.1 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	3
1.2 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	5
1.3 RECLUTAMIENTO	12
1.4 SELECCIÓN DE PERSONAL	16

CAPITULO 2

CALIDAD

2.1 CONCEPTO DE CALIDAD	21
2.2 METODO DE DEMING	23
2.3 EL PAPEL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA CALIDAD TOTAL	27

CAPITULO 3

CLIMA ORGANIZACIONAL

3.1 CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	30
3.2 CARACTERÍSTICAS	33
3.3 ELEMENTOS	34
3.3.1 COLABORACION	37
3.3.2 COMUNICACIÓN	38
3.3.3 CAPACITACION	39
3.3.4 REMUNERACION DE SUELDOS	40
3.3.5 MOTIVACION	43
3.3.6 EQUIPOS DE TRABAJO	48
3.4 TIPOS DE CLIMA	49
3.5 ROTACION DE PERSONAL	53

INTRODUCCION

Al interior de las empresas la convivencia laboral diaria genera diversidad de situaciones, desde las más propicias para el desarrollo de la productividad hasta aquellas que producen un ambiente hostil y sin compromiso por los factores que intervienen en los procesos.

Tener un ambiente laboral favorable en el trabajo no solo redundará en una buena relación jefe – empleado, sino también impacta en los resultados financieros y desde luego en la calidad que estamos ofreciendo a nuestros clientes, desde la calidad personal hasta la calidad del servicio.

En una relación de trabajo donde el jefe explica las políticas de la empresa para alcanzar un objetivo común debe darse la capacidad de entendimiento y claridad en las ideas, estas deben realizarse con la participación, colaboración y sugerencias que puedan mejorar los procesos.

Dadas las grandes estructuras de las empresas, las cuales dejan para otro momento la comunicación y el desarrollo del personal por atender asuntos urgentes. Es aquí la importancia del departamento de recursos humanos, para que trabaje por crear un ambiente de trabajo agradable y sano para el personal, ya que esto se verá reflejado en el trabajo y sin duda en la frecuente rotación de personal de la compañía.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Dar a conocer una alternativa (clima organizacional), para mejorar el ambiente de trabajo y disminuir las renunciaciones del personal.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 1.1 Conocer las funciones que tiene el departamento de recursos humanos en la calidad.
- 1.2 Conocer los motivos por los cuales hay un alto índice rotación de personal determinando el clima organizacional por departamento.
- 1.3 Dar alternativas a la dirección para poder retener al personal y así poder contar con una plantilla fija la cual pueda ser el elemento más importante para poder alcanzar la calidad en una organización.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La rotación de personal es uno de los problemas por los cuales no puede crecer una empresa, ya que contrata a un grupo de personas que capacitara y más tarde se irán, esto se vuelve un ciclo el cual no le permite a la empresa lograr sus objetivos y muchas menos podemos hablar de calidad. Es por tal motivo que necesitamos determinar los motivos por los cuales la gente deserta de esta compañía

C A P Í T U L O I

“RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACION”

1.1 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Para Weber los objetivos del departamento de recursos humanos son los siguientes:

El departamento de personal contribuye a que los seres humanos que integran una organización logren sus objetivos y los de la empresa.

Las organizaciones poseen un elemento en común : todas están integradas por personas. Las personas llevan a cabo los avances, los logros y los errores de sus organizaciones. Cuando los recursos humanos se administran adecuadamente y se combinan con otros recursos, se cimientan las bases mismas de la producción económica de una sociedad.

El objetivo de la administración de recursos humanos lo constituye el mejoramiento de la contribución a la productividad que llevan a cabo los recursos humanos ¹ mediante la productividad

Para lograr la productividad debemos trabajar con eficiencia y eficacia, esto se refiere a

EFICAZ: Llegar a la meta

EFICIENTE: Llegar a la meta optimizando recursos

¹ WEBER, Administración de personal y Recursos Humanos, Editorial trillas, pag 8

OBJETIVOS SOCIALES:

La contribución de la administración de recursos humanos a la sociedad se basa en el principios éticos y socialmente responsables. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad como por ejemplo: , cuando las organizaciones permiten prácticas discriminatorias basadas en sexo, religión, raza, o grupo cultural específico no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable.

OBJETIVOS CORPORATIVOS

El administrador de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; es solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. El departamento de recursos humanos existe para servir a la organización.

OBJETIVOS FUNCIONALES

Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía es otro de los objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos. Cuando las necesidades de la organización se cubren insuficientemente o cuando se cubren en exceso (como en los casos en que se contrata a un número excesivo de personal), se incurre en dispendio de recursos.

OBJETIVOS PERSONALES.

La administración de recursos humanos es un poderoso medio para permitir a cada integrante lograr sus objetivos personales en la medida que son compatibles y coincidan con los de la organización. Para que la fuerza de trabajo se pueda mantener, retener y motivar es necesario satisfacer las necesidades individuales de sus integrantes. De otra manera es posible que la organización empiece a perderlos o que se reduzcan los niveles de desempeño y satisfacción.

No todas las decisiones de la administración de recursos humanos de una organización cumple siempre los cuatro objetivos fundamentales, pero siempre es importante mantener las perspectivas de los cuatro. En la medida que el departamento de recursos humanos atienda adecuadamente a estas cuatro áreas esenciales será mejor y más positiva su contribución a la organización en general y a la labor de cada uno de los integrantes de ella.

1.2 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

En un principio, las funciones de la Administración de recursos humanos que por lo general estaban limitadas liberalmente a contratar, despedir y tomar tiempo eran mejoradas por cada supervisor como parte de su trabajo como jefe. A medida que se volvieron más complicados los métodos de producción y aumentaba la carga de trabajo del supervisor, su responsabilidad con relación a

tomar el tiempo y a la elaboración de la nómina de pago solía ser asignada a un empleado, que en realidad era uno de los primeros especialistas de personal.

Dentro de la administración de recursos humanos se deben cumplir ciertas funciones básicas con el objeto de contar con una organización eficiente, en donde se tenga personal capaz, satisfecho, y se le brinde oportunidades de desarrollo, se le proporcione un trato equitativo además de que su mismo trabajo le dé la seguridad necesaria para desarrollarse, todo ello beneficiará al mismo trabajador, a la organización y a la sociedad en general.

INTEGRACION

Función de admisión y empleo.

Comprende el reclutamiento, la selección, la contratación y la introducción del personal.

RECLUTAMIENTO

Búsqueda de candidatos idóneos para cubrir una vacante, esta búsqueda puede ser en fuentes internas o externas

Candidatos espontáneos.

Recomendaciones de los empleados de la empresa

Anuncios en la prensa.

Agencias de empleo

Asociaciones profesionales

Sindicatos

SELECCIÓN DE PERSONAL.

Se busca analizar la capacidad así como las cualidades de cada uno de los candidatos, para escoger al que más se apegue al perfil del puesto vacante

Una forma muy común de hacerlo es mediante de la entrevista de empleo, la cual es una conversación orientada a la meta, donde el entrevistador y el solicitante intercambian información.

A menudo se utilizan las pruebas de selección para ayudar en la evaluación de las aptitudes del solicitante y su potencial de éxito. Las pruebas de selección diseñadas correctamente estandarizadas, se basan en normas sólidas, son confiables y lo más importante son válidas.

Estos tipos de pruebas proporcionar evidencias adicionales sobre las cuales a aquellos individuos más calificaciones para un puesto específico.

CONTRATACION

La formación de la relación de trabajo entre los solicitantes y la organización es lo que se denomina "Contratación".

La contratación es el punto final del proceso de la selección de personal y es el establecimiento formal de las relaciones de trabajo entre el trabajador y la empresa por medio del contrato individual de trabajo. Y en él se establecen las características de contratación, lugar, horario, jornada, salario, tipo de contratación descansos, vacaciones y retribuciones complementarias que debe conocer prestador de servicios y el que lo recibe con objeto de evitar futuras confusiones y en casos extremos como documento legal en conflictos laborales.

La función de contratación, además debería desarrollar los procedimientos legales para la incorporación del trabajador a los diferentes organismos que el estado ha creado para la seguridad, vivienda y consumo de los trabajadores; igualmente deberá desarrollar los procedimientos administrativos para incorporarlos a los sistemas de pago y registro.

INDUCCION

En la inducción se proporciona aquella información indispensable de las funciones de la organización, al trabajador de nuevo ingreso, para que se adapte e identifique lo más rápidamente posible. Existen tres etapas las cuales son esenciales en un programa de inducción.

- 1 Se proporciona información general acerca de la organización.
- 2 El supervisor del trabajador le explicara sus funciones y responsabilidades.
- 3 Comprende la evaluación y le seguimiento, la cual es realizada por el supervisor inmediato y el departamento de recursos humanos.

Funciones de entrenamiento.

Comprende lo que se da a los trabajadores, supervisores, y ejecutivos, por medio de la capacitación del adiestramiento y de la formación.

ENTRENAMIENTO

Todo entrenamiento al personal es importante, para poder desarrollar capacidades y potenciales.

En la actualidad, la capacitación es el adiestramiento complementado por el que como porque y para que de esas operaciones, el conocimiento de los elementos que interviene, es decir , materiales, herramientas, instrumentos, máquinas, técnicas de trabajo, etc.

Sin embargo , la deferencia más extendida actualmente entre capacitación y adiestramiento está dada por el puesto que ocupa o que cubrirá el trabajador, se imparte la capacitación a quienes desempeñarán un puesto diferente del que ocupa y adiestramiento a quienes continuarán en el mismo puesto de trabajo.

La culminación o fin buscado por el departamento de personal a través de entrenamiento, capacitación y adiestramiento es el desarrollo.

El desarrollo comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter ,hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas más humanos, capacidad para dirigir)

De tal manera que la capacitación y desarrollo de los recursos humanos es el esfuerzo planeado y continuo de las organizaciones para mejorar los niveles de competencia y productividad de los empleados, así como de la propia organización.

La capacitación está diseñada para permitir que los empleados adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales. El desarrollo significa un aprendizaje que ve más allá del presente y el puesto que se tiene actualmente; tiene un alcance de más largo plazo.

DIRECCION.

1. Funciones para elevar la moral del personal

Comprende técnicas para conocer, analizar y ajustar la rotación, movilidad interna, ausentismo y retrasos del personal, y la indicación de medios tales como las entrevistas periódicas y de salidas, sus registros, estímulos, etc.

