

5



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

"LA ROTACION DE PERSONAL EN LAS
ORGANIZACIONES"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N :
JOSE FRANCISCO ANAYA MORENO
MARIA CONCEPCION HERNANDEZ FLORES

ASESOR. L.A. GUILLERMO AGUILAR DORANTES

22/196

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2000



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

U. N. A. M.
 FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
 ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

La rotación de personal en las organizaciones

que presenta el pasante José Francisco Anaya Moreno
 con número de cuenta: 9236285-1 para obtener el título de :
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 4 de Octubre de 2000

- PRESIDENTE L.A.E. Francisco Ramírez Ornelas
- VOCAL L.A. Guillermo Aguilar Dorantes
- SECRETARIO L.A. Guadalupe Ayuar Cebrero
- PRIMER SUPLENTE L.A. María Margarita Angeles Parra
- SEGUNDO SUPLENTE L.PSIC. Miguel Rojas Vázquez



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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

La rotación de personal en las organizaciones

que presenta la pasante: María Concepción Hernández Flores

con número de cuenta: 9014391-7 para obtener el título de:

Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 4 de Octubre de 2000

- PRESIDENTE L.A.E. Francisco Ramírez Ornelas
- VOCAL L.A. Guillermo Aguilar Dorantes
- SECRETARIO L.A. Guadalupe Ayuar Cebrero
- PRIMER SUPLENTE L.A. María Margarita Angeles Parra
- SEGUNDO SUPLENTE L.Psic. Miguel Rojas Vázquez

AGRADECIMIENTOS

A mi País:

Ya que me ha dado la oportunidad de ser lo que yo quiero ser.

A la Universidad Nacional Autónoma de México:

La cuál me abrió sus puertas y me ha hecho una persona consciente y libre.

A la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán:

Que me ha dado una formación profesional y personal para conducirme el resto de mi vida.

A mis profesores:

Los cuales me han dado un pedazo de su vida y de su corazón compartiendo conmigo conocimientos, experiencias, vivencias, apoyándome y guiándome en mi formación profesional y humana.

A mis amigos:

Que han estado conmigo en los momentos alegres pero también en los difíciles, los cuales me han apoyado, dándome consejos y ánimos para no dejarme vencer y lograr mis metas.

Atte: José Francisco Anaya Moreno.

DEDICATORIAS

A mi Madre:

Muestra de amor puro, infinito e incondicional. Gracias por tu ejemplo de fortaleza y perseverancia los cuales me ayudaron a no dejarme caer en los momentos difíciles, gracias también por tu amor, tus consejos y la dedicación que me has dado, gracias por ser parte este sueño que hoy es una realidad.

Gracias por haberme dado la vida mamita, te amo, que Dios te bendiga.

A mi padre:

Aunque ya no estas conmigo sé que recibo todos tus cuidados y bendiciones, porque hoy es una realidad lo que un día juntos soñamos, sé que siempre tuviste el anhelo de verme convertida en una profesional, siempre te estaré agradecida por el solo hecho de haber formado parte de mi vida; algún día estaremos juntos. Que Dios te bendiga en donde quiera que estés, te amo Papá.

A mis amigos:

Quienes durante el transcurso de nuestros estudios profesionales vivimos motivados por el hecho de llegar a ser grandes profesionistas, siempre llevaré en mi corazón el recuerdo de todas las experiencias que juntos vivimos en la Universidad. Gracias por formar parte mi sueño, nunca los olvidaré.

A la Universidad Nacional Autónoma de México:

Por el privilegio y orgullo de haber estudiado en ella.

Atte: María Concepción Hernández Flores.

A mi Madre:

Que le debo todo lo que soy la cuál se ha sacrificado para que yo recibiera lo mejor, apoyándome con amor y consejos, recibo hoy de ella la mejor herencia que pudiera recibir "Mi educación".

En memoria de mi Padre:

Que aunque no estuvo conmigo siempre tuvo el sueño de verme convertido en un profesional.

A mi Familia:

De la cuál he recibido consejos, apoyo y amor ilimitados sin esperar nada a cambio, que sin su fuerza no se si hubiera alcanzado esta meta.

Atte: José Francisco Anaya Moreno.

INDICE DE LA TESIS

Titulo de la Tesis	
Objetivo de la Tesis	
Planteamiento del Problema	
Hipótesis	
Introducción	PAG
CAPITULO UNO	
LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	01
1.1.- Antecedentes de la administración	02
1.2.- La necesidad de administrar	05
1.3.- La importancia de la administración	05
1.4.- Diferentes conceptos de administración	06
1.5.- Recursos organizacionales	07
1.5.1.- Recursos humanos	07
1.5.2.- Recursos materiales	08
1.5.3.- Recursos técnicos	08
1.5.4.- Recursos financieros	08
1.6.- La administración de recursos humanos	09
1.6.1.- Origen de la administración de recursos humanos	10
1.6.2.- Conceptos de Administración de Recursos humanos	12
1.6.3.- Funciones del Área de administración de recursos humanos	14
CAPITULO DOS	
COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO	15
Comunicación y liderazgo	16
2.1.- Las teorías "X" y "Y" (Mc Gregor)	17
2.2.- Malla gerencial (Grid gerencial)	21
2.3.- La comunicación como elemento básico del liderazgo	25
2.3.1.- Naturaleza e importancia de la comunicación	26
2.3.2.- Elementos de la comunicación	29
2.3.3.- Flujo de la comunicación dentro de la organización	30
2.4.- El líder, elemento clave de la organización.	35
2.4.1.- Concepto de liderazgo.	35
2.4.2.- Funciones del líder en la organización.	36
2.4.3.- Cualidades del líder.	37
2.4.4.- Tipos de líder.	40

CAPITULO TRES**ORIGENES DE LA MOTIVACIÓN 43**

La Motivación del individuo 44

3.1.- Orígenes de la motivación. 44

3.1.1.- Necesidades primarias y secundarias 49

3.2.- Los motivos del individuo. 50

3.2.1.- El motivo fisiológico y de seguridad 50

3.2.2.- El motivo de afiliación 51

3.2.3.- El motivo del logro 52

3.2.4.- El motivo de la competencia y del poder 54

3.2.5.- El motivo del dinero 56

3.3.- Teoría de los factores de Herzberg 57

CAPITULO CUATRO**EL CLIMA ORGANIZACIONAL 61**

4.1.- Clima organizacional 62

4.1.1.- Concepto de clima organizacional 63

4.2.- El cambio 66

4.2.1.- El cambio planeado y el cambio no planeado 67

4.2.2.- La administración del proceso de cambio 68

4.2.3.- Resistencia al cambio 71

4.2.4.- Administración de la resistencia 74

4.3.- El desarrollo organizacional (D.O.) 76

4.3.1.- Conceptos de desarrollo organizacional (D.O.) 77

4.3.2.- Características del D.O. 77

CAPITULO CINCO**ROTACIÓN DE PERSONAL 79**

Rotación de personal 80

5.1.- Concepto de rotación de personal 81

5.2.- Índice de rotación 82

5.3.- Efectos que produce la rotación de personal 83

5.4.- La falta de motivación como causa de rotación de personal 87

5.5.- Movilidad interna de personal 90

5.6.- Entrevista de salida 94

CAPITULO SEIS	
CASO PRÁCTICO	97
6.1 Antecedentes	98
6.2 Misión de una empresa de seguridad privada	100
6.2.1. Misión del área de administración de recursos humanos	100
6.2.2. Visión del área de administración de recursos humanos	101
6.3. Actividades del área de administración de recursos humanos	101
6.4. Problemática	103
6.5. Soluciones Propuestas	105
Anexo 1, Procesos de administración de recursos humanos	106
Anexo 2, Estadísticas de bajas y rotación	111
Anexo 3, Relación de sueldos y prestaciones de las empresas de seg. Priv.	119
Anexo 4, Características del guardia de seguridad	121
CONCLUSIONES	123
Bibliografía	125

TITULO DE LA TESIS

La rotación de personal en las organizaciones.

OBJETIVO DE LA TESIS

Destacar los factores importantes que producen rotación de personal en las organizaciones.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La inadecuada motivación frena la iniciativa y creatividad del factor humano, ¿provoca así la rotación del personal?

HIPÓTESIS

La falta de motivación en una organización ¿es causa de la rotación de personal?

INTRODUCCIÓN

Muchas empresas en México se ven en el problema de elevados índices de rotación personal, altos costos y gastos en el reclutamiento, selección y capacitación debido a la inestabilidad de sus trabajadores, éstas salidas de personal reflejan que éste no se siente a gusto en la organización lo cual puede ser causado por el sueldo, el ambiente de trabajo, el cargo, las actitudes del jefe, entre otras. Es decir estas personas que se van de la institución no se sienten motivadas para permanecer en ella.

Es por lo anterior que el presente trabajo intenta mostrar que la motivación en los empleados puede ser de gran ayuda para disminuir la rotación de personal para lo cual se podrían manejar varios factores al alcance de las empresas los cuales le serian de gran utilidad si los considera para mantener a sus trabajadores.

Dicho trabajo esta enfocado hacia la administración de recursos humanos por lo que se tratarán sus orígenes, concepto e importancia de estos.

Creemos nosotros que es importante que una empresa tenga una adecuada comunicación lo cual hará que esta alcance los objetivos pretendidos y los empleados al sentirse bien comunicados se sentirán parte y participes de esta. Además la forma en que son dirigidos los trabajadores y la forma de transmitir las instrucciones por parte del jefe influirá en la forma de actuar de estos y en su motivación.

Por otro lado hablaremos del clima y del cambio organizacional los cuales son elementos que podrían afectar la estabilidad y motivación de la gente que se encuentra laborando en una compañía y tocaremos una alternativa que puede ser el desarrollo organizacional.

CAPITULO UNO LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1.1. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

En la realidad no se puede marcar el momento preciso en que el hombre empieza a administrar ya que este, se da cuenta que no es capaz de realizar ciertas actividades por si solo y para ello es necesario que con la ayuda de otras personas pueda llevar a cabo algún objetivo, fue cuando se vio en la necesidad de que pudiera coordinar sus propósitos y esfuerzos, y ello fue evidente desde el momento en que entro en sociedad con otro ser humano para realizar alguna tarea rudimentaria pero vital.

Una muestra de esto son las pirámides de Egipto que en la actualidad podemos apreciar, ya que para poder llevar a cabo tal obra tuvo que existir una administración donde se planearan, se coordinaran, dirigieran y controlaran tanto los esfuerzos humanos como los materiales necesarios para poder terminar este gran trabajo.

Los conceptos y técnicas administrativas que se necesitaron para construir la gran pirámide, o cualquiera de los otros grandes edificios, ejemplifica la eficiencia de los administradores egipcios.

Por otro lado los antiguos administradores chinos así como los egipcios y hebreos, usaron muchos conceptos y técnicas eficaces de administración. La existencia de asesores y consejeros es un ejemplo de esto. Desde los principios de la historia china, los emperadores se percataron del valor de un buen consejo y confiaron a sus subordinados la tarea de darles información útil para gobernar el imperio. Como resultado, los consejeros o la asesoría como se le llama hoy, llegaron a ser parte

integral del gobierno chino. Así mismo los Griegos reconocieron la importancia de la división del trabajo.

Una idea que aportaron los griegos fue poner música en el lugar de trabajo, en ocupaciones monótonas o repetitivas se daba el ritmo al trabajo. Actualmente, son muchos los administradores y psicólogos industriales que afirman que los empleados realizan mejor su trabajo con música que sin ella. Al igual que los griegos, la administración moderna está buscando armonizar los aspectos físicos y psicológicos del trabajo, para alcanzar el mejor rendimiento de los empleados.

Esa unión de propósitos y de acciones es la base en que se desarrolla la organización humana, su influencia ha tenido mucha importancia en la constitución de las instituciones económicas y familiares, que son el producto de la inteligencia humana, de la invención y de los deseos de colectividad.

Los primeros grupos en colectividad que existieron lo hicieron con el fin de sobrevivir posteriormente se van estableciendo propósitos y esfuerzos conjuntos que a través del tiempo y de los cambios sociales se convierte en una civilización.

Fue a partir de la revolución industrial este momento en que las organizaciones alcanzaron cierto tamaño y complejidad que su administración comenzó a presentar dificultades y desafíos hasta entonces difíciles de superar para sus dirigentes, debido a esta necesidad surgieron varios autores que desarrollaron diversas teorías acerca de lo que se debe hacer para que la organización alcance sus objetivos., La gran diversidad del pensamiento de los múltiples autores que se han

dedicado a este tema han originado múltiples escuelas del pensamiento administrativo entre ellas podemos mencionar a:

La administración científica de Frederick W. Taylor, que data de principios del siglo XX, podría considerarse como el principio del enfoque cuantitativo de la administración.

Taylor concibe a la empresa como una maquina la cual es posible programar para que sea exitosa, creando, aprendiendo y dominando un conjunto de técnicas que permiten la división y control del trabajo, el alcanzar los máximos logros y el combinar la autoridad con la responsabilidad.¹

Su sistema es llamado científico, porque supone que una vez programada, la organización se comporta de acuerdo con dicha programación sin contratiempos y desviaciones o sea científicamente.²

El objetivo del enfoque cuantitativo es dar más y mejores alternativas a la toma de decisiones administrativas.

Desde el punto de vista de proceso, primero se identifica las funciones administrativas y luego establece los principios. El francés Henri Fayol es el fundador de esta escuela, se le conoce principalmente por haber identificado las cinco funciones de la administración: planeación, organización, mando, coordinación y control.

En el estudio del enfoque conductual lo más importante fue que el aspecto de la investigación, desembocó en el movimiento de las Relaciones Humanas en la

¹ Davila Colunga Carlos, MODELOS ADMINISTRATIVOS, editorial panorama, México 1995, pag. 37

² Idem, pag.37

administración por primera vez se analizó al recurso humano. Los estudios manifestaron la complejidad de la conducta humana dentro de las empresas.

El enfoque de sistemas de administración afirma que todas las partes se relacionan entre sí pero a la vez son interdependientes para formar un todo, son dirigidas para alcanzar un fin u objetivo, cada sistema esta compuesto por insumos, procesos que darán como resultado un producto. Es decir un sistema se integra de elementos que se interaccionan recíprocamente para formar un todo unitario.

1.2. LA NECESIDAD DE ADMINISTRAR

La administración es necesaria en todos los tipos de actividades organizadas y en todos los tipos de organización., de hecho la administración es necesaria donde quiera que la gente trabaje para alcanzar un objetivo. En una empresa el alcance de objetivos significa que se debe de alcanzar tanto el del individuo que forma parte de esta como el de la empresa misma.

La administración se necesita en las organizaciones porque sin ella la gente procedería por cuenta propia y trabajaría para alcanzar sus propios objetivos independientes de los demás, sino existiría administración en las organizaciones se desperdiciaría el esfuerzo.

1.3. LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración es importante dentro de cualquier organización, ya que a través de esta se puede estar en donde se quiere, esto se logra con la adecuada coordinación de recursos en base a una excelente toma de decisiones, ya que de estas depende el logro de los objetivos que se hayan planteado.

Es importante que quien tome las decisiones lo haga pensando en el alcance de los objetivos personales y organizacionales a la vez ya que esto hará que se logren los resultados de excelencia. Podemos decir que los administradores convierten los recursos con los que cuenta la organización en una organización útil y efectiva.

1.4. DIFERENTES CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN

REYES PONCE: "Administrar es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social" ³

TERRY: "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno"⁴

FAYOL: " Administrar es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar".⁵

KOOTZ Y O'DONELL: "La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".⁶

PETERSON Y PLOWMAN: "Una técnica por medio de la cual se determinan, clasifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular".⁷

Analizando los diversos conceptos de los distintos autores, notamos que existen varias palabras que coinciden, una de ellas es objetivo, otra es la que hace mención a terceras personas así como la coordinación, por lo tanto Consideramos que la

³ Reyes Ponce Agustín. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PRIMERA PARTE, Editorial Limusa, México 1999, pag. 16

⁴ Idem pag. 16

⁵ Idem pag. 17

⁶ Idem pag. 16

⁷ Idem pag. 16

administración es la actividad la cual se ejerce siguiendo un propósito mediante el esfuerzo coordinado de un grupo de personas con el fin de optimizar recursos, por lo que proponemos la siguiente definición:

La administración son todas aquellas normas, procedimientos y sistemas que coordinan los Recursos Humanos, Materiales, Financieros y Técnicos que son indispensables en cualquier organización para alcanzar la efectividad.

1.5. RECURSOS ORGANIZACIONALES

Toda organización cuenta con una serie de recursos necesarios para su funcionamiento, que coordinados adecuadamente podrán ser aprovechados de la manera más eficiente y así facilitar el logro de los objetivos.

En general se pueden dividir en cuatro tipos: Humanos, Materiales, Técnicos y Financieros.

1.5.1. RECURSOS HUMANOS

Comprenden no solo el esfuerzo o la actividad humana sino que también otros factores como son: conocimientos, experiencias, motivaciones, intereses vocacionales, aptitudes, actividades, habilidades, etc.

Los Recursos Humanos son los más importantes porque pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

Son los únicos recursos vivientes capaces de procesar los otros recursos inertes. Además constituyen los recursos más complejos de que se dispone en una organización. Los Recursos Humanos son los únicos recursos que se encuentran en todas las áreas y niveles de la organización.

1.5.2. RECURSOS MATERIALES

Son todos aquellos bienes físicos necesarios para la operación de la organización. Quedan incluidos dentro de este tipo de recursos: los edificios, terrenos, las maquinas, el equipo, las herramientas, las instalaciones, las materias primas.

1.5.3. RECURSOS TÉCNICOS

Son todas aquellos medios que proporcionan orientación para desarrollar soluciones, quedan comprendidos dentro de ellos: los sistemas de producción, la tecnología que lo orienta, los procesos de producción, el mantenimiento, el desarrollo técnico, los sistemas y procedimientos administrativos, los sistemas de ventas, los sistemas de promoción y las fórmulas de patente.

1.5.4. RECURSOS FINANCIEROS

Son aquellos recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa que representan los bienes monetarios y certificados de valor y todo lo relacionado para el financiamiento de una organización.

1.6. LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En la actualidad el éxito o fracaso de las organizaciones es el reflejo del adecuado manejo de sus recursos. Las organizaciones líderes han triunfado porque han sabido combinar de manera eficiente sus recursos, lo que les ha permitido llevar a cabo sus estrategias.

A pesar de que todos los recursos que integran una organización son indispensables para alcanzar sus objetivos, el ser humano es el elemento primordial, ya que la manera en que esta mantenga, obtenga y retenga a estos determinará su triunfo o fracaso.

Consideramos que las personas que integran la organización son el recurso máspreciado ya que son con quienes se llevan a cabo los avances, los logros y los errores de la misma; debido a esto el objetivo de Administración Recursos Humanos es el mejoramiento del desempeño y de las aportaciones del personal a la organización a través de un adecuado programa de actividades los cuales se deben llevar a cabo con responsabilidad.

Existen diversos objetivos de la Administración Recursos Humanos entre los cuales podemos citar los siguientes:

*Objetivos sociales: La contribución de la A.R.H. a la sociedad se basa en principios éticos y socialmente responsables, es decir, no debe observar diferencias entre las personas por religión, raza, grupo cultural específico etc. ⁸

⁸ Westher Jr. William B. y Davis Keith, ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y DE RECURSOS HUMANOS, Editorial Mc Crow Hill, México 1996, pag 10

- * **Objetivos corporativos:** La Dirección Recursos Humanos debe reconocer que solo es un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. ⁹
- * **Objetivos funcionales:** Se debe mantener el número adecuado de trabajadores de acuerdo a las necesidades de la compañía. ¹⁰
- * **Objetivos personales:** La A.R.H. debe lograr que cada uno de sus integrantes logre sus objetivos personales en la medida en que son compatibles y coincidan con los de la organización. ¹¹

Estos objetivos se pueden llevar a cabo con la aportación del esfuerzo y el trabajo de las personas que forman parte de la organización, es por esto que el principal desafío al que se enfrentan los Administradores de Recursos Humanos, es lograr el mejoramiento de las organizaciones para que lleguen a ser más eficientes y eficaces, esto se puede lograr mediante el adecuado manejo del personal dentro de la organización.

