



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS:

"IDENTIFICACIÓN DE FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DE  
PERSONAL OPERATIVO EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS Y UNA  
PROPUESTA PARA SU DISMINUCIÓN".

TRABAJO DE SEMINARIO  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
BLANCA ESTELA CUBOS AVIÑA

ASESOR. M A MA TERESA MUÑOZ GARCIA

CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MEXICO

2002.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

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

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



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

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

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

Recurso: Humaros "Identificación de factores que influyen en la  
rotación de personal operativo en una empresa de servicios y una  
propuesta para su disminución".

que presenta la presente: Blanca Estela Cubos Aviña  
con número de cuenta: 9301423-0 para obtener el título de  
Licenciada en Administración

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

A T E N T A M E N T E  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 07 de Enero de 2022.

| MODULO | PROFESOR                      | FIRMA |
|--------|-------------------------------|-------|
| II     | L.A. Alvaro González Mendoza  |       |
| III    | M.A. Ma. Teresa Muñoz García  |       |
| IV     | L.A.E. Eva Lilia Torres Reyes |       |

---

*A mis Padres:*

*Por haberme dado la vida, su amor, cuidados, protección, respeto, apoyo, por permitirme elegir lo que yo quiero ser y lo más importante gracias por creer en mí, brindándome su confianza y darme la oportunidad de llegar a este momento tan importante en mi vida junto a ustedes..*

*Los Amo.*

*A mi hermano Gerardo:*

*Aunque realmente no somos muy expresivos, éste trabajo también es para ti por que eres alguien importante en mi vida y por estar tan cerca.*

*Te quiero.*

*A mi abue Lupe, a mi tia Mary y a mi prima Fer:*

*Por sus cuidados en mi infancia, su cariño, por preocuparse por mí, por estar tan cerca y creer en mí.*

*Las Quiero.*

---

*A la Universidad Nacional Autónoma de México:*

*Por abrir sus puertas para continuar estudiando, por darme la oportunidad de pertenecer a la máxima casa de estudios formándome como una gran universitaria que siempre quise ser, lo cual me enorgullece.*

*Mil Gracias.*

*A la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán:*

*Por permitir sentirme parte de esta gran facultad, así mismo la facultad es parte mía, por poder hacer uso de sus instalaciones, por recibir los conocimientos de su personal, por otorgarme la oportunidad de iniciar y culminar una licenciatura y formarme como persona y profesional.*

*Gracias.*

*A mi asesora Tere Muñoz:*

*Por su tiempo, dedicación, conocimientos, experiencia e interés para que culminara este proyecto lo mejor posible.*

*Mil Gracias.*

---

*A los profesores Eva Lilia Torres, Alejandro Amador y Alvaro González:*

*Por guiarme, dándome los mejores consejos para seguir adelante y su valioso tiempo desinteresadamente.*

*Gracias.*

*A mis amigos:*

*Fer, Eri, Benjy, Vane, Ariel, Ana, Isela, Sandra, Susana y Paty:*

*Por haberlos encontrado en mi camino, por su confianza, amistad, comprensión, dedicación, tiempo, consejos, apoyo, por contar con ustedes en todo momento contagiándome de entusiasmo para ser alguien en la vida y ser mejor cada día, por compartir tristezas, alegrías, fracasos, decepciones, emociones, miedos, triunfos, locuras, secretos durante la mitad de nuestras vidas. Mil gracias por ser mis hermanos.*

*Los Quiero.*

*A mis amigos:*

*Dan, Pao, Isel, Claudio e Isaac:*

*Por que recorrimos juntos este difícil camino, por ofrecerme su amistad sin esperar nada a cambio, por escucharme, ayudarme, apoyarme, aconsejarme, enseñarme y por los momentos inolvidables que vivimos. Gracias colegas.*

*Los Quiero.*

## INDICE

|                   |   |
|-------------------|---|
| PROTOCOLO.....    | 1 |
| INTRODUCCION..... | 1 |

### CAPITULO 1

#### ROTACIÓN DE PERSONAL

|  |    |
|--|----|
| 1.1 CONCEPTO.....  | 3  |
| 1.2 CAUSAS DE LA ROTACION.....                               | 4  |
| 1.3 EFECTOS DE LA ROTACION.....                              | 6  |
| 1.4 TIPOS DE ROTACION.....                                   | 8  |
| 1.5 INSTRUMENTOS DE MEDICION DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL..... | 9  |
| 1.6 CALCULO DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL.....          | 13 |
| 1.7 COSTOS DE LA ROTACIÓN.....                               | 15 |
| 1.7.1 COSTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....               | 15 |
| 1.7.2 COSTOS DE INTEGRACIÓN Y ENTRENAMIENTO.....             | 16 |

### CAPITULO 2

#### AMBIENTE ORGANIZACIONAL

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| 2.1 CONCEPTO.....                   | 18 |
| 2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL.....       | 20 |
| 2.3 AMBIENTE DE TRABAJO.....        | 23 |
| 2.4 DETECCIÓN DE NECESIDADES.....   | 28 |
| 2.5 ESTRES ORGANIZACIONAL.....      | 36 |
| 2.6 SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO..... | 43 |

### CAPITULO 3

#### INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

|  |    |
|--|----|
| 3.1 CONCEPTO.....                                    | 47 |
| 3.2 ESCALA DE LIKERT.....                            | 51 |
| 3.3 FORMA DE ELABORACION DE LA ESCALA DE LIKERT..... | 52 |
| 3.4 FORMA DE APLICACION DE LA ESCALA DE LIKERT.....  | 53 |
| 3.5 CUESTIONARIO.....                                | 53 |

## **CASO PRÁCTICO**

|                           |           |
|---------------------------|-----------|
| <b>ANTECEDENTES</b> ..... | <b>57</b> |
| <b>DIAGNOSTICO</b> .....  | <b>60</b> |
| <b>PROPUESTA</b> .....    | <b>67</b> |
| <b>CONCLUSIONES</b> ..... | <b>91</b> |
| <br>                      |           |
| <b>BIBLIOGRAFIA</b> ..... | <b>94</b> |

---

***TITULO***

Identificación de factores que influyen en la rotación de personal operativo en una empresa de servicios y una propuesta para su disminución.

---

## **OBJETIVO GENERAL**

Identificar los factores que influyen en la rotación de personal operativo en una empresa de servicios

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar las repercusiones que genera una elevada rotación de personal
- Sensibilizar a los directivos sobre los problemas que causa un alto índice de rotación
- Disminuir el exceso de rotación de personal operativo en una empresa de servicios

---

## **HIPÓTESIS**

Con la correcta identificación de factores que influyen en la rotación de personal operativo se dará la disminución de la misma.

## **VARIABLES**

V<sub>1</sub>= Identificación de factores

V<sub>2</sub>= Rotación de personal

---

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En esta empresa de servicios, prevalece la problemática de un alto índice de rotación de personal operativo, quienes son realmente los que con sus actividades mantienen a los clientes satisfechos, es decir son ellos quienes se encargan de que las oficinas, estancias, patios, áreas verdes, pasillos, sanitarios, ventanas, persianas, etc., de las diferentes empresas con las que tenemos un contrato establecido, se encuentren limpias en el tiempo especificado. Sin embargo, esto no es posible debido a la rotación antes mencionada, por que es difícil contar y mantener el factor humano necesano para realizar las actividades correspondientes. Y esto se debe en la mayoría de los casos al trato que reciben por parte de sus supervisores, lo cual ocasiona que el empleado haga sus actividades sin interés.

**¿Al detectar los factores que influyen en la rotación de personal operativo se logrará su disminución?**

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día los temas más destacados respecto a la administración en general son los que se refieren al factor humano el cual es primordial para que una organización pueda iniciar, desarrollar y mantener su productividad; para permanecer dentro de un mercado global con alta competencia. Para esta organización en estudio, su principal obstáculo es la rotación de personal, perjudicando el ambiente organizacional que es relevante en la baja productividad y calidad, ya que al no contar con el número de trabajadores necesarios la calidad en el servicio y el producto disminuye.

El factor humano es relevante para que la empresa logre sus objetivos y permanezca en el mercado, reconociéndose el trabajo que desempeñan en todos los niveles, directivo, técnico y operativo

El principal objetivo de este trabajo es identificar los motivos que influyen en la rotación del personal y captar la atención necesaria de la alta dirección para que la organización se de cuenta de lo grave de este problema y se corrija, contando así con personas que se comprometan con su trabajo y lo desarrollen con un sentido de pertenencia

Específicamente, se detectaran las causas que originan la rotación de personal operativo en esta empresa de servicios y se dará una propuesta para la disminución de este

Por lo cual en el capítulo 1 se habla del concepto de rotación de personal, de sus causas, sus efectos, que tipos existen, cómo puede ser medida, de cómo se calcula el índice de rotación de personal y los costos que genera la misma.

En el capitulo 2 se comenta el concepto de ambiente organizacional, de clima organizacional, de ambiente de trabajo, asi como los medios mas comunes que influyen en él, también hacemos mención de la detección de necesidades basandonos en las teorías de Maslow, Alderfer, McClelland y Herzberg; Señalando ademas que es el estrés organizacional, las fuentes que generan el mismo y sus efectos, por último hablamos de la satisfacción en el trabajo y los efectos que causa.

En el capitulo 3 se desarrolla el concepto de medición, de instrumento de medición, que es la escala de Likert, como se elabora, su forma de aplicación y el cuestionario que se va a aplicar para nuestro trabajo.

Y la parte última en donde se genera el caso práctico se aborda los antecedentes de la empresa para la cual se esta realizando este trabajo, el diagnóstico llevado a cabo, y para finalizar las propuestas que pretenden disminuir la rotacion del personal.

Teniendo presente que el éxito de las medidas determinadas se vera influenciado por dos factores, uno es la actitud participativa de los trabajadores, y el otro las circunstancias en que se encuentre la organización.

## 1. ROTACIÓN DE PERSONAL

Muchas veces cuando hablamos o escuchamos comentar de rotación de personal, independientemente de la organización que se trate, lo asociamos con costos, gastos, errores de la empresa, en la cual no están valorando a su personal, que no se encuentran satisfechos con su trabajo, con su horario, con su remuneración, hacemos infinidad de suposiciones

De tal forma cabe mencionar que no siempre es así, ya que en ocasiones la rotación de personal es necesaria, porque la empresa sólo esta cambiando, canjeando, renovando, por otro más fuerte, mejor en aspectos que para ella son importantes para desarrollarse, y que mejor manera de hacerlo con el personal que es donde lo necesitan. Es decir un simple mantenimiento y equilibrio del sistema.

### 1.1 CONCEPTO

Enseguida citaremos algunos conceptos de diferentes autores:

"Es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente". (Chiavenato, 1986)

"Retiro permanente voluntario o involuntario de una persona de la organización". (Robbins 1996)

"La rotación de personal es la medida de los empleados que, por la razón que sea se separan de la empresa" (Blancas, 2000)

En otras palabras lo define como el intercambio de personas que ingresan y que salen de la organización

Así, podemos definir como rotación de personal al ingreso o egreso de personal en la organización por voluntad del trabajador o por iniciativa de la empresa

"La rotación de personal es una expresión directa de la insatisfacción o satisfacción que los empleados sienten acerca de sus puestos y la compañía para la cual trabajan". (Chiavenato, 1986)

Es decir el simple descontento con el empleo, es una de las causas para que se den las separaciones de la empresa

Y lo que origina este descontento son diferentes factores como la deficiente comunicación y supervisión la inseguridad del empleo, los salarios, las prestaciones que otorga la empresa la falta de oportunidad de desarrollo y mayores responsabilidades

Lo cual se ve reflejado en la falta de interés por realizar sus actividades, así mismo en algunas ocasiones comienza a disminuir la producción o servicio, aunque se cuente con el personal necesario

## 1.2 CAUSAS DE LA ROTACIÓN

En este aspecto mencionaremos que existen dos tipos de causas, una de ellas cuando se involucra la organización o internas y la otra cuando son cuestiones del trabajador o externas

**Causas externas:**

Son los empleados los que toman la decisión de dejar la organización, si realmente son ellos los que se quieren retirar y la empresa no quiere.

Es así que este tipo de renuncias por derivarse de innumerables circunstancias, situaciones, adversas a la empresa aún son más complicadas de detectar, además de ser las más costosas económicamente.

Entre algunas otras podemos mencionar la facilidad de transportarse al centro de trabajo, la distancia que existe del domicilio del trabajador al centro de trabajo, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, la oferta y la demanda que existe en el mercado, la discrepancia de sueldos en diferentes organizaciones, pero en un mismo puesto.

**Causas internas o de la empresa**

Como ya comentamos estas son las que realmente sólo incumben a la organización y algunas de las más importantes son:

La política de reclutamiento y selección de recursos humanos, la de beneficios de la organización, la salarial de la organización, la moral con que cuenta el personal, las oportunidades de crecimiento (según aspiraciones del trabajador), las condiciones físicas ambientales en el área de trabajo, el tipo de supervisión empleado sobre los trabajadores, el tipo de relaciones humanas que se desarrollan, etc.

Aunque también existen y es necesario comentar las causas meramente personales de los empleados, para dejar su trabajo y las cuales son las complicadas de controlar, por que dentro de ellas se encuentran el mejoramiento de sueldo, por ello buscan otro puesto dentro de otra organización, las transferencias de puesto o de centro de trabajo a una distancia considerablemente lejana de sus domicilios y que ya no les reditúa económicamente, el que ellos se cambien de domicilio, querer continuar estudiando, enfermedades repentinas, etc.

Luego entonces, con una correcta investigación de estas causas podemos detectar en donde se encuentran las fallas y corregirlas, cabe hacer referencia a lo que Chiavenato comenta también al respecto:

"La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal" (Chiavenato, 1986)

### 1.3 EFECTOS DE LA ROTACIÓN

Una vez que ya revisamos los fenómenos internos y externos de la rotación, y comentamos que la rotación es un efecto de estos mismos; también estos se dividen en dos

#### Efectos Estabilizadores

La rotación de personal no sólo proporciona estabilidad a la organización con los ingresos y egresos, sino que inyecta nueva sangre y energía a la misma.