2. Funciones de Relaciones Laborales

Comprende los aspectos de negociación de la contratación colectiva, desde el ángulo de lo que corresponde a la Administración de Personal, Los ajustes de la contratación de trabajo al hacer su aplicación a la práctica. y a las políticas fundamentos al respecto, así como la formulación y empleo de los reglamentos de trabajo.

3. Funciones relativas a la Prestación de servicios de bienestar social, o beneficios adicionales al salario.

Comprende los criterios y actividades para dar servicios al personal o colaborar en las actividades de los trabajadores

4. Funciones relativas a la administración de sueldos y salarios Comprende funciones que buscan que el salario sea lo más justo y equitativo de acuerdo al puesto que desempeña en la empresa.

CONTROL

1. Funciones de registro de personal.

Comprende la estructura y manejo de los archivos, tarjetas e índices de todos los aspectos del personal. Se realiza hoy aprovechando casi siempre las técnicas de la computación electrónica para estos fines

2. Funciones de auditoría de personal.

Comprende los sistemas para reconocer, en la propia empresas, y en otras, el estado de las funciones y sistemas de personal, a fin de poder proveer a su constante adaptación y mejoramiento

Estas son algunas otras funciones del departamento de Recursos Humanos.

RELACIONES CON EL SINDICATO

El departamento de personal tiene la responsabilidad de atender los asuntos relacionados con las cuestiones sindicales. Los sindicatos tratan de obtener participación en aquellas decisiones de la compañía que afecten al empleado.

Cuando un sindicato es reconocido y certificado como agente de negociación para sus empleados, una compañía puede tener que usar el tiempo que previamente dedicaba a otras funciones del personal. Para negociar el contrato de trabajo y para discutir problemas y quejas con los representantes del sindicato, relativas a su administración.

SEGURIDAD E HIGIENE

Medición del trabajo que se ocupa del reconocimiento, evaluación y control de los riesgos del trabajo, capaces de producir enfermedades

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

“ Es un esfuerzo de cambio planeado, que se realiza desde el máximo nivel de autoridad hasta el más bajo de una organización, y que tiene por objeto mejorar su eficiencia y su salud, mediante técnicas intervenciones basadas casi siempre en las ciencias del comportamiento”

1.3 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El éxito de una compañía está determinado, por la calidad de personal y la efectividad del reclutamiento y selección. La selección es la etapa final del proceso de reclutamiento, no tiene caso emplear las mejores técnicas de selección sino se manejan correctamente las primeras etapas del reclutamiento.

La rotación de personal cuesta dinero, y la mayor parte del reclutamiento se lleva a cabo para reemplazar empleados perdidos. De esta forma nos damos cuenta que cuando hay rotación de personal lo único que estamos haciendo es cubrir esas vacantes que quedaron vacías, no así que la compañía este solicitando mayor personal por expansión.

CONCEPTO DE RECLUTAMIENTO

Es el proceso de identificar y preparar candidatos capacitados para llenar una vacante, inicia con la búsqueda y termina con la solicitud de empleo.

La necesidad del reclutamiento es fundamental para la organización porque mediante él se contratara recursos humanos necesarios para cubrir las requisiciones de personal, el departamento de recursos humanos será el encargado de canalizar dentro del mercado los candidatos que reúnan las características deseadas para cubrir las demandas de la organización

Las fuentes de reclutamiento son aquellas en donde se va a obtener las personas que se convertirán en candidatos para ocupar el puesto

A continuación se muestran los canales y fuentes de reclutamiento:

ANÁLISIS DE PUESTO

El análisis del puesto es el proceso de estudiar un puesto para describir un perfil claro del puesto, sus actividades, responsabilidades y condiciones. Este análisis facilita el establecimiento para las bases de remuneración económica, programas de capacitación y ubicación del personal, esta descripción del puesto se utiliza en la mayor parte de las prácticas relacionadas con el personal.

Establecer las especificaciones del puesto antes del reclutamiento es una etapa importante por la que es preciso pasar a fin de crear una imagen clara de la persona que se necesita para cubrir una plaza.

FUENTES EXTERNAS:

Instituciones educativas: Son aquellas bolsas de trabajo de escuelas, y universidades. Es aquí donde las empresas encuentran personal de alto nivel académico por lo tanto es una fuente valiosa de aprendices de profesionistas

Agencias de empleo: La agencia solicita al candidato que se presente en las oficinas de la compañía contratante. Estas agencias selecciona cuidadosamente a sus candidatos o retienen a un grupo de personas para que la compañía efectúe la selección

Compañía de identificación de personal a nivel ejecutivo. Son las que contratan ciertos recursos humanos específicos a nivel ejecutivo. Estas empresas especializadas localizan candidatos calificados para puestos de alta gerencia.

Anuncios en el periódico: Es importante definir en que periódico se pondrá el anuncio ya que esto tiene una relación con tanto el puesto como el cliente potencial del periódico.

Anuncios en la puerta: regularmente estos anuncios son con mantas y para puestos operativos.

Solicitudes no pedidas. Son las personas que se presentan en las oficinas de recursos humanos ha solicitar trabajo.

FUENTES INTERNAS:

Referencias de empleados familiares o personas recomendadas por los trabajadores

Ascensos: Trabajadores de la propia empresa que cubren el perfil del puesto y son ascendidos

Contactos con los sindicatos: cuando el sindicato cuenta con bolsa de trabajo éste a su vez provee de candidatos al departamento de recursos humanos.

Cuando hay una vacante el departamento de recursos humanos debe verificar si al algún empleado con las cumple con las características del puesto antes de comenzar su reclutamiento.

FORMAS DE SOLICITUD

La mayoría de las organizaciones utilizan diferentes formas de solicitud. Dichas formas piden a los candidatos los siguientes datos:

Datos personales : algunos datos como son el nombre, dirección, edad , sexo etc. La edad son datos altamente informativos ya que en determinadas vacantes se requiere la fortaleza física de la juventud.

Preparación Académica : La educación recibida ha constituido un indicador decisivo para la evaluación de los candidatos, un reclutador debe procurar identificar candidatos con formación académica que se relacionen con el puesto en forma operativa. Los grados académicos no garantizan eficiencia en el desempeño de ciertas funciones.

Antecedentes laborales : la relación de empleos anteriores nos permite saber si el solicitante es una persona estable o si por el contrario cambio de una ocupación a otra. Nos da un antecedente sobre su desempeño laboral y nos proporciona datos esenciales sobre las responsabilidades sobre el candidato.

Referencias. Estas revelan con frecuencia aspectos importantes del candidato. El reclutador requiere un máximo de tacto al indagar o examinar cualquier cosa sobre el candidato ante su antiguo jefe

Autenticidad : Es común solicitar al candidato que firme la solicitud con su puño y letra bajo la leyenda que advierte al solicitante que cualquier ocultamiento o tergiversación será motivo de anulación de contrato

1.4 SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección es la etapa final del proceso de reclutamiento , durante la que se decide quién ocupará el puesto. Una decisión que debe tomarse de la manera más objetiva posible.

“La selección tienen como objetivo asignar a cada puesto a los individuos que tendrán éxito en la realización de su trabajo, alcanzar las metas de desempeño e integrarse a los equipos de manera que sea efectiva en cuanto a los costos, legal y no discriminatoria.”

El proceso de selección se presenta cuando existen vacantes en una empresa cualquiera que sea el motivo que les de origen. y termina con la contratación o colocación del personal que llenen todos los requisitos que contenga la especificación del puesto

La entrevista es una forma de comunicación, la cual permite conocer de alguna manera la forma de pensar de otra, permite obtener información sobre algunos datos necesarios para un fin específico además de que nos proporciona datos de diversa índoles acerca de las personas como: personalidad, comportamiento, actitudes, intereses, etc.

La selección de personal con lleva conocer habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del candidato, además de extraer la mayor información posible.

Esto es guiado por una política a seguir que es dada por la dirección de la empresa sobre las características que debe tener el candidato. La decisión por contratar o rechazar es tomada por un gerente o supervisor del área solicitada.

La preparación para la entrevista es muy importante, primeramente se debe analizar la solicitud, se les debe dar las especificaciones del puesto a los candidatos. Enseguida es preciso formular una serie de preguntas abiertas o cerradas relevantes del puesto. La entrevista no debe hacerse con prisas, ya que debe haber oportunidad de hacer preguntas con libertad.

Para comenzar la entrevista se debe tener un ambiente físico apropiado, iluminado y ventilado.

Pasos en el proceso de selección:

1.- Recepción preliminar de solicitudes.

Esta inicia con una cita que el candidato concierta en el departamento de recursos o con una solicitud de empleo que entrega a dicho departamento. El candidato proporciona información personal a una empresa con el propósito de que sea considerado en el proceso selectivo, esto con el fin de que la empresa cuente con una fuente de información que le permita tomar una decisión acertada respecto de eliminar o aceptar a un aspirante.

2.- Pruebas de idoneidad

Este es un instrumento para evaluar la compatibilidad de los solicitantes y los requerimientos del puesto nos referimos a las pruebas psicométricas y otras. Las pruebas son apreciaciones que se obtienen para evaluar a un individuo tomando en cuenta las cualidades, características o habilidades para saber si el candidato se encuentra apto para realizar cierta actividad.

3 - Entrevista de selección

Es una platica formal y de profundidad conducida para evaluar la idoneidad del candidato con el puesto vacante

TIPOS DE ENTREVISTA.

Entrevista no estructurada: Es aquella donde hay libertad para expresarse por sí mismo, como por ejemplo ¿Cuénteme sobre su anterior empleo? El entrevistador debe de escuchar y hacer preguntas breves como ¿y que sucedió entonces? Con el fin de que continúe hablando sobre él tema.

Entrevista estructurada: Es aquella donde se tiene ya una serie de preguntas ya preestablecidas dependiendo de la vacante

Entrevista mixta: Es una combinación de ambas entrevistas.

Proceso de la entrevista

- 1.-Recibir amablemente al candidato
- 2.- Comenzar la platica destacando los intereses que perseguimos con la entrevista.
- 3.-Realizar la entrevista de forma cordial y sencilla para dar confianza al entrevistado.
- 4.- Observar las reacciones del solicitantes, presentación y cultura (según sea el caso).
- 5.-Hacer el resumen o análisis de lo observado tomando en cuenta todos los aspectos que se consideran importantes para evaluar al aspirante

Preparación de la entrevista

Creación de un ambiente de confianza

PROCESO DE LA ENTREVISTA Intercambio de información

Terminación

Evaluación

1.- Preparación de la entrevista: el entrevistador desarrolla una serie de preguntas específicas. Deberá de tener una posición de explicar las características y responsabilidades del puesto, el sueldo y otros puntos.