1.6.1 ORIGEN DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Diversos ingenieros y arquitectos de la más remota antigüedad, descubren problemas de separación de labores que debieron resolver que es lo que ahora llamamos división del trabajo.

⁹ Idem, pag. 9

¹⁰ Idem, pag.10

¹¹ Idem, pag.11

Podemos señalar que a raíz de la Revolución Industrial inicia la administración de Recursos Humanos ya que se desarrollo un cambio en la forma de trabajo y de tratar a las personas

El movimiento de la administración científica tuvo una influencia significativa en la administración de personal en esta época se llevo a pensar que la administración debía estar divorciada de los problemas y emociones humanas, pero se pudo recalcar la importancia de la cooperación entre los trabajadores y los patrones.

Fue en la década de 1920 y a principios de la siguiente, la corriente iniciada por Taylor iba a ser remplazada en primer plano por el movimiento de las relaciones humanas. Este fue iniciado por Elton Mayo y sus compañeros, fue a partir de estos experimentos que la persona fue considerada como parte fundamental en la empresa y ya no solo como una simple unidad productora en el trabajo.

Estos teóricos sostenían que, además de encontrar los mejores métodos tecnológicos para mejorar la producción era benéfico para la empresa ocuparse de los problemas humanos y destacaron la importancia de los grupos informales de trabajo que son los verdaderos centros de poder dentro de una organización.

Lo que llevo a la conclusión que la administración debe desarrollarse en torno de los trabajadores y debe tomar en cuenta las actitudes y los sentimientos humanos.

La obra de Mayo tal vez preparo el camino para el desarrollo de la ya clásica "Teoría X - Teoría Y" de Douglas Mc. Gregor.

A la fecha existen diversas teorías que tienen como base común el desarrollo del individuo en la organización. Con el advenimiento de los sindicatos obreros y la creciente función del gobierno, la administración de personal se elevó a una posición de importancia todavía mayor dentro de las empresas.

1.6.2 CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ARIAS GALICIA FERNANDO: "Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo humano, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general." ¹²

RODRIGUEZ VICTOR: "Es un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otros". ¹³

BYARS Y RUE: "Es el área de la administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización: determinando necesidades de personal, reclutar, seleccionar, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados actuar como enlace con los sindicatos y manejar otros asuntos de bienestar", ¹⁴

¹² Arias Galicia Fernando, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Editorial Mc Graw Hill, México 1988, pag.27

¹³ Rodríguez Valencia Joaquin, ADMINISTRACIÓN MODERNA DE PERSONAL 1, Editorial Ecasa, México, 1993, pag.6

¹⁴ Idem, pag.6

En base a la definición anterior hemos propuesto nuestra propia definición que es la siguiente:

La Administración de Recursos Humanos es el proceso que se encarga de atender todas aquellas actividades y necesidades relacionadas con el personal que labora en una organización con la finalidad de alcanzar los objetivos de ambos (tanto de la organización como del individuo) para beneficio mutuo.

1.63 FUNCIONES DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Identificar, determinar y mantener las fuentes de aprovisionamiento de recursos humanos externos (reclutamiento de personal)

Efectuar y canalizar evaluaciones: técnica, psicométrica, médica, laboral y socioeconómica, a los probables candidatos.

Seleccionar y proponer candidatos para cubrir las vacantes operativas y administrativas.

Coordinar el reclutamiento, selección y asignación de los recursos humanos que reúnan los requisitos de calidad exigidos por la naturaleza de las funciones a desempeñar.

Integrar la documentación de aceptación de candidatos, en forma escrita y con el visto bueno del área solicitante, así como comentarios anexos.

- Requisar los documentos de carácter oficial del personal de nuevo ingreso

- Registrar y analizar las renunciaciones del personal para conocer los motivos de bajas e índices de rotación.

- Integrar en su totalidad los expedientes de personal que ingresa con los documentos requeridos.

- Llevar a cabo las evaluaciones del desempeño del personal de nuevo ingreso, al vencimiento de su periodo de prueba.

- Aplicar las políticas de sueldos y prestaciones económicas, a fin de que exista equidad interna y competitividad con el exterior.

- Utilizar el sistema escalafonario existente y aplicar las políticas para la evaluación y medición del desempeño del personal.

- Y demás funciones inherentes al área

CAPITULO DOS COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO

COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO

Una parte del éxito de una empresa depende de la comunicación la cual nos servirá para tomar decisiones, la mayoría de estas son tomadas en base a un análisis previo de varias opciones que se tienen para elegir la más conveniente; la decisión es tomada por un miembro que forma parte de la empresa, es por eso que el desarrollo de la capacidad del recurso humano es un factor de suma importancia para conseguir así el éxito total de la empresa, no olvidando que la tecnología juega un papel muy importante dentro de ésta.

La comunicación es fundamental en la vida humana, todo lo que ha logrado el hombre es gracias a ésta, así mismo la comunicación adecuada en una empresa nos llevara a alcanzar los objetivos de la misma puesto que nos facilitará, tomar buenas decisiones, estar informados y dirigir nuestros esfuerzos. Además nos permitirá saber del personal cuales son sus metas sus objetivos y cuales de estas se desean alcanzar dentro de la organización

Existen diversas personas dentro de la organización quienes dan indicaciones a los subordinados para que lleven a cabo ciertas actividades, es por esto que es de suma importancia mencionar que solo unas pocas personas son capaces de alentar a otros ya que pueden influir en la conducta, actitudes, valores, y sentimientos de estos, a las personas que tienen la capacidad de hacer esto se les conoce como **líder**.

Esta persona debe ser un buen comunicador y motivador capaz de transmitir ideas, datos, indicaciones, instrucciones y conducir a su gente a lograr los resultados esperados.

2.1 LAS TEORÍAS "X" y "Y" (MC GREGOR)

Douglas Mc. Gregor describió dos estilos de dirigir a las personas los cuales fueron llamados teoría "X" y teoría "Y". Estas teorías se encargaron de demostrar que hay diferentes conductas en el individuo.

Sus teorías tratan de explicar dos tipos de liderazgo que entre ellas son contrarios y su punto de partida fue el analizar como el líder se ve asimismo, cual es su percepción del mundo y la filosofía a cerca de la naturaleza de las personas en el ámbito del trabajo, lo cual se puede ver de una manera más sencilla en el siguiente cuadro:

LAS GENTES POR LO GENERAL SON:	POR LO TANTO HAY QUE:	LAS GENTES POR LO GENERAL SON:	POR LO TANTO HAY QUE:
FLOJAS	OBLIGARLAS	TALENTOSOS	MOTIVARLAS
TONTAS	DIRIGIRLAS	COMPROMETIDAS	APOYARLAS
IRRESPONSABLES	CASTIGARLAS	RESPONSABLES	DARLES LIBERTAD
SIN AMBICION	EXPLOTARLAS	CREATIVAS	RECONOCERLAS

La teoría "X" indica que la motivación se logrará principalmente por temor y que el jefe debe mantener mucha vigilancia sobre sus subordinados, si los objetivos de la organización e incluso los individuales van a ser obtenidos.

Los supuestos de la teoría "X" son los siguientes:

- 1.- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.¹⁵
- 2.- La mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.¹⁶
- 3.- El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere pasar por alto toda clase de responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.¹⁷

Los individuos prefieren recibir instrucciones que participar en los avances de la empresa y no desean tener ni enfrentar mayores responsabilidades.

Esta teoría denominada teoría "X" muestra un estilo de administración duro, rígido y autocrático que se limita a hacer que las personas trabajen dentro de ciertos estándares ya planeados y organizados tomando en cuenta sólo los objetivos de la organización.

Por su parte la teoría "Y" tiene una serie de ideas que la constituyen y son las siguientes:

¹⁵ Mc. Gregor Douglas, EL ASPECTO HUMANO EN LA EMPRESA, Editorial Diana, México, 1990, pag.43

¹⁶ Idem pag.44

¹⁷ Idem pag.44

1.-El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.¹⁸

El trabajo responde a una necesidad es por que constituye una fuente de satisfacción.

2.-El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización.¹⁹

El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete.²⁰

El hombre participa de los objetivos de la organización y da lo mejor de sí para que éstos se puedan alcanzar.

3.-Se compromete a la realización de los objetivos de la empresa por las compensaciones asociadas como logro.²¹

No solo le interesa la compensación económica, sino que, siente satisfacción personal al realizar su trabajo.

4.-El ser humano ordinario se habitúa en las debidas circunstancias, no solo a aceptar, sino a buscar nuevas responsabilidades.²²

¹⁸ Idem, pag.57

¹⁹ Idem, pag.57

²⁰ Idem, pag.57

²¹ Idem, pag.57

²² Idem, pag.58

El hombre tiene iniciativa y gusta de enfrentar nuevos retos así como responsabilidades. El evadir las responsabilidades, la ausencia de ambiciones y la inseguridad generalmente son consecuencias de la experiencia y no características del ser humano.

5.- La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es característica de grandes, no pequeños sectores de la población.

El hombre tiene una mentalidad tan abierta que es capaz de poder participar con las personas que le rodean, en la organización sólo se podrá demostrar siempre y cuando se le permita participar.

Estos supuestos indican acciones más dinámicas que estáticas, pues indican la posibilidad de crecimiento y desarrollo de las personas que integran una organización, estas ideas no están formuladas en función del obrero industrial, sino en función de un recurso que tiene enormes posibilidades.

Las ideas de la teoría "Y" señalan que los límites de la colaboración humana con los fines de la organización no son limitaciones de la naturaleza humana, sino fallas de la empresa por no descubrir el potencial representado por sus recursos humanos.

En comparación podemos decir que la teoría "X" representa a los administradores una serie de razones fáciles de entender para explicar el funcionamiento ineficaz de

la organización, esto es, se debe a la índole de los recursos humanos con que hay que operar. En cambio la teoría "Y" nos dice que la solución a los problemas de la empresa es responsabilidad absoluta de la gerencia ya que no reconoce los recursos con que cuenta. Si los empleados son irresponsables, sin iniciativa ni espíritu de cooperación, la teoría "Y" culpa a los métodos administrativos en cuanto a organización y control.

2:2: MALLA GERENCIAL (GRID GERENCIAL)

La excelencia de una organización que se muestra ante los demás, no es mas que una demostración de lo que se puede lograr a través de la buena dirección de los recursos humanos, y son éstos quienes pueden llevar a una organización a obtener un reconocimiento, para que un hombre pueda dirigir a otro de manera eficaz debe comprender y manejar por lo menos los siguientes aspectos:

- 1.- Como influye la cultura organizacional en la manera de pensar y de sentir de las personas y sobre su deseo de perfeccionarse.
- 2.- Cuales son las propiedades y aptitudes del grupo de trabajo sinergetico.
- 3.- Cual es la dinámica del comportamiento de los demás y
- 4.- Cual es la dinámica de su propio comportamiento.

Es importante mencionar que sin este tipo de conocimientos y sin la habilidad para utilizarlos en situaciones empresariales no se logrará mucho debido a que no se desarrollaría todo el potencial que podría obtener. Cada persona la cual maneje

gente en las empresas debe adoptar cierto estilo de administración el cual le permitirá lograr los mejores resultados

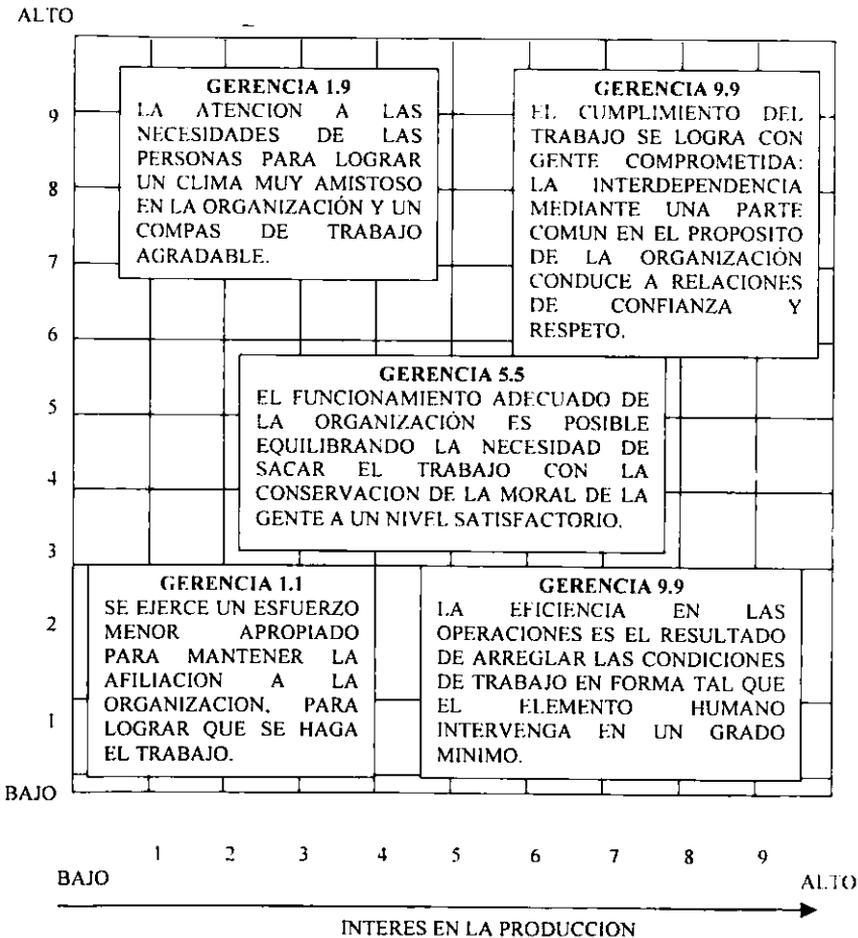
Existen varias teorías encaminadas a la buena administración de las empresas, mencionaremos las siguientes:

Robert Blake y Jane Mouton han elaborado una teoría que se utiliza para demostrar en cada propiedad las opciones posibles y alternativas en la administración de cualquier empresa.

Esta teoría la cuál fue denominada Teoría del encasillado (grid), fundamentalmente se basa en la idea de que existen dos factores principales que determinan el estilo de administrar que son los siguientes:

- 1.- El interés por la producción y
- 2.- El interés por las personas.

La gráfica siguiente permite ver lo que Robert Blake y Jane Mouton llamaron teoría del encasillado.



FUENTE: Chiavenato Idalberto. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Editorial Mc Graw Hill. México 1988, pag.525

El encasillado gerencial es una malla compuesta de dos ejes:

* El eje horizontal representa la preocupación por la producción y es una serie continua de nueve puntos en la cual 9 significa una elevada preocupación por la producción y 1 una baja preocupación por la misma,

* El eje vertical representa la preocupación por las personas, esta también es una serie continua de nueve puntos donde 9 es un grado elevado y 1 un grado bajo de preocupación por las personas.

En esta malla se pueden ver claramente cinco de las muchas teorías o estilos de administrar posibles como son:

1.- El punto 9,1 en el extremo inferior derecho de la malla, esta representado por una fuerte preocupación por la producción y muy poca preocupación por las personas.

2.- El punto 1,9 en el extremo superior izquierdo, se ve que la preocupación se enfoca hacia las personas y no hacia la producción.

3.- En el extremo inferior izquierdo esta el punto 1,1, aquí no hay casi ninguna preocupación ni por la producción ni por las personas.

4.- En el extremo superior derecho se demuestra la alta preocupación por la producción al igual que por las personas, es el punto 9,9.

5.- En el centro se encuentra el estilo de término medio, en el cual el administrador adopta la actitud de conseguir resultados sin mucho esfuerzo, no fijan metas demasiado elevadas.

El encasillado es útil para identificar y clasificar los estilos de administración en la cual la intersección 9,9 es reconocida por los empresarios como la manera mas adecuada para lograr la excelencia, ya que esta es una teoría la cual se ocupa tanto de las personas como de los resultados.

La preocupación por la producción incluye actitudes de un supervisor hacia una gran variedad de cosas como por ejemplo: la calidad de las decisiones, los procesos y procedimientos, la eficacia en el trabajo y en el volumen de producción, así como la creatividad.

La preocupación por el personal incluye elementos como el compromiso de los empleados con los objetivos de la organización, el mantenimiento de la autoestima del personal, la delegación de responsabilidades con base en la confianza mas que en la obediencia, mantener buenas condiciones en el área de trabajo y el mantenimiento de las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la organización satisfactoria.

2.3 LA COMUNICACIÓN COMO ELEMENTO BÁSICO DEL LIDERAZGO

La comunicación es el proceso que da lugar a todas las interacciones humanas, es por eso que no resulta exagerado decir que la comunicación es el medio a través del cual se unifica la actividad organizada. Es también el medio con el que se modifica la conducta, se efectúa el cambio, se hace productiva la información y se cumplen las metas.

Uno de los principales recursos con que cuenta una organización es el recurso humano, con respecto a este existen grupos dentro de la misma que pueden ser formales o informales, los cuales se forman en la medida que se va dando el trato, estas relaciones se van incrementando por medio de la comunicación. Dentro de estos grupos existe un líder el cual desempeña un papel activo en las comunicaciones y que resulta de gran ayuda a la dirección ya que tienen la responsabilidad, la motivación, la movilidad y el interés de procedimientos necesarios para comunicarse ampliamente y dirigir la conducta de los demás hacia los objetivos organizacionales. En este sentido la comunicación gerencial adquiere una importancia preponderante porque es el canal usual que permite que la información llegue a los empleados, además la mayoría de los eslabones que componen la cadena de comunicación se localizan dentro de la gerencia.

2.3.1 NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

Desde tiempos remotos el hombre ha tenido la necesidad de comunicar a otros sus ideas, sentimientos, planes o alguna otra actividad la cual deseaba hacer saber a alguien, la prueba esta en que existen muchas evidencias de ello como por ejemplo: algunas cuevas en las que dejaron grandes dibujos plasmados como una forma de comunicar a los demás lo que se debía hacer o lo que ya se había hecho. Con el paso del tiempo el hombre como ser pensante se desarrollaba en muchos aspectos por lo que hubo mucho inventos y descubrimientos de los cuales resultaron el papel y la tinta los que fueron de gran ayuda porque gracias a éstos se dio una alternativa más de comunicación y esta fue la comunicación escrita.

El hombre tiene la característica de aprender de su pasado, se hace y principia a partir de lo hecho por otros, aprovecha sus experiencias y lo que ha sido así como

también toma en cuenta las experiencias ajenas, esto significa que la vida humana se sirve del pasado para continuar, esto es, que el hombre como sociedad, cultura y progreso son conceptos que interactúan recíprocamente y la fuerza que pone en movimiento estos procesos es la comunicación, ya que sin esta no quedaría plasmada en cualquier forma nada de lo que se realizó, y si llegara a faltar esto, el hombre no tendría ningún tipo de desarrollo.

Resulta de gran menester mencionar que a través de la comunicación el hombre preserva su carácter como un ser eminentemente social, es la comunicación la forma más aceptable de colmar nuestra estricta necesidad de convivencia y es ésta quien se identifica con el hombre en el pasado, en el presente y en el futuro.