Es decir la empresa permanece en movimiento, en desarrollo en relacion al personal, por que los trabajadores que egresan por motivos como lo es la salud o la edad son reemplazados por otros más fuertes, jóvenes y con muchas ganas de realizar las actividades encomendadas

Además la movilidad interna es importante, ya que cuando existen promociones o ascensos que llenan las necesidades de los trabajadores se pueden resolver conflictos internos y las transferencias hacen posible una mejor relación entre los compañeros y así formar un buen equipo de trabajo.

#### Efectos Inestabilizadores

Pero así como la rotación de personal mínima es un buen síntoma de la organización, cuando las separaciones ocurren por cualquier motivo, los compañeros que todavía son parte de ella deben de estar preparados a las pérdidas

Es así que cuando se observan las pérdidas de compañeros valiosos de equipo sin justificación ni motivo comienzan a sentir un ambiente inseguro, con rumores, chismes, y ya no se esfuerzan por ser los mejores ni por su eficiencia, por que ya se dieron cuenta que si salieron los que consideraban buenos elementos, en cualquier momento les puede suceder a ellos, hasta onllarlos a la separación por su voluntad

Pero también cuando se habla de un nuevo miembro en un grupo de trabajo deben de intervenir todos los interesados. Aun cuando se deba a una transferencia, por que si él observa un descontento o un desacuerdo por parte de sus nuevos compañeros, se tendrá la seguridad de que no será capaz de continuar con ese ambiente, hasta desertar

## 1.4 TIPOS DE ROTACIÓN

Como ya anteriormente hemos mencionado algunos tipos de rotación, ahora enumeraremos los más importantes y daremos una breve explicación de lo que son para que queden más claros:

1. **ADQUISICIONES** Esto es la contratación por parte de la organización de nuevos trabajadores o también se puede hablar de recontrataciones de trabajadores que ya laboraron alguna vez ahí, pero que la empresa no tiene ningún inconveniente en que regresen a prestar sus servicios

2. **SEPARACIONES** Generalizando es la suspensión o terminación del empleo, que a su vez se subdivide en

A) **Despido** Esta decisión es tomada por la organización ya que se encuentran insatisfechos con el desempeño, la conducta o la actuación del empleado, esta decisión está en consecuencia sujeta al juicio previo del registro del empleado

Aunque si esto ocurre antes de que se cumpla su periodo de prueba (normalmente son 30 días), no hay mayor problema, por que no existen ningunos derechos de empleo

Cabe agregar que las renunciadas forzadas son meramente despidos, principalmente en los escalones superiores

B) **Renuncias** Son egresos de personal por iniciativa de ellos mismos.

C) Reajustes. El empleo termina por ordenes de la empresa, tal vez por que el puesto va a desaparecer o por que debido a una demanda insuficiente se dará una reducción en los empleos

D) Retro o Muerte.

## 1.5 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Uno de los instrumentos más utilizados para poder medir la rotación de personal, de tener un mejor control, es la entrevista de salida que tiene como principal objetivo identificar a fondo las causas o factores por los cuales el trabajador decide abandonar la organización

Se realiza ya que el empleado haya presentado su renuncia y por medio de la cual se desea obtener una expresión abierta, sólida, concreta, sincera, por que no se siente presionado ni comprometido, por que ya no pertenece a la empresa.

Esta entrevista se lleva a cabo con tiempo (el necesano), habilidad y respeto, por que si el trabajador se percata que no tiene sentido, él pensará lo mismo de sus respuestas y entonces no se obtendran los resultados deseados

Se aplica a todos los empleados sin excepciones, sin importar las causas, para obtener una vision mucho mas amplia de lo que está originando la rotacion en la organización

Contiene preguntas importantes que ofrecen datos del trabajador desde su fecha de ingreso hasta la fecha de su renuncia, como lo es abordar sobre su vida dentro y fuera de la organización, conocer su desarrollo y desempeño

Algunas preguntas pueden ser:

- ¿Qué imagen tiene de la empresa?
- ¿Cómo percibió en general su ambiente de relaciones interpersonales en su grupo de trabajo?
- ¿Cómo considera el trabajo personal de los supervisores?
- ¿Si tuvo necesidades de capacitación?
- ¿Qué deficiencias considera que tiene la organización, en aspectos como prestaciones, políticas, etc ?
- ¿Cómo son las relaciones que sostienen supervisores y jefes con sus subordinados?
- ¿Considera si existe comunicación en ambos sentidos?
- ¿Qué le parecía su horario de trabajo?
- ¿Cuál es el principal motivo por el cual abandona la empresa?
- ¿Que opina del sueldo que percibía?
- ¿Qué opinión tiene de su jefe inmediato?
- ¿Si estaba satisfecho con las actividades que realizaba?
- Opinión del ambiente de trabajo en el que se desarrollaba.
- Opinión sobre la oportunidad de desarrollo dentro de la empresa

Para un mejor aprovechamiento de esta información recabada, se grafican o tabulan, puede ser por puesto o sección, departamento, según como le sea más necesario a la organización para una mejor localización de los problemas.

Aunque es también necesario e importante que la empresa obtenga del trabajador algunos aspectos que él no percibe, como por ejemplo:

- Datos personales (edad, estado civil, dirección, sexo, nivel de estudios, experiencia laboral), para fines estadísticos.
- Fecha en que ingreso el empleado.
- Como fue su disciplina, puntualidad, asistencia.
- Cuales fueron los resultados en sus exámenes de selección.
- Como fue su desarrollo en sus capacitaciones.
- Cual fue su desarrollo desde su ingreso hasta su egreso.

Estos datos también se deben tabular de manera que en un tiempo determinado, se pueda saber la frecuencia de su ocurrencia.

Algo que es muy importante resaltar respecto a dicha entrevista, es que el trabajador no puede ni debe ser obligado a responder lo que no quiere, él tendrá toda la libertad de hacerlo únicamente con las preguntas que así lo desee.

La paciencia y el tacto son muy necesarios en la persona que realiza la entrevista de salida, ya que el empleado que está abandonando la organización no tiene la obligación de dar explicaciones y la persona tendrá que saber como abordarlo para que no se sienta amenazado.

A través de esta recopilación de información con la entrevista de salida y de otras fuentes se puede llevar a cabo un estudio situacional de la organización y de su ambiente para evaluar los efectos de la política de recursos humanos desarrollada y que de esta manera se pueda determinar las modificaciones pertinentes, para obtener nuevas estrategias que permitan mejorar estos efectos sobre la rotación de personal.

Esto nos permite realizar una evaluación constante y efectiva en base al funcionamiento de la política de recursos humanos, en cuanto a los procedimientos de:

- Reclutamiento y selección;
- Sueldos o salanos justos;
- Integración del personal recién contratado;
- Entrenamiento;
- Relaciones formales o informales con los trabajadores;
- Beneficios sociales;
- Mantenimiento de disciplina y organización;
- Higiene y seguridad del trabajo;
- Evaluación del desempeño;
- Movimiento planificado de personal.

Luego entonces esto es realmente eficiente cuando se alcanzan los objetivos, para lo que fue hecho, además que es de gran importancia saber como se utilizaron los recursos disponibles para alcanzarlos

#### Cuestionario de Post-Salida

Este instrumento es menos útil que la entrevista de salida, por que no se permite una comunicacion real a fondo y además por que el empleado piensa que ya no tiene obligacion ni razon de ser el estar dando esta informacion, considera que es pérdida de tiempo, por que es algo que a el ya no le preocupa

## 1.6 CALCULO DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL

El calculo del indice de rotación de personal está basado en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con los recursos humanos disponibles en cierta área de la organización, dentro de cierto periodo de tiempo y en términos porcentuales

La ecuación que recomendamos para medir el indice de rotación de personal es la de Idalberto Chiavenato y es la siguiente:

$$\text{índice de rotacion de personal} = \frac{A + D}{2} \times 100$$

EM

donde

A = admisiones de personal en el área considerada dentro del periodo considerado (entradas).

D = desvinculaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el area considerada dentro del periodo considerado (salidas).

EM = efectivo medio del area considerada dentro del periodo considerado. Puede ser obtenido por la suma de los efectivos existentes en la iniciación y en la finalización del periodo, dividida entre dos

La rotación de personal expresa siempre un índice porcentual, que define el porcentaje de los empleados que circulan sobre el número medio de empleados, en el área y en el período considerados

La rotación de personal debe ser calculada en función del volumen de recursos humanos disponibles, y no simplemente en función de entradas o salidas.

Por ejemplo

Si consideramos el área de producción en un período de tres meses:

A= 20

D= 8

EM= 220

Sustituyendo

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{20 + 8}{2} \times 100$$

220

Índice de rotación de personal = 0 063%

Se tiene un 0 063% de rotación de personal en el área y período considerados

Hay otros autores que no creen necesario incluir las entradas de personal en el cálculo del índice, pero el resultado obtenido está disfrazado debido a que no se está considerando los ingresos de recurso humano a la organización y así se altera el volumen de personal con que se cuenta

También existen otros puntos de vista en los cuales sólo se limitan a considerar las salidas de recursos humanos por motivos personales del trabajador, y no se ocupan de las situaciones propiciadas por la empresa y con esto el índice de rotación permanece parcial y no permite un enfoque más amplio del problema.

Es así que podemos decir que en una organización, cuando el resultado del cálculo del índice es de cero es ilógico en la práctica ya que entonces se encontraría en un estancamiento total y no es deseable, pero de lo contrario un índice de rotación elevado tampoco lo es, y estaríamos hablando de un estado de fluidez.

## 1.7 COSTOS DE LA ROTACIÓN

En la mayoría de las empresas las separaciones evitables o transferencias innecesarias producen costos injustificables, no sólo en valores humanos sino también en dinero.

Como ya hemos comentado un exceso en la rotación de personal, cualquiera que sea su motivo origina varios problemas a la organización a los cuales se les debe dar la atención necesaria, por que significa pérdida de dinero, por ello mencionamos algunos de los costos mas comunes.

### 1.7.1. COSTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

- Gastos de procesamiento de solicitud del empleado;

- Gastos de mantenimiento del departamento de reclutamiento y selección (salarios del personal de reclutamiento y selección por entrevistar al solicitante, preparación de registros necesarios, material de oficina, establecimiento de una nueva cuenta en la nómina)
- Gastos en anuncios de periódicos, rotulados, material de reclutamiento, honorarios de empresas de reclutamiento.

### 1.7.2 COSTOS DE INTEGRACIÓN Y ENTRENAMIENTO

- Gastos por el tiempo de los supervisores e instructores para la capacitación, entrenamiento y desarrollo.
- Gastos por una actuación deficiente que origina roturas, desechos y desperdicio de materiales en el periodo de aprendizaje.
- Gastos por la pérdida en la eficiencia del equipo de trabajo mientras los trabajadores se acoplan al nuevo empleado.
- Gasto originado por el exceso en sueldo o salario pagado al nuevo empleado sobre su valor inicial para la empresa.
- Costo por el tiempo extraordinario de los empleados para mantener el nivel de la producción o servicio hasta que el trabajador es reemplazado o gasto por la pérdida en la producción o servicio en el intervalo en que se retiró el empleado y hasta que el nuevo está debidamente entrenado
- Probables costos por accidentes ya sea del nuevo empleado o de los demás, mientras se está llevando a cabo el entrenamiento

Sin embargo los departamentos de personal, en general pueden contribuir a la disminución de la rotación de personal colaborando activamente en la tarea de que los empleados logren sus objetivos, ya que si esto sucede se beneficia tanto la organización como él.

## 2. AMBIENTE ORGANIZACIONAL

En ocasiones se dice que una organización debe ser un lugar donde existen personas responsables, comprometidas, motivadas, optimistas que nos conducen al logro de objetivos, pero esto es desde un punto de vista ideal.

Sin embargo si somos realistas, esto ocurre muy pocas veces por lo menos durante un periodo considerable.

Por que muy a menudo se presentan situaciones problemáticas que obviamente llegan a ser negativas, como por ejemplo las condiciones de trabajo, estrés organizacional, la satisfacción en el trabajo, entre otras las cuales dificultan que se pueda continuar con un ambiente favorable para la empresa

### 2.1 CONCEPTO

Hablar de lo que es el ambiente organizacional es un tanto difícil, por que se tiene una gran variedad de ambientes, esto depende del puesto que se tenga dentro de la jerarquia

Aunque cabe hacer mencion que el ambiente que se tenga a nivel superior, determina las características del intermedio y este a su vez afecta al de la base, por lo cual es idóneo que se establezca desde el primer nivel mencionado

Por lo tanto podemos decir que ambiente organizacional se refiere al conjunto de características del lugar de trabajo estas son percibidas por los empleados de ese lugar y sirven como fuerza principal para influir en su conducta en el trabajo.

A continuación describiremos la clasificación compuesta de seis variables de los factores ambientales por Rensis Likert y Jane Gibson Likert.

1. *Flujo de comunicación* ¿A qué grado están enterados los subordinados de la realidad organizacional? ¿A qué grado los superiores son sensibles a los mensajes? ¿Reciben los subordinados la información suficiente para realizar bien su trabajo?
2. *Prácticas de toma de decisiones* ¿Participan los subordinados en el proceso de toma de decisiones? ¿Se están aprovechando los conocimientos de todo el personal en cada uno de los niveles existentes?
3. *Interés por las personas* ¿Formula la organización las actividades de trabajo de un modo sensato, mostrando un interés por el bienestar del individuo?
4. *Influencia en el departamento* ¿Tienen los supervisores de nivel bajo y los empleados que carecen los subordinados alguna influencia en su departamento?
5. *Idoneidad tecnológica* ¿Se adoptan con rapidez equipos y métodos perfeccionados?
6. *Motivación* ¿Trabajan con entusiasmo las personas de la organización, para alcanzar tanto recompensas intrínsecas como extrínsecas, y los alienta la empresa a esforzarse de esta manera?

