



Universidad Don Vasco, A.C.

----- INCORPORACIÓN No. 8727 - 02 -----

a La Universidad Nacional Autónoma de México
Escuela de Administración y Contaduría

LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y SU
RELACIÓN CON LA MOTIVACIÓN
Estudio de caso en la empresa CHOCOLATERA
MOCTEZUMA S.A DE C.V.

TESIS

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

presenta:

PAULINA MORFIN RIOS



Uruapan, Michoacán , enero del 2005.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIAS

A MIS PADRES

A quienes les debo todo lo que soy. Gracias por darme la oportunidad de estudiar una carrera y apoyarme en todos mis proyectos

A MI TIO ALFREDO

Por ser una persona a quien quiero y admiro mucho, y que ha sido muy importante para el desarrollo de esta tesis, gracias por compartir tu experiencia y guiarme en este proyecto

A ENRIQUE

Por formar parte importante en mi vida y darme su apoyo incondicional en el transcurso de esta carrera

I N D I C E

INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I. ADMINISTRACIÓN EN LAS EMPRESA	7
1.1.- Definición de Empresa	7
1.2.- Importancia de la administración	9
1.3.- ¿Qué es un buen administrador?	10
1.4.- Proceso Administrativo	11
1.5.- Principios administrativos	13
1.5.1.- Principios de Fayol	13
1.5.2.- Principios de Urwick	16
1.5.3.- Principios de eficiencia de Emerson	17
1.5.4.- Principios de la administración científica de Taylor	18
1.6.- Áreas funcionales importantes de la empresa	19
1.7.- Estructura Básica de las organizaciones	23
CAPÍTULO II. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	
2.1.- Definición de Recursos Humanos	27
2.2.- Elementos de los Recursos humanos	28
2.3.- Importancia de los Recursos humanos	29
2.4.- Funciones de la administración de recursos humanos	30
2.4.1.- Reclutamiento	31
2.4.2.- Contratación	32

2.4.3.- Inducción	33
2.4.4.- Capacitación	34
2.4.5.- Administración de sueldos y salarios	35
2.4.6.- Higiene y seguridad	36
2.4.7.- Psicología Industrial	38
2.4.8.- Psicología Organizacional	40
2.5.- Motivación	41
2.5.1.- Naturaleza de las necesidades humanas	43
2.5.2.- Breve explicación sobre las teorías Motivacionales	46
2.5.3.-Teoría antropológica de la motivación	51
CAPÍTULO III. LA ROTACIÓN DE PERSONAL Y SU RELACIÓN CON EL RENDIMIENTO Y SATISFACCIÓN LABORAL DENTRO DE LA EMPRESA	
3.1.- Factores que influyen en el rendimiento laboral	61
3.2.- Comunicación con los empleados	64
3.3.- Principios básicos para la comunicación con los empleados	65
3.4.- Tácticas y técnicas para mantener o mejorar la comunicación cc	66
3.5.- Equipos de Trabajo	71
3.6.- El desempeño dentro de la empresa	73
3.7.-El desempeño en el trabajo	75
3.8.- Compromiso organizacional y su relación con la satisfacción lab	77
CAPÍTULO IV . LA ROTACIÓN DE PERSONAL.	
4.1.- Concepto de rotación de personal	105
4.2.- Determinación del índice de rotación de personal	106

4.3.-Causas de la rotación de personal	109
4.3.1.- Causas externas	111
4.3.2.- Causas internas	111
4.4.- Efectos en la empresa	116
4.4.1.- Bajas en la producción	117
4.4.2.- Reducción de ventas y utilidades	118
4.4.3.- Efecto en la productividad	119
 CAPÍTULO V . CASO PRÁCTICO	
5.1.- Generalidades de la empresa	123
5.2.- Metodología de la investigación	127
5.3.- Aplicación de cuestionarios y entrevistas	130
5.4.- Análisis e interpretación de datos	138
5.5.- Conclusión	159
5.6.- Propuesta para motivar el personal previniendo la rotación de personal	164
BIBLIOGRAFÍA	167

INTRODUCCIÓN

La rotación de personal es un fenómeno muy importante en una empresa el cual abarca varias causas, las cuales se pretenden analizar en esta tesis, tratando de identificarlas para poder dar una solución a dicho problema, proponiendo a la motivación como una herramienta útil para evitar este fenómeno, tomando en cuenta siempre las necesidades, tanto del personal como de la empresa, con el fin de lograr un equilibrio entre ambas partes. Puesto que un problema de rotación afecta y repercute negativamente en una organización.

Por lo anteriormente expuesto se pretende a lo largo de esta investigación lograr los siguientes objetivos:

- Conocer a fondo la relación que tiene el personal con la empresa en estudio.
- Encontrar las causas reales que ocasionan la rotación de personal en esta empresa.
- Realizar una propuesta que permita motivar a los trabajadores y que vaya de acorde con las necesidades de los trabajadores y de la empresa.
- Conocer las causas de la rotación de personal y dar una motivación para su desempeño dentro del trabajo y con esto obtener una disminución en la rotación del personal dentro de esta empresa.

La hipótesis que se plantea para la realización de esta investigación es:
“La rotación de personal se debe a que no se cuenta con un sistema adecuado de motivación”.

Dentro del capítulo I se pretende dar a conocer lo que conforma una empresa, junto con su adecuada administración, con el fin de empezar por la raíz del problema, puesto que si no se tiene bien definido este aspecto es imposible comprender las causas de este fenómeno, por lo que es necesario analizar lo que conforma una verdadera empresa.

En el capítulo II se define los recursos humanos, siendo un elemento de suma importancia dentro de una empresa, y se explica la relación con la motivación en este recurso.

En el capítulo III se analiza la relación entre la rotación y la satisfacción laboral, siendo un factor muy importante para el personal de una empresa, del cual depende una relación adecuada dentro de la empresa para lograr los objetivos propuestos entre ambas partes.

En el capítulo IV se define ampliamente el problema de rotación de personal, sobre el cual trata principalmente esta investigación, por lo que se proponen métodos para ser medido así como un análisis de las causas que lo ocasionan.

En el capítulo V se revisa un caso práctico, en el cual se aplican los conocimientos revisados en esta tesis, en este capítulo se muestra la situación real de la empresa discutiendo resultados de esta rotación de acuerdo a los cuestionarios aplicados.

CAPÍTULO I

ADMINISTRACIÓN EN LAS EMPRESAS

En este capítulo se analizará lo que es Administración por medio de diferentes definiciones de autores, ya que por medio de éstas podremos darnos una idea de este concepto y formar nuestro propio criterio sobre él, así como también atender la importancia que tiene dentro de las empresas. Otro concepto que se desarrollará en este capítulo es ¿qué es un buen administrador?, pues en ellos recae la posibilidad de alcanzar una buena administración dentro de una empresa. También revisaremos los principios administrativos, según los describen diferentes autores. Las áreas funcionales también serán revisadas para poder tenerlas en cuenta dentro de la organización. Este capítulo se considera una base esencial dentro de este proyecto, para poder entender muchos conceptos que se manejarán a lo largo del mismo.

1.1.- DEFINICIÓN DE EMPRESA

Para poder analizar correctamente lo que es una empresa se presentarán algunas definiciones de diferentes autores, que nos ayudarán a entender mejor lo que es una empresa y con esto enriquecer nuestros conocimientos a través de las ideas estos autores, para darnos cuenta de cómo una empresa contribuye al desarrollo del bienestar social.

“Administrar es prever, organizar y controlar”. (FAYOL, citado por REYES; 1986:17)

“Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”. (MONNEY, citado por REYES; 1968:16)

“Es un proceso social que tiene la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”. (BRENCH, citado por REYES; 1986:16)

“Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”. (FERNANDEZ, 1990:37)

“Es una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano”. (PETERSON AND PLOWMAN, 1992:3)

“La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”. (KOONTZ AND O´DONELL, 1992:3)

“Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno”. (TERRY, 1992:3)

“Es el empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente a grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa“. (TANNENBAUM, 1992:3)

Analizando las ideas de estos autores podemos decir que la administración es una ciencia que prevé, organiza, dirige, coordina y controla los diferentes recursos con que cuenta la empresa, con el fin de satisfacer las necesidades dentro de la organización, así como llegar a los objetivos establecidos con ayuda del esfuerzo humano coordinado.

1.2.- IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración se puede encontrar en muchos ámbitos, como puede ser desde una administración pequeña como en el hogar, hasta en las grandes empresas con el manejo de grandes recursos, por tal motivo es necesario tomarla en cuenta y saber que si se sabe aplicar correctamente se puede obtener grandes beneficios por medio de ella.

Dentro de una empresa grande, la administración técnica o científica es esencial, ya que debido a su gran dimensión y magnitud no se podría tener el control adecuado dentro de ella, sin una buena administración. En las medianas o pequeñas empresas se lleva a cabo administración pero en menor magnitud, debido a que cuentan con menos recursos, pero básicamente se encuentran

haciendo lo mismo, por tal motivo aquí se demuestra la importancia que tiene la administración en todas las empresas, y que sin ésta no podrían existir. Por esto se debe de tomar muy en cuenta la administración y aprender a llevarla correctamente para poder tener éxito en cualquier empresa.

La elevación de la productividad, preocupación primordial para cualquier empresa en el campo económico, depende mucho de esta administración, la cual debe de ser adecuada y suficiente, ya que si cada célula de esa entidad económico social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

La calidad en la administración es lo que hace la diferencia entre una empresa y otra, por eso es necesario estudiar la administración y comprenderla, para poder adecuarla a las necesidades propias de cada organización y poder encaminarla para lograr el objetivo planteado.

1.3.- ¿QUE ES UN BUEN ADMINISTRADOR?

Administrador; es el que gobierna o dirige. (Real Academia de la Lengua Española). Son sinónimos de administrador, gobernador, rector, regente, gerente, director, ministro, intendente gestor, apoderado, jefe, guía, dirigente, mayordomo, síndico, cuidador, tutor, curador, etc.

El administrador profesional deberá estar capacitado para gobernar o dirigir, para evolucionar las organizaciones y para desarrollar el conocimiento relativo a la

profesión, también debe de tener la capacidad de dirigir eficazmente organismos industriales, comerciales, financieros y de servicios, ya sean públicos, privados o del sector social, al más alto nivel, en el ámbito nacional o internacional.

Un administrador profesional competente posee conocimiento experto en las actividades y la situación industrial, comercial, financiera y de servicios, respecto de los países con mayor crecimiento en los últimos años y respecto del país en que haya de desempeñarse. Así mismo posee conocimiento experto de los recursos naturales, de los mercados, infraestructura y fuerza de trabajo, específicos del país o localidad, así como la capacidad de generar nuevos conocimientos para actualizarse, validar y desarrollar los existentes, en su disciplina. Se encuentra capacitado para impulsar y conducir el desarrollo científico técnico necesario a las corporaciones, para lograr el liderazgo de las mismas, el administrador profesional debe contribuir al desarrollo de su propia disciplina para no ser desplazado, con esto podrá producir innovaciones y desarrollar nuevos conocimientos. (GARCÍA CASTILLO RAFAEL 1999, edición Internet, departamento de administración)

1.4.- PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo muchas veces, o inclusive a diario, lo empleamos sin darnos cuenta, en las actividades del trabajo, en la escuela o en cualquier otro lugar donde se requiera enfocar nuestros objetivos hacia un resultado total y satisfactorio.

El proceso administrativo es un modelo que simplifica nuestra vida, usado para realizar las cosas de una manera más fácil y sencilla. Este proceso administrativo conforma una de las principales funciones de un administrador, él es el responsable de la estructura de la organización, que incluye la determinación de las tareas que se han de desarrollar, quiénes deberán de realizarlas, cómo deben agruparse y tomar decisiones.

Pasos para llevar a cabo una buena administración:

Prever. Contemplar las diferentes opciones que tenemos como meta o como posibles soluciones para resolver un problema y determinar qué puede hacerse, encausando el plan de acción.

Planear: Se proyecta el objetivo, las metas y acciones, determinando los recursos que se requieran para alcanzarlos. Decidir cuando y cómo ha de hacerse, en que tiempos y cuántas unidades, todo esto previamente analizado por los gerentes, quienes tomarán la decisión.

Organizar: Una vez establecido lo que se pretende lograr, los administradores deben asignar al personal, los recursos materiales y técnicos, así como procedimientos que se van a utilizar para lograr el cumplimiento de los objetivos, fijando la autoridad y responsabilidad a cada nivel jerárquico.

Coordinar: Es armonizar cada uno de los elementos y actividades con cada una de las personas asignadas previamente en la organización.

Dirigir: Los administradores deben observar que cada una de las actividades se estén realizando conforme a las reglas establecidas, y para ello requieren trabajar directamente con la gente, motivándola para que se sientan satisfechos y colaboren mejor. También son los encargados de presentar los avances en el cumplimiento de las metas. (KOONTZ; 1985)

1.5.- PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS

Un principio constituye un criterio, una norma de uso que el administrador debe de usar para tener un apoyo en su trabajo a realizar, y con esto poder entender situaciones que se le vayan presentando para tomar una buena decisión. Los principios son elementales para un administrador, debido a que ayudan a explicar el comportamiento de la administración y por tal motivo permiten predecir resultados.

1.5.1.- PRINCIPIOS DE FAYOL

Como antecedente de Henri Fayol, se puede decir que fue uno de los principales fundadores de los estudios sobre la organización económica de la empresa. En 1916 publicó su tratado “ Administración industrielle et générale”, en el que establece las seis funciones más importantes de una empresa como son;

administrativa, contable, técnica, comercial, financiera, contable y de seguridad social.

A través de la enorme experiencia que adquirió este autor, nosotros podremos analizar sus principios, los cuales pueden ayudarnos a reflexionar sobre lo que puede necesitar una empresa para ser mejor y obtener mayores satisfacciones.

Fayol nos hace mención de principios fundamentales para la constitución de una empresa, y nos refleja la importancia que debemos de darles para lograr una adecuada armonía en el trabajo a realizar y así obtener mejores resultados.

1.- División del Trabajo: Se busca producir más con el mismo trabajo gracias a la especialización de las funciones.

2.- Autoridad: Es la capacidad de ejercer el mando y poder.

3.- Disciplina: Es la obediencia entre la empresa y sus agentes, ésta debe imponerse por igual desde los altos niveles ejecutivos hasta los niveles más bajos.

4.-Unidad de Mando: Sólo una persona puede recibir órdenes de un solo jefe.

5.- Unidad de dirección: Sólo un jefe y un programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objetivo.

6.- Subordinación del interés particular, al interés general: El interés de un empleado o grupo de empleados, no debe prevalecer contra el interés de la empresa.

7.- Remuneración al personal: Es el precio del servicio prestado, debe ser equitativo y en la medida de lo posible que genere satisfacción al personal.

8.- Centralización: Analizar el grado en que la autoridad debe concentrarse o dispersarse, esto dependerá del tamaño y tipo de la empresa. Si se le permite al personal externar sus opiniones, ideas, sugerencias o consejos que puedan servir para el logro de los objetivos, entonces existirá mayor descentralización.

9.- Jerarquía: Es la manera en la que se va distribuyendo la autoridad, que comienza desde los niveles más altos, bajando a los niveles medios hasta llegar sucesivamente a los niveles inferiores, pero esto puede ser modificado en caso de que se presente una situación de urgencia.

10.- Orden: Se refiere a que la distribución de las cosas y de las personas debe ser la adecuada para que se facilite el desarrollo de las actividades.

11.- Equidad: Los administradores deben de dar un trato respetuoso y benevolente a sus subordinados de forma general, de manera que se sientan estimulados a dar lo mejor de ellos.

12.- Estabilidad del personal: Supone que los frecuentes cambios de personal que existen en una empresa se deben a la mala administración, ya que un jefe con mediana capacidad, pero que pasa mucho tiempo conociendo a las personas y a las cosas que suceden en la empresa, puede mantener su puesto en comparación con un jefe con gran capacidad pero que vive ignorante de lo que pasa y no tiene mucha relación con el personal.

13.- Iniciativa: Se les debe permitir a los subordinados tomar iniciativas para mejorar sus actividades, de esta manera se sienten realizados y parte importante para el logro de los objetivos.

14.- Unión del personal: Es importante que se fomente la comunicación y el trabajo en equipo, para crear un ambiente más armónico y evitar conflictos intergrupales y lograr así que todos naveguen en el mismo barco.
(KOONTZ; 1985, 39)

1.5.2.- PRINCIPIOS DE URWICK

Los principios que nos menciona Urwick nos dan un amplio panorama para poder analizar correctamente diferentes alternativas y así poder comparar estos principios con los de otros autores, y utilizar los que creamos que sean más convenientes para nuestra empresa. Al observarlos nos daremos cuenta que este autor propone nuevas formas de trabajo que considera de mayor importancia dentro de una empresa.