2.- Creación de un ambiente de confianza: debido a que el entrevistador es un representante de la organización deberá dejar en sus visitantes una imagen agradable humana y amistosa.

3.- Intercambio de información: En esta etapa del proceso de la entrevista se basa en la conversación. Algunos entrevistadores inician este proceso preguntando al candidato si tiene una o algunas que hacer y permite al entrevistador evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.

4.- Terminación: no es recomendable indicarle al entrevistado que posibilidades tiene de obtener el puesto ya que los siguientes candidatos pueden causar una mejor impresión o lo contrario empeorarla, así evitaremos proporcionarle una falsa esperanza.

VERACIDAD DE DATOS Y REFERENCIAS

El objetivo es comprobar y conocer la veracidad de los datos proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo y en la entrevista al igual que corroborar los datos proporcionados de empleos anteriores.

ENTREVISTA CON EL SUPERVISOR

Este punto nos marca que el supervisor inmediato o el gerente del departamento solicitante estructura una serie de preguntas que evaluarán la competencia técnica del solicitante así como su idoneidad general.

DECISION DE CONTRATAR

Es el final del proceso de selección; en este punto de contratar al solicitante puede corresponder al futuro supervisor al gerente del departamento o al gerente de la compañía la decisión de aceptarla.

La decisión final se da una vez obtenida toda la información del candidato la cual se evalúa y se compara las características del candidato con los requisitos del puesto cuyo cierre será un documento llamado contrato

TESTS DE EMPLEO

Los tests han formado parte del proceso de selección en muchas organizaciones, pero esto depende del puesto de la vacante, de la organización o del reclutador. Esto es un complemento de la entrevista

Los tests deberán probarse primero y ser elegidos sobre la base de su habilidad para predecir el éxito en un puesto

También es importante pedir referencias personales y laborales del candidato ya nos dará mayor información sobre este, aunque no suele ser muy veraz; Puesto que tiene que ver las relaciones interpersonales que haya tenido en su empleo anterior. Hay candidatos que llegaron a salir mal de su empleo anterior y no siempre es porque ellos hayan sido conflictivos

2.1 CONCEPTO DE CALIDAD

CONCEPTO

Para Crosby

La calidad es hacer las cosas bien a la primera vez cumplir con los requisitos del cliente hacer que la gente haga mejor todas las cosas importantes que de cualquier forma tiene que hacer.

Para Deming

La calidad es trabajo bien hecho es que cliente compre nuestro producto y se sienta orgulloso por comprarlo y lo elogia, recomiende o vuelva a comprar.

Calidad es satisfacer necesidades del cliente y darle algo más o mejor siempre (innovación / mejoramiento constante)

Para Kaoru Ishikawa

Discípulo de Deming y personaje clave en el desarrollo del movimiento de calidad del Japón para él la calidad es

Satisfacer (cumplir) los requisitos (economía , utilidad y oportunidad de los consumidores (no se trata de cumplir una serie de normas o especificaciones nacionales, esto no basta).

Es estar orientados hacia el consumidor

Tener la conciencia de que el siguiente proceso es nuestro cliente o consumidor.

Para JURAN entiende la calidad en dos vertientes.

1. SATISFACER CON EL PRODUCTO Y SATISFACCION DEL CLIENTE.

Ya que el producto que se obtiene cuando las características del producto responden a las necesidades del cliente. Generalmente, es sinónimo de satisfacción del cliente.

La satisfacción con el producto no es contraria a la insatisfacción con el producto. Las características del producto responden a las necesidades del cliente. Generalmente, es sinónimo de satisfacción del cliente.

La satisfacción con el producto no es contraria a la insatisfacción con el producto.

Las características del producto se miden generalmente en función de variables (Plazos de entrega, grados de temperatura).

2. Ausencia de deficiencias (Defectos o errores). Una deficiencia del producto es un fallo que tiene como consecuencia la insatisfacción con el producto.

2.2 CALIDAD SEGÚN EDWARD DEMING.

La calidad total es definida por Deming como:

“ Una filosofía básica de administración, una forma de trabajar de todos en la empresa donde debe prevalecer el respecto a la persona, la confianza y el trabajo en equipo.”

En esta filosofía cada jefe debe ser un líder que prepare y dote de herramientas a sus subordinados, le permita ejercer todas sus potencialidades, para que la empresa se mejoren constantemente los productos y servicios.

De esta definición podemos partir para dirigirnos a la explicación de los 14 puntos para la gestión, considerándolos como base para transformar a la industria; su adopción es una señal de que la dirección de una empresa pretende permanecer en el medio protegiendo a los puestos de la organización y a los inversionistas.

Estos puntos sirven para cualquier organización, sin importar el tamaño o giro.

Los 14 puntos de Deming para la gestión de negocios

1. SER CONSTANTE EN EL PROPOSITO DE MEJORAR LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

Las empresas se enfrentan a dos tipos de problemas:

Los problemas de hoy, que abarcan el mantenimiento de la calidad del producto, de empleos, etc. Y los problemas a futuro, que exigen constancia y dedicación

para ofrecer nuevas plazas para empleados, mejorar la competitividad, etc.; para ello se requiere de: a) innovar y asignar recursos para la planificación a largo plazo, considerando las habilidades del personal necesarias, la formación y reciclaje de personal, formación de supervisores, métodos de producción etc. b) destinar recursos para investigación y educación. c) mejorar el diseño del servicio o producto.

2. ADOPTAR LA NUEVA FILOSOFIA.

Puesto que nos encontramos ante una época económica creada por Japón, se deben revisar los obstáculos a la competitividad de nuestras empresas, haciéndose necesario adoptar una posición

En donde los errores y el negativismo sean incluso inadmisibles.

3. NO DEPENDEN MAS DE LA INSPECCION MASIVA.

Generalmente se inspecciona un producto de manera característica cuando sale de la línea de producción o en etapas más importantes; los productos defectuosos se desechan o se reprecisan, aumentando los costos. La calidad no se logra mediante la inspección, sino mediante el mejoramiento del proceso. Con la instrucción, los trabajadores pueden buscar y conseguir el mejoramiento en los productos y en los servicios, además del autocontrol

4. ACABAR CON LA PRACTICA DE ACORDAR CONTRATOS DE COMPRA BASANDOSE EXCLUSIVAMENTE EN EL PRECIO

Hasta hace algunos años, el trabajo del comprador consistía en estar atento a los precios más bajos; esta política sin importar la calidad y el servicio, puede llevar al buen servicio y a los buenos proveedores fuera de los negocios. Se recomienda buscar la mejor calidad y trabajar para lograrla con un solo proveedor para cada uno de los artículos en una relación a largo plazo.

5. MEJORAR CONTINUAMENTE Y POR SIEMPRE EL SISTEMA DE PRODUCCION Y DE SERVICIO

Esto no se logra de inmediato; la gerencia está obligada a buscar continuamente maneras de reducir desperdicios y de mejorar la calidad

6. INSTITUIR LA CAPACITACION EN EL TRABAJO

Es necesario ofrecer formación al personal para que aprendan lo relacionado con la empresa, siendo el papel de la dirección el comprender y actuar sobre los problemas que impiden la realización de un trabajo satisfactorio, tomando en cuenta que las personas aprenden de diferente manera y que algunas tienen más dificultad que otras.

7. INSTITUIR EL LIDERAZGO.

El trabajo de un supervisor no es decir a la gente que hacer y que no hacer, o castigarla, por el contrario, orientarla para que haga mejor su trabajo y conocer quien requiere ayuda de manera individual. La transformación en la forma de administrar en occidente requiere de líderes capacitadores preparados y dispuestos

8 RECHAZAR EL MIEDO.

Los adelantos industriales requieren de conocimientos, pero las personas muchas veces tienen miedo de saber, ya por orgullo o porque implique revelar fallos. Para mejorar la calidad es necesario que las personas sientan seguridad.

9 DERRIBAR LAS BARRERAS EXISTENTES ENTRE AREAS STAFF

Frecuentemente las áreas de staff compiten entre sí o tienen metas incongruentes, no trabajan en equipo en la solución de problemas o en su prevención; o también puede ser que cada área optimiza su propio trabajo, pero no existe coordinación de las capacidades.

10 ELIMINAR ESLOGANS, EXHORTACIONES Y METAS PARA LA FUTURA LABORAL.

Estos no sirven de manera definitiva para realizar un buen trabajo, pues no toman en cuenta que la mayor parte de los problemas vienen del sistema y son considerados como inadecuados, en cambio si los carteles explicaran lo que la dirección hace para mejorar la calidad en general, estimularía la moral dado el caso.

11. ELIMINAR LAS CUOTAS NUMERICAS.

Estas cuotas establecidas para la mano de obra, y para los directivos, sólo toman en cuenta los números, no la calidad ni los métodos para llegar a esta; se consideran una garantía de ineficiencia y de costos altos. La tarea de la dirección consiste en sustituir los estándares de trabajo por un liderazgo inteligente, aumentando así la calidad y la productividad, mediante la planeación.

12. DERRIBAR LAS BARRERAS QUE IMPIDEN TENER UN SENTIMIENTO DE ORGULLO POR UN TRABAJO BIEN HECHO.

Las personas desean hacer un buen trabajo y se sienten angustiadas cuando no pueden hacerlos a causa de una actitud equivocada del supervisor, trabajos defectuosos o materiales deficientes. La persona que se siente importante en su trabajo, hará esfuerzos para quedarse con él y colaborará para mejorar el sistema.

13. ESTABLECER UN PROGRAMA QUE ESTIMULE LA EDUCACIÓN Y LA MEJORA CONTINUA

Los adelantos industriales requieren de una nueva educación en el empleo de métodos, trabajo en equipo, etc

14. TOMAR MEDIDAS PARA LOGRAR LA TRANSFORMACION

- a) Los directivos lucharán en cada uno de los anteriores puntos, las enfermedades mortales y los obstáculos.
- b) Los directores se sentirán orgullosos de sus nuevas responsabilidades y de su adopción de la nueva filosofía.

- c) Explicaran mediante seminarios y otras medidas, por qué es necesario el cambio
- d) Se diseñará un diagrama de flujo en donde el proceso dividirá el trabajo en etapas, consiguiendo la concordancias para su funcionamiento.
- e) Comenzar lo más pronto posible, guiando hacia la mejorar continua.
- f) Se formaran equipos de trabajo.
- g) Establecer trabajos para el cumplimiento de los objetivos.