La comunicación es un enlace entre dos puntos, así la define el diccionario Larousse, sin embargo existen muchas personas quienes opinan acerca del significado de la misma, por lo que la comunicación tiene muchos significados, ya que para algunos denota el medio de trasladar información, como por ejemplo: el teléfono, el telégrafo o la televisión, para otros es interpretar una idea de la manera intentada por el hablante o el escritor. Por lo tanto por comunicación se entiende el conjunto de procesos por medio de los cuales se transmiten y reciben diversos datos, ideas, opiniones, y actitudes que constituyen la base para el entendimiento o acuerdo común.

La importancia de la comunicación radica en que debido a ella es posible lograr la coordinación, esto es, la comunicación es el medio a través del cual las personas se vinculan para alcanzar un fin común.

El propósito de la comunicación en una empresa es transmitir ideas, opiniones, indicaciones y sobre todo la misión y objetivos de esta, lo cual logrará un buen funcionamiento de la organización.

La comunicación capacita al gerente para obtener datos y con ello poder tomar decisiones, también le ayuda a identificar los problemas y a saber que medidas o acciones son necesarias, otros conocen al gerente principalmente por lo que es capaz de comunicarles.

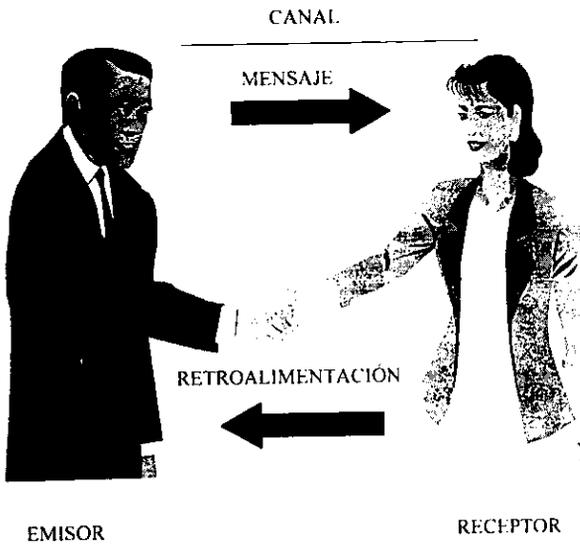
La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las empresas debido a que integra las funciones administrativas. Particularmente la comunicación es necesaria para:

- * Establecer y difundir los objetivos de la empresa,
- * Desarrollar planes para su ejecución,
- * Organizar recursos humanos y otros de la manera más eficiente y eficaz,
- * Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización,
- * Dirigir, motivar y crear un clima en que las personas desean contribuir, y
- * Controlar el desempeño.
- * Entre otras más.

La comunicación no solo facilita las funciones administrativas, sino que relaciona también a la empresa con su medio externo. Es mediante la comunicación como los gerentes por ejemplo toman conciencia de las necesidades de los clientes, la disponibilidad de los proveedores, los intereses de los accionistas, las normas de los gobiernos y las preocupaciones de la comunidad.

2.3.2 ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

Los elementos básicos que intervienen en la comunicación son: el emisor, el mensaje, el canal y el receptor.



La comunicación se inicia con el emisor quien tiene una idea o pensamiento y es él quien va a exteriorizar la comunicación.

En el mensaje se tiene que definir con precisión lo que se tiene que decir, conocerlo a fondo tan completamente, que se esté en posibilidad de transmitir la misma idea con diferentes palabras.

El canal se entiende como el vehículo o medio que transporta los mensajes, a través de un canal que vincula al emisor con el receptor la información se transmite. El mensaje podría ser oral o escrito y puede ser transmitido mediante un memorándum, carta, computadora, teléfono, radio, periódico, revista, televisión, etc.

El receptor es quien está escuchando, este tiene que estar preparado para el mensaje con el fin de que pueda ser transformado en el pensamiento, esto se debe a que el receptor convierte el mensaje en ideas. La comunicación se produce solamente cuando el emisor y el receptor asignan significados iguales o similares a los símbolos que integran el mensaje., por lo tanto, la comunicación no se realiza a menos que se entienda, y el entendimiento está en la mente del receptor y del emisor.

La comunicación se puede ver afectada por el ruido, por ejemplo:

- Un ruido podría bloquear el desarrollo de una idea clara,
- La comprensión no podría ser del todo clara por el uso de símbolos ambiguos,
- La falta de atención puede producir una recepción inadecuada,
- Dar un significado equivocado a las palabras y a otros símbolos usados,
- Los prejuicios pueden obstruir el entendimiento,
- Las suposiciones no aclaradas,
- Temor etc.

Para saber si realmente la comunicación logró su propósito es elemental la retroalimentación, ya que nunca se puede estar seguro si un mensaje ha sido del todo comprendido o transmitido hasta que se confirma mediante esta.

2.3.3 FLUJO DE LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

Una buena comunicación es necesaria ya que de no ser así se verá reflejado en la no obtención de los objetivos que se tenían previamente establecidos, es por esto que resulta obvia la importancia de la información difundida sobre lo que está haciendo la empresa, lo que espera hacer y las razones por las cuales esta especialmente interesada en llevar a cabo tales tareas.

En toda organización debe fluir la comunicación en sus diversas direcciones, de su estructura jerárquica esto garantizará el buen entendimiento de las personas y facilitará la toma de decisiones podemos observar diversos tipos de comunicación en una organización entre las que se encuentran las siguientes:

- **La comunicación hacia abajo.** Es aquella que se da entre personas que se encuentran en niveles superiores a quienes están en niveles inferiores de la jerarquía organizacional.

El tipo de medios utilizados para la comunicación hacia abajo oral son: instrucciones, discursos, juntas, teléfono, altavoces etc. La comunicación hacia abajo escrita se puede llevar a cabo por medio de memorándums, cartas, manuales y periódico mural, entre otros.

- **La comunicación hacia arriba.** Este tipo de comunicación va de los subordinados a los superiores y sube por la jerarquía organizacional. La alta dirección debe conocer específicamente el desempeño de la producción, información de mercadotecnia, datos financieros y lo que los empleados de bajo nivel piensan.

Esta comunicación generalmente se encuentra en organizaciones de tipo participativas y democráticas. Los medios de comunicación son los sistemas de

sugerencias, quejas, asesorías, la fijación conjunta de objetivos, las reuniones de grupo y las entrevistas de salida.

- **La comunicación cruzada.** El flujo de comunicación horizontal es cuando se transmite o intercambia la información dentro de un mismo nivel jerárquico.
- **Comunicación diagonal.** Esta comunicación se da con personas en diferentes niveles que no tienen relaciones directas de autoridad o subordinación. Este tipo de comunicación se utiliza para acelerar el flujo de información, así como para mejorar el entendimiento y para coordinar esfuerzos que son la base para lograr los objetivos organizacionales.

La comunicación gerencial es necesaria para beneficio de la administración más que como medio para informar a los trabajadores. Los ejecutivos son empleados que tienen necesidad de comunicarse y entender lo que los subordinados le quieren decir.

Cuando los gerentes no cuentan con la información adecuada, se afecta una amplia esfera de acción porque los márgenes de supervisión afectan a las personas y a las actividades que implican.

Los miembros del cuerpo administrativo participan en gran medida en la comunicación horizontal que componen la comunicación que atraviesa las cadenas de mando, esto es indispensable para coordinar el trabajo con individuos pertenecientes a otros departamentos. Algunas veces se realizan juntas, comités, conferencias, reuniones con el fin de intercambiar información y poder así conocer más acerca de lo que ocurre en otras áreas de la empresa y emitir así una opinión.

Muchas empresas han establecido sistemas de comunicación especiales para los miembros de la alta jerarquía con el fin de mantenerlos mejor informados tales como circulares y boletines, también cuando la empresa cuenta con tecnología avanzada se puede tener informados a los ejecutivos por medio de E Mail (información electrónica).

En una organización la mayoría de los subordinados tiene la necesidad de conocer las instrucciones concernientes a su trabajo por esto es indispensable que exista una buena fuente que le dé la información con lo relacionado a sus actividades y también a la empresa. , Pero lo más importante es que esta información pueda ser comprendida por todos.

También es necesario que los empleados tengan cierta retroalimentación sobre su actuación, ya que esto les ayuda a saber en que medida están alcanzando sus propias metas y les demuestra que hay personas interesadas en su desempeño. , esto puede ayudar a mejorar su opinión personal acerca de la empresa y puede acrecentar su sentimiento de éxito para que con ello se puedan llegar a conjuntar sus objetivos con los de la organización.

En general, la retroalimentación que se desempeña genera, tanto un mejor rendimiento, como actitudes más favorables.

Si el flujo de información se interrumpe debido a una mala comunicación ascendente, la gerencia pierde contacto con las necesidades del empleado y carece de la información suficiente para tomar decisiones adecuadas, por lo tanto, también será incapaz de apoyar a las necesidades del grupo de trabajo.

La comunicación ascendente tiende a moverse con lentitud y casi siempre sufre demoras y filtrados, cada nivel se muestra indeciso al tratar de comunicar un

problema al nivel superior porque el hecho de hacerlo se considera como una admisión de fracaso, por lo cual cada nivel retrasa la comunicación tratando de decidir como resolver la situación.

Muchas compañías se han visto en grandes problemas debido a que no han dado atención a la comunicación ascendente que les puede resultar útil, ya que cuando la información llega a los superiores estos están tan ocupados en otros asuntos que tienden a hacer caso omiso y no responden a ella.

Cuando se reciba la comunicación ascendente, la gerencia debe responder a ella con el fin de impulsar el paso de mensajes ascendentes en el futuro, de lo contrario la falta de respuesta desalienta y desmotiva a las personas que mandan el mensaje y de esta manera no se conoce la problemática que suscita en los niveles inferiores de la organización, y si esto no sucede no se podrá dar una solución a las necesidades latentes de los subordinados.

En las empresas actuales la información debe fluir más rápido que antes. Inclusive una breve suspensión de actividades en una línea de producción rápida puede ser muy costosa en términos de producción perdida.

Existe también otro elemento importante que es la cantidad de información, no se necesita más información, sino información relevante.

Es necesario determinar que clase de información necesita el gerente para una toma de decisiones adecuada. Para conseguirla se requiere a menudo recabar datos de los superiores y subordinados del gerente así como de los diferentes departamentos y otros miembros de la organización con el fin de poder lograr los objetivos organizacionales.

2.4. EL LÍDER, ELEMENTO CLAVE DE LA ORGANIZACIÓN

Un grupo se puede llegar a convertir en un equipo, pero para que este grupo lleve a cabo una actividad necesita coordinación y sobre todo entusiasmo y motivación., para que esto se realice debe existir un líder el cual tiene que lograr que sus integrantes comprendan y acepten un propósito común. El líder debe de buscar todas las alternativas posibles para que la comunicación sea clara y completa y con ello los miembros del grupo aporten ideas las cuales serán tomadas en cuenta para que con el esfuerzo de todos sus integrantes y apoyándose mutuamente se logren los objetivos propuestos.

El líder actúa para ayudar a un grupo a lograr sus objetivos mediante la aplicación de sus capacidades, no se detiene detrás de un grupo a impulsar, sino que toma su lugar frente al grupo facilitando el progreso e inspirándoles para cumplir las metas de la organización.

2.4.1 CONCEPTO DE LIDERAZGO

KOTTER JOHN P. "Es el proceso de llevar a un grupo (o grupos) de personas en una determinada dirección, por medios no coercitivos"²³

TOLELA MYERS MICHELE. " El liderazgo se relaciona con la capacidad de influir sobre otros para la consecución de finalidades comunes"²⁴

²³ Kotter John P. EL FACTOR LIDERAZGO, Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, 1990, pag. 17

²⁴ Tolela Myers. ADMINISTRACIÓN MEDIANTE LA COMUNICACIÓN UN ENFOQUE ORGANIZACIONAL, Editorial Mc. Graw Hill, México, 1983, pag.174

Así pues considerando los conceptos anteriores podemos conceptualizar al liderazgo como el acto de poder influir en el comportamiento y en el pensamiento de otros para realizar ciertas actividades con el fin de lograr un objetivo.

2.4.2 FUNCIÓN DEL LÍDER EN LA ORGANIZACIÓN

A los gerentes se le exige que planeen y organicen, por ejemplo, mientras que el papel más importante de un líder es influir en otros a que logren con entusiasmo los objetivos.

Esto quiere decir que los jefes fuertes pueden ser más débiles si sus errores en la planeación llevan a su grupo por el camino equivocado y a pesar de que pueden hacer que su grupo trabaje, no pueden hacer que tome la dirección correcta para alcanzar los objetivos de la organización, ya que no solo se debe tener cierto nivel jerárquico, sino que se deben tener ciertas habilidades como por ejemplo:

- **Habilidades técnicas.** Estas se refieren a los conocimientos y aptitudes de la persona sobre cualquier tipo de procedimiento o técnica. Ejemplo: las habilidades que aprenden las secretarías, mecánicos o fabricantes de herramientas.
- **Habilidades humanas.** Estas se refieren a la capacidad para trabajar eficientemente con las personas y obtener resultados buenos del trabajo en equipo.
- **Habilidades conceptuales.** Estas se refieren a las ideas y a la capacidad de pensar.

El líder tiene un papel importante que desempeñar tanto en los equipos de trabajo como en la organización en si, por lo que representa un reto y un gran compromiso.

Algunas de sus funciones son:

- Preparar al personal para asumir mayores responsabilidades,
- Crear un ambiente de trabajo armonioso,
- Permitir a los empleados expresarse libremente,
- Formar una cultura en la cual todos compartan los mismos valores,
- Alentar a los empleados para que expresen y desarrollen su creatividad para lograr las metas que se propongan,
- Motivarlos a través de la satisfacción de sus necesidades y
- Ser un ejemplo a seguir.

2.4.3. CUALIDADES DEL LÍDER

Cuando se trabaja en equipo la comunicación juega un papel muy importante y el líder debe aclarar a sus seguidores cual es la actividad que se debe de hacer, porque en las organizaciones la mayoría de las veces hay personas que tienen autoridad y poder que no saben describir de manera clara y sencilla lo que se requiere. En muchas ocasiones los miembros del grupo no tienen la confianza o el líder no les da la confianza para hacer preguntas sobre alguna duda o aclaración, y cuando estas existen se ve reflejado en los resultados de las actividades. Para alcanzar lo esperado para la organización el líder debe tener ciertas cualidades como son:

- Valores: el líder posee y continúa buscando enriquecer su estructura de valores psicológicos, sociales y espirituales procurando practicarlos y vivirlos, más que hablarlos, centrando su atención en inculcarlos en las ideas.

- **Orgullo:** el líder siente una alta satisfacción por el propio ser, estar, hacer y tener, sabe que el éxito integral está reservado a aquellos que gozan su realidad presente para convertirla en un detonador de mejores días futuros.
- **Entusiasmo:** el líder transmite un intenso y profundo estado de gozo que enciende el fuego interior, transformando la energía, vitalidad y motivación en los demás.
- **Asertividad:** el líder se manifiesta fuerte, sincero, seguro y positivamente mostrando lo que siente, piensa y quiere, orientándose activamente hacia la vida y actuando en forma que se respeta a sí mismo.
- **Humildad:** el líder sabe que la vida es una oportunidad, busca siempre aprender, acepta sus limitaciones consciente de que no siempre se gana, sin embargo, se afana por hacer mejor las cosas de tal manera que gane aunque haya perdido. Reconoce sobre todo que el trato con las personas, no es necesario ser un genio o estar encima de ellas, solo estar con ellas.
- **Responsabilidad:** el líder tiene la capacidad de responder en forma ética, correcta, oportuna libre y honesta por los resultados que su libre acto le permitió. Sabe que esto le permite transmitir seguridad a las personas con las que se relaciona.
- **Objetividad:** el líder posee objetivos bien definidos y una misión como promotor de mejora en las condiciones del ser humano que persigue y vive intensamente.
- **Resultados:** el líder sabe que los resultados son los que edifican los castillos, por lo mismo es un buscador obsesivo de resultados y sabe recompensar las

soluciones sólidas partiendo del elogio hacia su gente por el más pequeño progreso.

- **Persistencia:** el líder insiste una, otra, y cuantas veces sean necesarias a fin de lograr los objetivos deseados., todos los días se comprueba que atrás de los grandes inventos ha estado una gran insistencia, concentración profunda y permanente constancia.
- **Paciencia:** el líder posee la cualidad de esperar los resultados cuando estos no llegan en el momento previsto, conserva la calma, la fe y mantiene las expectativas del éxito, aún cuando en torno suyo soplan vientos de incertidumbre.
- **Carisma:** el líder sabe lo que significa una primera impresión y la última, por ello pone especial atención en su presencia, forma de comunicarse, estilo y personalidad que son las llaves que le dan distinción en todas partes.
- **Preparación:** el líder reconoce que debe tener el hábito del estudio y la investigación ya que es el único camino seguro para llevarlo a enfrentar los retos con mayor habilidad y salir con éxito de ellos. Comprende que nunca terminará su preparación, pues su grupo y su país requieren cada día mejores hombres y mujeres cuya vida sea fundamento de un futuro mejor.

2.4.4. TIPOS DE LÍDER

El líder es la persona capaz de alentar a los miembros de su grupo a desarrollar al máximo sus habilidades, a descubrir y realizar lo que ellos no pensaron que podían lograr. Un buen líder es aquel que no se ve como una autoridad, sino como alguien que facilita y hace amenas las tareas, este es un miembro más del grupo.

Al líder tiene que agradecerle el trato con la gente para que sea capaz de entenderlos, escucharlos, descubrir sus sentimientos y permitirles desarrollar toda su creatividad.

El líder no debe ser controlador de personas, sino que debe ser coordinador del proceso.

El liderazgo se practica mediante un estilo específico que constituye la guía de las acciones de los líderes con relación a sus seguidores. Representa su filosofía, sus capacidades y aptitudes puestos en práctica.

Existen diferentes tipos de liderazgo y estos son:

a) Líder autocrático

Este líder no hace hincapié de sus decisiones a los empleados, solo él tiene el poder y la autoridad para que se realice lo que ordena señalando a cada miembro la tarea concreta que debe llevar a cabo.

Este tipo de líder no toma en cuenta las opiniones de los demás, solo se centra en su criterio, no participa en las actividades del equipo y asumen autoridad plena.

b) Líder participativo

Este líder promueve la colaboración de sus seguidores para que todos aporten ideas y sugerencias que ayuden a la solución de los problemas, aquí el líder los estimula para que

todos colaboren, manifiesta también interés por el bienestar de sus seguidores siendo amigable y comprensible.

El líder participativo afronta sus responsabilidades, toma en cuenta las necesidades de sus seguidores, los comprende y respeta sus opiniones, con lo cual los trabajadores se sienten satisfechos, les gusta su trabajo y hacen todo lo posible para mejorarlo responsabilizándose cada uno de ellos.

c) El líder de rienda suelta

Su estilo es dejar hacer, dejar pasar. Da completa libertad a sus seguidores para distribuir y determinar las tareas, no tiene participación, y si la tiene es muy poca, esto propicia que ellos decidan en hacer o no las cosas, ya que no hay nadie que se preocupe por lo que realizan.

No todos los líderes se ponen en contacto con las personas de la misma forma, si el planteamiento hace hincapié (para los seguidores) en las recompensas económicas o de otra índole, el líder utiliza un liderazgo negativo. Mientras más fuerte sea un castigo, tanto más negativo será el liderazgo.

A diferencia del liderazgo negativo, el liderazgo positivo logra una mayor satisfacción en el trabajo y un mejor desempeño, e incluso, algunos líderes positivos

recurren en alguna ocasión al liderazgo negativo, porque no siempre pueden determinar como motivar positivamente a un empleado para que de lo mejor de sí.

Antes de que los jefes elijan o adopten un estilo de liderazgo el cual prefieran o les convenga, deberán primero tomar en cuenta las características de sus seguidores, considerar el estilo preferido de la organización, el tamaño del equipo de trabajo, el tipo de tareas, las presiones de tiempo, e incluso los factores del ambiente.