1.- Especialización: Una persona debe realizar una sola función en cuanto fuere posible.

2.- Autoridad: Debe haber una línea de autoridad claramente definida, conocida y reconocida por todos.

3.- Amplitud Administrativa: Cada superior no debe tener más que un cierto número de subordinados.

4.- Definiciones: Los deberes, autoridad y responsabilidad de cada cargo y sus relaciones con los otros cargos, deben ser definidos por escrito y comunicados a todos. (URWICK, citado por CHIAVENATO: 1989:93)

1.5.3.- PRINCIPIOS DE EFICIENCIA DE EMERSON

Este autor, a través de su sistema de salario por rendimiento, contribuye un enorme avance para la administración dentro de una empresa, en donde nos dice que las 2/3 partes del rendimiento normal se remuneran con el salario base y al resto de la producción se aplica una prima progresiva que puede alcanzar el 20% del salario base cuando se llega a la producción normal, y a través de esto se considera más el esfuerzo del trabajador.

El autor ofrece una nueva propuesta en la cual va más enfocada hacia el logro del objetivo en conjunto con el personal, tomándolo más en cuenta a éste.

- 1.- Trazar un plan objetivo y bien definido de acuerdo con los ideales.
- 2.- Establecer el predominio del sentido común.
- 3.- Mantener orientación y supervisión competentes
- 4.- Mantener disciplina.
- 5.- Mantener honestidad en los acuerdos
- 6.- Mantener registros precisos, inmediatos y adecuados
- 7.- Fijar remuneración proporcional al trabajo
- 8.- Fijar normas estandarizadas para las condiciones de trabajo.

(EMERSON, citado por CHIAVENATO; 1989:58)

1.5.4.- PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DE TAYLOR

Este autor propone un sistema de organización del trabajo al que se le ha dado el nombre de *Taylorismo*. Taylor da un enfoque hacia las habilidades del personal y su forma de trabajo, de una manera más disciplinada e inspeccionada.

1.- Principio de Planteamiento:

Sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica, por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método.

2.- Principio de la preparación

Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y preparación para producir más y mejor, de acuerdo con el método planteado, además de la preparación de la mano de obra, como también la distribución física y la disposición racional de las herramientas y materiales.

3.- Principio de control

Controlar el trabajo para certificar que el mismo esté siendo ejecutado con las normas establecidas y según el plan previsto. La gerencia debe cooperar con los trabajadores para que la ejecución sea la mejor.

4.- Principio de la ejecución

Distribuir distintamente a las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada. (TAYLOR, citado por CHIAVENATO;1989:57).

1.6.- ÁREAS FUNCIONALES IMPORTANTES EN LA EMPRESA

Para poder determinar correctamente las principales áreas dentro de una organización, se debe de tomar en cuenta su actividad económica, su tamaño y su estructura organizacional, por lo que cada empresa estructurará sus áreas de acuerdo a sus características y necesidades.

El agrupamiento de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa, engloba todo lo que las empresas normalmente hacen.

La departamentalización funcional es la base más usada para organizar actividades, y está presente en casi cualquier empresa en algún nivel de la estructura de la organización.

A continuación se mostrarán una serie de funciones comunes que se encuentran en forma general en diversas empresas:

PRODUCCIÓN

Es la encargada del adecuado manejo de las herramientas y técnicas para la obtención eficaz del producto o servicio, mediante el recurso administrativo y material. Su principal función es crear un producto, bien o servicio a la sociedad.

MERCADOTECNIA

Es el conjunto de técnicas que nos permiten conocer un mercado en un tiempo determinado, a fin de observar su comportamiento para proporcionar un producto o servicio. Su función principal es posesionar un producto en el mercado.

FINANZAS

Ha adquirido recientemente importancia en la dirección general de la empresa. En el pasado, el funcionamiento financiero decía cuanto dinero necesitaba la empresa y tenía la responsabilidad de obtener dichos fondos, con el nuevo sistema el

gerente financiero se enfrenta a cuestiones fundamentales referentes a las operaciones de la empresa comercial.

ÁREA DE COMPRAS

Esta unidad se encarga de revisar lo que hace falta en los diferentes departamentos.

Las compras constituyen una actividad altamente especializada, que debe ser realizada de un modo racional, con objeto de comparar, para cada tipo de materia necesaria; la calidad, el precio en el momento y con entrega al tiempo justo.

RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos o de personal es la disciplina que nos enseña los métodos más adecuados para el manejo de personal.

Los recursos humanos representan uno de los factores más importantes para el desarrollo de la administración. El procedimiento en esta área se divide en las siguientes etapas:

1.- Selección: Los puestos deben ser ocupados por el mejor candidato de acuerdo a un perfil predeterminado o establecido.

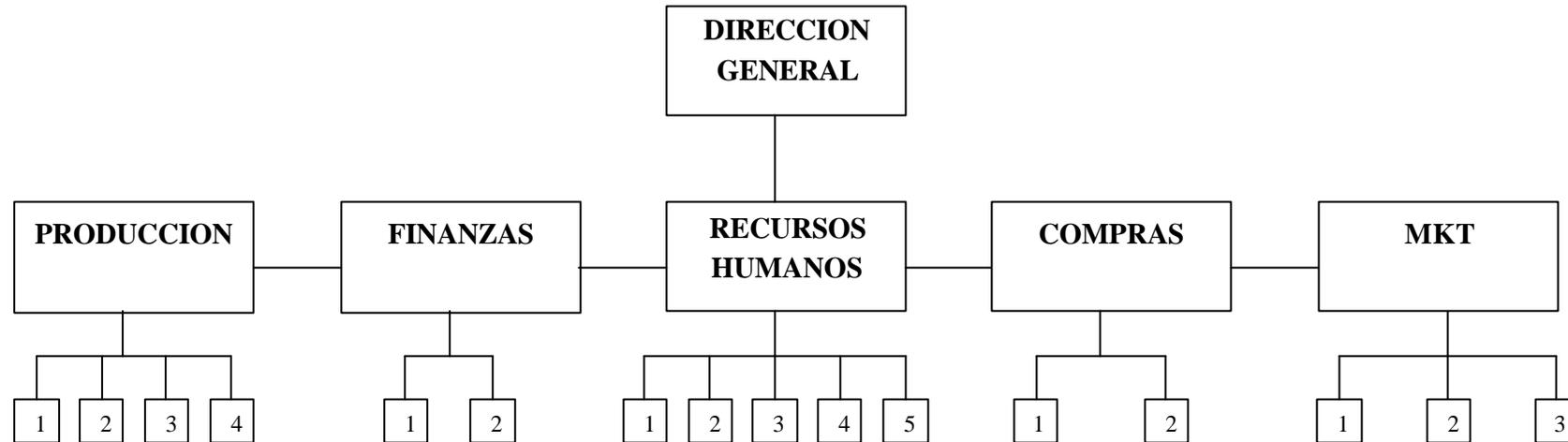
2.- Entrenamiento: Una vez aceptado el trabajador se le señalarán los procedimientos que deberá seguir para llevar a cabo sus operaciones.

3.- Tratamiento: A los trabajadores se les informa sobre sus derechos y obligaciones, indicándoles claramente sanciones y disciplinas por falla cometidas.

4.- Buen sueldo.

5.- Servicios al personal: Ésta área se encarga de llevar a cabo todas las actividades referentes a tener personal en cada una de las áreas de la empresa y a tener conforme al personal dentro de la misma.

1.7.- ESTRUCTURA BÁSICA DE LAS ORGANIZACIONES



Producción:

- 1.-Depto de almacén.
- 2.-Depto. De productos en proceso
- 3.-Depto de productos terminados
- 4.-Depto de control de calidad

Finanzas:

- 1.-Proyectos de inversión
- 2.-Contraloría

Compras:

- 1.-Compras Locales
- 2.-Compras Foráneas

Mkt:

- 1.-Investigación de Mercados
- 2.-Publicidad
- 3.-Ventas y cobranza

Recursos Humanos:

- 1.-Reclutamiento y selección
- 2.-Contratación
- 3.-Inducción y capacitación
- 4.-Admon de sueldos y salarios
- 5.-Higiene y Seguridad

(MENDEZ,1990:151-165)

En este capítulo se plantea que dentro de una organización se deben establecer correctamente las jerarquías, así como lo que se debe desempeñar en el trabajo, con esto podemos evitar confusiones entre los trabajadores, pues al saber correctamente su función de trabajo y con quien deben dirigirse, se mantendrá una armonía y se evitará que se desempeñen funciones que no les corresponden. El personal debe tener muy claro este tipo de situaciones, y un administrador debe considerar estos principios como una guía, la cual le ayudara a comprender mejor las diferentes situaciones que se le puedan presentar para que tome una correcta decisión en su forma de ejercer su autoridad y la gran responsabilidad que tiene para conducir correctamente a la empresa.

Los principios de Fayol me parecen de suma importancia, debido a que abarcan situaciones muy comunes en la empresa y muy importantes, que deben ser atendidas en el momento, porque si no pueden causar un enorme descontrol. Este autor analiza desde la posición del jefe hasta el bienestar del trabajador, dando equidad a la empresa siendo estos los principales elementos dentro de una organización, y la principal relación cotidiana entre sus miembros, en donde por medio de ellos la empresa se guiará, obteniendo resultados buenos o malos, dependiendo del nivel de control que alcance.

Los principios de Urwick nos dan beneficios tales como la especialización, la cual actualmente tienen mucha importancia, debido a la enorme competencia que se va desarrollando día a día, y por lo cual cada vez se requiere de gente más

capacitada y especializada en el trabajo, para poder estar al tanto y superar a la competencia con esa mejor especialización.

Emerson nos propone el plan objetivo hacia el cual se debe de dirigir una empresa, tomando en cuenta el sentido común y la remuneración proporcional al trabajo, lo cual nos puede ayudar a fijar los objetivos que se deben establecer en una empresa. Este principio puede ser de mucha ayuda para la fijación de dichos objetivos, ya sea de un objetivo general de la empresa o dentro de los mismos departamentos.

Fayol nos propone una manera más eficiente para un buen funcionamiento dentro del trabajo laboral, planteando un principio que elimina la improvisación, y nos indica que por medio de métodos basados en procedimientos científicos se sustituye esa improvisación, en donde nos señala una especialización más marcada dentro del trabajo a realizar, dando una debida preparación al personal, y logrando así una ejecución del trabajo más especializada, teniendo el control debido para su correcta realización.

Finalmente considero que las áreas funcionales propuestas para la empresa son una base muy importante para una organización, independientemente de lo que se quiera hacer, vender, promover, etc., identificando las funciones más comunes que se dan en diversas empresas, como es la producción, mercadotecnia, finanzas, compras y sobre todo recursos humanos. Estas 5 áreas las considero muy importantes, debido a que básicamente engloban todas las funciones de una

empresa, por lo que dentro de éstas se debe lograr una coordinación correcta para su buen funcionamiento, y la retroalimentación que se pueda dar para la obtención de mejores resultados.

CAPITULO II

ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

El área de recursos humanos dentro de una organización juega un papel muy importante, debido a que se mantiene en contacto constante con los trabajadores y trata de ver las necesidades que éstos tienen, siendo que el recurso humano es uno de los más importantes entre todos los recursos con que cuenta la empresa, el cual siendo bien dirigido y organizado, colabora eficientemente en las operaciones de la empresa, por lo que se considera que es de suma importancia conocerlos bien. Dentro de este capítulo revisaremos los conceptos de Recursos Humanos y Rotación, para poder analizar las diferentes definiciones que nos dan autores reconocidos, y a través de esto darnos cuenta del papel tan importante que juega la motivación dentro de estos recursos humanos.

2.1.- DEFINICIÓN DE RECURSOS HUMANOS

RECURSOS HUMANOS

Son las personas que trabajan para una organización. Las habilidades que poseen y su conocimiento acerca del sistema de trabajo, son de gran valor para los administradores.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, etc., en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. (ARIAS, 1990:27)

Es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de rotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quien recibe el servicio y satisfacer, también las necesidades del personal (RODRIGUEZ, 1990:27)

Con estas definiciones de los autores, conceptualizaremos a la administración de los recursos humanos, como una área encargada del personal idóneo para la empresa mediante sus funciones, quienes las realizarán lo mejor posible tomando en cuenta las necesidades de su personal, para lograr un beneficio para ambas partes y por supuesto alcanzando la autorrealización.

2.2.- ELEMENTOS DE LOS RECURSOS HUMANOS

Para que una organización pueda llegar al logro de sus metas y objetivos necesita de la combinación de los diferentes recursos con los que cuenta, como son: recursos materiales, técnicos y humanos, de estos últimos será el esfuerzo físico

integrado por otros factores como los conocimientos, experiencias, motivaciones, intereses vocacionales, habilidades, aptitudes, carácter, etc. Los cuales se pueden ir moldeando mediante cursos o por la experiencia misma. Con dichos elementos el recurso humano ayuda a mejorar y perfeccionar tanto elementos técnicos como materiales lo cual no puede suceder a la inversa.

2.3.- IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS

El recurso humano es uno de los recursos de mucha importancia, porque pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos de la empresa. Son los únicos recursos vivientes que pueden pensar, sentir, etc. Los cuales son capaces de procesar a los otros recursos inertes. Además constituyen los recursos más complejos los cuales necesitan de organización. Los recursos humanos son los únicos que se encuentran en todas las áreas y niveles de organización, por lo que es necesario que los gerentes de área reconozcan al recurso en las operaciones diarias de una organización.

Una organización necesita personal para diversos niveles: operativos y personal de apoyo, personal administrativo y directivo para completar toda una gama de objetivos y actividades.

Para que una empresa funcione correctamente, es indispensable contar con dos puntos importantes: las personas que desarrollan y dirigen la actividad económica

o social, y los recursos materiales o tecnológicos para la elaboración de un producto o servicio.

El llevar a cabo las operaciones de una empresa año tras año conlleva más costos, ya que los sueldos, salarios y prestaciones continúan subiendo. Cada vez el dinero rinde menos y las personas se sienten frustradas, y nos les basta con recibir su pago, sino que además de tener jornadas de trabajo cortas, quieren mejores servicios, prestaciones como las que ofrece la competencia, recibir más seguridad, obtener incentivos atractivos, etc. Y por otro lado la empresa requiere un trabajo eficiente y eficaz, obteniendo así una producción evitando tiempos ociosos, buscando nuevos caminos que produzcan la mayor utilidad posible, es por eso que para gerentes como supervisores y trabajadores puedan estar satisfechos se hace necesario contar con el área de Recursos humanos para que pueda analizar estas causas y pueda ayudarles a sentirse parte de la empresa y conseguir un desarrollo integral.

2.4.- FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Delimitar las funciones inherentes del departamento de Recursos Humanos es una tarea de la dirección superior, para lograr de manera efectiva la coordinación de sus relaciones con los demás departamentos. El departamento de recursos Humanos, como tal, representa un grupo asesor para ayudar en asuntos relativos a políticas de personal que deben seguirse, los controles que deben llevar a cabo,

así como proporcionar planes de remuneración, programas de capacitación y desarrollo , seguridad y actividades recreativas.

2.4.1.- RECLUTAMIENTO

Es el primer paso para proporcionar recursos humanos apropiados a la organización, una vez que se ha abierto una vacante. Es un conjunto de procedimientos, que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

El reclutamiento comienza en el momento de conocer las necesidades presentes y futuras del personal que tiene la empresa, esto es un proceso de información que se da entre la organización y el mercado de trabajo y a la inversa. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

Es un proceso para determinar cuales son dentro de todos los solicitantes los mejores, para que se puedan adaptar a las descripciones y especificaciones del puesto.

El proceso de selección, se inicia cuando los candidatos solicitan un empleo y concluye con la decisión de contratación.

La selección intenta solucionar dos problemas:

- La adecuación de la gente al puesto

- La eficiencia de la gente en el puesto.

Todo criterio de selección, se basa en información de análisis y especificaciones del puesto que debe ser ocupado. Las exigencias de selección, se apoyan en las exigencias propias de las especificaciones del puesto, cuyo propósito es el dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para desempeñarlo. El resultado final del proceso de selección son las personas a las que se contrata. (RODRÍGUEZ, 1993:94-105)

2.4.2.- CONTRATACIÓN

Una vez pasadas con éxito las etapas del proceso de selección o mecanismos de interpretación (solicitud, pruebas, entrevistas, exámenes médicos) el candidato puede ser contratado.

La selección y contratación del personal, se pueden considerar como procesos interrelacionados, ya que a una persona por lo regular no la contrata una empresa antes de considerar al puesto que va a ocupar mediante la selección.

La ley presume la existencia del contrato y de la relación del trabajo, al que presta un servicio personal y el que lo recibe, por lo cual la falta de un contrato escrito no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues la ley imputa al patrón la falta de esa formalidad.