## 2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

Todos sabemos de la importancia que tiene el clima organizacional, pero comienza la dificultad cuando se quiere hablar de lo que es el término ya que varían desde factores organizacionales puramente objetivos, como estructura, políticas y reglas, hasta tributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo

Sin embargo a continuación veremos algunos términos de diversos autores:

Forehand y Gilmer describen el clima organizacional como: "El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman". (Dessier, 1979)

Y ellos mencionan cinco variables estructurales objetivas como las más útiles para describir dicho clima

- Tamaño
- Estructura organizacional
- Complejidad de los sistemas (número de componentes y número y naturaleza de las interacciones entre ellos)
- Pauta de liderazgo
- Direcciones de metas

Para Litwin y Stringer "El clima organizacional son los efectos subjetivos percibidos del sistema formal el "estilo" informal de los gerentes y otros importantes factores del medio en las actitudes creencias valores y motivación de las personas que trabajan en una organización específica" (French, 1991)

Es decir, es una variable interpuesta, es la manera como el empleado ve su clima, como puede influir tanto en su satisfacción como en su rendimiento, entre una amplia gama de variables organizacionales (estructura, estilo de liderazgo, etc.) y las variables del resultado final (rendimiento, satisfacción, etc.)

"El clima organizacional es la atmosfera que existe en una compañía, especialmente con respecto a la salud y la comodidad en general de los empleados". (Sikula, 1983)

Con los terminos anteriores podemos decir que el clima organizacional son las percepciones que los empleados tienen de la organización y el cteno que se hayan generado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura

Es necesario comentar que existen causas importantes del clima organizacional, ya que no todas las personas están convencidas que esto no es relevante, algunos supervisores lo ven como algo intangible y subjetivo que no tiene relación con el trabajo, mas bien lo detectan como relaciones humanas que se asocian con la estructura organizacional social e informal, pero que no son determinantes para las operaciones efectivas. De tal manera la mayoría de los gerentes están interesados en el clima organizacional por razones económicas (pesos o centavos) o humanísticas.

Cuando se cuenta con un buen clima organizacional se puede reducir el número de accidentes de los empleados, el tiempo perdido, el ausentismo, el grado de desperdicio, lo cual nos lleva a una mayor cantidad de unidades de producción y menos efectos en las mismas, es decir los trabajadores que se encuentran contentos son los mas productivos y eficientes

Todas las personas tienen derecho a ser tratadas con respeto, amabilidad y dignidad tanto en el trabajo como fuera de él.

El clima organizacional puede ser medido mediante respuestas que otorguen los empleados de la organización a cuestionarios que se refieren a:

- 1 *Estructura* Como consideran los trabajadores las restricciones en el grupo, reglamentos, procedimientos, cuántas reglas, etc.
- 2 *Responsabilidad* Como se sienten de ser su propio jefe
- 3 *Recompensa* Las recompensas recibidas cuando realizan un trabajo bien hecho, políticas de promoción, el pago justo por su labor.
- 4 *Riesgo* Si sienten riesgo y que los desafían
- 5 *Calor* Si consideran si existe compañerismo, los grupos sociales informales y amistosos
- 6 *Apoyo* Si perciben disposición para ayudar de los gerentes y los empleados
- 7 *Estandares* Que tanta importancia perciben de objetivos y estandares de desempeño implícitos y explícitos
- 8 *Conflicto* Si consideran que los gerentes y otros empleados quieren escuchar diferentes opiniones es decir si los problemas son abiertos.

9 *Identidad* Si realmente se siente que pertenece a la organizacion y que es un miembro de un equipo de trabajo.

## 2.3 AMBIENTE DE TRABAJO

Para que los empleados se sientan a gusto en su trabajo, también es importante cuidar el ambiente en el que estan desarrollando sus actividades. En algunas situaciones pueden carecer de alguna otra cosa menos importante, pero si realmente las instalaciones se encuentran en buen estado, tienen una buena ventilacion, iluminacion, el mobiliario es cómodo, el ruido es mínimo, espacio necesano para desplazarse, ellos podran percibir que cuentan con el ambiente necesano para realizar su trabajo por que se sienten contentos en su lugar de trabajo

Por lo tanto puede ser posible que independientemente del mismo trabajo el ambiente en el trabajo origine una fatiga anormal que nos lleve a consecuencias graves para la organizacion

Por tal motivo a continuacion explicaremos los aspectos más comunes del medio visual, auditivo y atmosfenco donde se realiza el trabajo

### *La Iluminacion*

Los defectos visuales que se llegan a descubrir en los empleados en cierto grado es considerable por que puede ser el motivo de que realicen sus actividades más lentas, mal, e inclusive se requiere de esfuerzo adicional

Es muy probable que para mejorar notablemente la eficiencia de los empleados es mediante un programa el cual pueda detectar y corregir tales defectos, por que con ello se puede disminuir las inasistencias, las reclamaciones de los productos, además de reducir la rotacion y la proporción de accidentes

*Intensidad* En este caso son muy variables los requerimientos industriales respecto a la cantidad de luz que debe otorgarse a las superficies de trabajo según sea el caso, por ejemplo depende mucho de la naturaleza de la labor que ejecuta. Por lo general cuando se realiza el trabajo con objetos de gran tamaño, donde la precisión no es indispensable se requiere de menor iluminación, que cuando se trabaja con objetos pequeños, es decir que requiere de mayor exigencia visual.

Pero no existen requerimientos definitivos de iluminación para labores específicas en determinados ambientes laborales, por que no se puede generalizar en la intensidad sin tener conocimiento de los factores que pueden actuar de consumo con la intensidad como

- 1 Otras características de la iluminación, como puede ser la composición del espectro, la cantidad de luz reflejada y el resplandor
- 2 Características de las labores visuales, donde se encuentra inmerso la naturaleza del trabajo y el contraste que existe entre el objeto del trabajo y la base donde se desarrolla y
- 3 Todas las variantes de los factores físicos, sociales y personales que influyen para el desempeño del trabajo

*Distribución y reflexión de la luz.* Todos hemos experimentado el malestar visual que se siente cuando se lee bajo la luz directa de una lámpara, donde es la única iluminación, cuando cambiamos la vista a los lados donde no está muy iluminado. la pupila se dilata, esto en exceso causa fatiga, además de producir afecciones en los ojos. Por lo cual se recomienda que se distribuya bien la luz en todo el campo visual. Cuando se cuenta con resplandor se tiene que eliminar las superficies altamente reflectoras del campo visual y utilizar pantallas adecuadas en las lámparas.

#### *El Color*

El utilizar el color apropiado es muy probable que proporcione una atmósfera laboral más agradable, segura y eficiente, lo cual se puede obtener pintando el equipo y los lugares de trabajo, indicando las zonas de peligro, equipos de incendio y seguridad, proyectos de tráfico, que la reflexión de la luz no tenga resplandor, que el empleado tenga un descanso cuando aparte la vista de su trabajo, que se tenga la debida atención en los elementos críticos del campo visual.

Obviamente lo más recomendable respecto al color es que sea agradable para los empleados, ya que el color de los techos y paredes del lugar del trabajo puede influir tanto para otorgar condiciones visuales adecuadas como malestar. De tal manera que los colores como el verde o azul oscuro (fríos y tranquilizadores), rojo (cálido y excitante) o café son de reflexión baja, los colores crema, blanco o marfil reflejan gran cantidad de luz, pero esto ya se determina dependiendo de cada situación.

#### *El ruido*

Para que este aspecto se pueda valorar es necesario tomar en cuenta tanto el rendimiento del empleado (productividad) como los insumos (o energía) y así lograr o mantener un nivel de productividad determinado.

Es decir, detectar si la adaptación a ciertos ruidos les exige a los empleados un esfuerzo adicional como para poder mantener la productividad, lo cual puede producir fatiga, ésta a su vez un desagradable ambiente de trabajo, en últimas consecuencias cambio de empleo y mayor probabilidad de accidentes o de lo contrario si no les causa mayor problema no tendría gran importancia.

Ahora bien los sonidos varían tanto en tono, volumen y calidad y es así como dependiendo de este conjunto de variantes se puede determinar si son sonidos agradables o deseables y desagradables e indeseables, son éstos últimos los que generalmente se les denomina en la práctica ruido.

Como es ya sabido el ruido produce un aumento de tensión muscular y del metabolismo, los cuales se detectan inmediatamente después de que comience el ruido, posteriormente declinan indicando un esfuerzo menor, después de un periodo durante el cual se adapta al ruido el trabajador.

Es importante mencionar que el ruido no afecta directamente a la productividad en cuestión a la proporción del trabajo, más bien incrementa la frecuencia de las faltas espontáneas de atención, lo cual origina cierta clase de errores humanos.

En casos en que el ruido es bastante desagradable por su continuidad y tono puede provocar hasta la pérdida del oído, claro también tiene que ver la salud, la edad y la susceptibilidad de cada individuo. Si esto ocurre, la organización debe pagar una compensación, no sin antes verificar los factores de intensidad y el periodo que estuvo expuesto el empleado al ruido.

*La música*

En lo que a la música se refiere si existen opiniones personales, ya que sucede frecuentemente que no a todo trabajador le agrada escuchar música mientras esta trabajando y para otro le es más comfortable.

La música puede resultar favorable cuando las labores son en un ciclo corto y altamente repetitivas, es decir que no se utilicen considerablemente las habilidades del trabajador, no absorbe su atención y además le resulta monótono; lo cual puede ayudar a la satisfacción del empleado por que le parece una distracción agradable y que pasa el tiempo con mayor rapidez

Por el contrario cuando las labores son mas complejas y que necesitan de una mayor atención de los trabajadores, generalmente se llevan a cabo sin ninguna distracción

*Temperatura y Ventilación*

La ventilación es un aspecto importante a considerar en la industria a causa de la relación que existe entre este factor ambiental y la productividad, la proporción de accidentes y el desperdicio

Para que se pueda determinar una temperatura adecuada se debe tomar en cuenta la combinación de los efectos subjetivos de temperatura, humedad, aire en movimiento y la clase de trabajo que se desempeña

## 2.4 DETECCIÓN DE NECESIDADES

Otro aspecto importante de comentar son las necesidades que tienen los empleados. se tiene que prestarle la debida atención a esto, ya que si no son bien percibidas, el trabajador puede caer en el estrés organizacional, en la insatisfacción en el trabajo y hasta el pensar en salir de la organización, por que sus necesidades no están siendo cubiertas

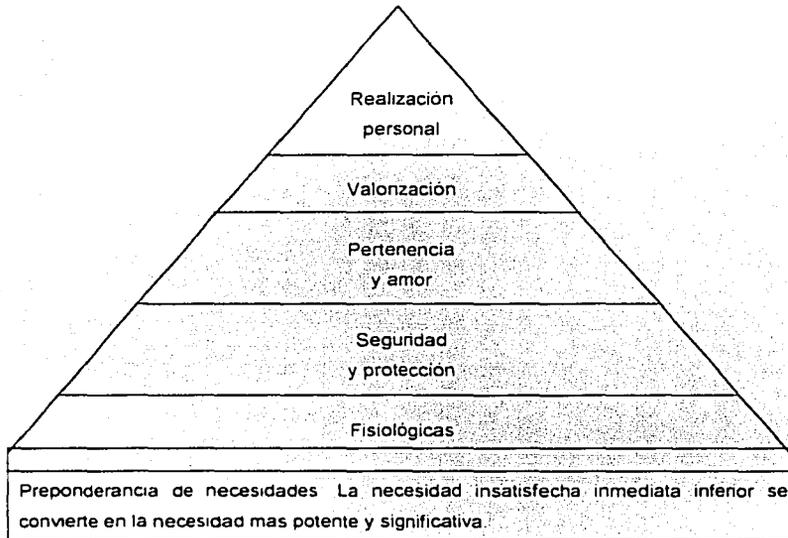
Dado que resulta muy posible que los empleados individuales tengan necesidades diferentes y ademas que estas varien en distintos momentos, los administradores deben empezar por diagnosticar las necesidades de sus trabajadores, despues identificarán los medios de satisfacer las necesidades individuales

Por tal motivo se tiene que poner mucho cuidado en detectar que es lo que los empleados estan necesitando individualmente y determinar si realmente la organizacion se los esta proporcionando y ellos no lo están valorando o por el contrano la organizacion ni lo habia percibido

Cabe mencionar que una necesidad es carecer de algo

Para efectos de nuestro trabajo revisaremos las teorias de las necesidades de diversos autores y daremos comienzo con la Jerarquia de las necesidades de Maslow: Abraham H Maslow nos presenta una forma muy sencilla de concebir las necesidades de una persona. Estas necesidades humanas no son de igual intensidad y surgen en una secuencia definida. En su jerarquia centra su atención en cinco niveles y ordena a las necesidades desde las de niveles más bajos y más básicos, hasta los niveles mas altos, como se muestra a continuacion

Jerarquia de necesidades de Maslow



Judith R. Gordon Comportamiento Organizacional Edir. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. 1997 Pag. 116

*Las necesidades fisiológicas* Son las necesidades verdaderamente básicas de alimento, agua, aire, sueño, cobijo y sexo o la capacidad para cuidar a los hijos del empleado y la cobertura de gastos médicos u odontológicos. Ocurre más a menudo que las prestaciones que satisfacen a estas necesidades incluyan una amplia cobertura para la atención de la salud, así como servicios y subsidios para el cuidado de infantes.

*Las necesidades de seguridad y protección.* Es el interés de la persona por disfrutar de seguridad o protección. Hablando de seguridad física, como la prevención de un entorno laboral peligroso; y de seguridad económica, la garantía de no ser despedido o la existencia de un confortable plan de retiro.

Estas necesidades se concentran en los problemas ligados al uso intensivo de las pantallas de terminales y de las consecuencias del humo secundario en el centro de trabajo

Algunas organizaciones tratan de satisfacer estas necesidades de seguridad implementando programas de seguridad, que incluyen comités de vigilancia y supervisión corporativa estricta para el uso de materiales peligrosos. Otras ejercen políticas que prohíben fumar, delimitan con líneas de colores los lugares peligrosos.

La seguridad además de evitar los peligros en el trabajo debe hacerse responsable de la protección laboral, a corto y largo plazos.

*Las necesidades de pertenencia y amor.* Se refieren a el involucramiento social en el trabajo (amistades y compañeros compatibles), situaciones laborales y no laborales. Todos dan valor a las relaciones interpersonales y buscan la interacción con los demás.