CAPITULO TRES ORIGENES DE LA MOTIVACION

LA MOTIVACIÓN DEL INDIVIDUO

Todo hombre es un ser individual, por lo que no reacciona de la misma forma que otra persona aun en condiciones semejantes. El ser humano es impulsado por muy distintos factores, los cuales son los que inducen a hacer cierta actividad y estos pueden ser biológicos, psicológicos y sociales los cuales originan diferentes conductas.

3.1. ORÍGENES DE LA MOTIVACIÓN

El ser humano siempre se ha preguntado el porque hace las cosas y lo que guía determinada acción, entre estos encontramos a diversos filósofos como Democrito, Epicuro y Spinoza los cuales llegaron a encontrar ciertas respuestas como lo es que la humanidad persigue la felicidad, el placer, la conservación de la vida, el deseo de amor y de poder.

Una de las formas de conseguir lo anterior para el hombre ha sido el trabajo este es un fenómeno que ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad y que de acuerdo a su momento histórico, social y económico ha ido adquiriendo diferentes significados a medida que va cambiando esté varia la situación y el medio en que los individuos han de desarrollarlo. Así, en la Revolución Industrial la persona era un elemento explotado en el trabajo el cual se ve desplazado por los avances tecnológicos al disminuir el nivel de participación del trabajador en favor de un mayor espacio para el desarrollo e implantación tecnológica. Al mismo tiempo, cuando la evolución económica ponía en evidencia la importancia del trabajo en el nuevo sistema social aparecen las teorías sociales sobre la división del trabajo. Estas teorías establecen una distinción entre la división técnica y la división social del trabajo.

Este proceso esta unido a elaboraciones teóricas y experimentales en el ámbito laboral como son las llevadas a cabo por F.W. Taylor sobre la organización "científica del trabajo".

Por otra parte, los estudios realizados por Elton Mayo sobre las relaciones humanas en el trabajo, traen como producto de una exhaustiva investigación sobre el ambiente de la fabrica, la conclusión de que los obreros están íntimamente vinculados entre sí, en una compleja organización social.

Ambas contribuciones son de gran importancia ya que constituyen el origen del interés por la investigación y elaboración teórica posterior sobre la problemática del trabajo en sus diversos aspectos, entre ellos los referidos a la motivación y la satisfacción laboral.

Desde inicios del siglo XX se han desarrollado diversas teorías e investigaciones en torno a la motivación laboral en un intento por dar alguna explicación a las conductas observadas en el trabajo.

SIGMUND FREUD.- En su teoría determinista trató de explicar el comportamiento con base en los tres instintos básicos como lo son: el sexo, la agresión y la muerte, basando sus fundamentos en el postulado de que existen motivos inconsistentes que impulsan y determinan la forma de actuar de los individuos.

WILLIAM JAMES.- El cual realizó la teoría de la motivación relacionada con el concepto de los instintos señalaba que las fuentes del comportamiento eran inconscientes.

WOODWARD. En 1918 demostró que existen estímulos energéticos dentro de los individuos que propician comportamientos específicos.

LUTHER BERNARD.- Aplicó una encuesta en el campo de la psicología del instinto en la cual determinó que los instintos explicaban distintas actividades humanas.

BLAKE ROBERT Y MOUTON JANE.- En su teoría Malla Gerencial indican que debe existir un equilibrio entre el interés por las personas y el interés hacia la producción.

MASLOW ABRAHAM.- Se basa en el hecho que la motivación se origina internamente y nadie se puede oponer, y en una jerarquía de necesidades.

CLAYTON ALDERFER.- Propone tres necesidades primarias: la de existencia, de relaciones y de crecimiento, y no las dispone sobre una jerarquía rigurosa pues algunas dice que se pueden presentar en forma simultánea. Ya que la satisfacción de alguna de ellas no conduce siempre a la aparición de otra de nivel superior.

HERZBERG FREDERICK.- En 1959 formula su teoría basada en las necesidades de higiene y en las necesidades motivadoras y en esta establece que las necesidades de orden inferior se satisfacen primero y luego las que ocupan un lugar más alto en la jerarquía, es decir las necesidades de higiene han de atenderse antes que las motivadoras y al quedar cubiertas estas no se produce la satisfacción con el trabajo sino que tan solo se evita la frustración.

HACKMAN RICHARD Y OLDHAM G.R.- Ellos argumentaron que las medidas objetivas de las características del puesto se correlacionan con la asistencia y satisfacción de los empleados y dicen que la presencia de los aspectos positivos del trabajo hacen que los empleados experimenten un estado emocional positivo

cuando dan un buen rendimiento, es decir, ellos creen que la fuerza de la motivación depende de la necesidad de crecer y desarrollarse.

VROOM VICTOR.- El establece su teoría basada en las expectativas, en la cual las personas toman decisiones a partir de sus expectativas de los premios que acompañan a determinadas conductas.

LOCKE EDWIN.- Este autor comenta que la motivación en el trabajo puede definirse a partir del deseo de lograr un objetivo determinado y representa lo que se quiere hacer en el futuro, es decir marca el establecimiento y logro de las metas como el principal motivador en el trabajo a un por encima del dinero.

ADAMS STACY.- Dice que la motivación esta influida por la forma en que se nos trata en comparación con los demás, se puede decir que cada persona evalúa su trabajo y sus resultados y los compara con los de los demás, por lo que el hecho de una persona de sentirse tratado injustamente en comparación con otros influye en la motivación

Los trabajos sobre motivación laboral se basan en la idea de que el hombre tiene una serie de necesidades que le impulsan a determinadas acciones para su consecución. Los motivos son las expresiones de esas necesidades que dan lugar a una acción voluntaria, es decir, son los motivos, las causas o móviles que inducen a realizar una acción.

La motivación es el estado que induce a hacer algo y una necesidad es algo que se requiere, es decir lo que hace falta.

Así se puede decir que existen necesidades básicas refiriéndose a la alimentación, vestido y vivienda que son las primeras que el hombre busca satisfacer, pero además existen otras necesidades como las de seguridad y educación, cubriendo estas carencias básicas, el hombre pretende participar más en la estructura social y familiar como es su centro de trabajo requiriendo un mayor reconocimiento en este para llegar a cubrir la necesidad de autorrealización.

Claramente se puede saber que existen diferentes motivos o motivaciones que impulsan las acciones de las personas y estas pueden estar relacionadas con un sistema de valores, con las actitudes y con la cultura en la que una persona se desarrolla.

La importancia de saber que es lo que motiva a las personas radica en que muchas veces elaboramos juicios poco objetivos con respecto a qué impulsa a actuar a estas.

La motivación la conceptualiza de una forma muy clara el autor Fernando Arias Galicia y menciona que "Son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo".²⁵

²⁵ Arias Galicia Fernando y Heredia Espinosa Victor, ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA EL ALTO DESEMPEÑO, Editorial Trillas, México 1999, pag. 237

3.1.1. NECESIDADES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS

Una manera sencilla de clasificar a las necesidades es la siguiente:

1. Primarias o Fisiológicas

Necesidades

2. Secundarias o Psicológicas

Las necesidades primarias engloban al alimento, el agua, el aire, el vestido y el sexo. Son importantes para sobrevivir y preservar la especie. Este tipo de necesidad es cubierta por el ser humano al entrar a trabajar en una organización y/o de antemano puede ya estar satisfecha.

En cambio las necesidades secundarias son más complejas porque representan necesidades de la mente más que del cuerpo. Entre estas están: el sentido del deber, el de pretender, el de recibir y dar afecto y la autoestima.

Estas necesidades cambian de acuerdo con el tiempo y circunstancias de cada uno de los individuos. Asimismo las necesidades secundarias van produciendo diferentes motivos en las personas y cada persona puede sentir un mismo motivo en diferente intensidad.

Es por eso que para la administración es difícil encontrar los motivos de su personal, pues a un mismo motivo los empleados pueden reaccionar de diferente manera, al igual que una conducta puede ser provocada por diferentes motivos. En resumen, las necesidades secundarias:

- * Están firmemente condicionadas por la experiencia.
- * Varían de tipo e intensidad según las personas.
- * Están sujetas a cambios dentro de cualquier individuo.
- * Con frecuencia quedan ocultas y no se reconocen en forma consciente.
- * Influyen en la conducta.

3.2. LOS MOTIVOS DEL INDIVIDUO.

3.2.1. EL MOTIVO FISIOLÓGICO Y DE SEGURIDAD

Se reconoce fácilmente, comprende la supervivencia básica del individuo, y es representado principalmente por la necesidad de alimento, oxígeno, descanso, sueño, eliminación de residuos corporales, actividades sexuales y musculares.

Rara vez dominan en una situación típica de trabajo pues el individuo ya las ha satisfecho de alguna forma y sólo en ocasiones como el no haber dormido dos o tres días recuerdan al individuo la naturaleza esencial de las necesidades del cuerpo.

Una vez cubiertas las necesidades fisiológicas los individuos buscarán que estas necesidades sigan siendo cubiertas en el futuro por lo que se busca cubrir tanto la seguridad física como la emocional.

Esta necesidad incluye el evitar daño por parte del medio ambiente físico, se busca tener ropa, habitación, calor y medios de defensa que probablemente dan lugar a que el individuo tenga deseos de tener seguridad en el trabajo y un trato justo.

Debido a la diferencias individuales las personas buscan en distintos grados y formas el tener seguridad, por ejemplo:

Los empleados viven de inseguridad y temores dentro del trabajo que realizan en la empresa pues enfrentan diariamente problemas como la rotación de personal, despidos, huelgas, y su poder adquisitivo es cada vez menor.

Finalmente, algunos autores han observado que el impulso hacia la seguridad es inconsciente y que tiene gran influencia en la conducta de la gente, por lo que es necesario considerarlo como un motivador importante.

3.2.2. EL MOTIVO DE AFILIACIÓN.

En apariencia este motivo que se relaciona con el dar y recibir afecto, con el deseo de compañía puede parecer simple, pero analizándolo con cuidado resulta no serlo.

Una forma de afiliación es la que suministra una socialización, es decir, aquella en la que al individuo le interesa que sus ideas compagin en con las de los demás, pues le brinda el afecto reconfortante de compartir su opinión lo que hace que sienta que el mundo en el cual vive es manejable y entendible.

Este motivo se manifiesta en la organización en los llamados grupos informales.

La afiliación puede ser entonces, una expresión de buena camaradería o un síntoma de profunda angustia y de una creciente pérdida del autorrespeto del individuo.

Los grupos informales no son contrarios a la gerencia ni antiproductivos, pueden ser muy productivos si se entiende su dinámica interna y se utiliza de una manera adecuada.

Lo que significa que no es esencial una fuerte necesidad de afiliación para ser un gerente efectivo, pero sí se requiere de cierto nivel mínimo de habilidad en las relaciones humanas para tener un mayor éxito.

Entendiendo la fuerza y dominio del subordinado, el gerente puede implementar con mayor efectividad el entorno laboral para el desarrollo, satisfacción y desempeño de cada individuo.

3. 2.3 EL MOTIVO DEL LOGRO

Se puede decir que el motivo del logro tiene sus raíces en la infancia de las personas, en los hogares en donde se enseña al niño a tener control de su propia vida conforme va siendo capaz de hacerlo, en donde se le prepara hacia la efectividad y responsabilidad como adulto.

Las personas que pasan el tiempo pensando cómo pueden mejorar en su trabajo que se preguntan cómo podrían lograr algo valioso y que obtienen gran satisfacción

al esforzarse por hacer un buen trabajo, se considera que tienen una alta necesidad de logro.

Estos individuos piensan no sólo en los objetivos, sino también en los obstáculos que pueden encontrar, en la forma de superarlos y en cómo se sentirán si triunfan.

Quizá el aspecto más importante de este motivo, sea aquel que hace que su poseedor sea muy perseverante a sus deseos para que los intente una y otra vez. Entre más intenso sea el impulso de logro mejor será la probabilidad de que el individuo exija más de sí mismo.

Cuando la necesidad de logro es particularmente fuerte en una persona se manifiesta con frecuencia como una preocupación intensa por la fijación de metas y actividades moderadamente riesgosas y difíciles, en la lucha para lograrlas, en la obtención de retroalimentación sobre el desempeño y en la obtención de reconocimiento por el éxito.

A este tipo de individuos les gusta hacer dinero, pero sólo como una medida para conocer sus progresos y comparar sus logros con los de otra gente. Esto es lo que el logro acompañado de la utilidad constituye un incentivo muy poderoso.

La motivación hacia el logro tiene un modo de hacer que la gente sea más realista con respecto de sí misma y a los éxitos que busca, no permite que sus gustos o aversiones se interpongan en el camino de sus metas.

Todas estas características parecen ser las de un héroe modelo a seguir, sin embargo este motivo puede producir a la gente de éxitos o incluso puede producir gente opaca si no logra lo que pretende.

La responsabilidad del fracaso les molestaría muy fuertemente y por mucho tiempo hasta cierto grado, los podría conducir a la frustración si no logran lo que quieren.

3.2.4 EL MOTIVO DE LA COMPETENCIA Y DEL PODER

Robert W. White propuso una nueva teoría basada en el supuesto de que el hombre tiene la capacidad de interactuar eficazmente con su medio.

Para él una de las fuentes de la motivación humana es el interés por llegar a conocer cómo es el mundo y a aprender a obtener de él lo que se quiere.

Esta motivación indica que la gente se esfuerza por controlar su medio ambiente. El individuo necesita saber qué es lo que está haciendo y tener la capacidad de hacer que ocurran las cosas; en crear acontecimientos en vez de concretarse a aguardarlos en forma pasiva.

White denomina a este deseo de dominio como " motivo de la competencia. " afirmó que el individuo recibe aportaciones importantes que le muestran al mismo tiempo dirección, selectividad y persistencia en la interacción con su medio.

El que su sentido de competencia sea poderoso o débil depende del balance de éxitos o fracasos que la persona haya experimentado durante su trayecto en el mundo que lo rodea.

Esto se debe a que con el transcurso del tiempo, el sentido de competencia empieza a resentir la probabilidad de que ciertas experiencias se tornen en éxito o en fracaso.

Es probable que el sentido de competencia desempeñe un papel clave en la ejecución efectiva del trabajo, especialmente en aquellas tareas donde es esencial la iniciativa y la innovación.

Un hombre que confía en su propia habilidad para influir en el medio ambiente tratará en la práctica de ejercerla con mayor frecuencia y más éxito que alguien que se siente inclinado a dejar que el medio ambiente sea el que influya en él.

El poder como motivador se reconoce en las ciencias de la conducta como una de las motivaciones más importantes en el individuo.

Alfred Adler en 1911, propuso una posición teoría señalando que la motivación humana se basaba en un fuerte impulso hacia la superioridad o poder.

Consideró que toda persona en proceso de crecimiento experimenta un sentimiento de inferioridad, que aunado a una necesidad innata de superioridad regula toda su conducta.

El estilo de vida de la persona se caracteriza por un esfuerzo para compensar sus sentimientos de inferioridad que se combinan con su anhelo de poder.

La búsqueda de poder es fácilmente observable en muchos campos de la sociedad moderna. Quizás los mejores ejemplos sean el de los políticos y el de todos aquellos que tienen puestos de responsabilidad en los negocios, la educación o la milicia.

3.2.5 EL MOTIVO DEL DINERO

Una teoría sobre la motivación del dinero deberá reconciliar de algún modo los hechos de que para ciertas personas el dinero lo es todo en cualquier momento, mientras que para otras, el dinero lo es todo en algunas ocasiones, pero no siempre.

El dinero es un símbolo carente de valor por sí mismo, su valía depende de la habilidad para representar todo aquello que pueda intercambiarse por algo, sus características únicas como motivador, están en el hecho de que simboliza poder que no se confina al valor del mercado; el dinero puede simbolizar cualquier otro valor que la gente esté motivada a perseguir. Es decir, el dinero puede representar logro, prestigio, poder o seguridad, se convierte más en un símbolo del nuevo motivo primario que en instrumento de poder adquisitivo.

En términos de la jerarquía de Maslow se suele colocar en el nivel más bajo de las necesidades. Se le considera medio material para comprar comida, abrigo, ropa y para satisfacer las correspondientes necesidades materiales. El hecho es que el dinero tiene un significado económico y también es un símbolo definido de seguridad, de poder y es usado frecuentemente para medir realización.

El dinero como un motivador en México puede ser eficaz ya que la situación actual del país es muy difícil, con muchas carencias y necesidades.

3.3 TEORÍA DE LOS FACTORES DE HERZBERG

Una jerarquía de necesidades que vienen siendo la forma en que los individuos tienen distribuidos sus motivos y de cómo estos motivos tienen su dinámica propia.

Así, un motivo será por lo regular más poderoso que otros sobre el individuo y hasta que no sea cubierto éste se relegará hasta el fondo y el que le sigue tomará el lugar de principal.

Las necesidades no se pueden satisfacer jamás plenamente por lo que esta jerarquía no es fija. Todo el mundo tiene motivos y no existe persona alguna que posea la misma combinación de estos, ni en frecuencia ni en intensidad.

Hablando en términos organizacionales, esta combinación se vuelve más compleja por el número de personas con que se trabaja, por lo que no existe estrategia única que mantenga elevadas la moral y la productividad en el trabajo.

Algunos motivos son más difíciles de saciar que otros, ya que un motivo puede persistir de manera indefinida por ser producto de una necesidad frustrada en la infancia, o puede ser también que determinada satisfacción suscite más retos en el individuo.

Herzberg fundamenta su modelo en base a dos factores. El primero está relacionado con el ambiente externo, llamado higiénico; el segundo lo relaciona con el trabajo del individuo llamado factor motivacional.

Las necesidades motivadoras son las que procuran satisfacción en el trabajo, pues motivan al empleado a dar su máximo esfuerzo, los factores que ocasionan insatisfacción en el trabajo son los higiénicos y se refieren a aspectos del ambiente laboral.

Estos factores son necesarios para mantener un nivel razonable de satisfacción en los empleados.

El factor motivacional se relaciona con el contenido del trabajo en el que los empleados se motivan fundamentalmente por lo que hacen por sí mismos. El logro, la responsabilidad, el reconocimiento y la posibilidad de desarrollo son ejemplos claros de este factor y reflejan una necesidad de crecimiento personal.

La teoría de Herzberg colaboró a que se diera la debida importancia a los aspectos intrínsecos del trabajo y a su propiedad de motivar al personal. Lo cual ha ejercido en las empresas a introducir el concepto de enriquecimiento del trabajo. Lo cual indica rediseñar este de tal manera que represente un logro personal lo que traerá consigo una motivación.

TEORIA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

FUERTES SENTIMIENTOS
NEGATIVOS

FUERTES SENTIMIENTOS
POSITIVOS

NEUTRO



FACTORES HIGIENICOS

FACTORES MOTIVACIONALES

Los factores higiénicos son motivadores extrínsecos ya que son recompensas externas que se presentan en forma independiente del trabajo y no proporcionan una satisfacción directa y en el momento en que éste se realiza.

La atención apropiada a los factores de higiene es condición necesaria pero no suficiente para la motivación.

... Los factores son motivadores, ya que son recompensas internas que el individuo logra al ejecutar sus tareas, de manera que se trata de una relación muy directa entre éste y las compensaciones.

CAPITULO CUATRO

EL CLIMA ORGANIZACIONAL

4.1. EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Cuando hablamos de clima pensamos rápidamente en algo intangible que no podemos tocar pero que lo percibimos, igualmente esto sucede dentro de cualquier organización en la cual se pueden percibir sentimientos, emociones, actitudes y comportamientos que conforman el clima de esta.