Contrato de trabajo.- Aquel en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación, mediante el pago de un salario.

El elemento esencial así como del contrato del trabajo es la “subordinación” del trabajador; es decir, su sometimiento a la autoridad del patrón, lo cual representa para éste el ejercicio de un poder sobre el operario, en virtud de una relación jurídica. (RODRÍGUEZ 1993: 94-105)

2.4.3.- INDUCCIÓN

Las experiencias iniciales que vive el trabajador en la organización, van a influir en su rendimiento y adaptación, de ahí la importancia del proceso de inducción.

Es el proceso de guiar y orientar al nuevo trabajador hacia la incorporación en la organización, a su puesto y ambiente de trabajo.

Es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la organización, en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones, derechos y a las políticas de la empresa, etc.

La inducción es importante, tanto en la pequeña como en la grande empresa. En las pequeñas organizaciones deberá existir, por lo menos un manual de

bienvenida conforme la organización sea más grande, es necesario utilizar más instrumentos de inducción. (RODRÍGUEZ, 1993:106-113)

2.4.4.- CAPACITACIÓN

La capacitación es de carácter más bien teórico, de amplitud mayor y para trabajos calificados, a diferencia del adiestramiento, que es de carácter más práctico y para un puesto concreto.

Es evidente que, si bien en los niveles inferiores no calificados, predomina el mero adiestramiento, conforme se asciende en los niveles jerárquicos, tienen mayor importancia la capacitación.

Especies de Capacitación:

- En razón de su fin

=En razón de la amplitud que implica la capacitación.

-La que se da sobre conocimientos que serán aplicables dentro de un puesto determinado.

-La que se da sobre conocimientos aplicables en todo un oficio.

-La que se imparte sobre conocimientos que se refieren a toda una rama industrial, bancaria, comercial, etc.

=La capacitación cultural de carácter sumamente general.

De acuerdo con la naturaleza de la capacitación, podemos distinguir:

*La capacitación que se da al obrero o empleado.

*Capacitación de supervisores.

*Capacitación de ejecutivos.

- En razón de los métodos empleados:

DIRECTA

Se da, expresa y formalmente, con métodos de enseñanza, como son: clases, cursos breves, becas, conferencias, método de casos, cursos por correspondencia e instrucción programada.

INDIRECTA.

Para dar capacitación de éste tipo se utilizan cosas que de suyo tienen otros fines, como son: mesas redondas, publicaciones y medios audiovisuales.

(RODRÍGUEZ, 1993:113-115)

2.4.5.- ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

La cuestión de la remuneración, probablemente sea la función más difícil y perpleja con que tiene que enfrentarse el departamento de personal.

La remuneración es muy importante para los empleados individuales, porque es una medida de su valor para ellos mismos, para los compañeros de trabajo, para las familias y para la sociedad.

Se entiende a la administración de sueldos y salarios como la fase de la administración de recursos humanos que usa principios y técnicas definidas para lograr que la remuneración total que recibe el trabajador, sea razonable,

apropiada a la importancia del puesto, a la eficiencia, a las necesidades personales del trabajador y a las posibilidades de la empresa .

La administración de sueldos y salarios, trata de armonizar los diversos elementos que integran el concepto de salario. Esta rama de la administración de recursos humanos, lleva involucrados muchos aspectos que afectan a la economía y a la sociedad en general.

La tarea principal de la administración de sueldos y salarios, es la de determinar cuánto se ha de pagar a cada empleado en particular.

¿Qué es sueldo y qué es salario?

La retribución obtenida a cambio de los servicios prestados, es el sueldo como lo es el salario, la diferencia se encuentra en la costumbre, es decir, que cuando se elabora y paga la nómina de personal de confianza; se habla de sueldos y cuando se elabora y paga la nómina de personal sindicalizado, se habla de salarios, y cuando se paga cada 15 días se habla de sueldo y de salario cuando se paga por jornada diaria. (RODRÍGUEZ, 1993:113-120)

2.4.6.- HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

Todo individuo tiene derecho a la vida, a la libertad y a la seguridad de su persona.

Es una obligación moral para el administrador, preocuparse por la salud integral de los miembros de la organización así como por la protección contra accidentes.

Higiene Industrial:

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

La reglamentación sobre la higiene industrial, ha sido encaminada a preservar la salud de los trabajadores y de las colectividades industriales y deben contener todas las medidas preventivas de control en locales, centros de trabajo y medios industriales, algunas de ellas se refiere a:

- A) Orientación y ubicación de los locales de trabajo
- B) Materiales de construcción
- C) Sistemas de ventilación
- D) Procedimientos de calefacción
- E) Métodos de iluminación
- F) Protección con equipo especializado para realizar el trabajo, etc

Uno de los medios para prevenir los riesgos profesionales, es la creación de las comisiones mixtas de higiene y seguridad, cuya finalidad principal estriba

en conocer las causas de los peligros y las condiciones insalubres, dentro de los centros de trabajo y tratar de prevenirlos hasta el máximo.

Seguridad Industrial:

Es el conjunto de conocimientos técnicos y su aplicación para la reducción, control y eliminación de accidentes en el trabajo, por medio de sus causas. Se encarga igualmente de las reglas tendientes a evitar este tipo de accidentes.

Su objetivo, es el de desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Se tiene que dar oportunidad para la difusión de medidas de higiene y seguridad, extensivas al hogar y la comunidad. Cumplir con lo dispuesto en la legislación respectiva. (ARIAS, 1994:352-362)

2.4.7.- PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

La psicología Industrial estudia la conducta humana en ambientes organizacionales, la interacción entre esta conducta y la organización misma. Los psicólogos, se pueden enfocar al estudio de cualquiera de estas tres áreas o niveles: el individual, la relación entre los individuos y la organización misma, desde luego, lo hacen utilizando el método científico con el objeto de aplicar los conocimientos para mejorar la conducta organizacional y a las organizaciones. (ARGYLE, 1973)

La Psicología Industrial, es la aplicación o la extensión de los principios y los datos psicológicos, a los problemas relativos a los seres humanos, que operan en el contexto de los negocios y la industria. (SHULTZ, 1985)

El estudio de la conducta, indica que hay diferencias entre los individuos, es decir, diferentes personas actúan de maneras diversas en situaciones semejantes. No obstante, se pueden encontrar ciertos patrones en la conducta de la gente, que permite examinar las relaciones y que permite predecir y controlar la conducta, con el fin de contribuir a la eficiencia y la productividad de las empresas.

La productividad, está directamente relacionada con el desempeño o el rendimiento de los empleados. El desempeño a su vez, parece tener dos componentes importantes: la habilidad y la motivación. El estudio de los factores, entre otros, nos ayuda a entender a las personas y el comportamiento organizacional.

Es claro que todos diferimos en cuanto a las habilidades que tenemos, es decir, la capacidad para efectuar un trabajo. Lo que aquí nos interesa es el estudio de la motivación, o sea, qué es lo que influye para un trabajador para que se esfuerce para alcanzar los objetivos ya sean personales o de la propia organización.

La importancia de la motivación, deriva de que una de las principales tareas de los gerentes, es la de facilitar que las personas a su cargo, se comporten de modo que hagan aquellos que beneficie a la organización y a ellas mismas. El objetivo, es lograr que la gente se desempeñe con altos niveles de calidad y productividad.

Aunque sabemos que el desempeño se ve influido también por aspectos tales como la habilidad y el ambiente, en este estudio se dará mucha importancia hacia el estudio de características de la motivación, y la relación que hay con la rotación de personal en un grupo de trabajadores en una industria alimenticia (CHOCOLATERA MOCTEZUMA S.A. DE C.V.)

2.4.8.- PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Se define como “una disciplina académica, que se ocupa de describir, entender, predecir y controlar el comportamiento humano, dentro de un ambiente organizacional”. (CHIAVENATO, 1982)

Se habla de que cualquier organización es un equipo, porque por medio de la coordinación y la eficiencia, los trabajadores luchan por alcanzar un fin común. Se puede conformar un equipo de trabajo, en donde, las personas no pierdan su individualidad, y establezcan unidades a fines, actividades independientes, cooperación dispuesta y un sentimiento de pertenencia.

Muchos administradores elegían el trabajo individual, perdiéndose de esta manera el sentido de grupo, para pasar a tener relaciones individuales con el jefe, en donde cada individuo lucha contra todos los demás por el poder, el prestigio, reconocimiento y la autonomía personal. De esta manera, los jefes se dedican a administrar individuos más que a grupos; dándoles importancia a metas individuales, sin tomar en cuenta las metas del equipo. Recompensan el logro individual, más que reconocer el trabajo y contribuciones de compañeros. Aquí se comete el error de hacer comparaciones de los logros personales más que de grupos.

El comportamiento humano, involucra una serie de determinaciones conductuales, como son las normas, valores y actitudes que el individuo maneja. Todos estos elementos toman gran importancia en la era de la industrialización en donde estos problemas se incrementan. (STONER Y WANKEL, 1989)

2.5.- MOTIVACIÓN

El objetivo de esta función, es el de desarrollar formas de mejorar las actividades del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero patronales y la calidad del personal.

La conducta de diversas personas, puede advertir que aunque en un momento dado este comportamiento sea objetivamente semejante, los motivos del mismo pueden ser diferentes.

La motivación representa algo semejante a un motor que impulsa al organismo. La capacidad, la aptitud y los conocimientos claramente son prerequisites para un desempeño satisfactorio en el trabajo. En igual forma, la colocación adecuada, el entrenamiento, el diseño de puesto y el equipo facilitan el desempeño satisfactorio, pero todo esto carece de importancia, a menos que el empleado esté motivado.

Entre varias fuentes de motivación, una está relacionada con el trabajo mismo. Los empleados están dedicados a actividades de la compañía más de la tercera parte de sus horas del día, el trabajo satisfactorio contribuye a una sensación de bienestar, general del hombre y un sentimiento de valía personal. El trabajo que no es satisfactorio tiende a tener efectos opuestos.

La disposición positiva (empuje) es la motivación hacia cierta tarea. En ésta se hallan comprendidas, la responsabilidad, el vigor, la iniciativa, la perseverancia y la ambición. Un empresario, debe realizar un gran esfuerzo para hacer funcionar y manejar su empresa. (ARIAS, 1994:164)

2.5.1.- NATURALEZA DE LAS NECESIDADES HUMANAS

Toda conducta que observamos a nuestro alrededor, está dirigida por el anhelo de satisfacer las necesidades. Los diferentes tipos de necesidades humanas, serán convertidos por los mismos empleados en “deseos” específicos dentro de la organización. Precisamente porque la definición básica de los seres humanos, es una tarea altamente compleja, no pueden hacerse presunciones fáciles, respecto a qué quieren los empleados por parte de la organización.

En varias encuestas, se ha constatado que los siguientes requerimientos son bastante típicos:

1. **Pago.** Ayuda a satisfacer las necesidades fisiológicas de seguridad y las relativas al ego de los individuos. El diseño de un sistema de recompensa monetaria, es de por sí complejo y sirve para satisfacer múltiples necesidades.
2. **Seguridad en el Trabajo.** A causa de los cambios tecnológicos y el desafío que ellos entrañan para el trabajador, el deseo de seguridad es uno de los que más se valora mejor dentro de la lista de las prioridades para muchos empleados y sindicatos. Se le reconoce dentro de la lista de prioridades sugeridas por la jerarquía de las mismas, establecidas por Abraham Maslow.

3. **Aceptación Social.** Este deseo descansa en la necesidad gregaria del hombre, y de la aceptación del grupo al cual se vincula el individuo. La dirección, puede ayudar en este proceso mediante programas de inducción cuidadosamente planeados y ejecutados, previsión de los medios de socialización a través de períodos de descanso y programas de equipos de trabajo, mediante el apropiado diseño del flujo de trabajo y de la forma como se relacionan los seres humanos con los procesos industriales.
4. **Reconocimiento del trabajo realizado.** Este anhelo resulta de la clasificación de las necesidades respecto al ego, puede ser satisfecho por la dirección a través de la exaltación verbal de las bondades del trabajo realizado, los reconocimientos monetarios por las sugerencias productivas, el reconocimiento público, a través de premiaciones, las publicaciones periódicas, en las que se aplaude la acción de los individuos.
5. **Un cargo estimulante y significativo.** Este requerimiento descansa en la necesidad de reconocimiento y en la conducción individual hacia la autorrealización. Es un anhelo muy difícil de satisfacer, particularmente en grandes organizaciones que tienen una división minuciosa del trabajo y cuyo ritmo está mecánicamente establecido en líneas de ensamblaje.
6. **Oportunidad de progreso.** No todos los empleados desean avanzar. Algunos sienten las necesidades sociales más fuertemente

que otros; sin embargo, la mayoría de los empleados gustan de saber que tienen la oportunidad allí; en el caso de que desearan hacer uso de ella. Este sentimiento está influido por una tradición cultural de libertad y oportunidad.

7. **Condiciones de trabajo confortables, seguras y atractivas.** El anhelo de tener buenas condiciones de trabajo, también descansa en múltiples necesidades. Las condiciones de trabajo en que se prevengan los peligros surgen de la necesidad de seguridad. Ciertas condiciones específicas, como escritorios y tapetes finos, constituyen símbolos de status que denotan una jerarquía. Muchos directivos han descubierto que la asignación de tales símbolos de status, si se quiere, es tan difícil como la determinación de recompensas monetarias.
8. **Un liderazgo competente y justo.** El querer una buena dirección, es un resultado de las necesidades fisiológicas y de las necesidades de seguridad. Un buen liderazgo ayuda a asegurar que la organización y los cargos continúan en existencia, además de que concuerda con las demandas de parte del ego, en el sentido de recibir órdenes de personas a quienes todos respetan y obedecen y cuya autoridad no está puesta en duda; es muy frustrante para el personal ser sujeto de mandato de un individuo a quien todos juzgan una persona incompetente y de muy pocos méritos. En cambio, recibir órdenes de personas que generalmente sean respetadas, no causa tanto

resentimiento, a pesar de la tradición cultural de igualdad entre individuos.

9. **Órdenes e instrucciones racionales.** Una orden, es una comunicación oficial de los requerimientos de la organización. En general, se refiere a una situación susceptible de ser ejecutada, debe ser completa, detallada, clara y concisa, dada de tal manera que estimule su aceptación. Las órdenes absurdas, cuya ejecución se hace imposible tan solo sirven para aumentar la inseguridad y la frustración de los empleados.

10. **Una organización consciente de su responsabilidad social.** La tendencia de las organizaciones privadas a dar soluciones a problemas de carácter social, tiene impacto en las expectativas puestas en la organización por parte de los empleados. Este anhelo descansa en la necesidad humana de estimación y lleva consigo una responsabilidad estimulante de parte de los administradores de la organización. (STEPHEN P. ROBBINS, Octava edición, Capítulo 1 y capítulo 2)

2.5.2.- BREVE EXPLICACIÓN SOBRE LAS TEORÍAS MOTIVACIONALES.

LA TEORÍA DE MASLOW

Posteriormente a investigaciones científicas en el ámbito puramente de la psicología, fue Abraham H. Maslow, con su obra *Motivation and Personality*

(1954), el pionero en el estudio de las motivaciones humanas específicamente dentro de las empresas. Su teoría consta de dos partes:

→ Establece una jerarquía de las necesidades humanas.

→ Postula un dinamismo por el que aparecen motivaciones para satisfacer aquellas necesidades.

Jerarquía de necesidades:

Fisiológicas: Alimento, descanso, protección contra los elementos de la naturaleza, etc.

De seguridad: Protección contra posibles privaciones y peligros.

Sociales: Dar y recibir afecto, sentirse aceptado por los otros, etc.

Autoestima: Estimación propia y estimación por parte de los demás de las propias cualidades.

Autorrealización: Logro del desarrollo y utilización de todas las potencialidades que tiene la persona.

Según Maslow, la motivación para satisfacer una necesidad superior sólo aparece y es operativa cuando están satisfechas las necesidades inferiores. Así, Maslow, más que llevar a cabo una teoría en sentido estricto, constituye un parámetro que ayuda a la observación y a la descripción de lo observado, pues en la jerarquía de las necesidades humanas, se limita a establecer una serie de categorías clasificatorias de todo el conjunto de realidades que mueven la acción humana e incluso podría señalarse que no hay ninguna conexión de estas necesidades con el concepto del ser humano;

Conexión que permitiría dar sentido a ese conjunto de realidades que la humanidad busca conseguir a través de sus acciones.

En lo que se refiere al dinamismo postulado para explicar la aparición de la motivación, el modelo de Maslow se debilita de nuevo. Ciertamente es que las personas se mueven para satisfacer necesidades superiores con motivaciones que pueden llegar al extremo del sacrificio para satisfacerlas, sin embargo, en este caso, el sacrificio nos habrá permitido satisfacer las necesidades superiores, pero estaremos en una condición de absoluta insatisfacción de necesidades inferiores.