*Las necesidades de valoración.* Incluyen las de estimación y estatus, así como las sensaciones individuales de valía y aptitud. La sensación de aptitud, que se deriva de la aprobación de los demás, concede estatus. Algunas personas que tienen esta necesidad desean que se reconozcan sus logros, obtener los símbolos materiales del éxito como un nombramiento de ejecutivo, reconocimiento público o grandes oficinas.

Otras quizá quieran demostrar competencia y mentos, crearse fama como personas con un alto desempeño, dominar su trabajo. Se esfuerzan por mostrar su eficacia personal

*Las necesidades de realización personal.* Se concentran en el deseo de la persona por crecer y desarrollar su potencial al máximo, es decir, ser todo lo que se es capaz de ser, el pleno empleo de las propias habilidades. La persona quiere autonomía, responsabilidad, retos, la oportunidad de ser creativa. Y aunque para Maslow es difícil satisfacer estas necesidades, los administradores pueden dar la oportunidad de que las personas aprendan en el trabajo y que crezcan en lo personal por medio de capacitación y mayores desafíos

*La satisfacción de las necesidades preponderantes.* Maslow decía "que la necesidad inferior insatisfecha se volvía preponderante, es decir, la necesidad primaria o central de la persona" (Gordon 1997)

Esta Jerarquía que Maslow propone nos hace saber que las personas tienen necesidades que quieren satisfacer y que las necesidades gratificadas no son tan ponderosamente motivadoras como las insatisfechas, es decir, que los trabajadores se sienten más motivados por lo que necesitan en un determinado momento, que por la recepción de lo que ya tienen en una mayor cantidad

Esta jerarquía ha tenido un gran impacto y ofrece ideas útiles para motivar a sus empleados lo cual nos da como resultado que ahora los administradores pueden encontrarse en mejores condiciones para

- Identificar y aceptar las necesidades de los trabajadores
- Comprender que las necesidades de un trabajador difieren de las de otro
- Ofrecer satisfacción a las necesidades particulares aun no solucionadas.

- Saber que otorgar más de la misma retribución se demerita la motivación.

### *La teoría ERG de Alderfer*

Clayton Alderfer desarrolla una teoría de las necesidades denominada ERG (por las siglas de Existence needs, Relatedness needs y Growth needs, lo que quiere decir en español necesidades existenciales, de relaciones y de crecimiento) y lo hace en tres tipos de necesidades

El propone que a los trabajadores les interesa principalmente satisfacer sus necesidades de existencia las cuales incluyen factores fisiológicos y de seguridad, como son las condiciones físicas de trabajo, la seguridad en el trabajo y la remuneración

Las necesidades de relación que son las de pertenencia y amor, e implican la comprensión y aceptación de las personas que se encuentran alrededor del trabajador tanto en el trabajo como fuera de este

Las necesidades de crecimiento que son las de valoración y realización de personal de Maslow, incluyen también el deseo de autoestima como de autorrealización

También afirma como Maslow que las necesidades insatisfechas motivan a la persona y opinaba que la satisfacción de las necesidades de orden superior hace que aumente la importancia de estas

Las diferencias personales respecto a las diversas necesidades estarán encaminadas a diferencias en el nivel de desarrollo del individuo, así como a diferencias en las experiencias de grupo

*La teoría de la incotomia de necesidades de McClelland*

David McClelland y sus colaboradores buscaban la respuesta al éxito industrial relativo de distintos países. ¿por qué Estados Unidos tiene más éxito que algunos países de África?, y atribuyen tal éxito a la constancia de la necesidad de logro que caracteriza a los administradores de los países del primer mundo

También desarrollan su teoría en tres necesidades

*La necesidad de logro* Es el interés de la persona por alcanzar objetivos y mostrar su competencia o maestría. Con un grado considerable de esta necesidad el individuo puede dirigir su energía a finalizar una tarea rápido y bien.

*La necesidad de afiliación* Es semejante a la necesidad de pertenencia de Maslow y a la necesidad de relaciones de Alderfer. se concentra el afecto, amor e interacción con la sociedad

*La necesidad de poder* Es el ejercer control en el trabajo personal o en el de otros

Para McClelland es posible enseñar a los individuos a que aumenten su necesidad de logro y por lo tanto mejorar su desempeño

Las personas pueden mostrar cada una de sus necesidades en forma cubierta o encubierta

El motivo de diagnosticar el nivel de cada una de las necesidades, es saber como motivar a la persona

A continuación presentamos algunas preguntas que hacen posible identificar la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder:

- 1 ¿Le gustan las situaciones en que usted personalmente debe encontrar la solución de los problemas?
- 2 ¿Tiende a fijar metas moderadas y corre riesgos moderados, bien pensados?
- 3 ¿Quiere obtener información específica del grado en que está funcionando?
- 4 ¿Dedica tiempo a analizar cómo avanzar en su carrera, como desempeñar mejor su trabajo o cómo lograr algo importante?

Si su respuesta fue sí a las preguntas 1-4, entonces es probable que tenga gran necesidad de logro

- 5 ¿Busca usted empleos o situaciones que le ofrezcan la oportunidad de establecer relaciones sociales?
- 6 ¿Piensa con frecuencia en las relaciones personales que tiene?
- 7 ¿Considera usted que las opiniones de otros son muy importantes?
- 8 ¿Trata de restaurar las relaciones rotas?

Si su respuesta fue sí a las preguntas 5-8, entonces es probable que tenga gran necesidad de afiliación

- 9 ¿Trata de influir en los demás y de controlarlos?
- 10 ¿Busca usted posiciones de líder en los grupos?
- 11 ¿Le gusta convencer a otros?
- 12 ¿Lo perciben otros como alguien franco, vigoroso y exigente?

Si su respuesta fue sí a las preguntas 9-12, entonces es probable que tenga gran necesidad de poder

### *La teoría de los dos factores de Herzberg*

En esta teoría Fredenck Herzberg y sus colaboradores quieren elevar la satisfacción laboral y la desarrollan en dos tipos de elementos

Los motivadores son las características del contenido del puesto, entre las cuales se encuentran el trabajo significativo, reconocimiento de logros, sentimiento de realización, mayor responsabilidad, oportunidad para crecer y progresar, el trabajo en sí, autoestima y autonomía, ellas satisfacen las necesidades de orden superior y a su vez se presenta la satisfacción laboral. En conclusión si aumentan los motivadores, el individuo motivado pondrá mayor esfuerzo y obtendrá mejores resultados. Para que aumenten los motivadores de una tarea los administradores, sólo tendrán que cambiar la forma de realizarla, así las personas podrán disfrutar de autonomía, responsabilidad y creatividad.

Y los factores de higiene que son las características del contexto del trabajo, como son las políticas de la organización y las costumbres, las condiciones laborales, las prestaciones, posición, los sueldos y salarios y las relaciones interpersonales. Cuando estos se mejoran disminuye la insatisfacción de los empleados con su situación laboral, además de que los motivadores tienen impacto.

Cabe mencionar que si los factores de higiene no hacen que las personas hagan un esfuerzo por lo menos deben estar en un nivel considerable para que los motivadores puedan otorgar consecuencias positivas.

Según Herzberg el gerente trata de disminuir la insatisfacción y al mismo tiempo aumentar la satisfacción es decir, si se mejoran las condiciones laborales no aumentará la motivación de los empleados porque sólo reducirá la insatisfacción, sin incrementar la satisfacción.

## 2.5 ESTRÉS ORGANIZACIONAL

Ya en estos tiempos por múltiples circunstancias se escucha hablar muy frecuentemente de estrés y la mayoría de las personas se refieren a esto como al agotamiento, fastidio, aburrimiento, presiones que están sintiendo, percibiendo del medio que les rodea

Cuando mencionamos esto, pero que está ocurriendo dentro de una organización tenemos que darle la debida atención por que entonces los empleados ya no están laborando con la naturalidad o el interés deseado, sino más bien ya realizan sus actividades por que no tienen otra alternativa, lo cual conduce a dañar su desempeño laboral o su salud

Aunque, es prácticamente inevitable que se presente el estrés en el trabajo en muchas labores

A continuación citaremos algunos conceptos de estrés organizacional de diferentes autores

"El estrés es consecuencia de una respuesta general frente a una acción o una situación que reclama exigencias físicas y psicológicas especiales sobre una persona" (Hellnegel, Slocum Woodman 1999)

A esas exigencias físicas y psicológicas del ambiente que generan el estrés se les denominan agentes estresantes los cuales detallaremos más adelante

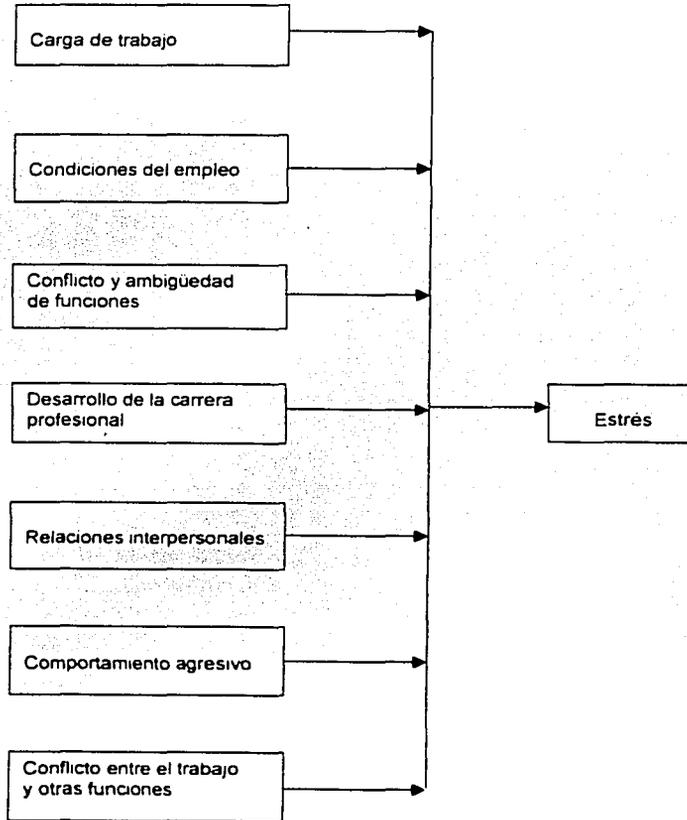
"Es el término genérico que se aplica a las presiones que la gente experimenta en la vida" (Davis 1999)

Es decir el estrés organizacional es la interacción de una persona y del medio que lo rodea en su lugar de trabajo.

Desafortunadamente las personas que se encuentran con este problema se pueden sentir nervios o preocupación, no se relajan, no controlan su ira, recurren frecuentemente al alcohol o drogas, no cooperan; son los síntomas más comunes. Ahora comentaremos cuales son esos agentes estresantes antes mencionados y los explicaremos detenidamente.

Fuentes del estrés en el trabajo

Agentes estresantes



*Carga de trabajo*

El tener un exceso de trabajo pendiente aunado de carecer de recursos y tiempo suficientes para hacerlo presenta para muchas personas una causa de estrés

Cuando las experiencias sobrepasan la capacidad de un gerente o un empleado para solucionar todas en forma adecuada es que existe sobre carga de funciones

Por el contrario el contar con muy poco trabajo genera también estrés, ya que el hecho de tener muy pocas cosas que hacer, produce aburrimiento, además de que se piensa que el tiempo pasa muy lentamente y que el día laboral no va a terminar nunca.

*Condiciones del empleo*

Las deficientes condiciones de trabajo son otros aspectos importantes dentro de los agentes estresantes es decir, la iluminación defectuosa o excesiva, mucho ruido, contaminación del aire temperaturas extremas, el encarecimiento del material para realizar sus actividades, espacios demasiado reducidos, son algunos ejemplos que ocasionan estrés por lo tanto se detenera en forma muy marcada el desempeño del empleado

A esto también se le puede agregar la necesidad que existe en ocasiones de recorrer grandes distancias para poder llegar al trabajo

*Conflicto y ambigüedad de funciones*

Los conflictos de funciones se producen con las diferentes expectativas de las funciones de una persona en el trabajo o las exigencias del mismo y la ambigüedad de funciones es cuando el empleado esta inseguro de los deberes y responsabilidades del empleo que le ha sido asignado

Muchos trabajadores sufren estas dos situaciones, pero lo que afecta directamente a los gerentes es el conflicto de expectativas y la incertidumbre.

Otros aspectos de las funciones de los empleados que puede generar estrés es la responsabilidad del comportamiento de los demás y la falta de oportunidad para participar en las decisiones importantes que afectan el trabajo.

#### *Desarrollo de la carrera profesional*

Se refiere a la planeación y el desarrollo de la carrera profesional, es decir, la seguridad en el empleo, las oportunidades de desarrollo, los traslados y los ascensos. Es muy semejante a lo que sucede con tener mucho o poco trabajo, el empleado puede sentir estrés por lo lento que se obtienen los ascensos o por el exceso con que se dan.

Las preocupaciones relacionadas con la carrera profesional se presentan con frecuencia cuando se reestructuran los puestos, los departamentos, los equipos de trabajo o las organizaciones completas, lo que nos da como resultado estrés.

#### *Relaciones interpersonales*

El comportamiento de las personas en las organizaciones depende en la mayoría de los casos de los grupos.

Para que en la vida organizacional las personas puedan lograr metas personales y en la organización es determinante contar con buenas relaciones de trabajo y la interacción con los compañeros subordinados y superiores, y si se carece de esto se produce el estrés.

*Comportamiento agresivo*

Este comportamiento se puede dar en dos formas de violencia o acoso sexual. El primero ocasiona daño físico o psicológico real a un empleado, y se observa productividad mas baja y mayor ausentismo.