Es claro que se requerirá de un equipo de altos ejecutivos con un plan de acción para llevar a cabo la búsqueda de calidad. Los trabajadores no están en condiciones de hacerlo por su propia cuenta y tampoco los gerentes. Cierta número de personas que trabajan en la empresa deben comprender los 14 puntos y los posibles obstáculos.

2.3 EL PAPEL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA CALIDAD TOTAL.

Muchas empresas, durante los últimos años, el departamento de recursos humanos a funcionado como agente de tránsito de todo el papeleo que debe hacerse para mantener felices a las autoridades gubernamentales, complacer o por los menos tranquilizar a los sindicatos y satisfacer las necesidades físicas y económicas de los trabajadores .Recursos Humanos es un departamento importante en la implantación de sistemas de calidad ya que de funge como catalizador del cambio, ya que debe ser un agente para el cambio de clima y de conducta.

Los profesionales de recursos humanos deben participar porque el éxito a largo plazo de estas herramientas y técnicas de la calidad depende del clima organizacional, del trabajo de equipo y de que se cuente con personal idóneo en el puesto adecuado, tanto como de cualquier otra cosa.

Existen varias maneras en las que este departamento puede ayudar en el programa y debe desarrollarse una estrategia que las cubra todas:

1. Definir el papel del director de recursos humanos y de su departamento de modo que puedan actuar como consultores corporativos internos, un grupo al cual se puede recurrir para ayudar a resolver los problemas humanos durante la implantación de la calidad total.
2. Definir algunas formas de medir el clima organizacional y determinar las barreras que impiden que el personal se sienta comprometido y con ganas de trabajar en equipo.
3. Identificar las cualidades que la empresa necesita de su próxima generación de empleados de niveles gerenciales, técnicos y profesionales, después planificar los procedimientos de reclutamiento y contratación de tales personas y la forma de asegurar que se integren con la mayor eficacia.
4. Determinar el tipo de capacitación gerencial necesaria para ayudar a las personas a comportarse en forma diferente, pues ello es esencial para lograr los nuevos fundamentos e imperativos comerciales de la mayoría de las empresas. Dicha capacitación incluye la formación de equipos, la solución de problemas y la toma de decisiones en tiempos de un cambio rápido, con una

influencia positiva y la negociación para cumplir las necesidades de ambas partes.

5. Incluir maneras de capacitar a los ejecutivos de recursos humanos para que sean consultores internos, dispuestos y disponibles para ayudar a otros empleados a realizar los tipos de cambio organizacionales y conductuales necesarios.
- 6 Determinar la mejor manera de capacitar al personal no gerencial. En un programa de Calidad total se requiere una buena cantidad de reorientación y recapacitación en diferentes prácticas y técnicas de trabajo
7. Idear nuevos y diferentes sistemas de compensación . La calidad total plantea exigencias diferentes respecto de la manera de compensar al personal y sus preceptos no concuerdan con los sistemas tradicionales de compensación , como los incentivos individuales que fomentan una elevada productividad
- 8 Desarrollar un plan para administrar el programa educativo que constituye una parte fundamental de la calidad total La educación no puede dejarse en manos de especialistas de áreas funcionales con poco conocimiento de la forma en que aprenden los adultos.
9. Finalmente, prepararse para ser un defensor y un modelo en el programa de calidad total. Aunque todos los empleados de la organización necesitan modelar las conductas relacionadas con él esto resulta especialmente importante para los miembros del departamento de recursos humanos.”

3.1 CONCEPTO CLIMA ORGANIZACIONAL

Hoy en día, sabemos que existe algo llamado el clima o el ambiente, sin embargo, hay que reconocer que se trata de un concepto difuso, difícil de definir y todavía, una sola definición de Clima organizacional.

Para Davis y Newstrom:

El clima organizacional es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía. Este se refiere al ambiente de un departamento, una unidad importante de la compañía, como por ejemplo una sucursal o de la organización completa. El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real. Al igual que el aire de un habitación, rodea y afecta todo lo que sucede dentro de la organización. A su vez, el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de ella.

Cada organización posee su propia cultura, sus tradiciones y métodos de acción que, en su totalidad, constituye su clima. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúan en cierta medida. Así como las personas pueden decidir mudarse a un clima geográfico determinado cerca del mar, en las montañas o en el desierto, también eligen el clima organizacional que prefieren.

Para Brunet, el Clima organizacional es un componente multidimensional de elementos y puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la

dirección, etc. Y que todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión.

Para Ekvall,

El Clima organizacional es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida de la organización. El clima se origina, desarrolla y continúa haciéndolo en las sucesivas interacciones entre los individuos y el entorno de la organización. Cada miembro de la organización percibe el clima y lo describe en función de sus propias percepciones.

Para Merino Peralta:

El clima organizacional es la serie de actitudes, comportamientos, ritos, lenguajes, liderazgo, relaciones interpersonales o reacciones que comparten un grupo de personas que se encuentran trabajando en un área determinada y que influyen en su conducta.

Para Durán Laríos

El clima organizacional surge como resultado de la interacción de las características de la empresa, (complejidad, estructura jerárquica, políticas salariales, tamaño de la empresa, oportunidades de desarrollo, etc), con las características de los empleados (personalidad, escolaridad, edad, necesidades, objetivos individuales, etc).

En mi opinión el clima organizacional son todas aquellas características que prevalecen en un medio de trabajo, las cuales influyen en el comportamiento,

actitudes, interacciones y experiencias de las personas que forman parte de la empresa.

El clima es un concepto de sistemas que refleja el estilo de vida completo de una organización. Cuando es factible mejorar ese estilo de vida, es probable que se produzca ganancias mensurables en el desempeño.

El clima organizacional es el ambiente humano dentro del cual realizan trabajos los empleados de una empresa, esto se refiere al ambiente de un departamento. El clima no se ve ni se toca. El clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de una organización cada organización posee una cultura propia, tradiciones y métodos de acción que conllevan a un clima organizacional

El clima influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones basándose en la percepción que tienen del clima en la organización. Los gerentes deben de elaborar una perspectiva del clima a largo plazo como un activo de la organización

Tanto los patrones como los empleados anhelan tener un clima más favorable debido a sus beneficios, desempeño y más satisfacción en el empleo. Los empleados sienten que el clima es favorable cuando están haciendo algo útil que les proporciona un sentido de valor personal. El personal busca ser escuchado y tratado de tal manera que se le reconozca su valor como individuo.

3.2 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Esas Características son las siguientes:

A) Los métodos de mando:

La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los subordinados.

B) Las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades

C) Los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

D) Los procesos de influencia. La importancia de la influencia superior/ subordinado para establecer los objetivos en la organización

E) Los procesos de toma de decisiones: la pertenencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

F) Los procesos de planificación: la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

G) Los procesos de control: el ejercicio y la distribución del control entre los principios organizacionales.

Por otro lado Brunel , reúne las características del clima organizacional en cuatro divisiones, las cuales son:

1.- Los elementos y características de una empresa constituyen las unidades de análisis.

2.- Las percepciones de los valores y creencias tienen consecuencias importantes sobre el comportamiento de los empleados.

3.- Pueden existir micro climas en el interior de una organización. Un grupo de trabajo particular, un grupo ocupacional , un departamento funcional y la organización completa pueden producir climas organizacionales diferentes

4 - El clima organizacional es un elemento estable en el tiempo y evoluciona muy lentamente.

Entonces, se conoce el clima organizacional y este no es armonioso, va a originar problemas serios que afectan la eficacia de los trabajadores, y por lo tanto los objetivos que tiene cada uno no se llevarán a cabo y la organización decaerá en sus funciones

3.3 ELEMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El medio ambiente que existe dentro de una empresa recibe el nombre de clima organizacional y éste está integrado por diversos elementos que afectan y se ven afectados por las políticas, procedimientos y condiciones de empleo.

Para López Filial los elementos del clima organizacional son:

- A) Elemento Físico: este elemento influye factores como la calidad del aire, temperatura, ruido, polvo, radiación y otras condiciones que afectan la comodidad, salud y seguridad del empleado.
- B) Elemento Tecnológico: este se relaciona mucho con el elemento físico. Consiste en la distribución de los objetos en las instalaciones, el proceso por el que se lleva a cabo el trabajo. Estos factores a su vez determinan tanto la manera como se procesará el trabajo como los requerimientos de los trabajos por realizar. La forma en como se organiza el trabajo afecta a las relaciones interpersonales, así como la interacción entre los empleados dentro del área de trabajo. Influye en la formación de grupo informales de trabajo y en el grado de cooperación y conflictos entre los empleados

- C) Elemento social. Este elemento refleja las actitudes y conductas de los empleados individualmente y en grupos. Debido a su lugar de influencia en la jerarquía de la organización, los altos directivos desempeñan un papel vital para determinar la calidad del elemento social. Las reglas y reglamentos que se diseñan, la preocupación que se tiene por los empleados, las recompensas.
- D) Elemento político. El aspecto político es un importante proceso de influencia social que se encuentra en todas las organizaciones. Es decir la política en la organización tiene el potencial de ser útil o dañina para las organizaciones y las personas.

OTROS ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL MEDIO LABORAL.

LA TAREA: Se refiere a las responsabilidades y actividades específicas que una persona tiene encomendada, también se refiere a los objetivos específicos del trabajo y los mecanismos necesarios para lograrlos y comparar los resultados contra las metas planteadas.

EL SUPERVISOR . Se refiere a la acción del líder sobre su ambiente y la medida en que es capaz de administrar, delegar, ejercer su autoridad, definir las metas, repartir equitativamente el trabajo y motivar y reforzar el comportamiento deseado. También involucra el grado en el que el líder se encuentra técnicamente preparado para el desempeño del trabajo y su habilidad para que el trabajo se realice.

LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO Se refiere a la relación que existe entre las personas que pertenecen a un mismo grupo de trabajo, con su superior inmediato y con sus compañeros. Abarca el grado de aceptación que una persona obtiene dentro del grupo, el espíritu de cooperación, la identidad con el grupo y hasta qué punto el grupo demuestra su solidaridad.

La influencia que ejerza un gerente sobre el enriquecimiento tendrá una relación positiva y directa en la motivación de sus empleados, aun cuando no es fácil predecir esta relación y medir los resultados. un gerente que entiende y trabaja influyendo en el clima de sus organización tendrá más oportunidades de alcanzar un clima adecuado que incremente las oportunidades de que su personal se desarrolle y trabaje más eficientemente que aquel que se encuentra bajo las órdenes de un líder que deja que el azar determine los resultados de su empresa.