LA TEORÍA DE HERZBERG

Es con la teoría de Herzberg (1950-1960), cuando se comienza a tener en cuenta los motivos que influyen en el trabajo de los hombres dentro de las empresas.

Herzberg, propone dos tipos de factores que influyen en dicha motivación:

- a. Factores de higiene: Afectan a la satisfacción de necesidades de jerarquía inferior (sueldo, supervisión técnica, condiciones de trabajo, reglamentaciones y modo de operar de la empresa, relaciones personales, etc.).
- b. Factores motivadores: Afectan a la satisfacción de necesidades de jerarquía superior (posibilidades de logro personal, reconocimiento de los logros, naturaleza de la propia tarea, responsabilidad, posibilidades de promoción, etc.).

Herzberg considera que sólo motivan positivamente hacia la realización del trabajo los factores motivadores. La falta de un nivel adecuado en los factores de higiene, causa insatisfacción en el trabajador.

Esa insatisfacción desaparece si esos factores se corrigen, llevándolos al nivel adecuado; pero la satisfacción resultante no significa motivación positiva hacia una mejor realización del trabajo.

Esta posición de Herzberg, permite ser soporte de la mayoría de programas de enriquecimiento de la tarea que frecuentemente se utilizan en las empresas como procedimiento para motivar a las personas hacia una mayor productividad, compatibilizándola con una mayor satisfacción en el trabajo.

Herzberg, se diferencia principalmente de Maslow porque se centra más en el ámbito empresarial (organización), y no a la motivación general como elemento impulsor de las acciones humanas.

MC GREGOR: TEORIA Y / TEORIA X

Mc Gregor, en su obra *The Human Side of Enterprise* (1960), reconoce que, en el núcleo de cualquier teoría acerca de cómo dirigir a los hombres, se incluyen supuestos que vienen determinados por las teorías de motivación humana.

Considera dos teorías:

Teoría Y: Se afirma la existencia de un cuerpo de teoría, generalmente aceptada, que sirve de base a una nueva concepción de la dirección. Teoría cuya plataforma, se encuentra en las teorías de la motivación estudiadas en el contexto de los problemas empresariales (productividad, control, satisfacción, etc.), considerándose así el paradigma psicosociológico de la empresa.

Concibe al directivo como alguien que motiva, ofreciendo incentivos (estímulos externos) y se automotiva por los resultados intrínsecos a su acción.

Teoría X: Opuesta a la Y. Hace referencia a una concepción de dirección propia de un paradigma mecanicista de la empresa.

Mc Gregor, distingue dos factores de motivación:

Extrínsecos: Relacionados con las necesidades inferiores de Maslow y los factores de higiene de Herzberg. Pueden ser controlados “desde fuera” del individuo. Constituyen compensaciones, incentivos, castigos o privaciones de que “alguien”, fuera de la propia persona, le da o le quita para controlar su acción.

Intrínsecos: Relacionados con las necesidades superiores de Maslow y los factores motivadores de Herzberg. Ligados con la satisfacción de necesidades superiores de la persona, consiguiéndola a través de su propio esfuerzo.

El “sentido del logro”, el aprendizaje o la satisfacción ligada a sentirse responsable de algo, son algunos ejemplos. (WERTHER, JR Y DAVIS, KEITH, Quinta Edición, 2000)

2.5.3.- TEORÍA ANTROPOLÓGICA DE LA MOTIVACIÓN

Según Mc Gregor, la motivación es producida por factores extrínsecos e intrínsecos a la acción del individuo, y los factores que motivan intrínsecamente el desempeño de un trabajo son propiedades de un sistema humano, y representan una fuerza potencial. La acción de una persona puede llegar a tener diferentes resultados, y todos y cada uno de ellos pueden constituir una fuente de motivación. Esos resultados pueden ser directamente buscados por la persona que actúa y, en consecuencia, motivo suficiente para realizar la acción, o bien pueden no ser buscados directamente. En este último caso, se trata de la noción de corrección de un plan de acción.

Así, un plan de acción es correcto cuando las consecuencias de su ejecución que no han sido directamente buscadas por el decisor, no producen la aparición de un problema más grave que el resuelto por la aplicación del plan. Los posibles resultados de la aplicación de un plan de acción entre personas, pueden ser sintetizados en tres categorías distintas entre sí e irreducibles.

Resultados extrínsecos: La propia interacción.

Resultados internos: Aprendizaje del agente activo.

Resultados externos: Aprendizaje del agente reactivo.

Los agentes personales que interaccionan entre sí, pueden aprender como consecuencia de las experiencias que les afecten al interaccionar, de modo que lleguen a la conclusión de que han de modificar sus decisiones en la siguiente interacción.

Aprendizaje: Cualquier tipo de cambio que ocurre en el interior de las personas que han realizado una interacción, como consecuencia de las experiencias que han tenido al ponerla en práctica, siempre que dicho cambio sea significativo para la explicación de las futuras interacciones.

Un plan de acción debe reunir tres características:

- Eficacia: El grado de eficacia de un plan de acción es el grado de satisfacción logrado por la persona al realizarlo y, en consecuencia, expresa el valor de los resultados extrínsecos producidos por el plan para el agente activo.
- Eficiencia: Cambios que el aprendizaje produce en el agente activo, en cuantos estos cambios influyan en las futuras satisfacciones que pueda

alcanzar el agente a través de sus interacciones con el mismo agente reactivo.

- Consistencia: Cambios que el aprendizaje produce en el agente reactivo, cuando esos cambios influyen en las futuras satisfacciones que puede alcanzar el agente activo a través de sus interacciones con dicho agente reactivo. Expresa el valor para el agente activo de los resultados externos producidos por la ejecución del plan.

Existen tres tipos de motivos para la acción personal:

1. Motivos extrínsecos: Aspectos de la realidad que determinan el logro de satisfacciones que se producen por las interacciones.
2. Motivos intrínsecos: Aspectos de la realidad que determina el logro de aprendizajes de la persona que decide.
3. Motivos trascendentes: Aspectos de la realidad que determinan el logro de aprendizajes de las otras personas con las que se interacciona.

Esta simplificación no está exenta de riesgos pues no clarifica la distinción fundamental entre motivos y el impulso (motivación) para lograr esos motivos y tampoco permite el análisis de la relación entre los motivos y las motivaciones. Una auténtica teoría de la motivación humana no puede limitarse a tres tipos de motivos que en cualquier acción están presentes, sino que ha de explicar cómo llegan a influir cada uno de esos motivos en la formación del impulso motivacional del decisor, es decir, cómo llegan a ser operativos en el caso de una persona concreta cada uno de estos tres tipos.

Los tres tipos de resultados, las tres características de un plan de acción y los tres motivos generales de la acción humana, apuntan a la satisfacción de distintos tipos de necesidades del ser humano:

1. Necesidades materiales: Aquellas que se satisfacen desde fuera del sujeto, a través de la interacción de los sentidos con el mundo físico que nos circunda. Significan la posesión de cosas o la posibilidad de establecer relaciones sensibles con cosas. Su satisfacción está ligada a las sensaciones de placer y su insatisfacción a la sensación de dolor.
2. Necesidades de conocimiento: Aquellas ligadas a las capacidades que las personas tienen de hacer cosas y de conseguir lo que quieren. Se satisfacen en la medida en que la persona se va encontrando capaz de controlar la realidad que lo rodea. Su satisfacción depende de la medida en que, a través del aprendizaje, una persona desarrolla su conocimiento operativo, es decir, el conjunto de sus habilidades para manejar su entorno.
3. Necesidades afectivas: Aquellas ligadas al logro de relaciones adecuadas con otras personas, a la certidumbre que no somos indiferentes para los demás. Su satisfacción se manifiesta a través de la seguridad de que al otro le afecta lo que nos afecta a nosotros. Para el logro de estas satisfacciones es necesario el desarrollo del conocimiento evaluativo de las personas.

Estos tres tipos de necesidades están presentes simultáneamente en el ser humano. Su satisfacción significa que la persona tiene una relación satisfactoria con la realidad en tres planos distintos. A través de su actuación puede alterar esas relaciones.

TEORÍA DE McCLELLAND

“Casi todo comportamiento humano consciente es motivado o causado”. La tarea de un administrador, es identificar los impulsos y necesidades de los empleados y canalizar su comportamiento hacia el desempeño del trabajo. El desempeño va ligado al esfuerzo y las capacidades. La motivación tiene que ver con el esfuerzo.

Modelo simple:

Oportunidades

Necesidades ----- Tensión ----- Esfuerzo ----- Comportamiento -----Recompensas

Ambiente Metas y Habilidad

Incentivos

Satisfacción de Necesidades

Es importante destacar que en este modelo, el ambiente influye en la forma en que los individuos buscan satisfacer sus necesidades, que señala a las diferencias individuales e influencias culturales sobre la acción. El punto de partida en el tema motivacional es entender las necesidades del individuo.

Impulsos motivacionales

Las personas desarrollan impulsos motivacionales como un producto del medio cultural en el que viven, y esos impulsos afectan la forma en que ellos ven sus trabajos y manejan sus vidas.

Esquema Motivacional de McClelland:

Presenta tres impulsos motivacionales dominantes, que reflejan elementos de la cultura en que crecieron los individuos (familia, educación, religión y libros):

- Afiliación (impulso por relacionarse con otros eficazmente)
- Logro (impulso por superar retos, avanzar, crecer)
- Poder (impulso por influir en las personas y las situaciones)
- Competencia (impulso por hacer un trabajo de gran calidad).

Este supuesto fue descrito por McClelland con posterioridad a los otros tres.

MOTIVACIÓN PARA EL LOGRO

La motivación para el logro explica el impulso por superar los retos a fin de alcanzar metas. Para McClelland, el logro es importante en sí mismo y no por las recompensas que lo acompañen.

Características que definen a los que se orientan hacia el logro:

- Trabajan con mayor eficacia cuando perciben que recibirán reconocimiento por sus esfuerzos.
- Trabajan con mayor eficacia cuando hay un riesgo moderado de fracaso.
- Trabajan con mayor eficacia cuando reciben retroalimentación específica de su desempeño.

- Como gerentes, tienden a confiar en los empleados, a compartir y recibir ideas, a fijar metas superiores y a esperar que sus subordinados también estén orientados al logro.

MOTIVACIÓN POR AFILIACION

Es el impulso por relacionarse con otros en un medio social. La diferencia con los que se orientan hacia el logro es que los que están motivados por afiliación, trabajan con un mayor grado de eficacia cuando se les felicita por sus actitudes favorables y su cooperación, más que por una evaluación detallada de su conducta en el trabajo. Tienden a escoger a amigos como asistentes en lugar de fijarse únicamente en las capacidades técnicas.

MOTIVACIÓN POR COMPETENCIA

Es el impulso por realizar un trabajo de gran calidad.

Características de las personas motivadas por la competencia:

- Dominar su trabajo.
- Desarrollar habilidades para la solución de problemas.
- Se esfuerzan por ser innovadores.
- Se benefician de sus experiencias.
- Tienden a realizar un buen trabajo por la satisfacción interna que les produce y la estima que obtienen de los demás.

- Esperan un trabajo de alta calidad de sus subalternos.
- Pueden pasar por alto la importancia de las relaciones humanas en el trabajo o la necesidad de mantener niveles razonables de producción.

MOTIVACIÓN POR PODER

Es el impulso por influir en las personas y en las situaciones.

Características:

- Desean crear impacto en sus organizaciones.
- Están dispuestos a correr riesgos para lograr dicho impacto.
- Es posible que utilicen ese poder en forma constructiva o destructiva.
- Los trabajadores motivados por el poder son excelentes si sus impulsos van dirigidos hacia el poder institucional, que busca influir en las personas para bien de la organización, y no del poder personal. Serán líderes exitosos.

Importancia de reconocer los impulsos motivacionales. Ayuda a los gerentes a entender las actividades en el trabajo de todos los empleados, permitiendo asignar de mejor modo las tareas al considerar los impulsos motivacionales individuales. Se asignaran las tareas de acuerdo a estos. (STEPHEN ROBBINS, Prentice may Capitulo 5 p.167)

Dentro de este capítulo trato de dar a conocer la importancia que tiene los Recursos Humanos dentro de la organización, el cual resulta ser el recurso más valioso con que cuenta una organización, en donde, si este se descuida, la empresa puede enfrentarse a serios problemas como es el tener una rotación de personal muy marcada, entre otros problemas mas, este recurso se debe de tratar con mucho cuidado, de aquí se deriva la gran importancia de contar con un departamento de Recursos Humanos, el cual se encargará de cuidar este recurso para que éste se encuentre satisfecho e identificado con los objetivos de la empresa, por esta razón una empresa debe de tomar muy en cuenta la formación de este departamento, pues mediante él se seleccionará al recurso humano que conformará a la empresa; la reclutación por ser el primer paso de la selección de personal, considero que es el paso mas importante para conocer a los candidatos y valuarlos siendo esto un punto muy importante, pues en base a esta reclutación el recurso humano funcionará adecuadamente o inadecuadamente en la empresa. Dentro del reclutamiento, la empresa se dará cuenta de las necesidades presentes y futuras del personal que tiene la empresa, la cual dará información suficiente entre la organización y el mercado de trabajo y a la inversa. Por tal motivo este primer paso para el proceso de selección, tratará de adecuar y ver la eficiencia de la gente en el puesto a ocupar, considero que este primer paso es el más importante dentro de los demás debido a que este puede definir los posibles candidatos a ocupar el puesto.

El departamento de Recursos Humanos, por tener esa enorme responsabilidad de seleccionar gente apta para el puesto a ocupar, es importante señalar que el

contar con la gente capaz a desempeñar este puesto determinará el éxito de seleccionar a la mejor gente por tal motivo la organización debe de contar con una persona idónea para este departamento.

Dentro de lo que es la remuneración justa hacia el personal, cabe mencionar que ésta entre mejor sea apropiada para cada puesto y sobre todo adecuada a las necesidades del personal, y de la empresa se podrán obtener mejores resultados satisfactorias para el personal, por tal motivo es importante contar con una buena administración de sueldos y salarios.

El poder entender las necesidades y todo lo que le rodea en el ambiente de trabajo hacia el personal, da oportunidad a la empresa para conocer de raíz las necesidades fundamentales que necesita el personal para desarrollar su trabajo satisfactoriamente, tanto para la empresa como para ellos mismo, por esta razón podemos ver que las necesidades del trabajador y de la empresa van de la mano, y que si no se logra una buena coordinación entre estas dos partes la empresa no puede rendir al máximo, por este motivo dentro de este capítulo trato de resaltar los aspectos que la empresa debe de tomar en cuenta para poder obtener un mejor rendimiento de su personal como se puede ver en lo que se señala en la psicología organizacional, la motivación, sus necesidades, el estudio de las teorías motivacionales, estos aspectos son necesarios para lograr esta coordinación.

CAPÍTULO III

RENDIMIENTO Y SATISFACCIÓN LABORAL DENTRO DE LA EMPRESA, CONSIDERANDO LA ROTACIÓN DE PERSONAL COMO UN FACTOR IMPORTANTE PARA EVITARLA.

3.1.- FACTORES QUE INFLUYEN EN EL RENDIMIENTO LABORAL

Dentro de una empresa , pueden existir diversos factores que afectan o influyen en el rendimiento de una persona. Diariamente en el trabajo se encuentran con factores que influyen en su vida, en donde algunos de estos factores se pueden encontrar en el ambiente físico de la empresa, sus tareas cotidianas, la edad del empleado, las herramientas y equipo , los compañeros de trabajo y la información proporcionada.

A continuación presentaré los factores que se encuentran influyendo diariamente en el empleado, en donde éstos se relacionan con la satisfacción y rendimiento en su trabajo diario:

a) Iluminación:

Sabemos que la luz es necesaria para la realización de la mayoría de las actividades, pero ¿cómo saber el grado de iluminación es necesaria o la adecuada para desempeñarse correctamente y obtener un buen rendimiento?