El acoso sexual es el contacto o comunicación indeseada de naturaleza sexual

Cabe mencionar que ambas ocurren con frecuencia, que se les tiene que otorgar la debida atención y enfrentar con firmeza para solucionarlas y no evadirlas

*Conflicto entre el trabajo y otras funciones*

Una persona desempeña muchas funciones en la vida, pero solo una parte de ellas se relacionan con el trabajo, a su vez estas presentan exigencias encontradas que son fuentes de estrés. Es lógico que el trabajo solo resuelva algunas de las metas y necesidades de una persona

Las otras metas y necesidades tal vez no compaginen con las metas de la carrera profesional lo cual lleva a una fuente de estrés

Obviamente cuando existe estrés repercute en efectos negativos dentro del ser humano los cuales pueden ser efectos psicológicos que se pueden percibir por la aceleración de los latidos del corazón, tensión muscular, ataques de calor y frío, presión arterial alta, desórdenes gastrointestinales, dificultades respiratorias, sudor

Los efectos emocionales se pueden detectar con el funcionamiento intelectual deficiente, resentimiento hacia la supervisión y descontento en el trabajo, depresión, nerviosismo, ira, menor autoestima, irritabilidad, ansiedad

Y los efectos sobre el comportamiento que se observan por excesos en el uso del alcohol y otras drogas, menor desempeño, dificultades en la comunicación, tasas altas de accidentes, comportamiento impulsivo, ausentismo.

Es importante señalar que para el comportamiento organizacional estos efectos del estrés en el trabajo tienen implicaciones considerables.

Ahora bien a los efectos adversos de las condiciones de trabajo en que los agentes estresantes son inevitables y no hay fuentes de satisfacción en el trabajo y alivio del estrés se le conoce como desgaste por el trabajo.

El cual contiene por lo general tres componentes:

- estado de agotamiento emocional.
- despersonalización de los individuos (se trata a los individuos como objetos) y
- sentimientos de bajos logros personales.

Existe mayor desgaste por el trabajo cuando las ocupaciones se caracterizan por el contacto directo y continuo con personas que necesitan ayuda.

Los empleados que desafortunadamente sufren este fenómeno presentan algunas características comunes como son:

- Cuentan con una cantidad considerable de estrés como resultado de los agentes estresantes relacionados con el empleo.
- Tienden a ser personas que alcanzan sus logros automotivándose e idealistas.
- Buscan metas inalcanzables.

Una combinación de ciertas características individuales y situaciones del trabajo nos conduce al desgaste por el trabajo.

Lo que produce el agotamiento físico, mental y emocional son las condiciones de trabajo monótonas y estresantes aunado a las expectativas o ambiciones irreales.

## 2.6 SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

La satisfacción en el trabajo no siempre existe en todos los empleados, desafortunadamente por muchos aspectos y lo cual es determinante para que realicen bien sus actividades y para que perduren en la organización

Si bien es cierto muchos de los factores que influyen en la satisfacción en el trabajo se encuentran bajo el control de los gerentes, también es cierto que los individuos son diferentes en cuanto a su disposición personal cuando se incorporan a las organizaciones

Ahora veremos el concepto de satisfacción en el trabajo de algunos autores

"Es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo" (Davis, Newstrom, 1999)

"La satisfacción en el trabajo es la actitud general hacia el trabajo o hacia un empleo" (Hellnegel, 1999)

Por lo tanto podemos decir que la satisfacción en el trabajo es una actitud afectiva, una sensación de relativo agrado o desagrado por el trabajo

La satisfacción o insatisfacción en el trabajo se presenta a medida que un empleado obtiene cada vez más información sobre su centro de trabajo.

Aún así, la satisfacción en el trabajo es dinámica, ya que se puede desvanecer aun más rápido de lo que se desarrolla. Como las necesidades de los trabajadores pueden vanar repentinamente los gerentes no pueden establecer las condiciones conducentes a una alta satisfacción ni desentenderse de ellas después. Por ello los gerentes tendran que estar observando la actitud de sus empleados, semana a semana, mes tras mes, año tras año.

Obviamente como todas las personas somos diferentes las fuentes de satisfacción y descontento del trabajo varian en este sentido

Pero las fuentes que se consideran determinantes para muchos empleados incluyen las características de las condiciones de trabajo, el grado de actividad física necesana, la naturaleza de los compañeros de trabajo, el reto del trabajo, los tipos de estímulos que otorga la organización, el grado de interés de las labores para la persona

También la satisfacción en el trabajo depende de

*Expectativas* Si se espera que el trabajo sea estimulante y no lo es, entonces se estará insatisfecho pero si por el contrario el trabajo es lo que esperamos, entonces será mínima la insatisfacción

*Autoevaluación* Si se considera la misma persona generalmente satisfecha, entonces no podrá reconocer que su trabajo lo está fastidiando. Si es una persona alegre, se verá en la actitud hacia su trabajo

*Normas sociales* El empleado considera que si las personas que él respeta consideran que su trabajo es bueno, satisfactorio o le hacen saber que lo que él hace es importante, entonces es probable que se sienta satisfecho.

*Comparaciones sociales* Si todos los amigos del empleado tienen trabajos más estimulantes que el de él, entonces él se sentirá más insatisfecho que si todos se encontraran en las mismas condiciones.

*Relación insumo/resultado* En este caso el trabajador se sentirá satisfecho con su trabajo dependiendo de cómo perciba la relación entre lo que él aporta (insumo) y lo que se obtiene (resultado). Si trabaja duro (insumo) y no logra terminar lo que intentaba realizar (resultado) se sentirá menos satisfecho que si se hubiera contentado con hacer muy poco esfuerzo. Esto también ocurre en el aspecto económico si él se ha adiestrado por un tiempo para capacitarse para su trabajo y resulta que le pagan muy poco, entonces se sentirá menos satisfecho que si se hubiera adiestrado poco.

*Compromiso* El empleado tiene oportunidades de trabajo para escoger, él se decide por uno, esto lo lleva a adquirir un compromiso libremente, entonces no podrá reconocer que no es satisfactorio, por que sería igual a admitir que no hizo una buena elección. Su sentido de compromiso (y la satisfacción resultante) será más fuerte si su decisión es bien conocida entre sus amigos.

*Ilusiones* Si el empleado escucha hablar mucho de la paga, él considerará que realmente es importante. Si la administración da publicidad a un programa de enriquecimiento de funciones, él creará que es importante y se sentirá desilusionado si el programa no responde a tal publicidad.

### 3. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

En toda investigación que realicemos tenemos que aplicar un instrumento de medición para que puedan ser medidas las variables que vienen inmersas en las hipótesis y aunque no exista una hipótesis, se pueden medir las variables que sean de nuestro interés

Por lo cual se tiene que determinar quienes van a ser medidos, es decir los sujetos u objetos de estudio una vez que se define la unidad de análisis se delimita la población que se va a estudiar y con la cual se van a obtener los resultados, la población es el conjunto de todos los casos que coinciden con una serie de indicaciones

La muestra es un subgrupo de la población y para hacer una selección de ésta, se debe delimitar las características de la población en cuanto a contenido, lugar y en el tiempo

Existen dos tipos de muestras

Las muestras probabilísticas que son esenciales en los diseños de investigación por encuestas donde se pretende generalizar los resultados a una población con la característica que todos los elementos de la población tienen al inicio la misma probabilidad de ser elegidos para ello se necesita determinar el tamaño de la muestra y seleccionar los elementos muestrales en forma aleatoria (tombola o tabla de números random)

Y las muestras no probabilísticas también son llamadas dirigidas, pues la elección de sujetos u objetos depende del criterio del investigador

### 3.1 CONCEPTO

En este caso comenzaremos por describir el concepto de medición:

"Es el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos"  
(Hernández, 2000)

Y por consiguiente consideramos que es de gran importancia saber que es un instrumento de medición para posteriormente poderlo aplicar de la mejor manera

Y es aquel donde se describen datos observables que comprueban verdaderamente los conceptos o variables que tiene en mente el investigador

La confiabilidad siempre debe de existir en un instrumento de medición ya que esto nos permite que se aplique cuantas veces sea necesario al mismo sujeto u objeto que arroje los mismos resultados

Lo mismo sucede con la validez y es que el instrumento cualesquiera que sea, debe medir lo que realmente queremos medir, es decir no se puede admitir que se mida algo similar o parecido a lo que queremos medir, sino lo que es

Realmente es casi imposible que una medición sea perfecta. Siempre se tiene un grado de error, pero se procura que este sea el mínimo posible

El autor Hernández Sampieri nos presenta la fórmula básica con la que conceptualiza la medición de cualquier fenómeno

$$X = t + e$$

Donde

"X" representa los valores observados (resultados disponibles).

"t" son los valores verdaderos.

"e" es el grado de error en la medición

Por lo tanto si no existe error de medición ("e" es igual a cero), el valor observado y el equivalente son equivalentes

Lo cual se puede observar así

$$X = t + 0$$

$$X = t$$

Obviamente esto representa una medición ideal. Pero entre mayor sea el error al medir, el valor que observamos (con el que nos basamos) se aleja más del valor real o verdadero

Como ya habíamos mencionado la confiabilidad es un requisito que debe incluir cualquier instrumento de medición, y ahora veremos que existen varios procedimientos para su cálculo. Las fórmulas que se utilizan producen coeficientes de confiabilidad, estos a su vez pueden oscilar entre 0 y 1

El coeficiente 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad. Cuanto más se acerque el coeficiente a 0 existe un mayor error en la medición

Los procedimientos más comunes para calcular la confiabilidad mediante un coeficiente son:

a) *Medida de estabilidad (confiabilidad por test-retest)*. En este procedimiento se aplica un mismo instrumento de medición dos o más veces a un mismo grupo de personas, después de un periodo determinado. Si la correlación entre los resultados de las dos o más aplicaciones es altamente positiva, se considera como confiable al instrumento

Cabe mencionar que el periodo entre una aplicación y otra del instrumento, es un factor a considerar, por que si este es corto las personas pueden recordar aún como contestaron la primera ocasión y pueden parecer más consistentes de lo que son y si es largo pueden influir cambios, lo que puede ocasionar confusión en la interpretación del coeficiente de la confiabilidad

b) *Metodo de formas alternativas o paralelas*. Se utilizan dos o más versiones equivalentes al instrumento de medición que se empleó, estas son similares en contenido duración instrucciones etc, se aplica a un mismo grupo de personas en un periodo corto. La confiabilidad del instrumento existe si la correlación entre los resultados de las aplicaciones es significativamente positiva. Las diferencias de las respuestas deben ser pocas entre las aplicaciones

c) *Metodo de mitades partidas (split-halves)*. Este metodo solo requiere de una aplicación de la medición. El conjunto total de indicadores se divide en dos mitades y las puntuaciones de ambas son comparadas. El instrumento es confiable si las puntuaciones de ambas mitades están fuertemente correlacionadas

Es importante comentar que entre mayor sea el número de indicadores que contenga un instrumento, mayor es la confiabilidad, pero también es dependiendo la situación en la que nos encontremos, por que puede en ocasiones provocar cansancio

Una vez que ya revisamos como se puede calcular la confiabilidad, ahora veremos las formas de calculo para la validez y son las siguientes:

- 1) *La validez de contenido* Es necesario e indispensable revisar como ha sido utilizada la variable por otros investigadores, en base a esto se realiza un universo de indicadores posibles para medir la variable y sus dimensiones. Se revisa con los investigadores que conocen la variable para ver si el universo es exhaustivo. Se seleccionan los indicadores bajo una estricta evaluación.

Si la variable esta compuesta por diversas facetas, se extrae una muestra probabilística de indicadores, se puede realizar al azar o estratificada. Se aplican los indicadores se correlacionan las puntuaciones de los indicadores entre si (deben existir correlaciones altas, esencialmente entre indicadores que miden una misma dimension) y se hacen estimaciones estadísticas para confirmar si la muestra es representativa.

Son vanos los coeficientes los que se necesitan para llevar a cabo este calculo de la validez de contenido.

- 2) *La validez de criteo* Esta es mas sencilla de realizar, ya que el investigador sólo correlaciona su medicion con el criteo, y ese coeficiente se considera como coeficiente de validez.

### 3.2 ESCALA DE LIKERT

Para objeto de nuestro estudio lo más apropiado será utilizar el método de Likert. Que fue generado por Rensis Likert a principios de los años treinta, pero no por ello se considera obsoleto, sino más bien es un enfoque popularizado y vigente.

"Consiste en un conjunto de items presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos" (Hernandez, 2000)

Es decir, se externa cada afirmación y el sujeto tiene que expresar su reacción ante ella eligiendo uno y sólo uno de los cinco puntos de la escala. Se le asigna un valor numérico a cada punto. De tal manera que se obtiene una puntuación respecto a la afirmación que haya dado el sujeto. Al finalizar se suman las puntuaciones en relación a todas las afirmaciones que hayan echo para obtener una puntuación total.

Dichas afirmaciones califican al objeto de actitud que se quiere medir, es recomendable que no excedan de veinte palabras y solo deben expresar una relación lógica.

Es de gran importancia comentar que si se marcan dos o más opciones el dato es inválido. Además de que el número de respuestas debe ser el mismo para todas las afirmaciones.

La dirección de las afirmaciones puede ser favorable o positiva y desfavorable o negativa y con ello se puede saber como se codifican las alternativas de respuesta. Así que si la afirmación es positiva entendemos que es favorablemente el objeto de actitud y cuanto estén más de acuerdo con la afirmación los sujetos, será más favorable su actitud.

Lo mismo sucede con la afirmación desfavorable o negativa

Hablando del número de categorías o respuestas que se deben emplear para la escala de Likert, es dependiendo de la situación en la que nos encontremos, por que si contamos con encuestados que tienen poca capacidad para discriminar, serán suficientes dos o tres categorías, pero si es lo contrario que cuentan con capacidad para discriminar y con un elevado nivel educativo, lo más recomendable será utilizar seis o siete categorías

### 3.3 FORMA DE ELABORACIÓN DE LA ESCALA DE LIKERT

Una vez que ya tomamos en cuenta las consideraciones que debe contener una escala de Likert, veamos como se elabora

En general una escala de Likert se elabora formulando afirmaciones para ello no existe un número determinado solo las que se consideren necesarias para poder calificar al objeto de actitud y se presentan a un grupo piloto para obtener sus puntuaciones en cada afirmación

Dichas puntuaciones se correlacionan con las puntuaciones del grupo a toda la escala, y las afirmaciones cuyas puntuaciones se correlacionen significativamente con las puntuaciones de toda la escala se seleccionan para integrar el instrumento de medición

Cabe señalar que debemos estar seguros que las afirmaciones y las categorías o respuestas serán comprendidas por los encuestados y que a su vez tendrán la capacidad de discriminación requerida. Esto se detecta con la prueba piloto

### 3.4 FORMA DE APLICACIÓN DE LA ESCALA DE LIKERT

Ya que tenemos lista la escala de Likert, esta se puede aplicar en dos formas básicas

La primera es denominada autoadministrada y se lleva a cabo con la entrega de la escala de Likert al sujeto, el cual selecciona una y sólo una categoría respecto a cada afirmación, la que mejor interprete su reacción.