Actualmente el administrador debe adaptar y desarrollar organizaciones para afrontar mejor el ambiente en que operan, poder moldearlo y manejarlo creando de esta manera condiciones de motivación asimismo de productividad.

Estos cambios deben ser cada vez más rápidos y ajustables ya que actualmente vivimos en una época totalmente dinámica entre un gran número de nuevos conocimientos, tecnologías, comunicaciones y movimientos económicos.

La liberación del potencial humano mediante el proceso motivacional depende, en mucho, de la existencia de un clima adecuado en la organización.

La forma de comportarse de un individuo en el trabajo y desarrollar sus habilidades no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que este percibe su clima de trabajo.²⁶

²⁶ Luc. Brunet EL CLIMA DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES, Editorial Trillas, México, 1988, pag.10.

4.1.1. CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

RICHARD M. HODGETTS: "Es el conjunto de valores, actitudes, relaciones ...
interpersonales y comportamientos de un grupo de personas que trabajan por un
objetivo común."²⁷

El clima se refiere al ambiente interno de una empresa. El clima organizacional
consta de un conjunto de características que son percibidas por los miembros de la
organización y que a) describen a la empresa, b) la distinguen de otras, c) tiene
influencia sobre las personas dentro de él y se dirige a ellas.²⁸

IDALBERTO CHIAVENATO: El clima organizacional es la cualidad o propiedad del
medio ambiente organizacional que:

- A) Es percibido o experimentada por los miembros de la organización.
- B) Influye en su comportamiento.

El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades
motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos del clima
que lleva a provocar diferentes especies de motivación.²⁹

²⁷ Hodgetts Richard, Atman Steven, COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES Editorial
Continental, México, 1988, pag.362.

²⁸ Idem, pag.362

²⁹ Chiavenato Idalberto, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Editorial Mc Graw Hill, México
1988, pag.75.

El comportamiento de un individuo en el trabajo debe considerarse según la fórmula de Lewin que estipula que el comportamiento está en función de la persona implicada y su entorno.³⁰

$$C = f(PXE)$$

Podemos mencionar cinco variables estructurales objetivas como las más útiles para describir dicho clima.

- Tamaño
- Estructura organizacional
- Complejidad de los sistemas
- Pauta de liderazgo
- Dirección de las metas.

El clima organizacional es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de la compañía.

Cada organización posee su propia personalidad, sus propias tradiciones y metas de acción que en su totalidad constituyen el clima, generalmente una empresa conservará a las personas que se adaptan a él.

Los empleados desean sentir que la organización se preocupa realmente por sus necesidades y problemas.

³⁰ Luc. Brunet EL CLIMA DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES Editorial Trillas, México, 1988, pag. 11.

El clima de la organización es importante porque influye en el desempeño, motivación y satisfacción del trabajador, puede presentar efectos significativos o dramáticos en los anteriores aspectos.

Existen varios elementos que contribuyen a la creación de un clima organizacional, el cual será un factor importante para el logro de los resultados esperados, como se ve en el siguiente cuadro:

FACTORES DETERMINANTES DEL CLIMA	REACCIONES AL CLIMA ORGANIZACIONAL	RESULTADO FINAL
<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones económicas • Estilos de liderazgo • Políticas • Valores • Estructura • Características de las personas • Naturaleza del negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de motivación • Satisfacción en el puesto • Métodos y procesos de trabajo • Productividad en el trabajo • Ausentismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa con éxito • Empresa fracasada



El clima organizacional puede ser influido por el estilo de liderazgo utilizado en la organización ya que la forma de dirigir se verá reflejado en el alcance de objetivos al igual que la motivación de los empleados y esto dependerá a su vez que el trabajador permanezca o no en la empresa.

Un clima adecuado, nos permitirá además satisfacer objetivos humanos, organizacionales y sociales de la siguiente manera:

Las personas encontrarán más satisfacción en el trabajo cuando exista colaboración y espíritu de equipo; descubrirán que aprenden, crecen y a su vez contribuyen. La organización alcanzará un éxito sobresaliente porque el trabajo se realizará de modo más eficiente; mejorará la calidad y los costos disminuirán. A su vez la sociedad obtendrá mejores productos, servicios y un clima de cooperación y progreso.

Un clima de trabajo favorable será aquel en que las personas estén debidamente informadas y que puedan tomar decisiones complejas favorables para que así estas personas se sientan con libertad, autonomía y puedan motivarse a querer pertenecer y trabajar en sus entidades. Esto indica que en un clima participativo y abierto los empleados desarrollaran un sentimiento de pertenencia a la organización y a los objetivos que la rodean.

4.2 EL CAMBIO.

Actualmente el cambio siempre está presente en la vida de las organizaciones y es estimulado por alteraciones tanto internas como externas en su medio ambiente por lo que se hace necesario que el administrador de hoy se convierta en un eficiente agente de cambio.

En este sentido un agente de cambio es " una persona o un grupo que asume la responsabilidad de cambiar el comportamiento existente en otra persona o en otro sistema social ".³¹

El papel del administrador como agente de cambio es el de facilitar la creatividad y la innovación dentro de la organización así como estar alerta a las situaciones que se necesitan cambiar mediante una planeación adecuada, ya que rara vez resulta eficaz dejar que el cambio ocurra por sí mismo.

4.2.1 EL CAMBIO PLANEADO Y EL CAMBIO NO PLANEADO.

El cambio organizacional planeado se define como la consecuencia de los esfuerzos de la gente de cambio al hacer alteraciones planeadas en el ambiente, tecnología, estructura etc., y ayudar a la consecución de los objetivos de la institución.

El cambio no planeado se presenta espontáneamente sin la intervención de un agente de cambio. Puede traer consigo problemas o puede resultar benéfico para la organización. Este tipo de cambio será favorable en cuanto se encauce de manera benéfica.

Los cambios se pueden iniciar en la cúspide de la estructura, aunque existen otros que pueden originarse en la parte media o en la inferior. Así el cambio puede introducirse a cualquier nivel del sistema organizacional.

³¹ Sikula Andrew F. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS, Editorial Limusa, México 1988, pag.48.

4.2.2 LA ADMINISTRACIÓN DEL PROCESO DE CAMBIO

El proceso de cambio requiere de un proceso de tres fases las cuales se denominan:

1) preparación del cambio, 2) cambiar y 3) estabilización del cambio.

1) PREPARACIÓN DEL CAMBIO

Es la etapa en la que se prepara una situación de cambio. Este proceso inicia con la identificación de un problema u oportunidad, ya que debe existir una necesidad percibida para cambiar los métodos actuales que pueden resultar deficientes o inferiores a los que se proponen como nuevos, para continuar a preparar las actitudes y comportamientos existentes en la organización para el cambio.

El primer paso será elegir un tipo de cambio, así como su alcance, profundidad y objetivos.

El alcance de un cambio planeado se refiere al número de individuos y unidades afectados por el cambio.

Entre mayor sea el número de personas afectadas mayor será la dificultad del agente de cambio para manejar la situación ya que no siempre se puede hacer participar a todas las personas dentro del proceso sino sólo a sus representantes y a través de ellos dedicar una gran parte de recursos para informar a las demás personas.

La oportunidad de un cambio planeado se refiere al número de comportamientos que deben cambiarse y a la importancia de estos cambios para los individuos afectados. Los cambios de gran profundidad son difíciles de implantar y con costos elevados, es en este tipo de cambios donde la participación se vuelve importante.

Los objetivos de los cambios en la organización se pueden dar en cualquier nivel, puede incluir cambios en el medio ambiente, en la tecnología en la estructura, en las personas, etc., en el siguiente cuadro se ilustran las metas organizacionales para el cambio y algunos métodos para tratar con ellas.

METAS

POSIBLES MÉTODOS DE CAMBIO

Propósitos y Objetivos	Aclarar la misión general, modificar los objetivos existentes; utilizar la administración por objetivos
Estrategia	Modificar los planes estratégicos; modificarlos planes operacionales; modificar políticas y procedimientos
Labores	Modificar proyectos de puesto, usar el enriquecimiento de puestos.
Personas	Modificar criterios de selección y prácticas de reclutamiento. Usar programas de capacitación y desarrollo, aclarar papeles y expectativas.
Estructura	Modificar las descripciones de los puestos, el proyecto organizacional y ajustar los mecanismos de coordinación
Tecnología	Mejorar equipos e instalaciones y mejorar métodos y flujos de trabajo.

METAS ORGANIZACIONALES PARA EL CAMBIO Y METODOS PARA TRATARCON ELLAS
 FUENTE: Shermerthorn john – Hunt James, **COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES**
 Editorial Interamericana, México, 1989, PAG 561

Posteriormente habrá que realizar el plan de trabajo del cambio a ejecutar.

2) CAMBIO

Implica la modificación real de la estructura, labores, personas y tecnología. Si esta etapa se implanta de manera prematura al final se termina creando una resistencia al cambio, pues no se preparó adecuadamente ésta situación.

3) ESTABILIZACIÓN DEL CAMBIO

La etapa final de un proceso de cambio planeado es la estabilización del cambio. Este proceso implica el reforzar y volver rutinario el cambio, es en donde los expertos externos dejan de intervenir y el cambio se vuelve el estado de las cosas más importante. Volver a congelar de una manera inadecuada puede producir un fracaso en el cambio, o la realización de las metas de una manera incompleta.

La evaluación en esta etapa juega un papel clave ya que proporciona el costo-beneficio y ofrece oportunidad de efectuar modificaciones constructivas en el cambio con el transcurso del tiempo.

4.2.3 RESISTENCIA AL CAMBIO.

Es difícil definir con exactitud porqué se registra siempre una resistencia al cambio.

Las organizaciones tienden a resistirse al cambio debido al efecto que tiene en el orden y la estabilidad necesarios para asegurar una máxima eficiencia. Un cambio introduce un elemento de incertidumbre ya que no se sabe de manera precisa qué es lo que traerá éste en el futuro.

Por otra parte, los individuos se resisten al cambio por muy diversas razones.

Esta resistencia toma en ocasiones formas identificables tales como huelgas, poca productividad, demoras, retardos y poca calidad en el trabajo que en muchos de los casos cuesta mucho a la organización.

Una vez que se sabe que cierto tipo de cambio está en puerta, los miembros de una organización comenzarán a realizar especulaciones acerca de la repercusión que piensan que traerán, lo más probable es que mire con desprecio cualquier esfuerzo por hacerlo participar en lo que él considera su propia ruina. Es en esta etapa en donde se hará necesario dar una explicación basada en la realidad de los eventos planeados para tranquilizar y romper esa resistencia al cambio.

También influyen otros factores como las experiencias que las personas han tenido en cambios pasados y también sus propias motivaciones, algunos de estos motivos son los siguientes:

1.- De tipo económico.

Las consecuencias de los cambios organizacionales son a menudo benéficos para unos y desafortunados para otros en cuestión de ingresos, ya que se pueden presentar recortes de personal.

2.- Política y Poder.

Depende de la posición que un individuo tenga en la jerarquía en una compañía. Si el nuevo sistema le da las mismas privilegios que tenía bajo el sistema anterior, lo más probable es que apoye el cambio.

3.- Temor a lo desconocido.

Las personas a veces se resisten al cambio porque saben o temen que no podrán desarrollar las nuevas actitudes o conductas requeridas. Todos los seres humanos tienen preocupación cuando se trata de cambiar su comportamiento en algunas personas esta situación es mayor con respecto a otras.

Los cambios organizacionales pueden requerir sin advertencia que la gente cambie demasiado y muy rápido. Cuando tal situación se presenta, es típico que la gente se resista al cambio, la mayoría de las veces de manera inconsciente.

4.- El Factor de Información.

La opinión que un individuo tiene con respecto a un cambio no siempre es real pues no puede entender las aplicaciones completas de un cambio o su opinión puede estar basada en rumores y dar una predisposición a favor o en contra del cambio.

Es necesario que la gerencia ofrezca información clara y convincente de cómo afectará un cambio organizacional. La falta de información es una razón de porque los trabajadores no están seguros de este cambio y con ello tratarán de ganar tiempo con la esperanza de que se aclare la situación más que resistencia, es un esfuerzo por entender ese cambio.

5.- Otras Razones.

A veces aceptar el cambio implicará admitir que algunas de las decisiones anteriores estaban equivocadas. Pueden resistirse también debido a la presión de sus compañeros de trabajo o por una actitud de resistencia hacia el jefe.

Debido a lo anterior y a algunas otras razones, las organizaciones no se adaptan fácilmente a los cambios estratégicos, tecnológicos y de ambiente.

A pesar de la resistencia la mayoría de los cambios se ponen en vigor a final de cuentas y entonces se hace imperante que todos los afectados se ajusten a su nuevo papel.

4.2.4 ADMINISTRACIÓN DE LA RESISTENCIA

La planificación del aspecto humano en el cambio debe de ir acorde con los aspectos técnicos, financieros y de organización; debe de estar integrada con las políticas continuas de la misma con el fin de que siempre que sea necesario introducir cambios los problemas humanos sean mínimos.

En otras palabras hay que anticiparse a los efectos de cambio y, por ende, limitar las dificultades que éste acarrea y tomar la acción adecuada tan pronto como sea posible.

Tomando en cuenta todas las circunstancias hay seis posibles enfoques generales para tratar la resistencia:

1. Educación y comunicación:

Se refiere al uso paulatino de las consideraciones, de las presentaciones grupales, de los informes y demostraciones para educar a la gente con anterioridad al cambio y para ayudarla a ver la lógica del cambio.

2. Participación e Interés:

Permitir que otros ayuden a la creación y ejecución del cambio, pedir a los individuos que contribuyan con ideas, consejos o formen fuerzas de trabajo o comités para trabajar el cambio.

3. Facilitar y Apoyar:

Proporcionar apoyo socio-emocional para las dificultades de cambio, escuchar con interés los problemas y quejas, proporcionar capacitación sobre los nuevos métodos y ayudar a superar todo tipo de presiones.

4. Negociación y Acuerdo:

Obtener resultados que proporcionen beneficios mutuos a cambio de conseguir la seguridad de que el cambio no será impedido.

5. manipulación y Elección:

Se refiere al uso de intentos furtivos para influir sobre los otros; proporcionar información seleccionada y estructurar eventos.

6. Coacción Explícita e Implícita:

Utilizar la fuerza para que las personas acepten el cambio, amenazar a quienes se resisten con una variedad de consecuencias indeseables si no se acepta lo planeado.

Los agentes que los usan deben comprender que la resistencia al cambio debe de ser reconocida y tratada de manera constructiva en lugar de ser temida.

4.3 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (D.O.)

La gerencia debe esforzarse por crear el tipo de clima que permita a las personas alcanzar objetivos de la organización y los de ellas mismas, implica el desarrollo de los recursos humanos en la organización de manera que éstos puedan alcanzar y mantener un nivel de funcionamiento óptimo.

Para alcanzar este objetivo, la gerencia utiliza una gama muy amplia de estrategias conductualmente orientadas, llamadas desarrollo organizacional.

El Desarrollo Organizacional requiere de algo más que sólo valorar organigramas y delimitar las responsabilidades de los puestos; requiere vitalizar, activar y renovar los recursos técnicos y humanos de la organización, debe establecer un proceso continuo de renovación que ayude a establecer condiciones que alienten la motivación y el desarrollo individual.

Por ende, el D.O. no es simplemente un proceso de cambio, más bien se trata de un programa de acción en el que se examinan tanto las necesidades de la organización como las del personal, hace que se tome en consideración la dimensión humana del ambiente total de trabajo, para que la organización funcione con efectividad.

4.3.1 CONCEPTOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL (D.O.)

CHIAVENATO IDALBERTO: "El D.O. es un programa educacional, a largo plazo, orientado para mejorar los procesos de resolución de problemas y de renovación de una organización, en particular de una administración más colaboradora y efectiva".³²

BECKHARD RICHARD: " Es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de intervenciones en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento".³³

KOONTZ HAROLD: "Es un enfoque sistemático , integral y planeado para mejorar la eficacia de la empresa".³⁴

4.3.2 CARACTERISTICAS DEL D.O.

La mayor parte de los esfuerzos exitosos de D.O. tienen las siguientes características:

1. La parte directiva de la organización está enterada del programa, comprometida con él y con la dirección de éste.

³² Chiavenato Idalberto. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Editorial Mc Graw Hill. México 1988, pag.517.

³³ Beckhard Richard. DESARROLLO ORGANIZACIONAL, ESTRATEGIAS Y MODELOS, Editorial Fondo Educativo Interamericano, U.S.A. 1983, pag. 10

³⁴ Koontz Harold y Wehrich Heinz. ADMINISTRACIÓN, Editorial Mc.Graw Hill, U.S.A. 1990, pag. 428

2. Está relacionado con la misión organizacional. Existen objetivos identificados a los que se encamina la intervención que a su vez llevarán a la gente a la meta fundamental de la organización.
3. El proceso D.O. ve a la organización desde el punto de vista de sistemas. El especialista sabe que es imposible transformar una parte de la organización sin influir en otras. Los cambios registrados en los individuos afectan al grupo, y los cambios del grupo influyen en la organización.
4. El D.O. utiliza un método basado en la información para buscar el cambio. El especialista recopila información de una organización en particular, de modo que se pueda realizar un análisis específico y formular las soluciones apropiadas.
5. Es una estrategia normativa. Supone que las normas constituyen la base de la conducta y el cambio se establece por medio de un proceso educativo en el que las normas antiguas se sustituyen por otras nuevas.
6. Los esfuerzos del D.O. trabajan principalmente con grupos. Muchas actividades de la organización se desarrollan a través de equipos de trabajo.
7. Se enfoca hacia las actitudes o comportamientos cambiantes o hacia las dos, ya que el principal objetivo del cambio es la actitud, comportamiento y funciones de la gente en la organización.
8. Se fundamenta en alguna forma de actividades de aprendizaje, basada en la experiencia y orientadas a la acción. Los especialistas opinan que la mejor forma de que la gente aprenda las cosas, es haciéndolas.

CAPITULO CINCO ROTACIÓN DE PERSONAL

ROTACIÓN DE PERSONAL

El factor humano es un elemento indispensable y sus actitudes pueden beneficiar o perjudicar a las organizaciones, es por eso que resulta indispensable con el fin de mantener cubiertas las necesidades de todos los empleados que forman parte de estas y con ello mantener conductas positivas para el desarrollo y el buen funcionamiento de las mismas.

El hecho de que los empleados permanezcan contentos con su posición en la empresa es de especial importancia, ya que esto se reflejará en las acciones que este presente y con ello se podrá alcanzar un adecuado nivel de productividad. La satisfacción en el empleo es la forma favorable en que ven los empleados sus puestos, esto es relevante para los administradores ya que deben estar enterados del cómo cada uno de los trabajadores se siente desempeñando su trabajo porque esto es una causa de la rotación de los empleados en una organización.

La satisfacción en el empleo debe ser considerada de manera especial en toda la organización, porque para el empleado es parte de la satisfacción de su vida y esto será el resultado de su desempeño en las actividades que lleven a cabo.

En la actualidad las empresas tienen un gran interés en que el personal tenga una situación de estabilidad en la organización. El hecho de que exista un gran índice de rotación en una empresa se puede ver reflejado en los costos de esta y pueden llegar a ser perjudicial para la misma ya que se desperdicia tiempo y dinero por parte de la organización.

5.1. CONCEPTO DE ROTACION DE PERSONAL

ARIAS GALICIA FERNANDO: "La rotación de personal es el ingreso y el egreso de personal en la organización".³⁵

CHIAVENATO IDALBERTO: " El término rotación de personal, se usa para la fluctuación de personas entre la organización y su ambiente, es definido por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización, generalmente la rotación se expresa a través de una relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones con relación al número medio de participantes dentro de las organizaciones en el transcurso de cierto periodo de tiempo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales. " ³⁶

REYES PONCE AGUSTIN: "el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto."³⁷

En nuestro punto de vista y considerando los conceptos anteriores, rotación es: el número de salidas de empleados en una empresa en relación al total, en la que las salidas deben ser remplazadas por otras personas.