“Para leer un tipo de imprenta legible el nivel crítico de iluminación es aproximadamente entre 3 y 4 bujías-patrón para cálculos aritméticos, menos de

10 bujías-patrón; y para clasificar correo, de 8 a 10 bujías-patrón. Para trabajos más delicados, los niveles críticos son considerablemente más altos, siendo, por ejemplo, de 20 a 22 bujías-patrón para parar tipo de imprenta, y 30 bujías-patrón para enhebrar una aguja". (GHISELLI; 1959:288-289)

La intensidad de la luz dependerá entonces de la dificultad de la tarea y de la precisión requerida. Pero hay que tener cuidado de no aumentar de más la intensidad de la iluminación, ya que la vista se cansa y los resultados ya no serán productivos. Pero tampoco se tiene que disminuir mucho porque la vista se fuerza y puede existir un mayor margen de errores. Otro aspecto que se debe de tomar en cuenta, es que la iluminación del área de trabajo sea uniforme ya que los puntos brillantes en determinadas áreas puede ocasionar un bajo rendimiento a la distracción de la luz, o tener un cansancio por la fijación que se tenga en la parte más brillante del campo visual. El color de la iluminación es también muy significativo y la más recomendable es la luz blanca debido a su semejanza a la luz natural.

b) Temperatura

La temperatura puede ser una variable subjetiva, donde a una persona la temperatura le puede parecer confortable mientras que a otra le pueda parecer un infierno. Si un trabajador está laborando con un calor intenso, éste seguirá agotado físicamente y su rendimiento disminuirá. Así que para mediar esas diferencias de temperatura y maximizar el rendimiento, es importante que el personal se encuentre dentro de los rangos de temperatura óptima donde las

temperaturas no sean ni muy altas ni muy bajas.” Al parecer la temperatura óptima para el bienestar es aproximadamente de 62 o 63 grados Fahrenheit”.

c) Ventilación

La ventilación dentro del área de trabajo es un factor importante debido a que ayuda a suministrar el oxígeno necesario para desempeñarse correctamente y pueda alcanzar un nivel máximo de comodidad.

d) Ruido

El ruido es un efecto perjudicial tanto en la salud de un individuo, como en su rendimiento diario en el trabajo, ya que si las actividades de un trabajador requieren que haya cierto grado de silencio para que pueda estar lo suficientemente concentrado en sus labores. El ruido es un factor que influye en el rendimiento del trabajador, debido a que tiende a distraerlo con facilidad y no alcanzará el nivel de rendimiento necesario si persiste. Además, si un trabajador tiene que laborar en un ambiente donde las máquinas de producción ejercen altos niveles de ruido, el supervisor debe proporcionarle el equipo necesario a su trabajador para evitar que tenga una disminución o pérdida total de la audición. Algunos equipos que pueden ayudar a disminuir el ruido como protección son algunos tapones o audífonos.

e) Calidad del aire

Es muy importante ver el grado de contaminación al que se encuentran expuestos diariamente los trabajadores, pues su ambiente de trabajo debe de ser favorable para su buen desarrollo y para evitar posibles enfermedades, es importante medir el grado de contaminación al que se encuentran expuestos, de manera que el área de trabajo sea agradable para el desempeño de su trabajo.

f) Humedad

El grado de humedad que exista en el área de trabajo va a influir en el estado anímico de una persona, provocando que falte constantemente a su trabajo y su rendimiento se vea afectado.

Estos seis factores se encuentran afectando diariamente a las actividades cotidianas del trabajador, en donde pueden ser disminuidos o controlados mediante el aire acondicionado, para disminuir olores o ruidos las puertas herméticas pueden ser una solución, tener una luz uniforme. Esto puede ayudar a una empresa para que el rendimiento de sus trabajadores pueda ayudarlos a ser óptimos en su trabajo.

3.2.- COMUNICACIÓN CON LOS EMPLEADOS

La comunicación sirve a cuatro funciones principales dentro de una organización: el control, la motivación, la expresión emocional y la información.

(STEPHEN ROBBINS, Prentice may Capítulo 5 p.16)

El proceso de comunicación esta formado por 7 partes:

1. La fuente de comunicación
2. La codificación
3. El mensaje
4. El canal
5. La decodificación
6. El receptor
7. Retroalimentación

3.3.- PRINCIPIOS BASICOS PARA LA COMUNICACIÓN CON LOS EMPLEADOS

Una buena comunicación bilateral entre la gerencia y el personal debe estar basada en los siguientes principios:

1. La gerencia debe estar realmente dispuesta a compartir información con los empleados.
2. La comunicación debe estar reforzada con mensajes escritos para evitar la distorsión del significado.
3. Los mensajes deben ser expresados en palabras llanas, de acuerdo con el nivel de educación de los empleados.
4. Las comunicaciones no deben falsearse deliberadamente, sino incluir hechos verídicos.
5. La información debe ser oportuna.
6. La repetición es esencial en las buenas comunicaciones.

7. La información debe ser comunicada en pequeñas dosis.
8. La responsabilidad de las comunicaciones formales con los empleados debe ser otorgada al personal de Recursos Humanos.
9. Énfasis en la comunicación cara a cara

3.4.- TÁCTICAS Y TÉCNICAS PARA MANTENER O MEJORAR LA COMUNICACIÓN CON LOS EMPLEADOS

El primer paso para establecer un buen sistema de comunicación con el personal es investigar sus actitudes. Mediante entrevistas personales, se recopilan sus opiniones respecto a la organización, la gerencia y sus técnicas de comunicación. Luego de tener esos datos se puede tener una idea clara sobre los mejores medios a utilizar.

La comunicación con los empleados, se puede realizar de forma oral, impresa o gráfica. Todos estos medios pueden ser utilizados simultáneamente.

Comunicación oral

Es sumamente efectiva y económica para dar a conocer a los empleados asuntos que afectan el desempeño de su trabajo. Las conversaciones informales entre supervisores y trabajadores, pueden ayudar rápidamente a superar esos inconvenientes. Los ejecutivos medios y los supervisores son los canales más importantes en la comunicación entre la gerencia y los empleados.

Sistemas de comunicación pública.

Se usan los altoparlantes (bocinas) de las oficinas y la planta para transmitir con rapidez una información importante, sin retirar a los trabajadores de sus tareas.

Sistemas de información telefónica.

Algunas compañías proporcionan información a sus empleados a través de un número telefónico interno, donde se escucha una cinta grabada por un alto ejecutivo de la empresa. Estas grabaciones son cambiadas frecuentemente.

Juntas de gerencia y empleados.

Dan una oportunidad de comunicación directa a los altos ejecutivos para dar explicación a todo el personal sobre nuevos productos, políticas o problemas internos.

Programas internos de televisión.

Algunas grandes empresas usan circuito cerrado para mantener informado al personal sobre las actividades de la organización. También suele usarse la televisión, para anunciar nuevas políticas o planes de entrenamiento.

Comunicación gráfica e impresa

Los medios impresos carecen del enfoque personal, la flexibilidad y retroalimentación que proporciona la comunicación oral. No obstante, pueden servir para llevar un mensaje a un mayor número de personas en menor tiempo a un costo relativamente menor.

Manual de bienvenida.

También conocido como manual o folleto de inducción. Es uno de los primeros contactos del empleado con la empresa y el más tangible de ellos. De este manual dependerá, en gran parte, la opinión que se forme el empleado sobre la institución. El contenido del mismo variará de acuerdo a cada empresa, pero en sentido general proporcionará informaciones básicas de la compañía, tales como historia, misión visión, objetivos y políticas generales, así como orientación al empleado sobre su trabajo.

Cartas o publicaciones de la gerencia a los empleados.

Se envían a través de los supervisores o directamente a sus hogares, para tratar asuntos importantes de la compañía. Estas pueden incluir notas sobre cambios en el personal, direcciones, teléfonos, etc.

Boletines informativos, revistas o periódicos de la organización.

Estas publicaciones facilitan un mecanismo de comunicación bilateral, pues se le concede a los empleados la oportunidad de expresar sus opiniones y puntos de vista. Tiene una vida prolongada, gran interés de lectura, proporciona espacio para historias completas y combate los rumores. Estas publicaciones, en muchos casos, sirven como elemento de comunicación con públicos externos, por lo que debe ser supervisado por el personal de Relaciones Públicas

Reporte financiero anual e interino.

Sirven para informar a los empleados sobre las finanzas de la empresa y explicar acerca de las utilidades. Es una edición para empleados del Reporte Anual, hecho en lenguaje simple. Aquí se tratan asuntos referentes al número de empleados, utilidades, políticas organizacionales y con un enfoque que enfatice en la gente.

Murales informativos.

Se usan para informar sobre asuntos corporativos y otros temas de interés de los empleados (políticos, sociales, económicos, de salud, deportes). Estas informaciones se obtienen de folletos o publicaciones periódicas. Los murales se colocan en puntos de fácil acceso a los empleados. (STEPHEN ROBBINS, Prentice may Capítulo 9 “comunicación” pág. 310)

Se deben Definir los Objetivos y por supuesto tener una idea clara de cuales son los objetivos de comunicación para cualquier acción que se quiera realizar aunque sea “pequeña”, como la incorporación de un nuevo empleado o “grande”, como la comunicación a los empleados acerca de una fusión inminente.

Por parte de Recursos Humanos es Básico ya que puede dar credibilidad con la alta dirección de la empresa. Las comunicaciones no se deberían enfocar sólo hacia lo agradable, sino también en lo necesario, para ayudar la empresa avanzar.

Es recomendable aprovechar todas las oportunidades para encajar los mensajes dentro de un marco consistente. Por ejemplo, si realizas un cambio en una ventaja

social para los empleados, debería explicar como este cambio encajará en el contexto global de la gestión de ventajas sociales. Si, por ejemplo, se incorpora un nuevo empleado, puede explicar como este empleado nuevo contribuirá al equipo y cuales son las características profesionales del empleado que encajan con la cultura de la compañía.

Se debe de tomar en cuenta el número de herramientas de comunicación (boletines, correos electrónicos, carteles etc.), distribuidas dentro de la organización. Ya que algunas personas prefieren mensajes electrónicos, otras verbales y otras en papel. Una mezcla de mensajes planificados estratégicamente puede ayudar asegurar que todos los empleados reciban la información que necesitan.

Aunque esté bien ser positivo en los mensajes, es importante que sean claros. Básicamente su credibilidad y la de la dirección, puede depender de estos mensajes. A veces habrá malas noticias, pero hay que comunicarlas claramente.

Y como regla de oro se tomaría:

1. Escuchar, más que hablar.
2. Priorizar sus mensajes; se debe ser selectivo. Es mejor comunicar algunos puntos claves y no muchos. Porque podría existir un riesgo de perder la atención de su audiencia.

La comunicación no es fácil. Es un reto constante porque los entornos internos y externos están cambiando continuamente además de las actitudes de nuestros

empleados, con la ayuda de algunas sugerencias se pueden mejorar sus esfuerzos y trabajar hacia una comunicación interna más efectiva.

3.5.- EQUIPOS DE TRABAJO

Equipo de trabajo es un conjunto de personas cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor a la suma de aquellas contribuciones individuales; Los mejores equipos de trabajo tienden a ser pequeños. (STEPHEN ROBBINS, Prentice may, capítulo 8)

El Equipo es cuando dos o más personas interactúan y se influyen entre si con un propósito común. (PRENTICE HALL, STONER, FREEMAN Y GILBERT, Sexta Edición capítulo 18)

La sinergia, probablemente es el resultado más significativo de formar equipos de trabajo. Sinergia, significa que el resultado del trabajo en equipo, es mayor a la suma de los resultados individuales.

Al trabajar en equipo, las tareas se dividen, se aprovecha la competencia de cada integrante y se alcanza una mayor productividad.

Un equipo es: "un grupo de individuos unidos con un objetivo común; usando una metodología común; actuando en un espacio y tiempo determinado; teniendo

habilidades complementarias; basándose en valores compartidos; y con responsabilidad mutua".

1.-La afiliación se refiere a la integración inicial que lleva a cabo el equipo. Los miembros se conocen entre sí; aprenden y fijan las reglas del equipo; y comparten los valores en los que el grupo se sustentará. Las características de esta etapa son: inseguridad de los integrantes ante los demás, timidez de actuación, falta de liderazgo, carencia de aceptación de algunos miembros, confusión en el planteamiento de valores y objetivos.

En la etapa de poder se va formado ese espíritu de grupo, Los integrantes conocen los valores, reglas, y objetivos.

La confianza va creciendo y empiezan a exteriorizar opiniones al grupo. En este punto se inicia la dinámica del equipo. Se gesta la figura de un líder, cuya función es estimular la comunicación e interacción; modera a los integrantes; y retroalimenta a los miembros respecto a sus conductas y actitudes.

La etapa de realización es en la que se llega a la productividad. Productividad, es tener mayores resultados con los mismos o menores recursos. Para esta etapa el equipo ya está integrado, los miembros ya conocen y manejan las reglas y los valores compartidos. Se aplica un método común, se aprovechan las habilidades de cada uno, y el talento de los integrantes para solucionar los problemas.

La calidad en la capacitación se ha hecho en base a lo siguiente:

PRINCIPIOS DE CALIDAD TOTAL

- Enfoque al cliente
- Participación y trabajo en equipo
- Mejora y aprendizaje continuo

ENFOQUE AL CLIENTE

- El cliente es el principal juez de la calidad
- La organización debe cumplir y exceder las expectativas del cliente
- Las decisiones estratégicas deben ser dirigidas al cliente
- Los clientes incluyen a los empleados y a la sociedad

TRABAJO EN EQUIPO

- Los empleados conocen su trabajo y por lo tanto saben como mejorarlo
- La administración debe alentar a la participación y trabajo en equipo
- La delegación de autoridad a los empleados crea confianza y motivación

3.6.- EL DESEMPEÑO DENTRO DE LA EMPRESA

Es importante que dentro de una empresa u organización se pueda llevar a cabo una evaluación del desempeño.

Dentro de la evaluación del desempeño, existen sistemas antiguos, en donde están involucradas las percepciones de orden superior respecto al desempeño y la conducta del trabajador. Este sistema es poco confiable, porque se ve involucrada la percepción y el juicio del superior.

Algunos de los problemas que surgen del sistema antiguo son:

“Tendencia central” en donde se evalúa a todos los empleados y se les concede una calificación promedio.

“Presencia de acontecimiento” en donde el superior recuerda únicamente los acontecimientos recientes.

“Parcialidad o tendencia” a ser demasiado estricto o muy tolerante.

En conclusión, se puede decir que el sistema antiguo se hace muy subjetivo.

Por otro lado existen otros sistemas modernos, los cuales tienen más aceptación, los criterios que aquí se toman para evaluar el desempeño son:

“Incidentes críticos” en donde se anotan los episodios representativos del comportamiento observado en los trabajadores, los cuales sirven de base para la evaluación.

“Evaluación por resultados” aquí se toman en cuenta los resultados del trabajo más que la manera en como se llevan a cabo.

Un problema grave que se presenta a la hora de hacer una evaluación de desempeño, es que cada empleado por lo general, trabaja sobre objetivos fijados y esto lleva al mismo a que haga trampa para conseguirlos .

Una propuesta para la solución de este problema es “La descripción dinámica del trabajo”, esto quiere decir que a la hora de fijar objetivos también se va a hablar de motivación para alcanzarlos.

Por consecuencia para la medición del desempeño, se aplicará la observación de las conductas emitidas por los empleados, haciendo una lista de puntos específicos elaborados en la descripción dinámica del trabajo y tomando en cuenta los objetivos logrados. (HAMPTON, 1983)

3.7.- EL DESEMPEÑO EN EL TRABAJO

Una de las teorías relativas al desempeño suponía que “Una persona totalmente racional, desempeñaría al trabajo de la manera más eficiente y al mismo tiempo maximizando sus ingresos”; cuando en realidad las personas no trabajan de esa manera.

Un esfuerzo de cambios, planeado que se aplique a la organización como un todo, puede y probablemente debe incluir esfuerzos dirigidos a una variedad de áreas que toman en cuenta las teorías de la motivación, es decir, el crecimiento personal, la construcción de equipos, relaciones de grupos y los asuntos totales de

la organización. Dependiendo de los recursos disponibles para los esfuerzos de cambio planeado (habilidades administrativas, habilidades de asesoría, dinero y tiempo) las diversas áreas problema, pueden ser atacadas simultáneamente. Ciertamente, si las empresas y las industrias desean continuar por el camino de la industrialización, es muy necesario que se reconozca la importancia, de la conducta humana, dentro de las organizaciones.

Antes de la revolución industrial de mediados del siglo pasado, nadie se ocupó de manera sistemática de los problemas de la motivación de los empleados. Las unidades de producción eran pequeñas y las técnicas de producción sencillas. En general los empleados eran propietarios de sus herramientas y el capital invertido por los patrones era relativamente pequeño.

La inversión de capital de tierras, fábricas y maquinarias se elevó en espiral; las innovaciones en el mercado, no solamente satisfizo la demanda del consumidor, sino que empezaron a ampliarla frente a la amenaza de una fuerte competencia, para proteger sus inversiones de capital y tratar de satisfacer la demanda creciente del consumidor, los propietarios presionaron cada vez más a los trabajadores para aumentar la productividad.