Dado que las diversas teorías relacionadas con la motivación pueden tener diversas críticas con sus deficiencias en la explicación de los factores que intervienen en la motivación, es necesario que sean utilizadas con reservas, sin embargo constituye un punto de partida para identificar aquellos elementos que inciden directamente en la motivación de los empleados.

La disyuntiva consiste en que para el administrador es cada vez más importante el determinar la forma más eficiente para incentivar a sus empleados para que el logro de las metas organizacionales se obtenga de la forma más eficiente y conveniente para ambas partes

Para alentar a los miembros del equipo a que aprendan juntos, el líder debe hacer hincapié en que su medio de vida depende de dicho aprendizaje. El líder también debe añadir un aire de atracción al trabajo de equipo y debe interesar a los miembros en una forma apremiante.

ES ESENCIAL QUE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO TENGAN UNA PARTE DE PARTICIPACION EN LA EMPRESA.

La realidad de ser propietarios parciales impulsará la motivación, el rendimiento y el compromiso del equipo para lograr que la empresa tenga éxito.

Para Arias Galicia , Reyes Ponce, mencionan que existen otros elementos importantes que deben encontrarse en una organización para poder obtener un clima positivo como son: la motivación , sueldos y salarios, incentivos, comunicación, colaboración, prestaciones y rotación de personal.

“ El concepto motivación esta constituido por todos aquellos factores capaces de provocar , mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo”.⁴ La motivación es un elemento muy importante que debe tener el trabajador. Es muy necesario que los individuos estén motivados para realizar bien su trabajo y logren los objetivos organizacionales, al igual que al estar motivados percibirán un clima positivo.

3.3.1 COLABORACION

Para Reyes Ponce , los objetivos que un empresa debe tener son capacidad y colaboración.

Capacidad: si el trabajador carece de capacidad indispensable para desarrollar sus labores, aunque quiera no podrá llevarlas acabo Un trabajador incapaz, aún cuando tuviera la voluntad de colaborar, constituye un elemento que quiere pero no puede, ayudar al desarrollo de la organización.

Colaboración: No solo basta con que el personal tenga las capacidades que se requieren en la organización si no esta dispuesto a prestar su colaboración amplia

y eficazmente. Este supuesto se trataría de alguien que puede pero no quiere contribuir al desarrollo eficaz de las labores.

Reyes Ponce, menciona algunas bases para lograr buenas relaciones en el trabajo

- 1.- Mantenga a cada quién enterado de cómo progresar en su trabajo.
- 2.- Reconozca mérito a quien lo tenga.
- 3.- Avise con anticipación a su personal los cambios que lo afecten.
- 4.- Utilice del mejor modo la aptitud y habilidad de cada quien.
- 5.- Trate al personal considerando sus características individuales.

Estas 5 bases van destinadas a la persona que tenga a su cargo a otras personas. Si se toman en cuenta los 5 puntos anteriores se podrían mejorar las relaciones en el trabajo y se fomentaría más la colaboración, pues un individuo tiende a colaborar más en un ambiente de confianza, donde las relaciones son armoniosas, que en un clima de conflicto y desconfianza.

3.3.2 COMUNICACIÓN

Para desarrollar cualquier comportamiento es necesario cierta comunicación. La comunicación tiene la importancia crucial para un trabajo de equipo. En consecuencia, la organización industrial típica se ha convertido en un marasmo confuso y embrollador de comunicación verbal, escrita y de cualquier otro género.

Dentro de una organización es importante que exista comunicación ascendente y descendente, ya sea verbal y no verbal, es decir, que los de puestos inferiores se puedan comunicar de alguna manera con los superiores y viceversa. Un factor muy importante para la solución de conflictos y obtención de un clima favorable es la comprensión, y esta solo es posible a través de la comunicación, ya que, a

⁴ ARIAS GALICIA, Administración de Recursos humanos, 1980, pag. 65

través de ésta se puede dar solución a muchos problemas mejorando las relaciones de trabajo, es decir, clima organizacional

La comunicación alcanza su mayor rapidez y efectividad entre personas que comparten puntos de vista, cuando las personas se sienten seguras, la conversación es fácil

La comunicación es básica para el progreso de una organización, sin embargo, a veces hay desconfianza y las relaciones humanas decrecen, la comunicación se torna difícil y se mal interpreta la información. Dentro de una unidad de trabajo se debe establecer con mucha claridad los canales de comunicación, con el fin de establecer un orden laboral, sin dejar a un lado la comunicación informal que es necesaria para que exista un clima organizacional favorable entre los trabajadores de una organización

3.3.3 LA CAPACITACION

La capacitación es un elemento clave para el desarrollo de cualquier empresa ya sea industrial o de servicios. La capacitación se transmite de trabajador en trabajador o la que depende de instrucciones que es la más frecuente y provoca que la enseñanza sea poca o en algunas cosas ninguna, provocando que el trabajador se encuentre en la terrible situación de no saber si está realizando bien su trabajo.

El objetivo de la capacitación debe ser proporcionar información y un contenido específico al cargo. Además de que gracias a ella el trabajador desarrolla con mayor rapidez sus habilidades, aunque, capacitar con el propósito de generar la destreza necesaria para solucionar problemas no es quizás una medida eficaz. Es posible enseñarles a las personas a desarrollar las destrezas de las relaciones humanas, pero el efecto de esta capacitación no es duradera; No

existe una relación muy marcada entre las relaciones humanas y la productividad. También es importante capacitar para desarrollar otros tipos de destrezas funcionales

La capacitación debe, si es posible, estar orientado hacia un objetivo doble: perfeccionar al personal para desempeñar adecuadamente su cargo actual y crear condiciones para que puedan ocupar, en el futuro , posiciones más elevadas y complejas.

3.3.4. REMUNERACION DE SUELDOS

El dinero puede ser un gran estímulo para una mayor productividad, siempre que el empleado perciba que el aumento de su esfuerzo, lleva de hecho el aumento de su recompensa monetaria.

Uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización es el que se relaciona con la política de salarios. El nivel de salarios en relación a la producción es el elemento esencial, tanto en la competencia de la organización con sus propios empleados. De hecho, el desarrollo de una organización se basa en la calidad de su personal.

Una buena política de relaciones con los empleados, es uno de los mejores métodos para aumentar la productividad, ya que es natural que un empleado se esfuerce más cuando recibe de la organización los incentivos y la motivación adecuada.

La diferencia entre sueldo y salario radica en que el sueldo, se paga por mes o quincena, mientras que el salario, se paga por hora o por día aunque se liquide semanalmente de ordinario.

Pero la verdadera diferencia es de índole sociológica: el salario se aplica más bien a trabajos manuales o de taller. El sueldo, a trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina.

La definición aplicable tanto a sueldo como a salario, puede definirse.

"Toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo. Más concisamente: (la remuneración por una actividad productiva)⁵

La remuneraciones constituyen el centro de la relación transaccional más importante en los negocios. Todas las personas dentro de las organizaciones gastan tiempo y esfuerzo y, en cambio reciben dinero que representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocos entre empleados y patrón.

Los salarios representan una transacción de las más complicadas, pues cuando una persona acepta un cargo se compromete a una rutina diaria, a un estándar de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro una organización a cambio de un salario: Uno de los problemas en la mayoría de los planes de remuneración reside en que los empleados no captan tal relación, y creen que la remuneración se hace por la relación con la edad, la educación, el desempeño en años pasados, o aún , criterios intrascendentes como son: la pura suerte, o el favoritismo

La importancia para los empleados

⁵ REYES PONCE, Administración de Personal Sueldos y Salarios

- a) Los salarios representan la base del patrón de vida del empleado, de su comodidad, de los servicios y de las reservas financieras que proporciona para sí y para su familia.
- b) Los salarios percibidos representan elevada influencia en el status del empleado en su comodidad; el status es evaluado por la ganancia material más aún, que por tipo de trabajo, el cual algunas veces solo puede ser conocido por su superior.
- c) La posibilidad de ganancias más elevadas puede también motivar a los empleados a aumentar su valor mejorando sus calificaciones personales y sus contribuciones a la compañía.
- d) Como consecuencia de lo anterior, existirá mayor estabilidad de los trabajadores en la empresa y mejores relaciones con ella.

PRESTACIONES

Reyes Ponce dice que las prestaciones que la empresa ofrece, sean en dinero como las gratificaciones, jubilaciones, etc. Se dan principalmente cuando las posibilidades de la empresa lo permite, pero Strauss, menciona que el paquete de prestaciones esta formada por 3 componente principales.

Pago suplementario: vacaciones, asuetos y otras formas de licencia pagada.

Seguro: programas de seguro de salud vida, licencia por enfermedad, seguro contra accidentes de trabajo.

Jubilación : pensiones privadas y programas de vejez, incapacidad y jubilación del gobierno federal

3.3.5.MOTIVACION

El concepto motivación esta constituido por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Para Arias Galicia la motivación es:

La motivación es un elemento muy importante que debe tener el trabajador. Es muy necesario que los individuos estén motivados para realizar bien su trabajo y logren los objetivos organizaciones, al igual que al estar motivados percibirán un clima positivo.

Todos tenemos diferentes motivos que nos impulsan a actuar. Estos motivos pueden estar relacionados con un sistema de valores, con las actitudes y con la cultura en la cual nos desarrollamos.

Descubrir la verdadera razón por la cual las personas se impulsan a actuar en forma tan variada y diferente

Motivación Externa

Son aquellas influencias externas, como premios y castigos que influyen de manera positiva o negativa en el comportamiento, esta la forma más conocida y utilizada

Motivación interna.

Se conforma por diferentes ideas, necesidades y sentimientos que determinan el comportamiento de las personas, éstas solo tienen dos razones básicas para hacer las cosas. la búsqueda de placer y de sufrimiento. "Esta

antigua afirmación explicaba la existencia del hombre como un animal racional con suficiente potencial como para definir y escoger aquellas actividades que le proporcionaban placer y evitar las que le hacían sufrir”⁶

Según Herzberg:

En su teoría puntualizó la importancia del enriquecimiento de la tarea para motivación de los empleados. La motivación la dividió en dos factores:

1.- Factores Higiénicos. Conformado por un grupo biológico básico, de necesidades de satisfacción primaria, como son comer, dormir etc.

2.- Factores motivadores. Se caracteriza por la necesidad que tiene el hombre de autorrealizarse y alcanzar metas a través del enriquecimiento de su trabajo.