³⁵ Arias Galicia Fernando, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Editorial Mc Graw Hill. México 1988, pag.110.

³⁶ Chiavenato Idalberto ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Editorial Mc Graw Hill. México 1988, pag.154

³⁷ Reyes Ponce Agustín ADMINISTRACION DE EMPRESAS PRIMERA PARTE Editorial Limusa. México 1999, pag.63

“No se debe considerar como formando parte de la rotación el número de trabajadores que salen, pero que no son sustituidos por otros, pues, en este caso podría tratarse de reajuste o contracción de la empresa. Del mismo modo, si determinado número de trabajadores entra a formar parte de la empresa, más no a sustituir a otros que existían antes, tampoco cuenta esto para la rotación, sino que se refiere más bien al crecimiento de la institución”.³⁸

5.2. INDICE DE ROTACIÓN

Resulta de vital importancia para la empresa conocer los índices en materia de rotación, por categorías y quizá para cada uno de los puestos que tienen un número considerable de empleados, esto con el fin de conocer cuáles son las razones por las que exista rotación, y fijar cuál es la deseable en cada tipo de trabajo, ya que lo más importante es tener una rotación controlada para el beneficio de la empresa.

Para saber cual es el índice de rotación en una empresa es necesario un cálculo por medio de una fórmula, al respecto hay varias, entre las más frecuentemente utilizada es la siguiente:

$$R = (B - 1 / N) 100$$

En donde:

R = Índice de Rotación (porcentaje)

B = Número Total de bajas

³⁸ Idem, pag.63

N = Promedio de Personas en Nomina, en el periodo considerado

1 = Número inevitable de bajas (muerte, reducciones de personal, etc.)³⁹

Cuando en alguna empresa el resultado del índice de rotación es alto, resulta esto ser un indicador de descontento, el cual puede originar disminución de la productividad, quejas y ausentismo por parte de los empleados, la rotación es costosa también pues se gasta más dinero en reclutamiento, selección, capacitación, etc.

5.3 EFECTOS QUE PRODUCE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

La rotación es el resultado del descontento de los empleados, debido esto la empresa pierde bastante desde el punto de vista de los costos, ya que debe gastar al reclutar y capacitar a las personas de nuevo ingreso, pero también pierde gente que resulta importante, por ejemplo, la pérdida de un especialista (para el cual siempre existen abundantes oportunidades de tomar otro empleo) cuenta mucho más que simplemente el dinero requerido para encontrar a su remplazo, demora el o los proyectos en que él estaba trabajando, ya que si era una persona muy dotada, la labor se puede posponer indefinidamente. Aún pero, su partida puede convencer a otros especialistas o empleados que desearan ingresar a esta compañía de que esta no es lugar favorable para trabajar.

La rotación cuando superar los niveles considerados aceptables lleva consigo una serie de efectos negativos como son los siguientes:

³⁹ Arias Galicia Fernando, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Editorial Mc Graw Hill. México 1988, pag.410.

1.- falta de personal especializado.

Es importante tener al elemento humano capacitado, basado desde luego en las necesidades reales de la empresa con el propósito de proporcionarle conocimiento, habilidades y darle un adecuado panorama de las actividades que realizará con el fin de que tanto él como la empresa tengan un buen conocimiento y desarrollo.

Con la falta de personal capacitado la empresa enfrenta diversas situaciones en las que se ven truncados sus intereses y beneficios, esto es, que no termina de especializarse una persona en cierta labor cuando en poco tiempo ya abandono la empresa, lo que repercute en el ritmo de trabajo de la misma.

Por ejemplo en el área de producción, el ritmo de producción de los trabajadores en un nuevo puesto tardan más en realizarlo quizá cometiendo errores lo que conducirá a que se produzcan productos de mala calidad los cuales no podrían competir con otros en el mercado tanto nacional como internacionalmente mucho menos a satisfacer las necesidades de los consumidores.

Al no contar con personal especializado, aparte de los errores que podrían cometer en la producción, está el mal uso del mobiliario, equipo y maquinaria ocasionando gastos de mantenimiento y reparación del mismo. Muchas veces el no conocer el uso y manejo de la maquinaria y equipo trae como consecuencia accidentes de trabajo.

2. Escasa productividad

Cuanto más aumenta la rotación más disminuye la productividad, esto es, la continua introducción de nuevos elementos y la simultánea disminución de personas expertas, provoca desequilibrios en el proceso productivo que van contra el normal flujo de la producción y contra los niveles productivos. En cuanto se logra restablecer el buen flujo de la producción, pronto la rotación vuelve a crear la situación de desequilibrio y coloca en crisis toda la producción.

3. Necesidad continua y elevada de adiestramiento

Todos los recién admitidos necesitan un periodo de adiestramiento que va desde un mínimo (explicación del trabajo, indicación del puesto, aclaración de los procedimientos, de los reglamentos, etc.) a un máximo (frecuencia de cursos de adiestramiento). La rotación aumenta proporcionalmente la actividad de adiestramiento para nuevos admitidos.

4.- Dificultad para el trabajo en grupo

Los nuevos ingresados, si su ritmo de llegada es muy alto, tardan en introducirse no sólo en las estructuras organizativas sino también y sobre todo en el grupo del que deben constituir parte integral y esencial. El trabajo en grupo, en particular, necesita para su realización cierta familiaridad entre los componentes que se consigue sólo tras un largo entrenamiento constituido solo por el trabajo en común y por la colaboración continúa. Cuando la rotación es muy elevada este entrenamiento no tiene lugar y los compañeros de trabajo se desconciertan entre sí en el mismo

momento en que ven que su vecino en el trabajo cambia muy frecuentemente y ellos mismos se sienten inestables e inseguros.

5.- Desconfianza en la empresa y en los jefes directos

Una elevada rotación también cae sobre la moral de los empleados y sobre su entrega a la empresa, porque el personal más fiel se pregunta el porqué de estos continuos cambios y piensa de una manera negativa respecto a la empresa o los jefes directos que la representan. El nivel de la moral baja, la dedicación al trabajo disminuye y la elevada rotación conduce, como consecuencia directa a una mayor propensión por parte de la mayoría del personal a cambiar de empresa.

6.- El costo

El costo que representa un alto índice de rotación puede ser el siguiente:

- a) Costos del departamento de empleo - tiempo utilizado y gastos realizados para reclutar al personal, entrevistar al solicitante, preparar los registros necesarios, hacer los exámenes médicos, etc.
- b) Costos de entrenamiento - tiempo del supervisor, del entrenador, o de otro empleado que explique el trabajo al nuevo trabajador.
- c) Pago al capacitado, comprende el día de trabajo productivo que se pierde y los recursos que se gastan al pagar tanto al capacitador como al capacitado.

d) Desperdicios, roturas y pruebas de materiales en el tiempo en que se está capacitando al personal.

e) Posibles costos por accidentes en tanto adquiere la habilidad necesaria.

f) Costo del tiempo extra que se debe pagar a quién cubra la vacante, necesario para mantener la producción a su nivel hasta que el nuevo trabajador este capacitado para cubrir el puesto.

g) Gastos de equipo, ya que se le da al nuevo trabajador el equipo necesario (uniforme, ropa protectora, etc.) para que lo utilice y en el momento en que deja la empresa, ese equipo pasa a ser un gasto, ya que muchas veces se le fabrica para cada una de las personas a su justa medida.

Como resultado de todos estos efectos que produce la rotación de personal en una empresa, la imagen de la misma se ve degradada, ya que cuando una empresa constantemente esta viéndose en la necesidad de cambiar su personal muy a menudo se juzga que esto se debe a que el personal que sale no encuentra en ella condiciones y trato satisfactorio.

5.4 LA FALTA DE MOTIVACIÓN COMO CAUSA DE ROTACION DE PERSONAL

La falta o baja motivación provoca un clima organizacional desfavorable, lo que denota que el personal se sienta incómodo dentro de la organización, esto puede ocasionar que el personal que no se adapte a esta situación busque una

oportunidad en alguna otra parte donde se sienta mejor y pueda desarrollarse en plenitud.

Un clima organizacional desfavorable puede traer como consecuencia que no se desarrollen en una forma ideal las aptitudes y las potencialidades de los miembros de una organización.

Consideramos nosotros que la falta de motivación es una causa de rotación de personal ya que la motivación afecta directamente al clima en la organización y este al estado de animo de la persona, lo que trae como consecuencia que se sienta a gusto o no en la empresa a la que pertenece, interviniendo otros factores como lo es la actividad a desempeñar.

Podemos mencionar por ejemplo, los sueldos, ya que estos son una forma de motivar e incentivar al personal, hay empresas que por la situación económica del país no pueden ofrecer un sueldo el cual realice esta función y por el contrario hay empresas que si lo pueden hacer y no lo llevan a cabo.

Las malas relaciones de trabajo entre el jefe y el o los subordinados son causa de rotación de personal originada por la falta de liderazgo por parte del jefe, esto es debido a que no existe comunicación, confianza y no se sabe dirigir a estos, lo que provoca una situación interna de frustración y descontento por parte del subordinado.

El puesto en el que se encuentra el empleado provoca frustración al mismo, ya que cuando se siente capaz de realizar actividades de mayor importancia y no se le permite se siente orillado a buscar en otra organización otro empleo en el cual se le

reconozca el trabajo que este es capaz de desempeñar siendo esto una causa de rotación de personal.

La distancia del lugar de trabajo al lugar en que se reside provoca rotación de personal ya que debido a la distancia que tiene que recorrer el empleado muchas veces llegará tarde al trabajo lo que trae como consecuencia una llamada de atención por parte de su superior, una mala imagen para él y principalmente debe abandonar su lugar de residencia mas temprano lo cuál no sucedería si su trabajo en donde labora estuviera cercano de su domicilio. Esta situación provoca que el trabajador tome la decisión de cambiarse a un centro de trabajo más cercano.

La mala relación con el grupo informal es causa de rotación de personal, ya que debido a esto no existe un buen compañerismo entre los integrantes del grupo lo que da como resultado un clima de descontento e incomodidad.

La clave de la motivación en el trabajo es proporcionar a los empleados aquello que en realidad necesitan para que se sientan satisfechos y muestren interés en sus actividades creando un ambiente laboral de armonía el cuál les permita dar lo mejor de sí para demostrar mayor calidad y servicio en su actividad, ya que cuando existe motivación es más fácil que se de la productividad y el rendimiento del trabajador. Las necesidades de los empleados de ser reconocidos y tomados en cuenta, así como la oportunidad de crecimiento laboral y la comunicación, son de suma importancia en la motivación del trabajador para que se dé un mayor rendimiento por parte de este.

5.5 MOVILIDAD INTERNA DE PERSONAL

Las organizaciones son sistemas dinámicos en los cuales los individuos están continuamente cambiando sus funciones y puestos dentro de la misma.

Todo cambio posible en la asignación de un empleado involucra al mismo trabajador, a su superior, al departamento de personal y posiblemente a un sindicato en caso de que este exista. Se presume, sin embargo, el fin de todas estas acciones es satisfacer los requerimientos del individuo de una manera mutuamente satisfactoria.

Tanto los subordinados como los superiores en una organización pueden iniciar un cambio. El superior puede notar que el individuo puede beneficiarse de un cambio de asignación en especial, o las presiones para el cambio pueden empezar con la búsqueda de beneficios económicos, de un trabajo que resulta más agradable.

Los objetivos generales de la movilidad interna del personal es mejorar la eficiencia de las operaciones de la compañía y así, hasta donde sea posible, satisfacer las preferencias de los individuos.

La movilidad interna de personal se puede decir que es el número de trabajadores que cambian de puesto en relación con el número total de los que forman un sector, departamento, sección o puesto.⁴⁰

⁴⁰ Arias Galicia Fernando, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Editorial Mc Graw Hill. México 1988, pag.412.

Dentro de la movilidad del personal se dan los siguientes tipos:

Transferencia: esta implica un movimiento lateral en vez de uno ascendente o uno descendente en la jerarquía de los puestos.

Un ejecutivo, gerente o supervisor puede decidir acerca de la reasignación de los individuos mediante transferencia por varias razones entre las cuales se encuentran: la necesidad de ajustes temporales en beneficio o por conveniencia de la compañía, la necesidad frente a las emergencias o cambios en las operaciones de la compañía para incrementar la producción o para mejorar la eficiencia de la organización o del individuo.

Los empleados buscan las transferencias por muchas razones. En ocasiones quieren un cambio de jefe o piensan que un nuevo puesto los liberará del aburrimiento, de la monotonía o de la presión. Algunas veces tratan de obtener mayor paga o mejores ingresos y condiciones de trabajo. Quieren reunirse con sus amigos o bien pueden estar tratando de evitar conflictos personales con colegas o con gente con quién no se lleven bien.

Al igual que un supervisor puede tratar de emplear una transferencia en el caso de un empleado que consideré el que puede tener mayor desarrollo en otra área, o como medio de liberarse de un empleado problemático, los empleados pueden pedir transferencias para evadir una situación que consideran que no pueden manejar, para apartarse de un supervisor con el que no se sienten a gusto trabajando o para encontrar a otros compañeros con los que pueda llevarse.

Ascensos. Se puede considerar un ascenso como el cambio de un trabajador a puestos de mayor importancia y salario.

En este tipo de movilidad se encuentra el ascenso por capacidad, el cuál es proporcionado a los trabajadores más capaces, todos mantienen un gran interés por mejorar para poder ascender ya que el trabajador solo asciende dependiendo de su capacidad.

Tenemos también en este tipo de movilidad al ascenso por escalafón, en el cuál no siempre se coloca a un candidato idóneo en un puesto ya que se trata de un ascenso por antigüedad, que por esta razón puede resultar una persona ineficiente y solo por el hecho de tener un tiempo considerable laborando en la empresa se le asigne a cierto puesto de más importancia. Con esto también cabe la posibilidad de que los demás empleados no traten de mejorar ya que escalar un nivel arriba solo depende del tiempo y no de la manera de como se desempeñen en sus labores. Esto puede traer como consecuencia que los trabajadores estén en puestos contrarios a sus capacidades, actitudes y conocimientos.

Promociones: se entiende por estas, el cambio de un trabajador o un empleado a un puesto de confianza.

Los individuos desean las promociones para su beneficio. Las promociones producen salarios más elevados, prestigio, bienestar y posición más alta. Son una fuente de reconocimiento patente del valor del individuo ante los demás.

Las posibilidades de promoción influyen grandemente en la conducta de los individuos en la organización. Las promociones se utilizan como un tipo de recompensa y como incentivo para un mejor desempeño por parte del personal de una organización.

En la mayoría de las empresas se promueve desde dentro, lo que quiere decir que las primeras oportunidades para ocupar las vacantes se darán a las personas calificadas que están ya laborando dentro de la organización. Generalmente sólo después de una búsqueda interna entre los empleados actuales la compañía recurre a fuentes externas.

Descensos: un descenso es dar un paso atrás en lo que se refiere a puestos en una empresa, esto es, estar en un puesto de mayor importancia y salario a otros de características inferiores a estos elementos.

Un descenso de categoría puede hacerse como un ajuste a las condiciones económicas, como un paso necesario para la organización o como una medida de acción disciplinaria. La persona que tenga que usar este tipo de movimiento interno debe de tener tacto y cuidado en el manejo de los descensos ya que puede afectar el estado de ánimo del individuo, en las relaciones con sus compañeros de trabajo y en su autoestima.

El descender a una persona a un puesto inferior al que tiene por razones disciplinarias es una decisión de último recurso pues representa un castigo muy duro, muy cercano al despido definitivo.

Los descensos de categorías pueden ser iniciados por el individuo o por la compañía. Los empleados algunas veces solicitan el regreso a puestos anteriores o a menores niveles de responsabilidad. Pueden que hayan aceptado una promoción sólo para descubrir que el trabajo estaba por encima de sus responsabilidades o fuera de sus intereses, cuando el empleado necesita un movimiento de este tipo puede existir poca posibilidad de daño a la autoestima, pues el individuo puede explicar a sus nuevos colegas porque está regresando. Algunos empleados solicitan el regreso a volver al antiguo trabajo si las cosas no funcionan bien en una promoción acerca de la cual se encuentran inseguros.

La manera en que se comunica un descenso a un empleado es muy importante. Si se comunica de una manera impersonal por medio de cartas y otros medios se impide el entendimiento mutuo entre la persona que decidió el descenso y el subordinado en este caso se debe explicar cuidadosamente y en persona, las razones de la decisión de categoría para señalar la manera de obtener la mayor aceptación posible por parte del subordinado. Si un empleado es puesto en su anterior labor de una manera apropiada puede permanecer como un empleado de mucho valor para la empresa.

5.6 ENTREVISTA DE SALIDA

La entrevista de salida permite investigar a fondo las causas reales que es posible, hayan influido en la decisión de renunciar.

Por medio de tal entrevista se intenta la expresión espontánea y libre, para que el empleado explique con sinceridad la causa de su renuncia.

La entrevista de salida debe contener preguntas que ofrezcan datos sobre la vida del individuo dentro y fuera de la organización con el objeto de conocer su desarrollo y desempeño desde su ingreso hasta la fecha en que esta renunciando, las preguntas deben ser acerca de la imagen de la empresa, sobre la forma en que percibió el ambiente general de la empresa, sobre su medio de relaciones interpersonales en su grupo de trabajo. Esta entrevista se puede complementar con una opinión de su jefe inmediato y de sus compañeros.⁴¹

En la entrevista de salida podemos obtener además una serie de datos importantes como son el nivel de moral de trabajo en la organización, necesidades de capacitación, cuál es nivel de los jefes y qué capacidad muestran en la guía de personal, si existen personas que obstaculicen el desarrollo y las comunicaciones de normales relaciones en la empresa, si está la persona indicada en el puesto indicado, que defectos existen en el programa de personal y que caminos hay que tomar para corregirlos.

La entrevista de salida puede permitir la obtención de estos y otros datos si se dirige con la necesaria habilidad por parte del entrevistador, ya que este tipo de entrevista entre ambas partes es totalmente diferente a la de cualquier otro caso, ya que en la entrevista de admisión el entrevistador se encuentra en una posición psicológicamente favorable todo el tiempo y puede emplear instrumentos persuasivos derivados de la misma situación psicológica (esto es, el deseo del candidato a ser el elegido) en la entrevista de salida el entrevistado es quien sabe que va a prestar un servicio a la empresa sin que de ello se derive beneficio alguno y se encuentra por ello en situación ventajosa. El entrevistado que pretenda salir de la empresa y que en realidad sea un elemento importante para esta en muchas

⁴¹ G. Testa, ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, Editorial Continental, Bilbao, 1989, pag.281

ocasiones puede presentarnos opiniones que no se atrevió a decir mientras estaba trabajando y que pueden ser de gran interés.

La entrevista de salida debe tender a dejar en el trabajador que abandona la empresa la mejor imagen posible de esta porque puede ser que no se logre convencerlo de continuar laborando en la misma pero si se puede por lo menos suavizar las causas por las cuales él decidió separarse, esto es con el fin de que no influyan en las relaciones públicas de la empresa.

CAPITULO SEIS CASO PRÁCTICO

6.1. ANTECEDENTES

En la actualidad el gran índice delictivo de nuestro país ha dado lugar a una gran cantidad de empresas e instituciones de seguridad, si bien han contribuido a la sociedad en la formación de empleos la mayoría de estas empresas se ve en el problema de rotación de personal, tal es el caso de la empresa Protección Patrimonial S.A. DE C.V. la cual ofrece servicios seguridad privada.