Una de las principales preocupaciones de los estudiosos de la conducta organizacional fue cómo aumentar la productividad, es decir cuando las metas y las presiones del grupo eran congruentes con los deseos de la gerencia, se

elevaba el nivel de producción en las industrias y de esta manera se obtenían los resultados deseados dentro de la empresa. (STONER Y WANKEL, 1989)

La productividad se mejora atendiendo a las necesidades y expectativas de los empleados. Así como la motivación puede influir positivamente sobre la productividad, la falta de la misma también la afecta negativamente. El ausentismo y la rotación de personal son mencionados como manifestadores de pérdida de motivación. (ROBBINS, 1987)

3.8.- COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL

El personal que trabaja en una empresa es muy importante para el buen desarrollo de la misma, por lo que es básico que los directivos conozcan bien las posibilidades de cada persona en la organización, con el objeto de obtener los mejores rendimientos y tener una empresa sana con un buen ambiente de trabajo.

El Compromiso Organizacional, es el grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros. (BLAU Y BOAL, 1997)

Para manejar una empresa, se requiere tener personal en cada una de las funciones que se llevan a cabo, tales como administración, producción, control de calidad, ventas, compras, etc.

Este personal debe estar debidamente capacitado en sus funciones para poder desempeñarse perfectamente, por lo que es necesario darles una capacitación adecuada y actualizada, dada la situación de globalización a escala mundial que existe.

La capacitación al personal debe impartirse de tal modo que los individuos se involucren en la empresa, conozcan los objetivos, las metas y la filosofía de la empresa, para que sean pilares dentro de la organización.

El personal capacitado comienza un proceso educativo, debiéndose comprometer a las metas y objetivos de la organización, modificando su comportamiento donde debe aceptar nuevas actitudes y valores.

La capacitación es el aprendizaje que busca un cambio en la conducta, proviniendo de principios. Las actitudes y los valores son aprendidos, se adquieren de los padres, los maestros y los grupos de compañeros, pero son moldeados por medio de la observación de otros compañeros que están en contacto.

Todas las personas poseemos un sistema de valores con base a la jerarquía de importancia relativa que nosotros le damos.

Es muy importante considerar como directivo, que los valores son objeto de estudio, pues son la base para entender las actitudes y las motivaciones porque influyen en nuestra percepción. Todos los valores de cada persona tienen una fuente de donde provienen, que son la familia, los amigos, la escuela con los maestros, la cultura del país donde se viva; pero los valores que regularmente mostramos son los que adquirimos en los primeros años de nuestra vida. Es así, que los valores pueden clasificarse y así poder determinar de una forma lógica, qué tipo de comportamiento tendrá el empleado a partir de esta tipología. (MARTÍNEZ ÁVILA, 2003)

No se quiere dejar de lado que los valores forman parte de la personalidad, lo que representa que este tipo de convicciones estará presente durante toda la vida del individuo y que éstas manifiestan una visión de lo correcto e incorrecto desde el punto subjetivo de la persona. Reflejado en saber si es o no importante el servicio al cliente, si es o no bueno capacitar al personal, etc.

Las actitudes son aprobaciones o desaprobaciones a través de enunciados llamados de evaluación es decir es la forma de representar como se siente una persona. Las actitudes no son lo mismo que los valores, pero están interrelacionadas. Igual que los valores las actitudes las adoptamos de los padres, grupos sociales, maestros. Nacemos con cierta predisposición y a medida que

vamos creciendo tomamos los que vemos de las personas que respetamos, admiramos o se dice incluso de los que tememos. Vamos moldeando nuestras actitudes al ir observando a los demás. Se dice también que las actitudes son más inestables ya que son moldeables a la conveniencia de personas o empresas obteniendo de ellas un comportamiento deseable.

Los tipos de actitudes que se consideran en este estudio son aquellas que se relacionan con el trabajo y son las que el Comportamiento Organizacional estudia con mayor atención y son tres actitudes:

Satisfacción en el trabajo.- Es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica, aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades, establecen actitudes muy positivas y benéficas.

Compromiso con el trabajo.- Un término recién tomado para su estudio el cual establece lo que mide el grado en el que la persona se valora a sí mismo a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa. A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan.

Compromiso organizacional- Es aquel que se refiere al empleado que se identifica con la empresa, metas, objetivos y que está metido en ello como

cualquier otro que labora ahí, es decir, este se refiere a identificarse con el servicio o persona a la organización y al compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica. (RAMÍREZ, 2003).

Las actitudes de las personas son sumamente cambiantes, situación que los gerentes han observado y que buscan encontrar solución, se hace referencia a que las situaciones que el empleado anteriormente asumía son posibles limitantes para un desarrollo de la persona en el presente y en el futuro.

Por lo que las empresas invierten en entrenamientos que permitan moldear nuevamente las actitudes de los empleados.

Las actitudes no son lo mismo que los valores pero van de la mano de estos, ambos conceptos se interrelacionan (RAMÍREZ, 2003). Las características principales de las actitudes son aprendidas y por lo tanto son modificables.

Las actitudes, son hábitos de pensamiento que condicionan nuestras reacciones y nuestra conducta con respecto a un objeto, persona, hecho o situación. O como dice STEPHEN ROBBINS en su libro Comportamiento Organizacional son afirmaciones evaluativas (favorables o desfavorables) respecto a objetos, personas o hechos". (p. 140-145)

Sabemos que las actitudes de la misma manera que los valores de los padres, de los maestros, de los amigos de todos los grupos de los que formamos parte y

consecuentemente las hemos aprendido de nuestro contacto con la realidad social que nos rodea y en la que estamos.

Solo las actitudes positivas permiten el desarrollo, por que sólo con actitudes positivas se puede mejorar, cambiar, aceptar, comprender y tolerar a los demás seres humanos por distintos que sean a nosotros, y por lo tanto sólo con actitudes positivas podemos convivir agradablemente y trabajar en grupos eficaces, eficientes y productivos.

Las actitudes deben ser objetivas y activas. Algunos ejemplos de las actitudes positivas de las más deseables son las siguientes:

La actitud de servicio.

La actitud de aprender.

La actitud entusiástica.

La actitud de comprensión.

La actitud tolerante.

La actitud de no-agresión.

La actitud de entrega.

La actitud de lealtad.

Las actitudes son elementos fundamentales del comportamiento de los individuos, si llegáramos a modificar una actitud negativa, educando y formando actitudes

positivas, podemos favorecer comportamientos deseables en las organizaciones y tener gente siempre dispuesta al cambio y al desarrollo.

Las actitudes positivas son más abiertas y nos permiten un diálogo y pueden cambiar todos los aspectos. No hay crecimiento en ningún aspecto de la vida física o mental de un individuo que no tenga cambio. Esta forma de actitud se considera “madura” psicológicamente.

Las actitudes negativas siempre son rígidas, cerradas y resistentes al cambio. Limitan nuestra posibilidad de salir adelante. La gente muy cerrada funciona a este nivel y lógicamente crea tensiones, molestias, conflictos y hasta apatía, porque es demasiado rígida y rechaza todo lo nuevo o diferente por que lo considera amenazante. Esto es “inmadurez”.

Las actitudes vienen siendo aprobaciones o desaprobaciones a través de enunciados llamados de evaluaciones, es decir, es la forma de representar como se siente una persona. Nacemos con cierta predisposición y a medida que uno va creciendo tomamos los que vemos de las personas que respetamos, admiramos o se dice incluso de lo que tenemos y así vamos moldeando nuestras actitudes al ir observando a los demás. Las actitudes son más inestables ya que son moldeables a la conveniencia de personas o empresas obteniendo de ellas un comportamiento deseable.

Los tipos de actitudes, que se consideran que se relacionan más con el comportamiento organizacional son tres:

1) Satisfacción en el trabajo: que es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica, aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades, establecen actitudes muy positivas y benéficas.

El trabajo no sólo es realizar las tareas específicas, además existe el roce con otro personal, normas y procedimientos establecidos, es decir, que la satisfacción en el trabajo tiene como base la suma de todas estas actividades.

Robbins (1999) señala que la satisfacción en el trabajo se mide con dos métodos que son más ampliamente utilizados para la medición de este concepto:

-Escala global única: preguntar a los empleados “considerando todo, ¿Cuán satisfecho estás con tu trabajo? Las respuestas se adoptan en una escala de 1-15 la cual establece dos extremos como respuesta “altamente satisfecha” y “altamente insatisfecho”.

2) Calificación de la suma: este identifica puntos clave del trabajo de las personas y pregunta acerca de ellos, sumando los resultados a través de una escala.

Los factores que determinan la satisfacción del trabajo son los retos del trabajo, los premios equiparables, las condiciones de trabajo favorables y colegas que gusten de apoyar.

Un trabajo mentalmente desafiante que dé la oportunidad de usar las habilidades y ofrecer una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, ya que los trabajos que tienen un poco de desafío provocan aburrimiento y así también un reto moderado, la mayoría de los empleados experimentan placer y satisfacción.

Las recompensas justas hacia los empleados que quieren sistemas de salario y políticas de ascensos justos, sin ambigüedad y acordes con sus expectativas. Los empleados para tener unas mejores condiciones de trabajo están interesados en un buen ambiente tanto para el bienestar personal como para facilitar el un buen trabajo.

Es necesario que los empleados se desarrollen en un trabajo donde la gente obtiene mucho más que simplemente dinero o cierto logro, también ellos en su trabajo se sientan satisfechos del clima laboral en el que se encuentran, y que el comportamiento de los mismos empleados y de su superior sobre todo es uno de los determinantes de su satisfacción, cuando el jefe o los mismos empleados son más amigables, ofrecen halagos por el buen desempeño, escuchan las opiniones de sus empleados y muestran interés personal en ellos.

La compatibilidad en la personalidad y el puesto, es importante. El involucramiento en el trabajo, es otro de los factores importantes ya que es el grado en el que una persona se identifica con su puesto, participa activamente en él y considera su desempeño como algo importante para su autoestima, a los empleados realmente identificados con su empleado y le dan importancia al trabajo que realizan.

El compromiso organizacional, viene siendo otra de las actitudes para el grado en que un empleado se identifica con una organización determinada y sus metas, y desea mantener la permanencia en ella, cuando estamos hablando del comportamiento organizacional, nos referimos a la conducta humana dentro de las organizaciones laborales fundamentalmente.

3) Compromiso Organizacional: es una de las cosas más importantes en una organización, es el que se ha convertido en una de las variables más estudiadas por la Psicología Organizacional (RAMÍREZ, 2003)

Una de las razones fundamentales de que esto haya sucedido, es que varias investigaciones han podido demostrar que el compromiso con la organización suele ser un mejor predictor de la rotación y de la puntualidad, que la misma satisfacción laboral. Quizás más importantes aún, han sido las evidencias de que las organizaciones, cuyos integrantes poseen niveles altos de compromiso, son aquellas que registran altos niveles de desempeño y productividad, y bajos índices de ausentismo.

Si bien, han surgido distintos enfoques para el análisis del compromiso con la organización, en nuestros días se ha llegado a la conclusión de que el compromiso tiene tres caras, o en términos más técnicos tres dimensiones, lo cual no significa que existan tres variables distintas, sino que en realidad es una sola, pero con tres facetas. Las tres dimensiones del compromiso organizacional son:

Compromiso afectivo

Compromiso de continuidad

Compromiso normativo

La siguiente definición establece la naturaleza de cada dimensión:

El **compromiso afectivo** refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización, mientras que el **compromiso continuo** se refiere al reconocimiento de los costos asociados con dejar la organización, y el **compromiso normativo** revela los sentimientos de obligación del colaborador de permanecer en la empresa.

Podemos describir las tres dimensiones con más lujo de detalle:

El compromiso afectivo se da mucho en la identificación psicológica del colaborador con los valores y la filosofía de la empresa. En realidad es muy frecuente que el colaborador no se percate de la sintonía entre sus valores y los

de la empresa; sin embargo, esta identificación y afinidad con la organización se manifiesta con actitudes tales como un marcado orgullo de pertenencia del colaborador hacia su compañía, por ejemplo: el colaborador que se emociona al decir que trabaja para su empresa, o el que habla mucho de ésta en reuniones con sus amigos o familiares.

Esta identificación también se refleja en la solidaridad y aprehensión del colaborador con los problemas de su empresa; se preocupa cuando su empresa va mal, y muestra una gran felicidad cuando les va bien.

En términos coloquiales, el colaborador que tiene un alto compromiso afectivo es aquel que "tiene bien puesta la camiseta".

Por otra parte, diversos estudios han demostrado que el compromiso afectivo de los colaboradores, tiende a aumentar en la medida en que éstos experimentan mayor autonomía, responsabilidad, y significación de su trabajo.

El compromiso continuo revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la empresa.

Con el paso del tiempo el colaborador percibe que va haciendo pequeñas inversiones en la compañía, las cuales espera que le reditúen, pudiendo ser inversiones monetarias tales como planes de pensiones, de compra de acciones o bien la parte que se paga por antigüedad en una liquidación, hasta inversiones

intangibles como el estatus que tiene en la empresa y que perdería si se fuera. Es decir, el colaborador está vinculado con la empresa porque ha invertido tiempo, dinero y/o esfuerzo en ella y dejarla significaría perder todo lo invertido.

Otro aspecto que considera esta variable, es la oportunidad que tiene el colaborador para conseguir otro trabajo de condiciones similares al que tiene en su empresa actual; entonces, en la medida en que percibe que sus oportunidades fuera de la compañía son reducidas, se incrementa su apego con la empresa para la cual trabaja.

VARIABLES INDIVIDUALES COMO LA EDAD Y LA ANTIGÜEDAD SUELEN TENER UN EFECTO IMPORTANTE SOBRE EL COMPROMISO, PERO TAMBIÉN INFLUYEN OTROS ASPECTOS COMO EL NIVEL EDUCATIVO, O LA CAPACITACIÓN RECIBIDA QUE ES TRANSFERIBLE A OTRA EMPRESA Y, DESDE LUEGO, ASPECTOS MACROECONÓMICOS COMO EL ESTADO DEL MERCADO LABORAL.

El colaborador que tiene un alto compromiso, y que en los otros dos tipos mantiene un nivel bajo o moderado, tiende a manifestar estabilidad laboral, la cual puede ser puramente situacional.

Por otra parte, su esfuerzo, dedicación y entrega al trabajo radican en alcanzar los niveles de “mínimos aceptables”; es decir, el colaborador sólo cumple con lo estrictamente necesario para seguir trabajando en la empresa y capitalizar sus inversiones, o bien, espera una mejora en las oportunidades externas para dejar la empresa.

La última dimensión del compromiso organizacional es el **Compromiso Normativo**, el cual al igual que el compromiso afectivo es de naturaleza emocional, y consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación de permanecer en la empresa. (MARTÍNEZ, 2003)

Este sentimiento de obligación suele tener sus orígenes en la formación del valor de lealtad en el individuo desde su niñez, su adolescencia, e inclusive en sus primeras experiencias laborales; es decir, el sujeto aprende y da por hecho que debe ser leal con la empresa que le contrate. Desde luego la aplicación de este valor se hace presente en otros contextos de la vida de la persona.

Por otra parte, el individuo puede llegar a desarrollar un fuerte sentimiento de obligación a permanecer en su empresa, por efecto de experimentar una sensación de deuda hacia su compañía por haberle dado alguna oportunidad y/o recompensa que fue intensamente valorada por el colaborador.

En síntesis, el colaborador con un alto compromiso normativo es el "colaborador incondicional".

Hay que analizar el "Compromiso Organizacional" y el impacto que tiene en el desempeño de los individuos y de las organizaciones. El conocimiento a obtenerse sobre el Compromiso Organizacional puede considerarse relevante en la selección, capacitación y desarrollo organizacional, ya que provee información sobre la compatibilidad entre la persona y el entorno laboral, así como sobre las

estrategias organizacionales orientadas a incrementar y mantener el Compromiso de sus miembros y de sus equipos de trabajo.

Hay autores que creen que el estudio del compromiso organizacional está emergido como un área promisorio de estudio en el campo de la administración y el comportamiento organizacional, a tal grado que ha sustituido el interés por investigar la satisfacción en el trabajo. (SCHNEIDER, 1985; LUTHANS, 1998)

La Satisfacción se percibió como un correlato lógico del desempeño en el trabajo. Una de las hipótesis es que el desempeño de los trabajadores aumenta con la satisfacción de los trabajadores mismos (SCHWAB & CUMMINGS, 1970). Sin embargo, otros investigadores han concluido consistentemente que la relación entre desempeño laboral y satisfacción no es significativa.