Para Herzberg la principal distinción consiste en que los factores higiénicos son extrínsecos al trabajo y los motivadores son aquellos relacionados en el logro, el reconocimiento, la naturaleza y el alcance del trabajo. Dice que para motivar a los empleados es necesario influir directamente sobre la tarea y el trabajo mismo enriqueciéndolo y reconociendo los logros sin pretender que las condiciones periféricas, el sueldo, el tener buenos compañeros de trabajo y buenos supervisores, traiga como resultado un aumento en la motivación y una mejora en el desempeño, aunque sólo representa una solución temporal a los problemas

⁶ L A VALDEZ ALEJANDRE Francisco J , Administrate Hoy, Edición Continental , México 1997 No 44

Influencia del medio. El medio que nos rodea influye en nosotros Cuando modificamos el medio que nos rodea, creamos el potencial para el cambio del comportamiento individual De todas las normas motivacionales la modificación del medio constituye la de mayor utilidad para los ejecutivos o gerentes de una empresa, ya que al aplicarla pueden influir directa y positivamente sobre los resultados deseados . El gerente puede cambiar los elementos del medio Estos cambios no siempre son fáciles de hacer y de predecir el impacto que tendrán sobre la motivación, pero proporcionan la forma más efectiva y rápida de implementar estrategias motivacionales que incidan directamente en el comportamiento de las personas.

Para Strauss, menciona 5 métodos para motivar a los trabajadores:

1. Enfoque tradicional.

Se refiere a la autoridad y beneficios económicos, es decir, se obliga al trabajador a realizar sus funciones y amenazarlo al despido o con merma de sus ingresos si no lo hace (incentivo negativo). Lo que puede ocasionar este tipo de motivación es una serie de conflictos y un clima organizacional muy rígido que repercutirá en su trabajo, ya que la única razón por la cual la gente a veces trabaja, es el salario y rinde solo por el miedo a perder el empleo

La esencia de la motivación tradicional es aplicar presión, esto puede ocasionar que si los trabajadores están sujetos a una presión excesiva viene la frustración y por lo tanto baja la eficiencia en el trabajo provocando reacciones de frustración y por lo tanto baja la eficiencia en el trabajo provocando reacciones de frustración que afectan a la empresa y se percibe un clima organizacional desfavorable

4 Relaciones Humanas.

Consisten en motivar a los trabajadores mediante la satisfacción de sus necesidades de seguridad(prestaciones, políticas donde se debe al trabajador con equidad, etc.) y necesidades sociales (actividades recreativas, desarrollo de grupos cohesivos, etc.

En este tipo de motivación existen 2 formas de relaciones humanas:

El paternalismo: Esta destinada a cambiar la vida del personal fuera del trabajo, así como su rendimiento en el oficio, es decir, se creía que si la gerencia trata bien a los empleados, estos trabajarán más duro y muchas veces por gratitud. Aunque puede traer conflictos con otros empleados que no se les trate igual.

Gerencia Higiénica: se refiere a los altos sueldos, prestaciones, buena supervisión, es decir, todo lo que puede tener el empleado para estar satisfecho. Esto puede llevar a que el trabajador perciba un ambiente grato y sea un factor favorable a la percepción del clima organizacional de manera positiva.

5 Negociación Implícita

Otra forma de motivar al trabajador es por medio de la negociación, es decir, que la administración alienta a los trabajadores a producir un volumen razonable de trabajo acordado proveer, en compensación, supervisión razonable, esto de manera implícita, ya que no está escrito, si no que las condiciones de negociación se acuerdan de una manera voluntaria entre ambas partes.

Al trabajador se le concede tomar pausas(tomar café, hacer llamadas telefónicas, etc.) y esto es negociable siempre y cuando el supervisor o el jefe vea que el trabajo haya sido satisfactorio. Esto favorece a crear un clima positivo y relaciones armoniosas

6 Competencia:

Otra forma de motivación es la competencia, ya que por aumentos de sueldos y ascensos a quienes destacan en el trabajo

Este tipo de motivación se da más en niveles medios y ejecutivos, ya que muchas veces a nivel operativo, no están interesados en progresar y a veces suele provocar un clima desfavorable, y entre los trabajadores solo se percibe una competencia negativa. También si no se maneja de manera adecuada la competencia se puede llegar a la presión y por consiguiente a una frustración.

7 Motivación interiorizada:

Consiste en proporcionar oportunidades para la satisfacción de necesidades por medio del propio desempeño del trabajador y así interiorizar la motivación, de modo que el trabajador disfrute de hacer un buen trabajo, y esto origina:

- a) Participación de los trabajadores en problemas importantes.
- b) Se puede dar a los empleados la oportunidad de ser sus propios jefes hasta donde sea posible
- c) dedicación a metas superiores, donde los individuos suelen subordinar sus intereses personales a las metas superiores de la organización.
- e) Libertad de escoger carreras, donde algunas empresas permiten a profesionales y gerentes escoger el tipo de entrenamiento que deseen y la clase de oficios que les gustaría desempeñar.

Definitivamente es difícil elegir el tipo de motivación que se debe usar en una organización y es por eso que se tiende a combinarlas para un mejor funcionamiento dentro de la organización. Cuando un proceso de motivación es mal llevado puede traer como consecuencia una serie de conflictos que afectan el clima organizacional, por ejemplo:

El trabajador que labore solo por el salario y por el miedo de ser despedido, lo cual provocará un sentimiento de frustración.

Cuando las relaciones humanas decrecen, la productividad y la cooperación entre los empleados disminuye considerablemente provocando así un clima organizacional rígido.

3.3.6. EQUIPOS DE TRABAJO

El trabajo en equipo es la clave de la administración moderna, ya una sola persona no puede tomar más decisiones. Los administradores no pueden ser capaces en todas estas áreas y por lo tanto deben confiar en el trabajo en equipo.

Los administradores exitosos penetrarán en el equipo y su éxito dependerá de si el equipo prospera. Un equipo es más que el número de asesores individuales brillantes, es un grupo de personas que se comprenden unas con otras, que conocen las fuerzas y debilidades y que cooperan mutuamente.

El principal trabajo de los líderes de equipo es hacer que el grupo que dirige rinda aun alto nivel. Necesitan pasar una gran parte de su tiempo administrando el grupo y por sobre todo deben tener amplio conocimiento de la teoría de administración de equipo. El permitir que las personas trabajen bien conjuntamente es el trabajo clave del administrador. Hacer esto requiere sistemas de administración en equipo que puedan operarse regularmente, estos deben ser definidos, comunicados y analizados por todos los miembros. Los miembros del equipo deben desarrollar habilidades de administración en equipo y practicarlas de una manera disciplinada hasta que trabajen fácilmente y bien en conjunto, esto con el propósito de desarrollar y mantener los buenos hábitos.

El trabajo en equipo es y debe operar con la dinámica y la operatividad de un sistema abierto, con toda la retroalimentación externa que se crea necesaria, neutralizando obstáculos infalibles, en caso contrario el equipo y su trabajo no crecen.

El trabajo en equipo no es, ni debe sufrir de "reunionitis" que implica, entre otros aspectos, realizar reuniones en exceso, totalmente improductivas sin prepararlas, con mala coordinación y conducción, sin establecer consignas u objetivos a cada integrante para la próxima reunión ó bien, sin una actitud tenaz para trabajar en equipo.

Si la dirección y la gerencia no determinan clara y precisamente el objetivo sobre el cual debe trabajar el equipo y lo hacen globalmente, provocan el fracaso del equipo de trabajo.

En seguida se presentan las nueve funciones clave que todo equipo de trabajo debe tener como base para perfeccionar su rendimiento

ASESORAMIENTO

El asesoramiento es todo lo que respecta a la recolección y expansión de información. Algunas personas como

3.4 TIPOS DE CLIMA

Para Brunel (1987), dice que en una empresa pueden haber varios climas organizacionales

Diferentes La compañía puede tener tanto climas como departamentos o unidades, y entre más descentralizada esté la organización, más se pueden

observar climas diferentes. En efecto, el clima que percibe un grupo de trabajadores en un departamento o en una unidad dada puede ser diferente de aquel que viven otros empleados que laboran en otros departamentos o unidades. Así dentro de una misma organización, algunos empleados pueden percibir el clima de su departamento como detestable, mientras que los otros trabajadores de la misma empresa perciben su clima respectivo de manera más positiva.

Existen diferentes tipos de climas organizacionales y diferentes clasificaciones. Para Brown(1983), propone una clasificación que se puede dar en cualquier organización y son:

1.- El clima orientado hacia el poder:

Este tipo de clima se divide en tres partes:

- A) La estructura está determinada por el poder, esto es que, quienes toman decisiones, tienen una jerarquía que les puede permitir determinar las condiciones para el trabajo.
- B) Se plantean objetivos personales para adquirir mejores posiciones a expensas de los demás es decir, esto va a provocar que existan luchas y conflictos entre los individuos quienes buscan ser partícipes de ventajas particulares
- C) El bienestar particular de cada miembro de la organización depende en forma significativa de sus superiores

2.- el clima orientado hacia el papel.

- A) hacen énfasis en el orden y la racionalidad.
- B) Los conflictos y la competencia son controlados a través de reglamentos y procedimientos.
- C) La previsión y estabilidad de la empresa son características básicas para las organizaciones con orientación hacia el papel.
- D) Por el punto anteriormente mencionado, estas empresas no es fácil hacer cambios.

E) Algunos ejemplos son los bancos, agencias de interés social, las aseguradoras.

3.- El clima orientado hacia el trabajo:

- a) La empresa persigue metas y objetivos específicos.
- b) Cualquier otro objetivo que exista va encaminado a cumplir el objetivo principal.
- c) Cualquier participante va a ser evaluado con respecto a su contribución o intervención para que se cumpla el objetivo.
- d) Los reglamentos y procedimientos que se consideran, son aquellos que influyen en la realización del objetivo
- e) Se da capacitación y adiestramiento a los individuos que carecen de conocimiento y habilidades del objetivo.

4 - El clima orientado hacia la gente:

- a) se atienden las necesidades de los empleados.
- b) No se espera que el personal haga cosas contrarias a sus valores.
- c) Los trabajadores impopulares comparten todo por igual.

Likert , propone la teoría del clima organizacional o de los sistemas de organización , la cual permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

Para likert, la reacción de un individuo ante cualquier situación, siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es la forma como va las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamientos que un individuo va a adoptar.

1.- Clima autoritario.

- a) Sistema 1 Autoritarismo Explotador:

la dirección no le tiene confianza a sus empleados. La mayor de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuye según una función puramente descendente.