La empresa surge como órgano técnico consultivo y ejecutor para reducir los problemas de seguridad que presentan las instalaciones de la Banca, Industria, Comercios y Servicios; ya sean del sector Público o Privado.

El giro de Protección Patrimonial S.A. DE C.V. Es el de servicios Integrales de Seguridad Privada como son los siguientes.

- **ASESORIA Y CONSULTORIA.**

Se realizan estudios de seguridad o análisis de riesgos para informar a las empresas cuales son sus problemas o carencias en materia de seguridad; también se les dan recomendaciones acerca de lo que requieren para reducir su índice de riesgo.

- **ELEMENTOS DE SEGURIDAD PRIVADA, CHOFERES EJECUTIVOS, ESCOLTAS**

Comprende a todo el personal operativo destinado a la protección de bienes, personas y/o instalaciones; pueden ser uniformados o no.

- **CAPACITACION**

Con el afán de profesionalizar el trabajo en seguridad privada, se brinda capacitación y adiestramiento a todas aquellas personas que lo requieren: elementos de seguridad privada asignados a la protección de instalaciones y residencias, supervisores, gerentes de seguridad física y/o integral, incluso ejecutivos de primer nivel y sus familias.

- **EQUIPOS Y SISTEMAS ELECTRÓNICOS DE SEGURIDAD.**

Comercializamos tecnología de vanguardia que permite prevenir y disuadir ante cualquier peligro, por ejemplo: Detectores de humo, de rotura de cristal, de movimiento, alarmas. CCTV, detectores de metales, porteros electrónicos, etc.

- **SELECCIÓN DE PERSONAL**

Se recluta y se selecciona personal para otras empresas que así lo soliciten, ya sea en seguridad privada, administrativo y/o gerencial.

COMO SE CONSTITUYE PROTECCIÓN PATRIMONIAL

Surge primero como persona física desde 1976 bajo denominación de: Consultores, más tarde, a partir de 1988 cambiaron a Administración, Equipos y Servicios, S.A. DE C.V. y desde 1992 como:

PROTECCION PATRIMONIAL, S.A. DE C.V., siguiendo contando con todos los elementos así como la estructura administrativa, operativa y de servicios, necesaria para ofrecer la más alta calidad en la atención de las necesidades en seguridad privada.

CONSTITUCIÓN LEGAL.

- Escritura Pública: 48328
- Reg. Púb. De Comercio: 173548
- Reg. PGJDF: 238
- Reg. STPS: APP921015 013
- RFC: APP 921015 C91

6.2. MISION DE UNA EMPRESA DE SEGURIDAD PRIVADA

Grupo Protección Patrimonial es un conjunto de empresas integradas por personas, equipos y tecnologías especializadas para proporcionar servicios integrales de seguridad privada.

Nuestro objetivo principal es contribuir a prevenir, reducir o mitigar pérdidas en las personas, empresas e instituciones de los sectores comercial industrial y de servicios.

6.2.3. MISION DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Captar, seleccionar e integrar personas en estricto apego a los perfiles establecidos, que nos permitan cubrir con calidad y excelencia las necesidades de las áreas administrativas y operativas cumpliendo con los valores de establecidos.

Además ofrecer un servicio de atención personalizada, profesional e integral sobre los derechos y obligaciones que se adquieren con la empresa.

6.2.2. VISIÓN DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Alcanzar la excelencia en el proceso de administración de personal para:

*desarrollar e incorporar líderes profesionales en materia de recursos humanos que guiados por los valores de lealtad, fidelidad, responsabilidad, calidad y compromiso hacia la empresa, seleccionen a personal calificado con actitud de servicio en materia de seguridad privada y dispuestos a crecer dentro de la organización.

*garantizar la eficiencia en el trabajo dentro de la organización.

*contribuir a la continuidad de las operaciones de la empresa.

*innovar en las técnicas de reclutamiento y selección de personal.

*desconcentrar la actividad en materia de recursos humanos en todas las oficinas foráneas y promover el desarrollo continuo de sus ejecutivos.

*ofrecer servicios de reclutamiento y selección de personal de otras disciplinas para cubrir necesidades especiales o confidenciales para nuestros clientes externos.

6.3. ACTIVIDADES DEL AREA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ACTIVIDADES DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

- ◆ Recepción de candidato y entrega de solicitud
- ◆ Entrevista a candidatos
- ◆ Aplicación, evaluación e integración de exámenes psicométricos.
- ◆ Canalización de los candidatos a las entrevistas de: investigaciones, servicio medico, y operaciones o área que requiere la vacante.

ACTIVIDADES DE CONTRATACIÓN

- ◆ Firma de documentación por parte del candidato para integración de expediente los cuales son:
 - Firma de entrega de documentos originales.
 - Firma afil 02 (hoja rosa imss) y tramites de alta ante el seguro social.
 - Firma de contrato.
 - Firma y elaboración de documentos bancarios para tramitación de tarjeta.
 - Firma y elaboración de gáfete de identificación de la empresa.
 - Firma de recibo de vestuario y equipo.
 - Firma de causales de rescisión de contrato.
 - Llenado de la forma de registro nacional de servicios policiales (gobernación).
 - Toma de huellas digitales para gobernación.
 - Toma de fotografías.

ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN CUANDO CAUSA BAJA UN EMPLEADO

- ◆ Aplicación y entrevista del cuestionario de salida.
- ◆ Firma de renuncia.
- ◆ Elaboración y entrega de finiquito.
- ◆ Baja del empleado ante el IMSS. (Instituto Mexicano del Seguro Social).

ACTIVIDADES DE SERVICIOS AL PERSONAL

- ◆ Solución a requerimientos de empleados.
 - ◆ Requisar documentación infonavit.
 - ◆ Requisar documentación fonacot.
 - ◆ Requisar imss (enfermedad y/o accidente).
 - ◆ Requisar documentos bancarios.
- (Ver anexo 1 procesos de administración de recursos humanos).

6.4. PROBLEMÁTICA

- Perdida de valiosos contratos principalmente por:
 1. Rotación de personal asignado al cliente esto debido al gran índice de salidas del mismo provocado por los siguientes factores:

(ver anexo 2 estadísticas de bajas y rotación)

 - a) Mal trato de mandos medios e intermedios
(jefe de turno, jefe de servicio, supervisores, coordinados operativos y gerentes operativos)
 - b) La ubicación de los elementos lejos de su domicilio
 - c) Mejores sueldos en otras compañías y prestaciones
(ver tabla comparativa de sueldos de competencia anexo 3)
 - d) El no alcanzar el desarrollo personal deseado y la falta de capacitación.
 2. La contratación de malos elementos originado por:
 - a) La urgencia de gente para cubrir las vacantes
 - b) No seguir al 100% el proceso de selección
(Ver anexo 4 características del guardia de seguridad)

los niveles medios e intermedios son las personas encargadas de desarrollar la labor de motivación de los elementos dentro de su puesto de trabajo, la cual no se aplica así ya que abusan de su autoridad y poder de mando y en su mayoría actúan de forma prepotente.

La ubicación lejos de su lugar de domicilio es un factor desmotivante ya que esto implica menos ingresos por los gastos de transporte, menos horas de descanso por el tiempo de trayectoria al lugar de trabajo lo cual da causa a que el personal no se sienta a gusto en su puesto de trabajo, no muestre al 100% su capacidad de trabajo y sea una causa de rotación.

La falta de desarrollo es una necesidad que la marca Maslow en su pirámide como la necesidad de autorrealización en la cual todo individuo tiene el deseo de que se le respete y conseguir una posición ante la sociedad en esta empresa no hay un verdadero escalafón ni de sueldos ni de puestos por lo que el personal tiene la necesidad de ganar más dinero y ascender de puesto lo cual no es posible lo que hace que el personal que lleva tiempo trabajando decida buscar otras opciones., además la capacitación no es constante ya que esta solo es proporcionada a solicitud del cliente.

La misma necesidad dada la situación del país hace que aquí en México si sea un motivador el dinero por lo que la gente que esta dispuesta a trabajar en seguridad busca empleo en la compañía que mejores ingresos le pueda generar.

Resultados de las estadísticas de los anuncios de Seguridad privada, publicados en el periódico "ESTO" con fecha del 08 de mayo de 2000.

1.-La mayoría de las empresas ofrecen capacitación, las prestaciones de ley y uniformes. Requieren a personas con estudios mínimos de secundaria, cartilla liberada, acta de nacimiento, cartas de recomendación y fotos. En cuanto a la edad varía entre 18 y 50 años, con una estatura de 1.60 a 1.80.

2.-Al parecer la empresa Protección Patrimonial, igual que la competencia ofrece y requiere condiciones muy similares.

3.-En este caso habría que observar que tan honesta y real es la competencia.

4.-De acuerdo a la experiencia que se ha tenido en el proceso de reclutamiento y selección, se propone otorgar vales de despensa ya que es lo que más piden las personas que van a solicitar el puesto de Guardia de Seguridad.

6.5. SOLUCIONES PROPUESTAS

- Impartir cursos de capacitación dirigido a mandos medios e intermedios que concientice de su labor fundamental ya que son el vinculo entre la empresa y los empleados, es decir formar **lideres** no jefes.
- Crear una línea de quejas, sugerencias y consultas abierta las 24 horas, la cual sirva como un medio de solución de problemas y comunicación entre los empleados y la empresa.
- Premios a supervisores, jefes de turno y de servicio por no rotación.
- Ubicar al personal lo más cercano de su domicilio considerando aceptable una hora de recorrido, de no ser posible ofrecer ayuda de transporte.
- Planear cursos de capacitación a los diferentes servicios de tal manera que todo el personal reciba capacitación 2 veces al año y como modo de motivación por cada curso aprobado incrementará sus ingresos en un 5%.
- Incrementar sueldos conforme a la media del mercado.
- Y sobre todo tratar a los empleados como personas, escuchar sus quejas, sugerencias e ideas.

Anexo 1

Procesos de administración de recursos humanos

**PROCESO DE SERVICIOS A LA OPERACION
DE LA ORGANIZACION.**

SUB PROCESO DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

SUB SUB PROCESO DE RECLUTAMIENTO

ENTRADA	PROCESO	SALIDA
REQUISICION DE PERSONAL.	01 CAPTAR CANDIDATOS	CANDIDATO RECLUTADO
ESTADO DE FUERZA	02 IDENTIFICAR ZONA DONDE SE GENERO LA VACANTE	VACANTE REQUERIDAS
ANUNCIOS PUBLICITARIOS Y PROPAGANDA FIJA. (MANTAS, MANIQUI, PROMOCIONAL., AUTOMOVIL, CARTULINAS, STAND)	03 LABOR DE CAMPO 04 VOLANTEAR, JUNTAS DE INTERCAMBIO 05 ACUDIR A FERIAS, PROMOCION EN VIAS PUBLICAS	CANDIDATO RECLUTADO

SUB SUB PROCESO DE SELECCIÓN

ENTRADA	PROCESO	SALIDA
*SOLICITUD DE EMPLEO	01 RECIBIR AL CANDIDATO	CANDIDATO SELECCIONADO Y O ACEPTADO
*CURRICULUM	02 ENTREVISTAR A CANDIDATOS	
*EXAMENES PSICOMETRICOS	03 APLICAR EXAMENES	
*FORMATO DE PROCESO DE SELECCIÓN	04 EVALUAR AL CANDIDATO	
*FORMATO PARA EVALUACION DE CANDIDATO	05 INTEGRAR RESULTADOS	
*FORMATO DE EVALUACION OPERATIVA	06 RECEPCION DE DOCUMENTOS.	
*FORMATO DE ENTREVISTA PARA ASPIRANTES DE NUEVO INGRESO		
*FORMATO DE EXAMEN MEDICO DE ADMISION		
*FORMATO DE EVALUACION (CAPACITACION)		

SUB SUB PROCESO DE CONTRATACION (ALTA)

ENTRADA	PROCESO	SALIDA
*FORMATO DE ENTREGA DE DOCUMENTO *FORMATO AFIL 02 (HOJA ROSA IMSS) *CONTRATO *DOCUMENTOS BANCARIOS PARA TRAMITACION DE TARIETA *GAFETE DE IDENTIFICACION DE LA EMPRESA *FORMATO DE RECIBO DE VESTUARIO Y EQUIPO *FORMATO DE CAUSALES DE RESCISION *FORMATO DE DATOS DE CONTROL *FORMATO DE REGISTRO NACIONAL DE SERVICIOS POLICIALES (GOBERNACION) *FORMATO DE TOMA DE HUELLAS *FORMATO *CAMARA FOTOGRAFICA *REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO *CUADERNILLO DE BIENVENIDA	01 FIRMAR DOCUMENTACION POR PARTE DEL CANDIDATO A CONTRATAR	<ul style="list-style-type: none"> • ELEMENTO ACTIVO

SUB SUB PROCESO FINIQUITO (BAJA)

ENTRADA	PROCESO	SALIDA
<ul style="list-style-type: none"> *FORMATO AFIL 04 (BAJA IMSS) *FORMATO CONTROL HOJA MULTIPLE *FORMATO ENTREGA DE EQUIPO *CUESTIONARIO DE SALIDA *FORMATO DE RENUNCIA *FORMATO FINIQUITO 	01 FIRMAR DOCUMENTOS DE SALIDA	VACANTE

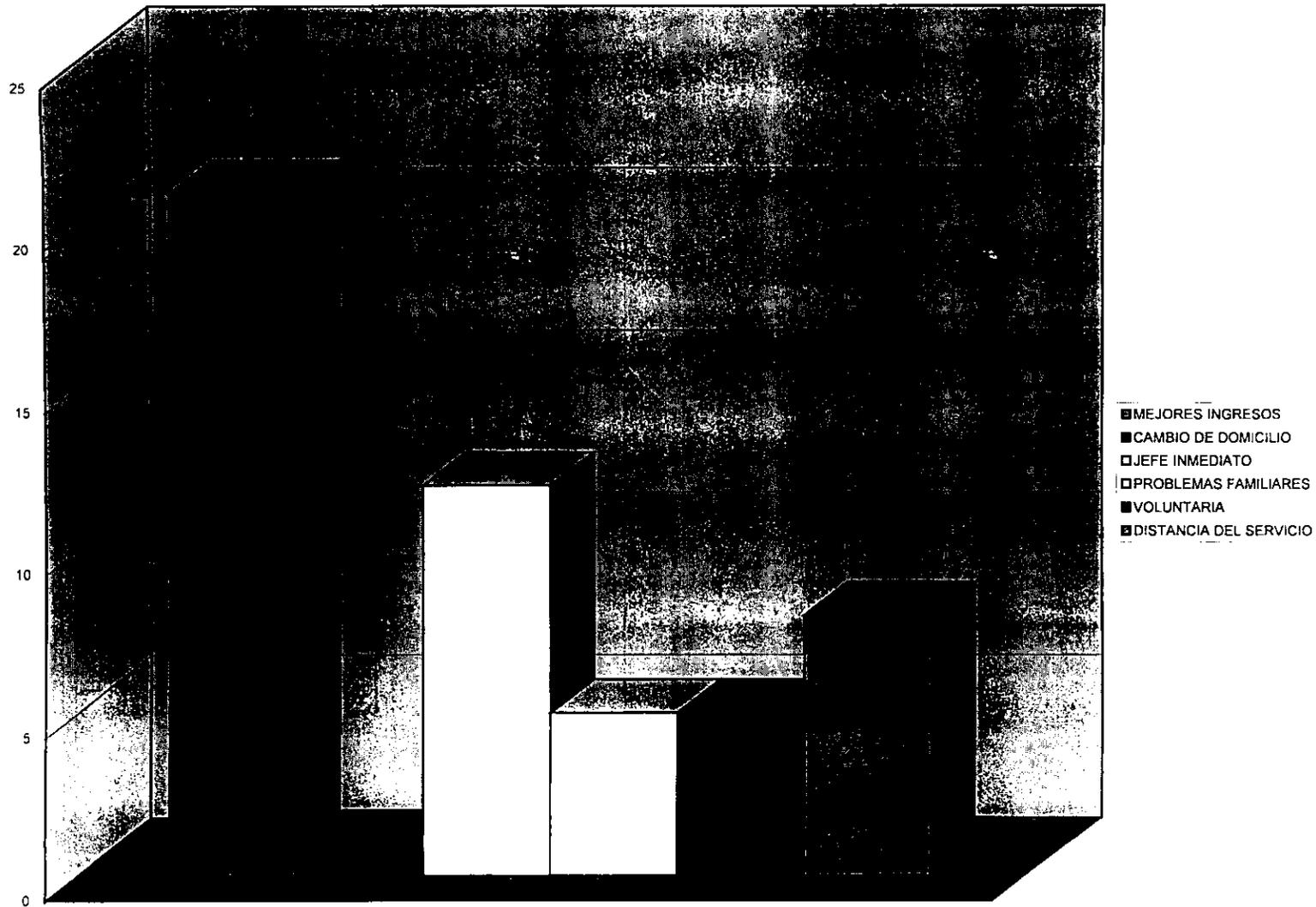
SUB SUB PROCESO SERVICIOS AL PERSONAL

ENTRADA	PROCESO	SALIDA
<ul style="list-style-type: none"> • FORMATOS INFONAVIT • FORMATO FONACOT • IMSS ST-1 Y/O ENFERMEDAD • IMSS ST-2 • FORMATO ALTA BANCO 	01 REQUISITAR DOCUMENTACION INFONAVIT 02 REQUISITAR DOCUMENTACION FONACOT 03 REQUISITAR IMSS (ENFERMEDAD Y/O ACCIDENTE) 04 REQUISITAR DOCUMENTOS BANCARIOS	PERSONA ATENDIDA