No obstante que hay ambigüedad sobre el Compromiso Organizacional (SALANCIK, 1977), parece ser que existe consenso teórico y convergencia de hallazgos empíricos. (MORROW 1983; MOWDAY, STEERS & PORTER, 1979; BECKER, RANDALL & RIEGEL, 1995)

El Compromiso Organizacional ha sido usado para describir tres aspectos de la actitud del personal (MOWDAY, STEERS & PORTER, 1979; MEYER & ALLEN, 1991; HACKET, BYCIO & HAUSDOFT, 1992):

- El grado en que el empleado demuestra un fuerte deseo por permanecer como un miembro de la organización.
- La voluntad por ejercer altos niveles de esfuerzo a favor de la organización.
- Creencia y aceptación de los valores y metas principales de la organización.

Sabemos que el compromiso organizacional, es una parte muy importante para la organización, ya que de esto depende la productividad en la empresa, por que si tenemos muy bien motivado al empleado le creamos un compromiso que ayuda a la superación de la empresa, al hacer que el empleado se ponga la camiseta de la empresa se logra crear expectativas para los demás y se abren muchos caminos.

Poniendo un ejemplo más claro podemos ver a un deportista que logra su meta, con frecuencia decimos que es una persona comprometida con lo que está haciendo, entonces eso es lo que queremos lograr con cada persona que forme la organización.

También uno de los puntos muy importantes son los valores (cultura organizacional) dentro de la organización y de las personas ya que los valores son el objeto de estudio, pues son la base para entender las actitudes y las motivaciones y porque influyen en nuestra percepción, todos los valores de cada

persona tienen una fuente de donde provienen que son la familia, los amigos, la escuela con los maestros, la cultura del país.

El **comportamiento organizacional**, es la materia que busca establecer en qué forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes, y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es referente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

Tomemos en cuenta que el **comportamiento organizacional** es una disciplina que logra continuar aportaciones de diversas disciplinas, que tienen como base el comportamiento verbigracia la psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política entre otras.

Dentro del estudio del comportamiento organizacional consideraremos variables dependientes e independientes.

Las variables dependientes que consideran algunos autores o que remarcan más son:

Productividad. - la organización es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.

Ausentismo. - toda organización debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la organización no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.

Satisfacción en el trabajo. - que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

Variables del nivel individual. - que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables y que influirían en su comportamiento dentro de la organización.

Variables a nivel de grupo. - el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto por lo que es factor de estudio.

Fundamentos del comportamiento individual- Se busca darle respuesta a las variables que tienen un impacto en la productividad, el ausentismo, la rotación y la satisfacción en el trabajo. Por lo que es valioso en esta ocasión empezar a observar los factores que son fácilmente de identificar en todas las personas que son las **características biográficas**.

Edad. - se dice que las personas de mayor edad son menos productivas y no es así y que a diferencia de los jóvenes estos poseen experiencia y difícilmente son remplazados. También se dice que entre más viejo se vuelve una persona menor son las ganas de perder su empleo por las faltas de oportunidades que tienen. Sin embargo una persona de mayor edad puede ser parte del ausentismo debido a las enfermedades que puede contraer.

Género. - lo primero que debemos tomar en cuenta es que entre hombres y mujeres las diferencias son pocas en el desempeño del trabajo. En cuanto a los horarios de trabajo, la mujer prefiere uno donde le permita combinar sus actividades de trabajo, así también según estudios las mujeres tienen mayores índices de ausentismo debido a que se vive en una cultura donde la mujer esta ligada a situaciones de casa y familia.

Estado civil. - no hay pruebas acerca de que este factor influya mucho pero se cree que el hombre casado es más responsable, tiene pocas ausencias y están más satisfechos en su trabajo debido a que tienen una familia y necesitan velar sus intereses.

Antigüedad. - esta marca la situación de que la antigüedad dentro del trabajo marca la productividad de forma positiva, entre más tiempo tiene en la organización más se perfecciona en su trabajo. Además que sé esta más satisfecho con lo que se hace. Pero en lo que respecta a rotación no es tan bueno el panorama ya que a veces por no crear antigüedad se da por terminada las relaciones de la organización con el trabajador.

Habilidades.- Este término se refiere a la capacidad de una persona para llevar a cabo diversas actividades, donde cada una de las personas no son iguales por lo que se busca adecuar las habilidades las personas y encontrar la manera adecuada de usarlas.

Habilidades intelectuales. - son aquellas que utilizamos para realizar las actividades mentales, estas se pueden medir a través de *test* o pruebas para organizaciones, escuelas, dependencias gubernamentales, hay siete dimensiones: aptitud numérica, comprensión verbal, velocidad perceptual, razonamiento inductivo, visualización espacial y memoria.

Habilidades físicas. - son requerimientos necesarios para hacer tareas que demandan fuerza, vigor, destreza, donde la capacidad física es la que será identificada por la gerencia.

Personalidad.- Se habla de la personalidad, que es la forma en que la persona actúa con los demás y ante su entorno. Se va formando a lo largo de la vida de la persona y con base a varios factores; la herencia, factores que se dieron en el nacimiento como la estatura, peso, género, temperamento, físico; el ambiente, los primeros aprendizajes, la forma en que crecimos, la cultura que nos dieron, los grupos sociales que nos rodearon.

Se habla de la búsqueda de encontrar todas aquellas características de la personalidad que permitan identificar a las personas, al final de varios estudios se han considerado 16 características que son las que reflejan en forma más general el comportamiento de un individuo en forma específica.

A través del indicador de tipo Meyers-Briggs (MBTI por sus siglas en inglés) que es un examen de personalidad de 100 preguntas, se clasifican los individuos en cuatro tipos de personalidad: extrovertidos o introvertidos, sensibles o intuitivos, racionales o pasionales y perceptivos o juiciosos.

Los atributos de la personalidad de mayor influencia en el CO. - se consideran aquí a los llamados pronosticadores que se encontraron dentro de las organizaciones:

Locus de control o lugar de control. - hay personas que piensan que ellos son responsables de su estilo de vida y su destino. De forma interna, controlan lo que les pasa o de forma externa, a través de fuerzas exteriores.

Maquiavelismo. - Toma el nombre por Maquiavelo quien escribió acerca de cómo ganar y usar el poder. Este tipo de personas cree que el fin justifica los medios, les gusta manipular más y ganar más por lo que no son fáciles de persuadir.

Autoestima. - es el grado en que se es aceptado por uno mismo, esta característica determina en muchas ocasiones el grado de éxito de las personas, todos aquellos que tengan una autoestima alta serán capaces de enfrentar retos fuera de su miedo o condicionantes, además de que no serán tan susceptibles a las situaciones del exterior.

Auto monitoreo. - ser capaz de adaptar mi comportamiento a las situaciones que se presentan en la vida cotidiana, de eso se trata este punto, habla de las personas con alto auto monitoreo pueden mostrar diversas caras de sí mismos según como se requiera, aunque algunas veces sean contradictorias pero serán considerados para ascensos dentro de la empresa o de otras organizaciones.

Toma de riesgos. - se refiere a que en los puestos de gerencia dentro de una empresa debe de buscarse aceptar las responsabilidades al tomar decisiones. Según estudios en el grado en que se adopten los riesgos depende en algunas ocasiones del puesto que se desempeña.

Aprendizaje. - Es el cambio que se da en cualquier momento que modifica nuestro comportamiento, y que va ligado a la experiencia adquirida a lo largo del tiempo.

Se puede tener el conocimiento de situaciones o actividades pero el aprendizaje se basa en que apliquemos ese conocimiento. Con base en el refuerzo positivo, puede buscarse la manera de incrementarse el rendimiento de las personas, ya que se observa aquel comportamiento bueno son recompensados, es mejor reforzar que aplicar castigos (solo pueden provocar efectos negativos).

Se sugiere para todos los gerentes que la imagen que muestren a los demás sea el ejemplo a seguir, que no utilice recursos de la empresa, que sea puntual, que no busque pretextos al no lograr cumplir sus objetivos.

La **cultura** del país donde se viva: los valores que normalmente mostramos son los que adquirimos en los primeros años de nuestra vida, por lo que pensamos que los valores pueden clasificarse y llegar a determinar de forma lógica el tipo de comportamiento que un empleado tiene a partir de esta situación.

El choque de culturas en las organizaciones ha sido uno de los factores más relevantes en las empresas, ya que en los últimos años empresas extranjeras han venido a invertir a México por consiguiente se dan las diferencias de culturas, por lo tanto la empresa como el trabajador deben de tener equidad en cuanto actitudes, valores comportamientos (Basado en ROBBINS, 1999).

La cultura es el ligamento social o normativo que mantiene unida a una organización. Es también el resultado o efecto de cultivar los conocimientos humanos, también definido como el conjunto de conocimientos en un hombre, un país, o un grupo de personas.

La cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento. Cumple con varias funciones importantes al:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar el compromiso con algo mayor que él yo mismo.
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.
- Reforzar la estabilidad del sistema social.

Los elementos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivando al personal y facilitando la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes. (Basado en ROBBINS, 1999).

Los siguientes ocho puntos se consideran como claves para el desarrollo de una cultura organizacional:

1. **Una orientación hacia la acción**, a fin de que se cumpla. Aun cuando las empresas podrían ser analíticas en su enfoque ante la toma de decisiones, no están paralizadas por este hecho (como muchas otras parecen estarlo).
2. **Orientación al cliente**: donde los recursos y el personal de la empresa dirigen sus actividades cotidianas a la satisfacción de las necesidades del cliente.
3. **Autonomía y decisión**, a fin de fomentar el surgimiento de líderes e innovadores para la organización.
4. **Productividad a través de la gente**, lo que considera a la gente como el activo más importante de la empresa, y consideran como inversión el dinero destinado hacia ellos, como fuente fundamental de mejoramiento.
5. **Compromiso con los valores**, desde los niveles superiores de la empresa. La alta dirección se mantiene en estrecho contacto, visitando y dialogando con "el frente de batalla".
6. **Cercanía al negocio**, conocimiento del negocio, sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades.
7. **Organización simple** con sólo el personal necesario, donde cada quien sabe la parte de valor que agrega a los productos y servicios, y participa en su administración.

8. Rigidez y flexibilidad, aceptación de ambos de acuerdo a la dinámica del cambio y sus circunstancias.

Es importante mencionar que las organizaciones si no tienen una cultura dominante y sólo estuvieran compuestas por numerosas sub-culturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuiría mucho porque no existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

Ahora bien, una cultura organizacional de comparación del conocimiento, permite a todos los miembros o su gran mayoría, fomentar una cultura dominante que incluya valor a lo que cada uno de ellos sabe. Generaría un sentido de identidad debido a que los procesos y procedimientos desarrollados para la comparación del conocimiento serán únicos a lo largo de toda la organización.

Una cultura organizacional así, facilitaría que se genere el compromiso con algo superior al interés personal, ya que de toda esa gran parte del conocimiento sería en beneficio de toda la organización. Se generaría una gran estabilidad social derivada de conocer más cada día y que permite a los individuos sentirse a gusto en el trabajo, producir más y más conocimiento, emplear aquel que se genera por lo demás, recibir recompensas y reconocimientos por aportaciones hechas y por el uso del conocimiento organizacional.

En nuestros tiempos la cultura organizacional está cimentada en los siguientes principios y valores, los cuales están arraigados a cada uno de nuestros colaboradores y nos permiten diferenciarnos de las demás compañías.

- Excelencia
- Actitud de servicio al cliente
- Ética
- Trabajo en equipo
- Compromiso

Es necesario analizar los tipos de comportamiento que existen en las organizaciones, para que en cada departamento se identifique si hay un mal comportamiento y saber cómo cambiar la cultura organizacional.

Cuando se generan tipos de comportamientos inadecuados para los empleados suele existir rotación de personal, lo cual perjudica a la organización en varios aspectos que repercuten en toda la organización y debido a esta gran importancia es necesario capacitar a los supervisores o jefes de puesto para que puedan encontrar soluciones rápidas a los conflictos o prever soluciones para no tener conflictos, ya que mientras los empleados se encuentren satisfechos con su trabajo van generando un compromiso con la organización, que al irse incrementando la hacen más próspera.

En resumen pienso que los valores son importantes ya que dependiendo de estos, nos puede dar una idea del tipo de comportamiento que pueda tener una persona y esto pueda darle una idea más clara a la empresa del cómo se encuentra en general su personal. Dentro de los valores, se puede observar cuáles son los intereses de los empleados ya que estos van ligados con las actitudes y por lo tanto con una actitud es más fácil para nosotros ver su comportamiento debido a que todo va relacionado con los valores que una persona tenga, también se puede demostrar qué tan satisfecho está el empleado y qué tipo de comportamientos tiene hacia su puesto, de esta manera se puede analizar qué tipo de comportamientos y actitudes la organización está generando en sus empleados .

La satisfacción en el trabajo se puede determinar por varias actividades que un empleado realice en la organización, y que él pueda mostrar sus habilidades y que le ofrezcan un cierto grado de desafío para generar en el empleado cierto interés, por lo mismo que sean bien recompensados a través de su salario y obviamente acorde a las expectativas de cada uno, para así poder mejorar las condiciones de trabajo y que no sean peligrosas o incómodas lo cual obviamente va a lograr un mejor desempeño de los trabajadores en sus labores, y así que ellos puedan encontrar en su supervisor o jefe a alguien amigable y comprensible que los pueda escuchar, decir tanto sus errores como cosas buenas ya que la insatisfacción en el trabajo se verá reflejada en la salida de empleados de la empresa.

CAPÍTULO IV.- LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Dentro de una organización la base de su funcionamiento, es la capacidad de su personal para hacer el uso adecuado de sus recursos, por lo que se busca que el personal adopte una postura de fidelidad hacia la organización que pertenece, así como su bienestar dentro de él, por lo que se vuelve trascendente el análisis de los motivos por los cuales las personas deciden irse de la organización, en donde puede afectar tanto positivamente como negativamente al funcionamiento de la empresa. Un aspecto importante al tratar de rotación de personal, es dejar de lado el pensamiento de perder un trabajador sólo implica contratar a otro y se soluciona el problema, sino que esto va más allá de un despido, renuncia o contratación.

4.1.- CONCEPTO DE ROTACIÓN DE PERSONAL

Este concepto se compone por las siguientes palabras "flucture o fluctuari palabra latina que significa fluir, agitarse de un lado para otro. En el sentido que nos interesa, el concepto fluctuación o rotación comprende en principio el conjunto del movimiento de los trabajadores de unos lugares a otros diferentes en el mercado de trabajo". (SCHLÜTER, 1965:45)

La rotación de personal solo se está considerando en el ámbito empresarial, y exclusivamente al total de salidas de los trabajadores de la empresa, ya sean arbitrarias o no, en este sentido no se considerará que haya rotación de personal en los siguientes casos:

- Rotación interna: Es decir los empleados transferidos a otras áreas o bien a otras sucursales de la misma empresa, aunque este cambio sea influenciado en parte por la verdadera rotación de personal.
- La salida de personal que ha sido contratado para trabajos eventuales, ya que por la naturaleza del trabajo no permanecerá en la organización por mucho tiempo.
- Las promociones o ascensos del personal, por que los puestos vacantes están siendo cubiertos por personal de la empresa.
- La salida de personal debido a que el puesto que ocupaba va a desaparecer.

Considerando los puntos anteriores, tenemos que la rotación de personal de una empresa se da cuando el personal de nuevo ingreso viene a cubrir un puesto ya existente y que esta vacante por la salida; cualquiera que esta fuere; del anterior empleado.

4.2.- DETERMINACIÓN DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL

En las empresas resulta difícil saber cual es la rotación de personal, debido a que éste aspecto no es una constante, sino que varía por diversas razones, independientemente de las razones por las que el personal sale de la empresa, pero es necesario que la empresa tenga los registros de entrada y salida de

personal contratado, con estos datos podemos calcular la rotación, la cual se debe expresar en índices porcentuales, los cuales nos permiten hacer comparaciones que en un momento dado nos sirvan para hacer diagnósticos, tomar medidas correctivas en políticas de personal, prever problemas o disminuir estos porcentajes de la manera más adecuada para la empresa.

Para poder hacer el cálculo de los índices de un periodo, debemos conocer el total de las salidas en ese periodo, la cantidad de personal al iniciar ese periodo y el ingreso de nuevo personal durante ese plazo, tenemos dos maneras de calcular el índice de rotación de personal, adaptado por SCHLÜTER, y son las siguientes:

INDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL=

(No de bajas de personal en el año) (100)

Promedio de personas que trabajan en la empresa

- El resultado de esta fórmula se expresa en porcentaje, el promedio de personal que trabaja en la empresa se calcula de la siguiente manera:

El total de personal al inicio del año + el total de los trabajadores al final del año

EJEMPLO:

En la empresa EL POLLO S.A. se tenían 1000 trabajadores al iniciar el año, durante el transcurso del año se contrataron a 200 trabajadores más para abrir los puestos vacantes, al final del año la empresa tenían 875 personas trabajando, el número de registros de salidas de personal fue de 195.

$$\text{INDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL} = \frac{(195)(100)}{(1000+875)/2} = \frac{19,500}{937.5} = \mathbf{20.8\%}$$

Otra manera para calcular el índice de rotación es la siguiente:

$$\text{INDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL} = \frac{(A)(100)}{(PB+Z)}$$

Donde:

“A” = salidas de personal de un periodo.