La segunda forma es la entrevista, la realiza un entrevistador leyendo las afirmaciones y categorías al encuestado y marca lo que éste conteste, de tal forma que no puede existir confusiones ya que si las hubiere, el entrevistador las puede aclarar al momento

Cuando se lleva acabo esta forma es necesano realizar una tarjeta donde se registren las categorias o respuestas que la tendra en sus manos él entrevistado

### 3.5 CUESTIONARIO

Tomando en cuenta la informacion anterior a continuacion presentamos el cuestionario que se aplicara de acuerdo a la escala de Likert

Las afirmaciones que a continuación se describen, son con las que algunas personas están de acuerdo y otras en desacuerdo. De la manera más atenta le pido por favor las conteste según este de acuerdo usted con cada una de ellas

1 El ambiente de trabajo de esta organización es el adecuado.

- 1 Totalmente de acuerdo      2 De acuerdo      3 Ni en acuerdo, ni en desacuerdo  
4 En desacuerdo              5 Totalmente en desacuerdo

2 El pago es injusto con respecto a mis actividades desempeñadas

- 1 Totalmente de acuerdo      2 De acuerdo      3 Ni en acuerdo, ni en desacuerdo  
4 En desacuerdo              5 Totalmente en desacuerdo

3 El trato de los supervisores con los operarios es el correcto

- 1 Totalmente de acuerdo      2 De acuerdo      3 Ni en acuerdo, ni en desacuerdo  
4 En desacuerdo              5 Totalmente en desacuerdo

4 El trato de los gerentes con supervisores u operarios es grosero

- 1 Totalmente de acuerdo      2 De acuerdo      3 Ni en acuerdo, ni en desacuerdo  
4 En desacuerdo              5 Totalmente en desacuerdo

5 La carga de trabajo es distribuida equitativamente

- 1 Totalmente de acuerdo      2 De acuerdo      3 Ni en acuerdo, ni en desacuerdo  
4 En desacuerdo              5 Totalmente en desacuerdo

6 La distancia de mi domicilio al trabajo es corta

- 1 Totalmente de acuerdo      2 De acuerdo      3 Ni en acuerdo, ni en desacuerdo  
4 En desacuerdo              5 Totalmente en desacuerdo

7 Generalmente es reconocido mi desempeño

- |                         |                            |                                   |
|-------------------------|----------------------------|-----------------------------------|
| 1 Totalmente de acuerdo | 2 De acuerdo               | 3 Ni en acuerdo, ni en desacuerdo |
| 4 En desacuerdo         | 5 Totalmente en desacuerdo |                                   |

8 Las actividades que realizo no las considero repetitivas.

- |                         |                            |                                   |
|-------------------------|----------------------------|-----------------------------------|
| 1 Totalmente de acuerdo | 2 De acuerdo               | 3 Ni en acuerdo, ni en desacuerdo |
| 4 En desacuerdo         | 5 Totalmente en desacuerdo |                                   |

9 Tengo oportunidad de desarrollarme dentro de la organización

- |                         |                            |                                   |
|-------------------------|----------------------------|-----------------------------------|
| 1 Totalmente de acuerdo | 2 De acuerdo               | 3 Ni en acuerdo, ni en desacuerdo |
| 4 En desacuerdo         | 5 Totalmente en desacuerdo |                                   |

10 No considero necesario se me proporcionen incentivos

- |                         |                            |                                   |
|-------------------------|----------------------------|-----------------------------------|
| 1 Totalmente de acuerdo | 2 De acuerdo               | 3 Ni en acuerdo, ni en desacuerdo |
| 4 En desacuerdo         | 5 Totalmente en desacuerdo |                                   |

11 Desde mi ingreso a la empresa me proporcionaron el uniforme de trabajo completo

- |                         |                            |                                   |
|-------------------------|----------------------------|-----------------------------------|
| 1 Totalmente de acuerdo | 2 De acuerdo               | 3 Ni en acuerdo, ni en desacuerdo |
| 4 En desacuerdo         | 5 Totalmente en desacuerdo |                                   |

12 Por lo general nunca nos hace falta material y herramienta de trabajo

- |                         |                            |                                   |
|-------------------------|----------------------------|-----------------------------------|
| 1 Totalmente de acuerdo | 2 De acuerdo               | 3 Ni en acuerdo, ni en desacuerdo |
| 4 En desacuerdo         | 5 Totalmente en desacuerdo |                                   |

13 Siempre he recibido mi salario semanal sin ningun retraso

- |                         |                            |                                   |
|-------------------------|----------------------------|-----------------------------------|
| 1 Totalmente de acuerdo | 2 De acuerdo               | 3 Ni en acuerdo, ni en desacuerdo |
| 4 En desacuerdo         | 5 Totalmente en desacuerdo |                                   |

14. Considero que el clima organizacional no es el adecuado para que pueda desarrollar mis actividades, es decir no me encuentro comodo en el área de trabajo, además de que influye en mi salud.

- |                          |                            |                                    |
|--------------------------|----------------------------|------------------------------------|
| 1. Totalmente de acuerdo | 2 De acuerdo               | 3. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo |
| 4 En desacuerdo          | 5 Totalmente en desacuerdo |                                    |

## ANTECEDENTES

Brillolim, S.A. de C.V. es una empresa que se dedica al servicio de limpieza a oficinas instalada en el Distrito Federal fundada en el año de 1994, sin embargo es importante mencionar que sus inicios fueron desde 1992 cuando uno de los socios contrató al que actualmente es el supervisor de personal de limpieza quien ya contaba previamente con cierta experiencia de servicios en este ramo

La oportunidad principal de trabajo se presentó cuando ofrecieron sus servicios a la empresa SIEMENS, S.A. quienes se sintieron satisfechos con el servicio brindado

De esta manera Brillolim S.A. de C.V. en poco tiempo aumento a sesenta empleados y se unió a la sociedad un hermano menor del fundador

En 1996 se genera la oportunidad de participar en un concurso para realizar el servicio de limpieza en otra empresa localizada en la ciudad de Manzanillo, Colima, y al ser ganadores del contrato los lleva a instalar una primera sucursal en ese lugar

Para 1999 el crecimiento de esta organización se ve reflejada con una plantilla de cuatrocientos empleados logrando obtener nuevamente un contrato bastante rentable con una compañía de alto prestigio en el estado de Queretaro, lo que hace que decidan abrir una segunda sucursal

Actualmente la empresa cuenta con quinientos trabajadores. sin embargo podemos considerarla desde la óptica administrativa como familiar ya que las decisiones continúan siendo tomadas por tres socios lo que en algunas ocasiones obstaculiza a los demas empleados. pncipalmente a aquellos que tienen alguna responsabilidad administrativa para tomar decisiones en su ambito de competencia y que desde luego le impide ser mas efectiva

**OBJETIVO**

Mantener siempre al 100% la calidad de limpieza en todas las áreas contratadas y con ello cumplir con la satisfaccion completa de nuestros clientes

## DIAGNÓSTICO

El principal problema con que cuenta esta organización es la rotación de personal operativo, y como ya se mencionó anteriormente ellos son los responsables de mantener limpias las oficinas en todo momento de las diferentes empresas con las que se tiene un contrato establecido, los que proporcionan la calidad al servicio, por lo tanto son parte fundamental dentro de la organización para que se pueda llegar al cumplimiento de los objetivos.

Se pudo detectar mediante la observación que para la organización esta rotación de personal operativo causa varios problemas de diferente tipo, pero primordialmente económicos, por citar algunos:

En primera instancia se encuentra el proceso de reclutamiento y selección, ya que se manejan anuncios en periódicos se contrata personal temporal para que repartan volantes en los lugares más concurridos o cerca de las zonas donde se están requiriendo las vacantes, la persona que realiza las entrevistas a los aspirantes, exámenes médicos, los trámites del seguro social, el curso de inducción a la empresa y al puesto.

A los empleados se les otorga uniforme el cual está compuesto por casaca, pantalón y zapatos de suela antiderrapante.

Además de los innumerables errores de los trabajadores cuando se encuentran en el lapso de adaptación por falta de coordinación, comunicación con sus compañeros o simplemente por falta de concentración y accidentes de trabajo originados por la misma inexperiencia.

Un aspecto importante de mencionar son las diversas empresas de servicios de limpieza a oficinas que existen en la actualidad por que se tienen que considerar para la misma superación de la organización a la que nos estamos refinando, de las cuales podemos mencionar las siguientes. Lava Tap, Prolim, San Rafael, Tap New Guante Blanco

Estas organizaciones forman parte de la gran competencia en lo que a servicio de limpieza a oficinas se refiere, las cuales luchan constantemente por ser lider en el mercado nacional

Por estas razones, la experiencia y la investigación realizada se puede detectar que es necesano que esta organización se encuentre en una superacion constante para ser mejor dia a dia en su totalidad

De tal manera es menester que los directivos tengan conocimiento de los factores que influyen en la rotacion de personal operativo, para que comiencen a dar soluciones a tan importante recurso para la empresa

La organizacion desde sus inicios de operaciones ha contado con este problema y al cual no la han dado la debida importancia

Para determinar el indice de rotación de personal operativo con que cuenta la empresa en la actualidad empleamos el calculo del índice de rotacion de personal, por medio de la formula de Idalberto Chiavenato que se mencionó en el punto 1 6 que es en funcion de las personas que entran y las que salen de la empresa, ademas de considerarse los recursos humanos con que se cuenta, y nos arrojó los siguientes resultados

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{A + D \times 100}{\frac{2}{EM}}$$

En donde

$$A = 12$$

$$D = 4$$

$$EM = 500$$

Sustituyendo

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{12 + 4 \times 100}{\frac{2}{500}}$$

Índice de rotación de personal = 16%

Con la aplicación de la fórmula da como resultado que la empresa tiene un 16% de rotación de personal operativo.

Cabe mencionar que no existe un número que defina el índice de rotación de personal, más bien es cada situación en la que se encuentre la empresa, dependiendo sus problemas y la misma situación externa del mercado.

Los datos que se consideraron para llevar a cabo este cálculo corresponden al mes de noviembre del año 2001.

Para poder conocer los factores que influyen a la rotacion de personal operativo se hace la aplicacion del cuestionario mencionado en el capitulo 3.5 de acuerdo a la Escala de Likert, el cual se aplico al personal que labora en la empresa

Para determinar la muestra utilizamos el abaco de Yves Fournis que nos permitio calcular facil y rapidamente. Lo que se hizo es seleccionar sobre las escalas marcadas los valores correspondientes a p y e, se unen con una linea y en la interseccion de la escala n encontramos el valor correspondiente a 150 que es el tamaño de la muestra el cual representan el 30% del total de la poblacion y se realizo en el mes de noviembre del año 2001

Los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario son los siguientes:

| No       | DE 1.    | 2.      | DE 3.    | NI EN 4. | EN 5     |
|----------|----------|---------|----------|----------|----------|
| PREGUNTA | TOTALMEN | ACUERDO | ACUERDO, | DESACUER | TOTALMEN |
|          | TE DE    |         | NI EN DO | DO       | TE EN    |
|          | ACUERDO  |         | DESACUER |          | DESACUER |
|          |          |         | DO       |          | DO       |
| 1        |          | 18      | 26       | 87       | 19       |
| 2        | 111      | 37      | 2        |          |          |
| 3        |          |         | 3        | 19       | 128      |
| 4        | 118      | 27      | 2        | 3        |          |
| 5        | 24       | 39      | 69       | 15       | 3        |
| 6        | 36       | 52      | 43       | 8        | 11       |
| 7        |          | 6       | 3        | 2        | 139      |
| 8        |          | 24      | 63       | 17       | 46       |
| 9        |          |         |          | 25       | 125      |
| 10       |          |         | 8        | 51       | 91       |
| 11       | 20       | 16      |          | 84       | 30       |
| 12       | 3        | 4       | 34       | 77       | 32       |
| 13       | 129      | 11      | 3        | 3        | 4        |
| 14       |          |         | 44       | 77       | 29       |

La forma de evaluar los cuestionarios aplicados es de la siguiente manera

Las respuestas tienen el valor de acuerdo con el número que aparece a su izquierda de tal manera que si para la primera afirmación todos tuvieran como respuesta Totalmente de acuerdo habríamos obtenido un total de 150 puntos que es una situación favorable. de lo contrario si hubieran contestado todos Totalmente en desacuerdo obtendríamos un total de 750 puntos lo que es una situación desfavorable. para lo cual una situación ni favorable. ni desfavorable son 450 puntos. es importante mencionar que dependiendo como se estructure la afirmación (favorable o desfavorable) así será su evaluación. nuestro resultado mostró 557 puntos. una situación desfavorable

Para la segunda afirmación las respuestas arrojan una puntuación de 191. respuestas desfavorables

Para la tercera se obtuvo un total de 725 puntos. respuestas desfavorables

Para la cuarta se tuvo como resultado 190 puntos. respuestas favorables

En la quinta dio como resultado 384 puntos. respuestas favorables

En la sexta arrojó 356 puntos respuestas favorables

En la séptima se obtuvo 724 puntos. respuestas desfavorables

Para la octava se tuvo como resultado 535 respuestas desfavorables

En la novena dio como resultado 625. respuestas desfavorables

Para la décima se obtuvo 683 puntos. respuestas desfavorables

En la décimo primera se tuvo 538 puntos. respuestas desfavorables

Para la décima segunda se obtuvo 581 puntos respuestas desfavorables

En la décima tercera dio como resultado 192 puntos. respuestas favorables

Para la décimo cuarta se tuvo 585 puntos. respuestas favorables

Es decir que solo en las afirmaciones 5, 6, 13 y 14 no se tiene problemas. pero en todas las demás se tienen que dar soluciones