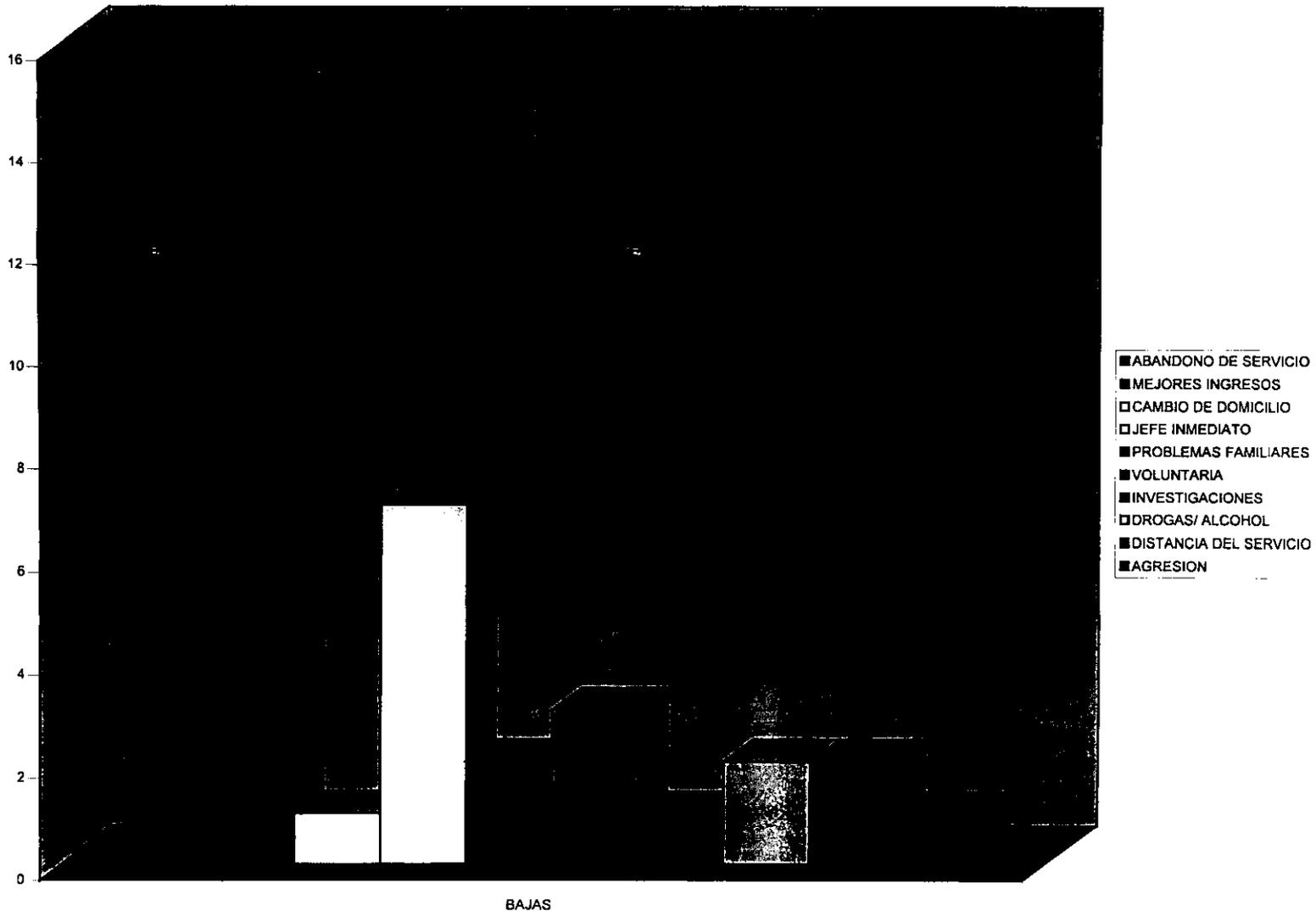
Anexo 2

-

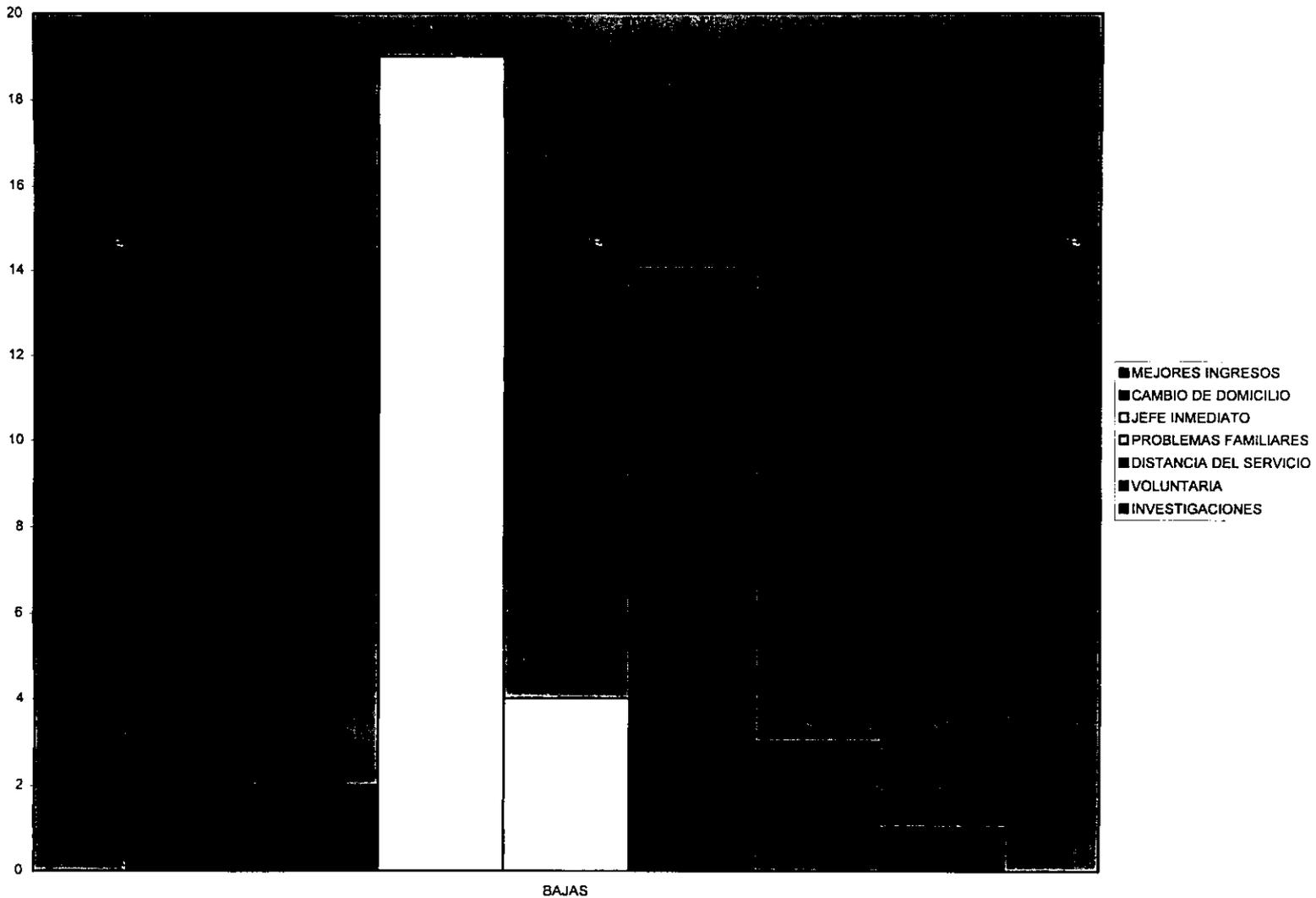
Estadísticas de bajas y rotación



BAJAS



BAJAS



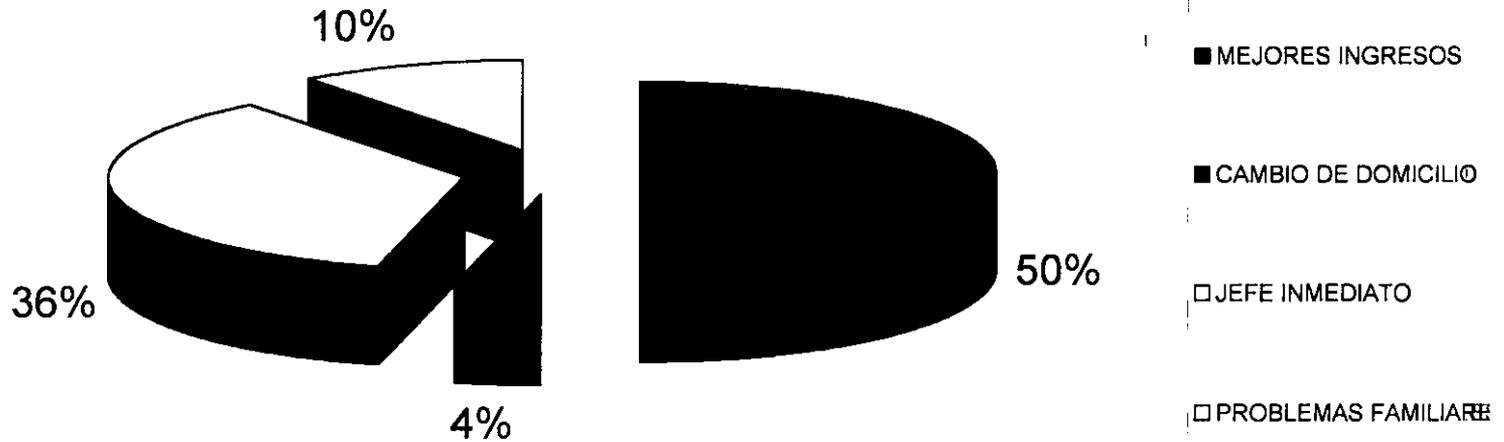
BAJAS

PROTECCION PATRIMONIAL S.A. de C.V.
REPORTE TRIMESTRAL
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE MARZO 2000

CAUSAS DE BAJAS DEL PERSONAL OPERATIVO

ENERO	BAJAS	FEBRERO	BAJAS	MARZO	BAJAS
MEJORES INGRESOS	21	ABANDONO DE SERVICIO	2	MEJORES INGRESOS	17
CAMBIO DE DOMICILIO	1	MEJORES INGRESOS	15	CAMBIO DE DOMICILIO	2
JEFE INMEDIATO	12	CAMBIO DE DOMICILIO	1	JEFE INMEDIATO	19
PROBLEMAS FAMILIARES	5	JEFE INMEDIATO	7	PROBLEMAS FAMILIARES	4
VOLUNTARIA	5	PROBLEMAS FAMILIARES	2	DISTANCIA DEL SERVICIO	14
DISTANCIA DEL SERVICIO	8	VOLUNTARIA	3	VOLUNTARIA	3
TOTAL	• 52	INVESTIGACIONES	1	INVESTIGACIONES	1
		DROGAS/ ALCOHOL	2	TOTAL	60
		DISTANCIA DEL SERVICIO	2		
		AGRESION	1		
		TOTAL	36		

PROTECCION PATRIMONIAL S.A. de C.V.
REPORTE TRIMESTRAL
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE MARZO 2000
PRINCIPALES CAUSAS DE BAJA DEL PERSONAL OPERATIVO

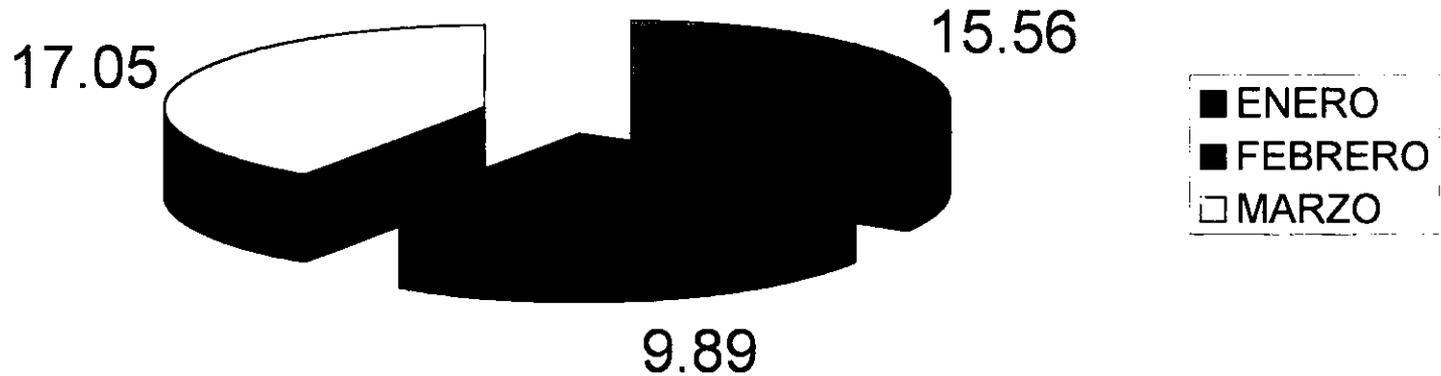


PROTECCION PATRIMONIAL S.A. de C.V.

REPORTE TRIMESTRAL
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE MARZO 2000
PRINCIPALES CAUSAS DE BAJA

	ENERO	FEBRERO	MARZO	PROMEDIO
MEJORES INGRESOS	21	15	17	17.67
CAMBIO DE DOMICILIO	1	1	2	1.33
JEFE INMEDIATO	12	7	19	12.67
PROBLEMAS FAMILIARES	5	2	4	3.67
VOLUNTARIA	5	3	3	3.67
DISTANCIA DEL SERVICIO	8	2	14	8.00
ABANDONO DE SERVICIO	0	2	0	0.67
INVESTIGACIONES	0	1	1	0.67
DROGAS/ALCOHOL	0	2	0	0.67
AGRESION	0	1	0	0.33
TOTAL	52	36	60	49.33

AES PROTECCION PATRIMONIAL S.A de C.V.
REPORTE TRIMESTRAL DE RECLUTAMIENTO
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE MARZO 2000
INDICE DE ROTACION



ANEXO 3

TABLA COMPARATIVA DE SUELDOS DE COMPETENCIA

RELACION DE SUELDOS Y PRESTACIONES DE LAS EMPRESAS DE SEGURIDAD

EMPRESA	SUELDO	PRESTACIONES SUPERIORES A LA LEY
A.E.S. PROTECCION PATRIMONIAL	\$2.200.00	BONO 220 SEGÚN DESEMPEÑO, BONO DE PERMANENCIA
EMPRESA IND. BANC. Y HABITACIONAL	\$3.199.00	
POLICIA BANCARIA INDUSTRIAL	\$3.188.10	SEGURO MEDICOS MAYORES, BONO ANUAL, SEG. DE VIDA
MEXSEG	\$2.700.00	
MULTISISTEMAS DEL CENTRO	\$2.697.50	VALES DE DESPENSA, AYUDA DE VIATICOS, PREMIOS DE ASISTENCIA
MULTISISTEMAS VALLE DE MEX.	\$2.680.00	PREMIOS DE PUNTUALIDAD, SEGURO DE VIDA
CONSULTORES EN SEG. INTEGRAL	\$2.650.00	AGUIN. 30 DIAS, VACACIONES 15 DIAS PAGADOS
BITAJON	\$2.650.00	
ARE, SERVICIOS DE ADMON.	\$2.640.00	BECAS ESCOLARES
RK	\$2.630.00	VALES DE DESPENSA, CAJA DE AHORROS, SEGURO DE VIDA
ELIM	\$2.630.00	SEG. VIDA, BONIFICACION POR DETECCION DE ILICITOS, VALES DESP.
SEPICSA	\$2.600.00	
ARGOS	\$2.400.00	
BUFETE MEX. SEG.	\$2.400.00	
INTER-COM	\$2.300.00	
WACKENHUT	\$2.300.00	VALES DE DESPENSA, INCENTIVOS POR DETECCION DE ILICITOS
GRUPO ALMABA	\$2.250.00	400 EN VALES DE DESPENSA, SEGURO DE VIDA

FUENTE PERIODICO EL ESTO, LUNES 08 DE MAYO DEL 2000

ANEXO 4

CARACTERÍSTICAS DEL GUARDIA DE SEGURIDAD

CARACTERÍSTICAS DEL GUARDIA DE SEGURIDAD

ESCOLARIDAD:	— SECUNDARIA TERMINADA
EDAD:	20 A 50 AÑOS
ESTATURA:	1.65 MTS.
EXPERIENCIA:	1 AÑO DENTRO DEL RAMO
HABILIDADES:	OBSERVACIÓN, SER UNA PERSONA PROACTIVA, FACILIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS, DISCRECIÓN
VALORES:	VOCACIÓN DE SERVICIO, HONESTIDAD RESPONSABILIDAD, DISCIPLINA

CONCLUSIONES

Actualmente hay excelentes técnicas de reclutamiento, selección, inducción y capacitación pero éstas no servirán de mucho en el logro de objetivos de una organización si la persona que se contratará y la que ya se encuentra laborando en esta, no se sienta a gusto para que rinda su máximo esfuerzo y esto también podrá influir para que permanezca ella.

La motivación es un factor transcendental para que un empleado continúe en la organización, debido a que por medio de una buena motivación se puede lograr que el trabajador realice sus actividades de manera placentera. Para lograr un buen resultado por parte del trabajador, debemos asegurarnos de que tenga satisfechas sus necesidades, así como inspirarle confianza y escucharle pero sobre todo hacerle sentir que es útil y apreciado ya que esto traerá beneficios a la compañía y a este también.

El motivar requiere de alguien con la capacidad suficiente como para poder dirigir al grupo al logro de los objetivos tanto de organización como de ellos mismos. Esta persona debe ser un líder que tiene que multiplicar esfuerzos ya que el trato con la gente no siempre será el mismo, el líder tiene que ser un gran comunicador capaz de expresar sus ideas de tal manera que cualquier persona se identifique con él y haga suyas también esas ideas.

Mencionamos que la falta de motivación es una causa importante de la rotación de personal, ya que la motivación influye directamente en el clima organizacional, lo que provoca diversos tipos de sentimientos en los empleados.

La oportunidad de crecimiento para el trabajador puede aportar buenas alternativas para él y para la organización ya que puede aportar nuevas ideas. No se debe limitar al elemento humano, sino por el contrario, hay que motivarlo y alentarlo dándole la oportunidad de desarrollarse dentro de la organización para que muestre así su capacidad y su habilidad.

El reto de las empresas de hoy es el ofrecer empleos significativos, lo cual contribuirá a lograr un buen rendimiento y que el personal se sienta contento e interesado. Ya que de no ser así, seguiremos teniendo altos índices de rotación de personal, ausentismo y baja calidad en los productos y servicios ofrecidos.

El hecho de que exista rotación en una empresa la cuál no este dentro del límite da una mala imagen a esta, pero sobre todo acarrea problemas a la empresa ya que en muchas ocasiones se elevan los gastos y debido a esto existe una disminución en las utilidades de la empresa viéndose afectadas también las utilidades posibles para los trabajadores.

Debe procurarse que el índice de rotación no sea muy elevado, ya que esto también influye en los trabajadores que se quedan en la organización orillándolos a salir de esta para conseguir empleo en otra empresa donde se sientan más seguros.

El papel del Licenciado en Administración como profesional principalmente el de recursos humanos tiene una labor importante en la motivación hacia su personal, éste debe de ser hábil, inteligente y perceptivo, ya que debe saber motivar al personal en todos los sentidos tratando de proporcionar a los empleados aquello que realmente necesiten para que de esta forma exista un ambiente laboral estable.

BIBLIOGRAFIA

Arias Galicia Fernando, **ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**, Editorial Mc Graw Hill. México 1988.

Centeno Avila Javier, **METODOLOGÍA Y TÉCNICAS EN EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN**, Editorial Cambio, México 1980.

Chiavenato Idalberto, **ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**, Editorial Mc Graw Hill. México 1988.

Cruden Herbert, **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL** Editorial Continental, México 1989.

De la Parra Paz Eric. **CALIDAD EN EL SERVICIO**, tesis, FES-C, UNAM, México 1997.

Davila Colunga Carlos, **MODELOS ADMINISTRATIVOS**, Editorial panorama, México 1995.

G. Testa, **ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL** Editorial Continental, Bilbao 1989.

Hodgetts Richard, Atman Steven, **COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES** Editorial Continental, México, 1988.

Koontz Harold – OnDonell Cyril, **CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA**, Editorial Mc Graw Hill., México 1988.

Luc. Brunet **EL CLIMA DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES** Editorial Trillas, México 1988.

Mc. Farland, Dalton, E., **ADMINISTRACION DE PERSONAL** Editorial Fondo de Cultura Economico. México 1992.

Mendieta Alatorre Angeles, **TESIS PROFESIONALES**, Editorial Porrúa, México 1976.

Reyes Ponce Agustin, **ADMINISTRACION DE EMPRESAS PRIMERA PARTE** Editorial Limusa. México 1999.

Rodriguez Estrada Mauro, **MOTIVACIÓN AL TRABAJO** Editorial Manual Moderno, México 1990.

Schultz, D.P., **PSICOLOGIA INDUSTRIAL**, Editorial Mc Graw Hill. Mexico 1991.

Shermerthorn John – Hunt James, **COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES**, Editorial Interamericana, México 1989.

Sikula Andrew F. **ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS** Editorial Limusa, México 1988

Soria Murillo Victor, **RELACIONES HUMANAS**, Editorial Mc Graw Hill. México 1988.

Terry George – Flankin Stephen, **PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION**, Editorial Continental, 1988 Editorial Mc Graw Hill. México 1988.

Thomas C., Michael, **COMO LOGRAR EL COMPROMISO EN EL TRABAJO** Editorial Panorama, México 1994.

Yoder Dale, **MANEJO DE PERSONAL Y RELACIONES INDUSTRIALES** Editorial C.E.C.S.A.A, México 1996.