Los empleados trabajan dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanecen en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza

b) Sistema 2.- Autoritarismo Paternalista

La dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados

2.- Clima de Tipo Participativo

c) Sistema 3 - Consultivo:

La dirección le tiene confianza a sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que toman decisiones más específicas en los niveles. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utiliza para motivar a los trabajadores, se trata también satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior subordinado y, muchas veces, un alto grado de confianza.

d) Sistema 4.- Participación en Grupos

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. Los empleados están motivados por la participación y la

implicación por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos y existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores.

Los climas así obtenidos, se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

Likert, en su teoría de los sistemas, se aproxima a los calificativos abierto/cerrado con respecto a los climas que existen dentro de una organización. Un clima abierto corresponde a una organización que se percibe como dinámica, que es capaz de alcanzar sus objetivos procurando una cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros y en donde estos últimos interactúan con la dirección en los procesos de toma de decisiones. Un clima cerrado, caracteriza a una organización burocrática y rígida en la que los empleados experimentan una insatisfacción muy grande frente a su labor y frente a la empresa misma.

3.5 ROTACION DE PERSONAL

Al flujo de entradas y salidas del personal dentro de la organización se le da el nombre de rotación de personal.

El cálculo del índice de rotación de personal esta basado en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con los recursos humanos disponibles en cierta área de organización dentro de cierto periodo de tiempo y además en términos porcentuales.

La rotación debe ser calculada en función del volumen de los recursos humanos disponibles y no simplemente en función de entradas y salidas

El índice de rotación ideal sería aquel que permitiera a la organización retener un personal de buena calidad sustituyendo aquel que presenta distorsiones de desempeño difíciles de ser corregidos dentro de un programa factible y económico.

Así cada organización tendría una rotación ideal en el sentido de que esta permitiera la potenciación máxima de calidad de sus recursos humanos sin afectar la calidad de recursos disponibles.

DETERMINACION DEL COSTO DE LA ROTACION DE PERSONAL

Uno de los problemas que el ejecutivo de recursos humanos se enfrenta a una economía competitiva es saber hasta cuanto vale la pena invertir en su reclutamiento.

La rotación implica gastos primarios y secundarios

PRIMARIOS

- 1 El costo de reclutamiento, esto se refiere a atraer candidatos, una de las más costosas sería los anuncios del periódico
2. Los costos de la entrevista, estos se refiere básicamente a la inversión en tiempo de las entrevistas desde el personal de recursos humanos hasta la dirección pasando por gerentes que validan sus conocimientos y experiencia que dicen tener estos.

3. Los costos de los exámenes , estos serían médicos y realización de pruebas
4. Costo de honorarios a la agencia de colocación , cuando esto sea aplicable
5. Costo de capacitarlo y entrenarlo para que realice su trabajo con eficiencia.

SECUNDARIOS

- 1.- Reflejos en la actitud del personal, como la imagen, actitudes y predisposiciones del empleado que se va, y del que llega entre otros.
- 2.- Pérdida en la confianza de los clientes al ver diferente personal.

Una contratación cuesta dinero, una contratación inadecuada cuesta más que una apropiada. No es fácil cuantificar los costos que esto incurren.

Cualquier empresa que realiza su planeación a corto o largo plazo, sabe que la información, concreta y de fácil acceso es la base para tomar decisiones correctas además de generar informes como cuantas personas hay en las nóminas, que prestaciones tienen los empleados; estadísticas e informes médicos; listas de reclutamiento; inventarios de habilidades;

calificaciones de desempeño etc. Al haber rotación de personal es aún mas difícil cuantificar a la plantilla y realizar dichos reportes.

CAPÍTULO 4

“CASO PRACTICO”

CASO PRACTICO

4.1. ANTECEDENTES

SALLES, SAINZ-GRANT THORTON, S.C., es una Firma constituida en la República Mexicana en el año de 1979, con objeto de proporcionar servicios profesionales propios de la Contaduría Pública, a empresas o entidades de los sectores público y privado, y en general, a inversionistas, empresarios y administradores que forman la comunidad financiera y de negocios en México.

La Firma ocupa una posición de prestigio entre las más importantes firmas de contadores públicos que operan en México, como consecuencia principalmente de la combinación de sus estándares de calidad y experiencia de sus socios, quienes han estado involucrados en la prestación de servicios profesionales a lo largo de los últimos 30 años.

Integramos un equipo de mas de 260 profesionistas, sin incluir nuestras firmas asociadas. Contamos además con una destacada presencia en Guadalajara, Monterrey y Ciudad Juárez.

Un servicio de calidad sólo puede rendirse por profesionistas debidamente preparados, técnicamente competentes y orientados a diagnosticar y resolver los problemas no olvidando su calidad personal como líderes de la organización que representan. Reconocemos, por lo tanto, que para lograr estos objetivos se requiere de programas muy efectivos de selección, y retención de personal

PRESTACIONES PARA EL PERSONAL PROFESIONAL

Administración de sueldos.

En la firma se maneja un tabulador de sueldos para el personal profesional en el que se tiene determinado un mínimo y un máximo para cada categoría.

Las categorías que se manejan para el personal profesional son las siguientes:

AYUDANTES SIN EXPERIENCIA	AYUDANTES CON EXPERIENCIA	ENCARGADOS	GERENTES
A-1 A-2	A-3 A-4	E-1 E-2 E-3 E-4 E-5	GERENTES NUEVOS GERENTES GERENTES SENIOR

Los ajustes a sueldos basado en el desempeño profesional serán en todos los casos en forma anual y se hacen efectivos al 1 de agosto de cada año.

Aguinaldo

El pago de aguinaldo será el equivalente a 30 días sueldo y el mismo se cubrirá durante el mes de diciembre.

Reparto de Utilidades

La participación de utilidades corresponderá a un pago equivalente a 15 días de sueldo por un año de trabajo, el cual se efectuará en el mes de mayo para el personal que a esa fecha se encuentra laborando, y en mes de mayo del año siguiente

PREVISION SOCIAL

El personal tiene la opción de recibir hasta un 20% de su sueldo nominal en vales de despensa hasta por un monto máximo de un salario mínimo general mensual.

4.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Como ya señalamos, este despacho ofrece una amplia gama de servicios a distintas empresas las cuales no siempre vuelven a contratar nuestros servicios debido a varios factores, sin duda uno de ellos es que no estamos cumpliendo con la calidad requerida por parte de la empresa. Es por tal motivo está investigación sobre clima organizacional.

El despacho cuenta con 3 áreas principalmente que son: auditoría, impuestos y contraloría externa, además del departamento administrativo. La rotación de personal es sin duda uno de nuestros principales problemas a los que se enfrenta este despacho y trae como consecuencia una baja calidad e interrupción en los objetivos y metas planeados por parte del despacho es por tal motivo la importancia de esta investigación del clima organizacional y sus elementos que nos permiten identificar los motivos por los cuales el personal presenta su renuncia. Tomando este clima organizacional como una herramienta para identificar las causas, motivos y alternativas para retener a nuestro personal y así poder brindar un mejor servicio a nuestro clientes.

JUSTIFICACION

En el presente trabajo de investigación se pretende resaltar el clima organizacional , como una herramienta la cual nos va a permitir conocer los puntos de vista acuerdos y desacuerdos del personal de la firma; para así poder detectar aquellas fallas por parte de la gerencia y directivos, así como de las instalaciones, capacitación, relaciones interpersonales, comunicación, trabajo en equipo entre otros.

4.3. RESULTADO DE LA INVESTIGACION

En esta investigación se realizó al personal del staff de auditoría, impuestos, contraloría externa (ayudantes y encargados), de una muestra representativa del personal de cada área y en otros áreas se tomo el total de la población. En el caso del staff de auditoría su plantilla es de casi 100 personas tomando un muestra del 30%, en el caso de impuestos cuenta con un plantilla de 30 y contraloría externa con 20 personas la encuesta se aplico a todo el staff.

Esta investigación se realizó por departamento para evaluar los siguientes puntos:

RECONOCIMIENTO STAFF DE AUDITORIA

Existe un alto índice de compromiso por la institución y por sus labores, el personal se ve optimista y positivo al realizar sus funciones. Sin embargo hay un alto porcentaje del personal que necesita sentirse más

tomado encuentra en relación a las decisiones del área, así como reconocida su opinión por parte de su jefe.

Existe un acuerdo en el área en que quien más trabaja no recibe mayor reconocimiento pero hay un índice importante de personal que siente reconocimiento e importancia dentro del área. Si consideramos las respuestas neutras más las negativas como una debilidad esto se significaría que la mitad del personal no siente que lo valoren por su trabajo o por lo que sabe.

RECONOCIMIENTO STAFF DE IMPUESTOS

Aquí se refleja un reconocimiento por el personal, aunque no valor a su trabajo. A pesar de sentir que las personas importan más que otras cosas, no perciben un reconocimiento individual directo, sólo escasamente de sus compañeros.

RECONOCIMIENTO STAFF DE CONTRALORIA EXTERNA

Nuevamente aparece que el personal siente que está participando y se le toma en cuenta, sin embargo no percibe que con su trabajo sea acreedor a un reconocimiento.

Solo se siente reconocimiento por su labor, por parte de su compañeros, pero no de sus supervisores. Quien más trabaja no son los que reciben más reconocimiento.

STAFF DE AUDITORIA

Este estudio se realizó con un muestreo al staff de auditoría aplica una evaluación la cual va a medir lo siguiente :

MOTIVACION Y SUPERVISION: STAFF DE AUDITORIA

Se puede decir que el personal en términos generales considera que existe una buena supervisión en su área, no obstante no se sienten identificados con su líder, además no consideran benéficas las decisiones tomadas por la dirección.

MOTIVACION Y SUPERVISION: STAFF DE IMPUESTOS

La mayor parte del personal que conforma el área está de acuerdo con su supervisión, aunque es importante analizar la homogeneidad que existe en los otros porcentajes, resaltando la carencia del jefe en escuchar sugerencias y comentarios, que los dirigentes no son un ejemplo a seguir y el desacuerdo con las decisiones tomadas.

MOTIVACION Y SUPERVISION: STAFF DE CONTRALORIA

Existe una buena aceptación por la supervisión en el área, el personal se siente conforme, mantiene una buena comunicación y un desempeño en el

cumplimiento de los objetivos establecidos sin embargo no consideran a sus dirigentes un ejemplo a seguir

COMUNICACIÓN:

STAFF DE AUDITORIA

Existe un aceptación por los medios de comunicación interna refiriendonos al boletín interno es cual es hojeado más no leído en su totalidad , el 60% considera que su publicación debe realizarse continuamente, ya que se pública trimestralmente.