Dentro de los tantos problemas que esta empresa en lo particular enfrenta y que es muy significativo para su propio desempeño es el alto índice de rotación de personal que se ha observado durante los dos últimos años, razón por la cual me he dado a la tarea de hacer una investigación a través de la instrumentación de la aplicación de un cuestionario para conocer el sentir del personal que se encuentra trabajando en estos momentos, encontrando algunas respuestas que me llamaron poderosamente la atención como por ejemplo, que se da un maltrato de tipo verbal entre supervisores y trabajadores que entre otras cosas ocasiona mucho malestar, principalmente emocional dentro de las cuadrillas asignadas a los servicios de algunas de las empresas que atendemos, otra de las respuestas fue que el empleado al no recibir un reconocimiento al menos verbal, que les sirva como estímulo, también puede originar baja en su rendimiento por falta de motivación

Es así como esta inquietud me lleva a hacer el presente trabajo en el que además de realizar una evaluación a través de la escala de Likert, generar propuestas concretas para dar solución a algunos de los problemas que más afectan a nuestro personal

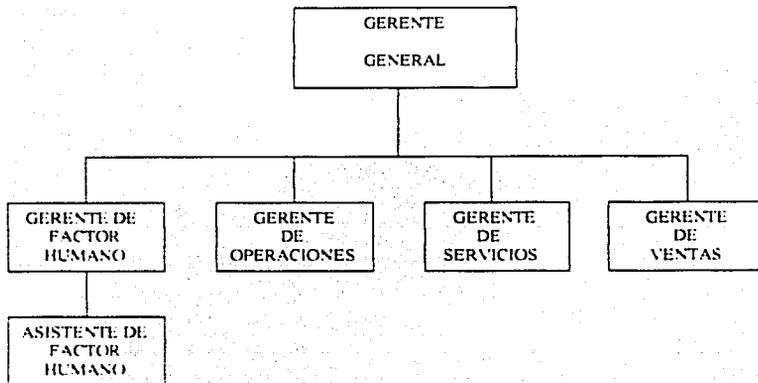
Por lo tanto y resumiendo esto se presenta una propuesta que engloba tanto la identificación de factores que influyen en la rotación de personal operativo en una empresa de servicios como una tentativa de solución para su disminución

## PROPUESTA

Cabe mencionar que desafortunadamente no existe una estructura que permita visualizar para cualquier trabajador los diversos niveles jerárquicos de la empresa motivo que también genera cierta confusión tanto en sentido vertical como horizontal. Por lo tanto estoy partiendo con la propuesta de diseñar o al menos de representar gráficamente el organigrama que puede dar una mejor visión para el desempeño de sus actividades de todos los trabajadores

También estoy proponiendo la estructura de la visión, misión, y los valores, tomando como base el objetivo organizacional que tenemos desde el año de 1994

## ORGANIGRAMA



## *VISIÓN*

Llegar a ser una empresa líder a nivel nacional con la calidad tanto en el servicio como en el factor humano proporcionado, dejando satisfechas las necesidades de nuestros clientes

**MISIÓN**

Ser una empresa líder en el servicio de limpieza a oficinas, satisfaciendo en su totalidad las necesidades del cliente

## VALORES

### *Responsabilidad*

Esta organizacion es responsable de cumplir y responder con sus deberes y obligaciones ante sus clientes, empleados, proveedores, etc.

Por lo cual otorga tanto desarrollo económico como quinientos empleos en la actualidad

### *Compromiso*

Nos comprometemos a proporcionar a nuestros clientes el servicio de limpieza a sus oficinas con calidad

### *Lealtad*

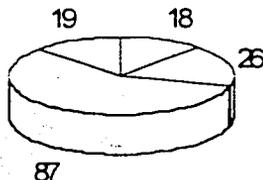
Somos congruentes en lo que pensamos, decimos y hacemos y así actuamos con la rectitud necesaria

Con los resultados obtenidos del cuestionario aplicado se representara gráficamente afirmación por afirmación para proporcionar propuestas en cada una de ellas

1. El ambiente de trabajo de esta organización es el adecuado

| Respuestas                         | Puntos |
|------------------------------------|--------|
| 1. Totalmente de acuerdo           |        |
| 2. De acuerdo                      | 18     |
| 3. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo | 26     |
| 4. En desacuerdo                   | 87     |
| 5. Totalmente en desacuerdo        | 19     |

## El ambiente de trabajo de esta organización es el adecuado



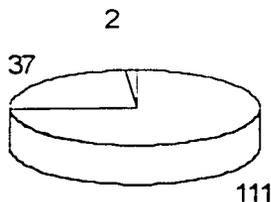
- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
- 4. En desacuerdo
- 5. Totalmente en desacuerdo

Como ya se habia mencionado anteriormente esta afirmacion muestra una situacion desfavorable para el personal; por lo tanto se sugiere que se supervisen todas las areas en donde se esta otorgando el servicio de limpieza para conocer la ventilación, iluminación, la temperatura y que el ruido que exista sea el agradable o deseable, una vez hecho esto proporcionar lo necesario

2. El pago es injusto con respecto a mis actividades desempeñadas

| Respuestas                        | Puntos |
|-----------------------------------|--------|
| 1 Totalmente de acuerdo           | 111    |
| 2 De acuerdo                      | 37     |
| 3 Ni en acuerdo, ni en desacuerdo | 2      |
| 4 En desacuerdo                   |        |
| 5 Totalmente en desacuerdo        |        |

### El pago es injusto con respecto a mis actividades desempeñadas



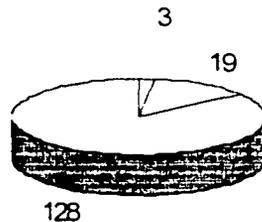
- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
- 4. En desacuerdo
- 5. Totalmente en desacuerdo

Esta situación es desfavorable por lo que es necesario llevar a cabo una evaluación del desempeño además de que se haga una mejor supervisión de personal para comprobar que realmente estén haciendo las cosas que dicen que hacen los trabajadores en su jornada de trabajo, así poder tomar una decisión sobre su salario

3. El trato de los supervisores con los operarios es el correcto

| Respuestas                        | Puntos |
|-----------------------------------|--------|
| 1 Totalmente de acuerdo           |        |
| 2 De acuerdo                      |        |
| 3 Ni en acuerdo, ni en desacuerdo | 3      |
| 4 En desacuerdo                   | 19     |
| 5 Totalmente en desacuerdo        | 128    |

### El trato de los supervisores con los operarios es el correcto



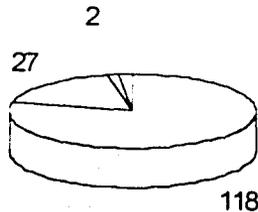
- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
- 4. En desacuerdo
- 5. Totalmente en desacuerdo

En este caso es muy evidente el descontento de los trabajadores con respecto al trato que reciben por parte de sus supervisores. es así que esto tiene posible solución si se imparten constantemente cursos de dirección y supervisión a los supervisores, para que se les fuera haciendo conciencia de que no por que se encuentren en un puesto más alto que los operarios tienen derecho a maltratarlos o faltarle al respeto, si no todo lo contrario apoyarlos cuando lo necesiten, escucharlos, y lo más importante que exista el respeto mutuo

4 El trato de los gerentes con supervisores u operarios es grosero

| Respuestas                        | Puntos |
|-----------------------------------|--------|
| 1 Totalmente de acuerdo           | 118    |
| 2 De acuerdo                      | 27     |
| 3 Ni en acuerdo, ni en desacuerdo | 2      |
| 4 En desacuerdo                   | 3      |
| 5 Totalmente en desacuerdo        |        |

### El trato de los gerentes con supervisores u operarios es grosero



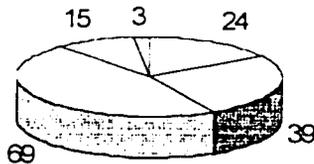
- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
- 4. En desacuerdo
- 5. Totalmente en desacuerdo

Se puede observar que el problema de actitud hacia los subordinados inicia desde los gerentes entonces sería necesario que se comience desde ellos con la impartición de cursos de dirección y supervisión para que una vez que los supervisores tengan un buen trato de parte de los gerentes ellos puedan hacer lo mismo con los operarios

5 La carga de trabajo es distribuida equitativamente

| Respuestas                       | Puntos |
|----------------------------------|--------|
| 1 Totalmente de acuerdo          | 24     |
| 2 De acuerdo                     | 39     |
| 3 Ni en acuerdo ni en desacuerdo | 69     |
| 4 En desacuerdo                  | 15     |
| 5 Totalmente en desacuerdo       | 3      |

### La carga de trabajo es distribuida equitativamente



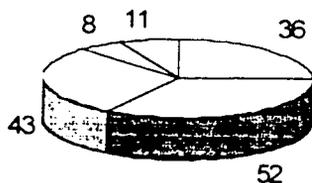
- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
- 4. En desacuerdo
- 5. Totalmente en desacuerdo

Respecto a la carga de trabajo los empleados consideran que no existe problema

6. La distancia de mi domicilio al trabajo es corta

| Respuestas                        | Puntos |
|-----------------------------------|--------|
| 1 Totalmente de acuerdo           | 36     |
| 2 De acuerdo                      | 52     |
| 3 Ni en acuerdo, ni en desacuerdo | 43     |
| 4 En desacuerdo                   | 8      |
| 5 Totalmente en desacuerdo        | 11     |

La distancia de mi domicilio al trabajo es  
corta



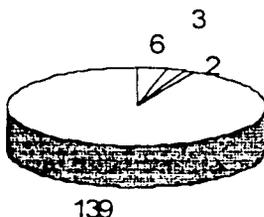
- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
- 4. En desacuerdo
- 5. Totalmente en desacuerdo

Los trabajadores manifiestan que no consideran un problema la distancia que existe de su domicilio al trabajo

7. Generalmente es reconocido mi desempeño

| Respuestas                        | Puntos |
|-----------------------------------|--------|
| 1 Totalmente de acuerdo           |        |
| 2 De acuerdo                      | 6      |
| 3 Ni en acuerdo, ni en desacuerdo | 3      |
| 4 En desacuerdo                   | 2      |
| 5 Totalmente en desacuerdo        | 139    |

**Generalmente es reconocido mi desempeño**



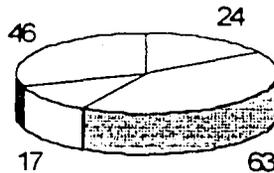
- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
- 4. En desacuerdo
- 5. Totalmente en desacuerdo

Este aspecto es muy importante ya que los empleados consideran que no son reconocidos por su desempeño es necesario que se brinde un bono mensual significativo a un trabajador debido a su alto desempeño por cada contrato que se tenga además de que se haga verbalmente y por escrito como puede ser un diploma donde se notifique el alto desempeño del trabajador. y así se lograra que día a día se esfuercen por hacer mejor su trabajo

8. Las actividades que realizo no las considero repetitivas

| Respuestas                         | Puntos |
|------------------------------------|--------|
| 1. Totalmente de acuerdo           | 24     |
| 2. De acuerdo                      | 63     |
| 3. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo | 17     |
| 4. En desacuerdo                   | 46     |
| 5. Totalmente en desacuerdo        | 63     |

### Las actividades que realizo no las considero repetitivas



- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
- 4. En desacuerdo
- 5. Totalmente en desacuerdo

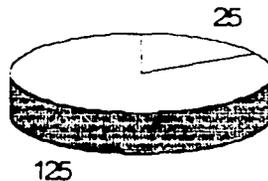
Para que el personal no considere sus actividades repetitivas el supervisor tiene que realizar un recorrido por las areas donde se realiza la limpieza y de esta forma hacer una rotacion de areas de trabajo para que las personas ademas de que hagan cosas distintas aprendan a hacer de todo tipo de limpieza y no les parezcan monotonas

9. Tengo oportunidad de desarrollarme dentro de la organización

| Respuestas                        | Puntos |
|-----------------------------------|--------|
| 1. Totalmente de acuerdo          |        |
| 2. De acuerdo                     |        |
| 3. Ni en acuerdo ni en desacuerdo |        |
| 4. En desacuerdo                  | 25     |
| 5. Totalmente en desacuerdo       | 125    |

**Tengo oportunidad de desarrollarme dentro de la organización**

- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
- 4. En desacuerdo
- 5. Totalmente en desacuerdo



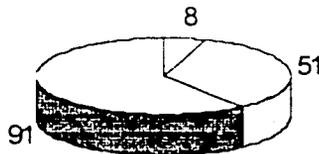
Es muy notable que los trabajadores en esta organización no tienen la posibilidad de desarrollo para lo cual es importante que se tome en cuenta las necesidades de realización personal de crecimiento de logro, además de otros aspectos como lo es la responsabilidad la experiencia la asistencia, la puntualidad, el desempeño, la disponibilidad la actitud para que aquellas personas que lo demuestren tengan el derecho de ser ascendidas y no asciendan a personas por que son sus amistades, o por que ya tienen tiempo en la empresa sin merecerlo

Y de esta forma se puede obtener mejor calidad en el servicio de limpieza y una buena relación entre supervisor-operario

10. No considero necesario se me proporcionen incentivos

| Respuestas                        | Puntos |
|-----------------------------------|--------|
| 1 Totalmente de acuerdo           |        |
| 2 De acuerdo                      |        |
| 3 Ni en acuerdo, ni en desacuerdo | 8      |
| 4 En desacuerdo                   | 51     |
| 5 Totalmente en desacuerdo        | 91     |

### No considero necesario se me proporcionen incentivos



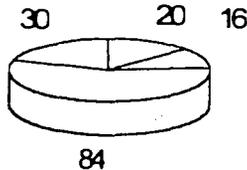
- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
- 4. En desacuerdo
- 5. Totalmente en desacuerdo

Los trabajadores consideran que necesitan incentivos y esto se puede realizar de acuerdo a un plan de incentivos donde se tome en cuenta principalmente la asistencia, la puntualidad el desempeño para que de esta forma se obtenga la cooperacion tanto del trabajador como de la organizacion y se vean favorecidos ambos

11. Desde mi ingreso a la empresa me proporcionaron el uniforme de trabajo completo

| Respuestas                         | Puntos |
|------------------------------------|--------|
| 1. Totalmente de acuerdo           | 20     |
| 2. De acuerdo                      | 16     |
| 3. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo |        |
| 4. En desacuerdo                   | 84     |
| 5. Totalmente en desacuerdo        | 30     |

**Desde mi ingreso a la empresa me proporcionaron el uniforme de trabajo completo**



- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
- 4. En desacuerdo
- 5. Totalmente en desacuerdo

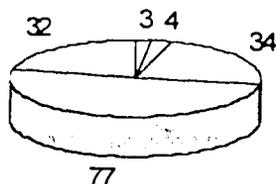
Las respuestas a esta afirmación son desfavorables, y es un aspecto muy importante que la mayoría de las veces no lo consideran así, sin embargo el que el personal cuente con el uniforme completo durante su jornada laboral disminuye principalmente los accidentes esto a su vez hace que no existan costos por los mismos, que no haya ausencias de personal y además proporciona una imagen a la organización

Por lo tanto para que tampoco se generen gastos por la hechura de los uniformes, se tiene que hacer del conocimiento del nuevo trabajador que cuando el se retire de la empresa tendrá que entregar el uniforme completo o de lo contrario se le descontará de su salario y así siempre se le podrá proporcionar uniforme al personal, por que lo están devolviendo o lo están pagando

12. Por lo general nunca nos hace falta material y herramienta de trabajo

| Respuestas                         | Puntos |
|------------------------------------|--------|
| 1. Totalmente de acuerdo           | 3      |
| 2. De acuerdo                      | 4      |
| 3. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo | 34     |
| 4. En desacuerdo                   | 77     |
| 5. Totalmente en desacuerdo        | 32     |

### Por lo general nunca nos hace falta material y herramienta de trabajo



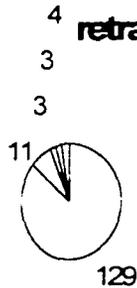
- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
- 4. En desacuerdo
- 5. Totalmente en desacuerdo

Es decir que el personal no cuenta con el material y herramienta necesario para realizar sus actividades. Considero que esto se soluciona si el gerente de servicios que es quien realiza las cotizaciones y tiene conocimiento del suministro de material y herramienta realice un registro por servicio para que se les proporcione quincenal o mensualmente y de esta manera no exista ni desperdicio ni faltante. Además de que este control lo lleve conjuntamente con cada supervisor de cada servicio

13. Siempre he recibido mi salario sin ningún retraso

| Respuestas                       | Puntos |
|----------------------------------|--------|
| 1 Totalmente de acuerdo          | 129    |
| 2 De acuerdo                     | 11     |
| 3 Ni en acuerdo ni en desacuerdo | 3      |
| 4 En desacuerdo                  | 3      |
| 5 Totalmente en desacuerdo       | 4      |

**Siempre he recibido mi salario sin ningún**



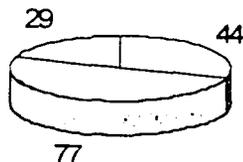
- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
- 4. En desacuerdo
- 5. Totalmente en desacuerdo

Respecto al pago los trabajadores no tienen ningún descontento, ya que lo realizan en el día especificado

14. Considero que el clima organizacional no es el adecuado para que pueda desarrollar mis actividades, es decir no me encuentro cómodo en el area de trabajo, además de que influye en mi salud

| Respuestas                        | Puntos |
|-----------------------------------|--------|
| 1 Totalmente de acuerdo           |        |
| 2 De acuerdo                      |        |
| 3 Ni en acuerdo, ni en desacuerdo | 44     |
| 4 En desacuerdo                   | 77     |
| 5 Totalmente en desacuerdo        | 29     |

**Considero que el clima organizacional no es el adecuado para que pueda desarrollar mis actividades**



- 1. Totalmente de acuerdo
- 2. De acuerdo
- 3. Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
- 4. En desacuerdo
- 5. Totalmente en desacuerdo

El clima organizacional con el que cuenta la organizacion es favorable para los empleados entonces no se considera que exista algun problema

Otra propuesta que me parece importante y ademas útil para poder detectar los factores que influyen en la rotacion de personal operativo de esta organizacion, es el aplicar el cuestionano de salida, por que es evidente que cada momento y situacion son diferentes, por lo tanto asi también van cambiando los factores y esto permite conocerlos en diferentes periodos

## CUESTIONARIO DE SALIDA

La organizacion con intencion de mejorar en lo que a Recursos Humanos se refiere le pide de la manera mas atenta su participacion para responder a este pequeño cuestionano que su contenido será confidencial

Favor de marcar con una cruz (X) su respuesta

Motivos de separacion

### A PERSONALES

- ( ) Salario
- ( ) Problemas familiares
- ( ) Distancia de su hogar al trabajo
- ( ) Otro empleo
- ( ) Problemas de salud
- ( ) Pension o jubilacion
- ( ) Seguir con estudios
- ( ) Cambio de residencia
- ( ) Otras expectativas
- ( ) Matrimonio

**B. INTERNOS**

- ( ) Renuncia solicitada
- ( ) Renuncia voluntaria
- ( ) Rescisión de contrato
- ( ) Término de contrato por tiempo determinado
- ( ) Despotismo de supervisores
- ( ) Horarios incompatibles
- ( ) Prepotencia de superiores
- ( ) Exceso de trabajo
- ( ) Falta de reconocimiento en su desempeño
- ( ) Falta de compañerismo
- ( ) Ambiente físico inapropiado
- ( ) Desagradable ambiente laboral
- ( ) Acoso por parte de compañeros
- ( ) Exceso de horas de trabajo
- ( ) Actividades demasiado rutinarias
- ( ) Falta de material para realizar su trabajo
- ( ) Falta de oportunidades de desarrollo
- ( ) Acoso por parte de jefes
- ( ) Falta de incentivos
- ( ) Falta de la libre expresión
- ( ) Autontansmo

En caso de no encontrarse su respuesta antenormente favor de comentarla \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

C. En caso de haber renunciado voluntariamente, contestar lo siguiente

- ( ) Otra oferta de trabajo con mejor sueldo
- ( ) Maltrato por parte de supervisores o superiores
- ( ) Desagradable ambiente de trabajo
- ( ) El horario no le permite continuar con estudios
- ( ) Aburrido de sus actividades
- ( ) Otra oferta de trabajo con oportunidad de desarrollo

Otras \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

D. Favor de contestar los siguientes enunciados.

1) Recibi el programa de induccion al ingresar a esta empresa:

Si ( )

No ( )

2) Me explicaron claramente las tareas y responsabilidades de mi puesto

Si ( )

No ( )

3) Mi supervisor vigilaba y asesoraba mi desempeño

Si ( )

No ( )

4) Cuando tenia errores mi supervisor me los hacia saber objetivamente

Si ( )

No ( )

5) Existia una buena relacion con mi jefe inmediato

Si ( )

No ( )

6) Existía la libre expresión.

Si ( )

No ( )

7) Tomaban en cuenta mis comentarios con respecto al ámbito laboral.

Si ( )

No ( )

8) Mi sueldo era justo de acuerdo con mis actividades.

Si ( )

No ( )

9) Las actividades que realizaba me parecían rutinarias.

Si ( )

No ( )

10) Siempre conté con el material necesario para realizar mi trabajo.

Si ( )

No ( )

11) La distribución de la carga de trabajo era equitativa.

Si ( )

No ( )

12) Recibí la capacitación necesaria para poder realizar mi trabajo.

Si ( )

No ( )

13) Me siento orgulloso de haber laborado en esta empresa.

Si ( )

No ( )

14) Recomendaría a mis conocidos que laboraran aquí.

Si ( )

No ( )

Comentarios \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## CONCLUSIONES

Una vez terminado este trabajo donde se abordó tan importante tema de la rotación de personal operativo en una empresa de servicios, puedo concluir que es necesario que se le de la debida atención, ya que para las organizaciones les es muy favorable que cuenten con un mínimo de índice de rotación de personal, es decir que los trabajadores permanezcan en ella de manera satisfactoria y esto es redituable para ambos

Como lo pudimos percibir a lo largo del presente trabajo se tiene que llevar a cabo de manera constante una revisión de como se encuentra el personal en su área de trabajo que es lo que está necesitando en un determinado lapso, ser empáticos con nuestro personal y mientras los trabajadores se sientan contentos con su trabajo no existirá el problema de que quieran salir de la organización

Es importante comentar que entendemos por rotación de personal al ingreso o egreso de personal en la organización por voluntad del trabajador o por iniciativa de la empresa y nuestra intención es disminuir el alto índice de rotación de personal operativo de la empresa de servicios estudiada, partiendo de nuestra hipótesis de que si se realiza una correcta identificación de factores que influyen en la rotación de personal operativo proporcionamos propuestas concretas, claras y aplicables se obtendrá con toda seguridad una disminución en la misma

Con el cuestionario que les fue aplicado a los empleados de la organización se pudo detectar que no se encuentran satisfechos en su trabajo por múltiples motivos como son: el maltrato que reciben por parte de sus supervisores y gerentes, no se sienten bien retribuidos por su trabajo, no reciben reconocimiento por su desempeño, ni incentivos, consideran repetitivas sus actividades, no se pueden desarrollar dentro de la organización y por lo tanto no pueden aspirar a más, no cuentan con el material necesario para realizar sus actividades y se sienten inseguros respecto a los accidentes por no contar la mayoría de las veces con el uniforme completo.

Para lo cual es menester sensibilizar a los directivos de los problemas que se generan por el alto índice de rotación de personal, ya que los gerentes tendrán la capacidad de solucionarlos solo se trata de ponerle un poco de más atención al personal, de que se sientan motivados, contentos con su trabajo y en conjunto luchar por ser los mejores.

De tal manera se tienen que considerar las propuestas dadas anteriormente y que se apliquen de la mejor manera para reducir al mínimo la rotación de personal operativo, ya que esto es posible si se genera una conciencia a todos los empleados que realmente son una parte fundamental para la organización y que la sientan como suya, proporcionando reconocimiento a sus tareas alentándolos para que día con día realicen mejor su trabajo.

Para ellos también es vital que sean escuchados, que sean tomados en cuenta y hasta hacerles críticas constructivas para solucionar los problemas que se pudieran suscitar desde el fondo de esta forma obtener el máximo de sus habilidades, capacidad y conocimientos y puedan tener la oportunidad de desarrollarse dentro de la organización.

Cabe mencionar que existe una gran competencia dentro del mismo giro de esta organización, y para que se pueda mantener y sobrevivir, el medio exige que los resultados con respecto a calidad, seguridad y eficiencia siendo los mejores cada vez.

## BIBLIOGRAFÍA

- Anas Galicia Fernando  
Administracion de recursos humanos  
Editorial Trillas  
Mexico. 1996
- Baena Paz Guillermina  
Montero Olivares Sergio  
Tesis en 30 dias  
Editores Mexicanos Unidos S A  
Mexico 2001
- Chiavenato Idalberto  
Administracion de recursos humanos  
Mc Graw Hill de Mexico S A de C V  
Mexico. 1986  
p p 154 155 159
- Davis Keith  
Newstrom John W  
Comportamiento humano en el trabajo  
Mc Graw Hill Interamericana Editores, S A de C V  
Mexico 1999
- Dessler Gary  
Administracion de personal  
Prentice-Hall Hispanoamericana S A  
Mexico 1996

Dessler Gary  
Organización y administración (Enfoque situacional)  
Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.  
Mexico, 1979  
p p 181

French Wendell L  
Administración de personal  
Desarrollo de recursos humanos  
Nonega Editores  
Mexico 1991  
p p 148

Gonzalez Martin  
Olivares Socorro  
Comportamiento Organizacional (Un enfoque latinoamericano)  
Compañía Editorial Continental S A de C V  
Mexico 1999

Gordon Judith R  
Comportamiento Organizacional  
Prentice-Hall Hispanoamericana S A  
Mexico 1997  
p p 116 117

Hellnegel Don  
Slocum John W  
Woodman Richard W  
International Thomson Editores. S.A de C V  
Mexico. 1999  
p p 54, 55. 198. 203

Hernandez Sampien Roberto  
Fernandez Collado Carlos  
Bautista Lucio Pilar  
Metodologia de la investigacion  
Mc Graw Hill Interamericana Editores. S.A. de C.V.  
Mexico. 2000  
p p 234 256

Hodgetts Richard M  
Altman Steven  
Comportamiento en las organizaciones  
Mc Graw-Hill  
Mexico. 1989

Pigors Paul  
Myers Charles A  
Administracion de personal (Un punto de vista y un metodo)  
Cia Editonal Continental. S A  
Mexico. 1982

Robbins Stephen P  
Comportamiento organizacional (Teoria y práctica)  
Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.  
Mexico, 1996  
p p 27

Rodriguez Estrada Mauro  
Ramirez-Buendía Patricia  
Psicología del mexicano en el trabajo  
Mc Graw-Hill  
Mexico 1996

Rodriguez Valencia Joaquin  
Administración moderna de personal  
Ediciones contables administrativas y fiscales. S A de C V  
Mexico 1999

Sherman Arthur W  
Bohlander George W  
Administración de los recursos humanos  
Grupo Editorial Iberoamericana S A de C V  
Mexico 1994

Siegel Laurence  
Lane Irving M  
Psicología de las organizaciones industriales  
Compañía Editorial Continental S A de C V  
Mexico 1980

Sikula Andrew F  
Administración de personal  
Editorial Limusa  
Mexico: 1983  
p p 41

Strauss George  
Sayles Leonard R  
Cardenas Nannetti Jorge  
Personal  
Problemas humanos de la administración  
Prentice-Hall Hispanoamericana S A  
Mexico 1981

Werther B William  
Davis Keith  
Administración de personal y recursos humanos  
Mc Graw Hill Interamericana de Mexico, S A de C V  
Mexico 1995