La información corre por diferentes medios de comunicación distintos ya sean memos o comunicación verbal sin embargo cuando está información no se transmite de forma oportuna y clara surge la comunicación indirecta por parte del personal surgiendo desviaciones y mala información.

COMUNICACIÓN IMPUESTOS

Se encontró en el staff de impuestos una alta comunicación tanto por los medios internos, como los oficiales que se derraman de la institución .

Conocen muy bien la misión y los objetivos del área, sólo hay una ligera falta de juntas de información , a pesar de ello hay una buena comunicación entre jefe inmediato y subordinados.

COMUNICACIÓN CONTRALORIA

Se puede decir que en general existe una buena comunicación directa tanto ascendente como descendente, aunque se refleja una carencia en la información que reciben de los medios de comunicación interna y en las juntas de trabajo para informar los cambios.

TRABAJO EN EQUIPO.

El 58% dijo que sí indicando que esta es la base para llevar a cabo un buen trabajo de auditoría, un 25% dijo que no, un 7% que no sabía.

Se pueden llegar a presentar casos aunque la mayoría de la veces se pueden solucionar excluyéndolos del grupo de trabajo.

SUELDOS Y SALARIOS.

STAFF DE AUDITORIA

La mayoría no está conforme con el sueldo recibido ya que no demuestran equidad entre su sueldo y su trabajo; asimismo demostrando que el despacho no se preocupa por su bienestar económico.

En comparación con otros despachos consideran que las ofertas de sueldo pueden mejorar debido a que tienen un tabular más alto de sueldos y no tan solo tienen esta opción ya que el personal de la firma frecuentemente reciben ofertas de empleo por parte de las empresas que auditan quienes les ofrecen un mejor sueldo y menor carga de trabajo. Esto es uno de los problemas a los que nos encontramos más frecuentemente por la pérdida de personal del despacho y desde luego que son nuestros mejores elementos los que desertan.

En cuanto a las prestaciones que tiene Salles Sainz, el personal en un 90% no está de acuerdo ya que no existen tales prestaciones, los vales se toman de nuestro sueldo si así lo deseamos y el fondo de ahorro de la misma forma sin que el patrón aporte el porcentaje que le corresponde esto crea una inconformidad por parte de los empleados porque estas prestaciones

En lo que se refiere a la PTU Salles ofrece una quincena de sueldo a cambio de la PTU, sin duda esto crea de igual manera una inconformidad en el personal quien sabe y conoce la facturación de dicho despacho, creando descontento al recibir nada más una quincena de su sueldo

SUELDOS Y SALARIOS STAFF DE IMPUESTOS.

Aunque algunos opinan no estar de acuerdo con su salario que reciben, existen porcentajes más favorables que en las otras áreas, esto es debido a que esta área no trabaja tiempo extra como en otras la cual no se les remunera

En comparación con otros despachos el salario es aun más elevado y un 90% considera que, si es de firma internacional como Salles, el ingreso será mayor

En cuanto a las prestaciones y PTU hay descontento, ya que las prestaciones son tomadas del mismo sueldo y la PTU no es lo que les corresponde.

SUELDOS Y SALARIOS STAFF DE CONTRALORIA

El personal no está de acuerdo con el sueldo que recibe, ni tampoco con las prestaciones consideran que no hay reciprocidad en lo que ellos están aportando en trabajo por lo que reciben
Además en cuanto al tiempo extra que trabajan no se les paga

CONDICIONES DE TRABAJO

STAFF DE AUDITORIA

No existe seguridad en el empleo ni en la calidad que el personal requiere en cuanto a las instalaciones, seguridad, higiene, así como del material que necesitan para realizar su trabajo se encuentran satisfechos.

CONDICIONES DE TRABAJO

STAFF DE IMPUESTOS

En cuanto a las instalaciones, seguridad, higiene, así como del material que necesitan para realizar su trabajo se encuentra satisfechos. El personal está conforme con las condiciones físicas de su lugar de trabajo, pero no percibe que los ejecutivos de la institución se preocupen por el bienestar y la calidad de vida de los empleados.

CONDICIONES DE TRABAJO

STAFF DE CONTRALORIA EXTERNA

Consideran que se distribuye equitativamente las cargas de trabajo, también se encuentran satisfechos con las condiciones físicas e higiene de su lugar de trabajo, así como del equipo y material para desempeñar sus labores.

Consideran que los jefes no se preocupan por su bienestar y calidad de vida y no sienten seguridad en su empleo.

RELACIONES INTERPERSONALES

STAFF DE AUDITORIA

Existe compañerismo en el área, trabajan como equipo buscando la mejora continua además de existir conocimiento por el trabajo de los demás. Existen algunas envidias y conflictos interpersonales; pero hay cooperación y respeto entre compañeros. Así como conformidad con su equipo de trabajo. Se podría deducir que hay una armonía laboral; consideran que su desarrollo se puede dar por su desempeño en su trabajo.

STAFF DE IMPUESTOS

Aparecen algunos conflictos interpersonales y desarrollo dentro del área, sin embargo hay compromiso e interés por sacar el trabajo adelante y cooperar para el buen logro de los objetivos. El rendimiento laboral es más importante que las relaciones para su desarrollo, aunque es un porcentaje muy similar la tendencia es a la inversa; los medios de comunicación siguen siendo lo que conservan mayor credibilidad para enterarse de la información.

STAFF DE CONTRALORIA EXTERNA

Hay satisfacción en el trabajo, así como compañerismo, respeto y cooperación para la realización de su trabajo, no obstante los pleitos y envidias se manifiestan, también se observa que las relaciones son más importantes que el propio desempeño de su trabajo para pensar en un desarrollo dentro de la institución

Los medios de comunicación formal son los que tienen mayor credibilidad que el rumor

CAPACITACIÓN

STAFF DE AUDITORIA

El personal indica que los cursos que se imparten son obsoletos para el personal que lleva tiempo en la firma ya los estos en ocasiones ya fueron tomados con anterioridad, además de ser esta capacitación anual. La cual no podríamos considerarla continua.

CAPACITACIÓN

STAFF DE IMPUESTOS

Esta capacitación también es esporádica y repetitoria para quien ya tiene varios años en la firma. Además de no considerarla realmente actualización.

CAPACITACION

STAFF DE CONTRALORIA EXTERNA

En está área ni siquiera existe tal capacitación.

PROPUESTA

Buscar la rentabilidad como organismo en su totalidad no es solo responsabilidad de la alta gerencia, sino también de cada uno de los miembros por lo que difundir una cultura organizacional en cada actividad realizada es indispensable.

Se requiere que los gerentes tomen más en cuenta a sus subordinados y para lograr esto se requiere de cursos de liderazgo, relaciones interpersonales, y motivación

La remuneración económica sin duda es uno de los elementos de mayor inconformidad en la firma y a la cual hay que atacar con mayor audacia, sabemos que hoy en día la mayor parte de despachos de contadores son explotadores y cuentan con sueldos muy bajos, pero una forma de retener al personal son las prestaciones, ya que este despacho maneja sus prestaciones cobrándoselas de su mismo sueldo, este es un error, ya que los sueldos pueden ser bajos pero si aparte te proporcionan prestaciones como vales de despensa y caja de ahorro entre otros, la remuneración cambia para los empleados. Una de las causas por lo que los contadores comienza en un despacho es por su desarrollo profesional que les brinda este y desde luego su capacitación es muy importante ya que si ellos cuentan con una actualización continua esto les beneficiara tanto a ellos como a la organización. Sería interesante saber que cursos requieren y necesitan cada uno de ellos

Seria interesante que se realizarán eventos de integración fuera del despacho en épocas de trabajo desahogadas para mayor integración de sus miembros asimismo reintegrar el equipo de futbol y otras actividades deportivas.

En lo que se refiere a la comunicación seria interesante que se publicará el boletín de la firma más constantemente (cada mes), ya que la información que trae llega a nuestras manos un tanto rezagada. Asimismo

CONCLUSIONES

Hoy en día es frecuente encontrar ambientes de trabajo distintos, sin embargo cada miembro de la organización crea su propio ambiente de trabajo, es por eso la importancia de este trabajo conocer y saber más a fondo que hay detrás de esta organización a que se debe este constante cambio de personal preguntándonos que les incomoda, que les falta, que les sobra.

Este análisis sin duda arroja datos muy interesantes sobre los cuales debemos de trabajar no tan solo conocer para darnos cuenta en que estamos mal sino ir más allá, para dar soluciones alternativas. Cuando hablamos de clima organizacional

BIBLIOGRAFIA

Anda Gutiérrez
Administración y Calidad.
Limusa noriega Editores
1ª. Edición
México D.F. 1995.

Arias Galicia Fernando
Administración de Recursos Humanos.
Editorial Trillas, 1995.

Brunet, L.
El Clima de trabajo en las organizaciones (1ª.Parte)
México 1987
Trillas.

Brunet, Luc.
El Clima de Trabajo en las organizaciones, Definición, Diagnóstico y
Consecuencias.
Editorial Trillas, México 1992.

Chiavenato, Idalberto
Administración de Recursos Humanos
Editorial Mc graw Hill, México 1991.

Crosby, Philip F.
Calidad sin Lágrimas, el arte de administración sin problemas
México; Cecsá, 1990.

Davis & Nwstrom J.
El Comportamiento humano en el trabajo Comportamiento Organizacional
México : Mc Graw- Hill

Deming, W Edwards
Calidad, productividad y competitividad
Madrid; Díaz de Santos, 1989.

Durán Larios, L.

Los factores del Clima organizacional que influyen sobre la rotación de personal.

Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Psicología.

Ishikawa, Keoru

¿ Qué es el control total de calidad?

Colombia, Norma 1986.

Juran, J.M.

Juran y el liderazgo para la calidad

Madrid; Díaz de santos 1990.

López Fillat, I.

Importancia del clima organizacional en las empresas.

Tesis de Licenciatura, Universidad del Valle de México.

Reyes, Ponce Agustín

Administración de Personal. 1ra. Parte

Editorial Limusa, México 1992

Reyes, Ponce Agustín

Administración de Personal: Sueldos y Salarios 2da Parte

Editorial Limusa, México 1992

Valdéz Alejandro Francisco

Revista de Adminstrate Hoy.

Editorial Continental

México 1997.

No.44

Werther B William

Administración de Personal y Recursos Humanos

Heit Davis, Ph. D.

Mc Graw Hill

Cuarta edición agosto 1995.