“PB” = total de personal al inicio del periodo.

“Z” = ingreso de personal a la empresa durante ese periodo.

EJEMPLO:

En la empresa ESTRELLA S.A tenía en su nómina del 1 mayo a 1050 trabajadores, durante ese mes salieron de la empresa 160 trabajadores, esas vacantes fueron cubiertas de inmediato.

$$\text{INDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL} = \frac{(160)(100)}{1050+160} = 13.22\%$$

Estas fórmulas pueden ser modificadas para las necesidades de cada empresa, al mismo tiempo puede cambiar su contenido, del total de personal a sólo personal de un área o puesto según se requiera y el criterio que manejen, el resultado obtenido puede ser base para establecer nuevas políticas respecto al personal o bien modificar las existentes con el propósito de reducir estos índices de rotación cuando estos representan un aspecto negativo.

4.3.- CAUSAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

La relación laboral viene acompañada de la rotación de personal y esta se debe a diversas causas como pueden ser: causas externas, internas o por motivos personales o cualquiera que este fuera de estas categorías, estas causas están

muy relacionadas y debido a esto es difícil separar una de otras, por lo general se tienen cuatro modalidades que son las siguientes:

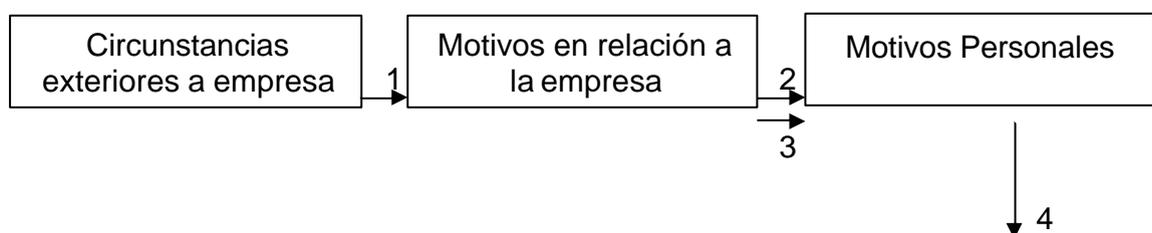
1.- Sobre una determinada circunstancia exterior a la empresa, una causa o varias en el interior de la misma, pueden adquirir para un trabajador tal significación negativa, que motive su baja.

2.- Sin circunstancias exteriores a la empresa, pueden actuar sobre el trabajador y de igual manera las causas indicadas en el punto anterior.

3.- Influencia directa sobre el trabajador de circunstancias externas a la empresa, sin existencia de causas en la empresa e incluso con puntos a favor de ésta.

4.- Finalmente, el motivo de la baja puede ser debido a circunstancias de la vida privada, sin influencia ninguna de las de la persona ni de su exterior. (IBID: 54)

Modalidades de las causas de rotación de personal.



Fuente: SCHLÜTER, 1965:55

Estas causas se agrupan en las distintas categorías antes mencionadas, las cuales se describen de manera detallada a continuación:

4.3.1.- CAUSAS EXTERNAS

- Atracción a otra población o rama de la industria.- Esta ocurre cuando una ciudad esta teniendo un auge económico importante y atrae la atención de personas como posibles trabajadores potenciales, el mismo caso se da en ciertos sectores de la industria que atraen a muchos trabajadores.
- Dificultades para acudir al trabajo.- Cuando las personas tienen que trasladarse desde lugares apartados para llegar a su trabajo, lo cual implica una inversión de más tiempo y más recurso económico.

4.3.2.- CAUSAS INTERNAS

Estas causas son las que motivan al empleado a dejar su trabajo, por lo general estas causas están relacionadas con el propio sistema de organización, como son las siguientes:

- Dificultad y el tipo de trabajo.- Si para la persona el trabajo que desempeña representa un esfuerzo corporal muy grande, con el tiempo el trabajo deja de ser satisfactoria para el empleado, aunado a esto, en la actualidad hay

más trabajo para personas especializadas que para personas con esfuerzos físicos grandes, por lo que las personas buscan empleos poco cansados, de la misma manera si es un trabajo que exige un tiempo mayor al de la jornada de trabajo establecida, la distribución del lugar donde se labora etc.

- Bajos Salarios.- Se puede considerar a esta causa como la más común que genera rotación de personal, esta abarca desde el sistema que se lleva para realizar el pago, como lo más trascendente para este aspecto, el monto del salario, si consideramos que un salario mínimo deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales del empleado y su familia como nos dice el artículo 90 de la Ley Federal de Trabajo, al cumplirse lo anterior el trabajador opta por abandonar la empresa y buscar otras alternativas que le provean de una mejor posición económica.
- Ambiente de Trabajo.- En las empresas se crea un ambiente de trabajo, que incluye las condiciones generales y ambientales de la empresa donde se desenvuelve el trabajador, las cuales pueden llegar a ser poco agradables o insatisfactorias para las personas, por lo regular esto se debe a que no se sienten bien identificados con la empresa y con su grupo de trabajo, esta circunstancia trae como consecuencia una influencia negativa en el comportamiento del trabajador que lo lleva a rechazar todo lo que rodea. En este apartado, también se consideran las circunstancias en las

cuales no se le otorga a los empleados el material y equipo necesario para realizar sus labores, aun más importante cuando estas conllevan un riesgo para ellos.

- Líneas de Comunicación.- Cuando la empresa no tiene una estructura de comunicación adecuada, es difícil el ayudar a los trabajadores nuevos, como los que se sienten fuera del grupo de trabajo, a crear una actitud que favorezca a su integración, de no ser así se generan envidias, casos de preferencia de superiores con ciertos trabajadores, ambientes de tensión y presiones en el trabajo, este efecto hace que el trabajador se disguste, por así decirlo, con la empresa y se retire de ella.
- La Tradición y Reputación de la Empresa.- Cuando una institución se caracteriza por ser una empresa que se preocupa por sus trabajadores, es difícil que sus empleados decidan abandonarla, pero en caso contrario, las empresas pueden tener una imagen hacia el exterior muy buena, pero la imagen de los trabajadores hacia ella puede ser contraria, por lo que muchos empleados se sienten engañados y optan por renunciar.
- Oportunidades de Desarrollo.- La mayoría de la personas al ingresar a una empresa, esperan que ésta les otorgue la posibilidad de desempeñar otros cargos diferentes, que por lo normal son puestos superiores, con el fin de obtener un mayor ingreso como una mayor remuneración económica

acompañada de otros beneficios, pero llega un momento en que el trabajador se da cuenta de que esas posibilidades son muy limitadas, y es cuando se presenta la idea de buscar en otro lugar donde sí lo consideren para aprovechar todas esas posibilidades.

- El Crecimiento de la Empresa.- Este aspecto generalmente representa algo positivo, pero al crecer la empresa necesita más trabajadores, debido a su necesidad de empleados se pueden presentar omisiones al momento de seleccionar a los candidatos, y en ocasiones se contratan a los menos adecuados, lo cual con el tiempo recae en una salida de estas personas por ser poco competentes para las labores propias de la empresa.
- Trato inadecuado de superiores.- Toda relación de trabajo conlleva a una relación entre jefe y colaborador, se busca que ésta relación esté basada en la cordialidad, cooperación y el respeto mutuo de las obligaciones de ambas partes, en ocasiones el jefe ejerce mucha presión en los trabajadores al momento de desempeñar sus actividades las cuales no reconoce cuando están bien hechas, puede ser prepotente e inflexible al dar órdenes, en ocasiones buscan la manera de que los colaboradores se sientan menos hábiles que ellos para poder ejercer su autoridad de la manera que les plazca, el empleado bajo la presión en la que se encuentra llega a un momento en que decide terminar con la relación de trabajo.

- Relación con compañeros de trabajo.- Como ya se mencionó anteriormente, independiente de la comunicación formal, existe la comunicación informal que se presenta por las relaciones de las personas al estar en compañerismo por compartir su lugar de trabajo, estas tienen su origen de manera espontánea o al descubrirse intereses comunes, pero es muy común que las personas no acepten como compañero de grupo a alguna persona por determinadas razones, la persona al no sentirse estimada y apreciada por el entorno en el que se encuentra, lo lleva a elegir el no seguir trabajando para esa empresa.
- Otras de las causas que existen son los motivos personales en los cuales estos se encuentran fuera del alcance de la organización y estas tienen que ver por una decisión propia de la persona y entre las más comunes se encuentran:
 - El cambio de lugar de residencia
 - Cambio de profesión
 - Superación personal
 - Matrimonio (generalmente ocurre en las mujeres)
 - El Trabajo mismo (adaptación a este)
- Otras razones.- Aquí se consideran aquellas causas que por su naturaleza son difíciles de definir si pertenecen a una causa externa a la empresa, que

pueden ser por motivos de empresa o motivos personales, estas razones están contempladas en el contrato de trabajo, donde se señalan los motivos de salida de un trabajador de la empresa, este tiene como base la Ley Federal de Trabajo, y en general son las siguientes:

- Terminación del contrato
- Incapacidad Permanente
- Por despido Justificado
- Por enfermedad
- Jubilación
- Por renuncia del trabajador

*Conceptos manejados sobre causas de rotación de personal: SCHLÜTER HELMUT Y NAVARRO LUCATERO.

4.4.- EFECTOS EN LA EMPRESA

Ya se ha tratado la manera en que se determina la rotación de personal al igual que posibles causas de su aparición, pero igual de importante es lo que puede ocurrir después de que se tiene la rotación de personal. Es importante señalar que en ocasiones la rotación de personal no surte efecto negativo, sino que por lo contrario es algo positivo si se trata de, mejorar la calidad del personal además de si esta está bien controlada y se sabe detectar a tiempo para evitar posibles repercusiones negativas, pero por lo general se relaciona a la rotación

para evitar posibles repercusiones negativas, que se relacionen a la rotación con aspectos negativos y son los siguientes:

4.4.1.- BAJAS EN LA PRODUCCIÓN

Esta se da cuando ocurre en niveles operativos, tiene un gran impacto en la organización, ya que se pierde la continuidad de los procesos productivos, además de que estos pueden llevar más del tiempo requerido debido al periodo que transcurre desde que el trabajador deja la empresa, hasta que es sustituido por otro aún cuando ya el puesto ha sido cubierto por otra persona, la producción suele no estar al nivel esperado, ya que el trabajador no se adapta inmediatamente a su puesto. Las situaciones más comunes que suelen presentarse, es el incremento en desperdicio por los nuevos trabajadores, incremento en los tiempos de no operación, además de que estos aspectos arrastran un incremento en el tiempo de producción y una demora en cumplir con los estándares de productividad.

Para tratar de que esta situación no afecte de manera significativa al desempeño de toda empresa, es imprescindible conocer las causas de rotación y prever el momento en que ésta ocurrirá para adaptar las medidas que sean necesarias, para que se puedan dar soluciones rápidas y no se sienta una repercusión negativa.

Al mismo tiempo que busca reducir el impacto de la rotación en la producción, se debe conocer el efecto que tendrá en los demás departamentos de la organización que están íntimamente relacionados con producción para buscar la manera de que se vaya a la par con el funcionamiento de la empresa.

4.4.2.- REDUCCIÓN DE VENTAS Y UTILIDADES.

El principal objetivo de la mayoría de las empresas, es el de lograr un incremento constante en sus ventas, lo cual se ve reflejado en la obtención de mayores utilidades, pero esto se puede ver afectado por la rotación de personal, el punto anterior referido a la baja en la producción esta muy relacionado con las ventas, ya que entre menor sea la producción habrá menos que vender, si el personal que sale de la empresa esta dedicado a las ventas este problema puede ser mayor, se puede generar un incremento en los costos siguientes:

Si se tiene un departamento encargado del personal, la rotación provocará que para cubrir esas vacantes se destinen más recursos al reclutamiento y para seleccionar a los nuevos empleados; en estos se incluyen los sueldos y salarios del personal que se encargará de realizar estas actividades, el material de oficina empleado, la aplicación de exámenes especializados como son los médicos y los practicados por psicólogos.

El costo conlleva la supervisión de los nuevos trabajadores, este ocurre cuando se da adiestramiento o entrenamiento sobre la marcha, también se considera el tiempo que requiere ya sea un supervisor u otro empleado en explicar los distintos procedimientos al nuevo trabajador, algunas organizaciones contratan a un especialista para capacitar a su nueva plantilla de trabajadores, se pierde material al estar induciendo al trabajador a la empresa.

Puede haber un incremento de accidentes causados por la inexperiencia del trabajador, lo cual puede causar gastos excesivos en reparar máquinas o en su mantenimiento, es común que se presenten errores con los empleados nuevos y haya desperdicios de productos que no contengan los requisitos del control de producción.

Se puede detallar una lista más extensa de los costos que genera la rotación de personal, pero cualquiera que estos fueran vendrán a incrementar el costo de operación de la empresa y por consiguiente habrá una reducción en la utilidad neta, que es lo que tratan de evitar la mayoría de las empresas.

4.4.3.- EFECTO EN LA PRODUCTIVIDAD

Para una empresa el tener un personal en constante cambio, le es difícil el mantener su nivel de productividad, en primer lugar está la dificultad de vincular al trabajador con su nuevo ambiente de trabajo, para que se sienta partícipe de ella y genere un interés por ayudar a la empresa a lograr sus

objetivos, después se ve que el buscar a este nuevo personal generó desembolsos fuertes de dinero y que además del nuevo personal, el ya existente se ve afectado por no darse una coordinación mutua desde el principio, lo cual reduce la productividad de la empresa.

Este punto también incluye la relación armónica que debe de existir entre todas las personas que pertenecen a la organización, ya que la productividad depende en gran medida de la relación que hay entre los individuos.

En resumen, dentro de este capítulo IV, es importante destacar que el conocimiento de los índices de rotación de personal no es el solamente calcularlos sino que se tiene que considerar la utilidad que estos dan a la empresa para concienciar el problema que se tienen y con esto analizar los posibles efectos de la rotación para que no resulten ser perjudiciales, o también el poder prevenirlos para que sea una herramienta muy útil para la organización en su toma de decisiones, y seguir encausando a la empresa.

Los conceptos que se manejaron pueden dar una idea de las posibles causas, y con esto poder entender mejor lo que esta ocurriendo para tomar medidas preventivas o poner mayor atención hacia el problema que se puede presentar, con tal de poder manejar la situación con el fin de contribuir al beneficio de la empresa y no afectarla.

La rotación de personal, en su mayoría de casos ha resultado ser un efecto negativo, por lo que se recomienda investigar a fondo la capacidad del personal con que se cuenta mediante una adecuada administración del factor humano, de la misma manera, el conocer las causas que pueden generar esta rotación de personal presentan una oportunidad a la organización para evitar las que estén dentro de sus posibilidades y buscar la manera de que el personal esté comprometido con ella para que no decida buscar otra oportunidad de trabajo, por lo que se tienen que relacionar los aspectos de comportamiento y cultura organizacional con las causas de rotación de personal, ya que por lo general la deficiencia de estos aspectos hacen más latente la aparición del fenómeno de la rotación, también se tiene que señalar que es muy importante el cumplir con las obligaciones que nos señala la ley en donde si esto se cumple, los trabajadores verán que su trabajo está fundamentado conforme a esto y por este aspecto legal no habrá ningún problema de demandas hacia el patrón, que muchas veces esto resulta ser un problema grande para la empresa, el no cumplir con lo que nos señala la ley, con esto se evitan problemas que resultan ser muy desagradables, tanto para la empresa como para el trabajador, pues el contar con esto bien establecido, el trabajador se sentirá más seguro de su trabajo dentro de este aspecto, en donde si la empresa se propone ofrecer incentivos salariales, como vía para alcanzar el rendimiento y eficiencia, dando un enfoque hacia la satisfacción del personal, pues el utilizar el dinero como único motivador no es una solución 100% confiable al problema de la motivación del talento humano, siendo así

que los incentivos deben de crear beneficios y ser adecuadamente planeados, pues de lo contrario puede resultar un problema serio.

CAPÍTULO V CASO PRÁCTICO

5.1.-GENERALIDADES DE LA EMPRESA

a. Constitución legal.

Chocolatera MOCTEZUMA es una empresa que conforme a la Ley General de Sociedades Mercantiles, es denominada: Sociedad Anónima de Capital Variable.. Conformada por 25 accionistas con una aportación de capital mínima de \$50,000.00, teniendo como presidente de este consejo de accionistas, al Ing. José Antonio Martínez García.

b. Misión empresarial:

VISIÓN: Ser una empresa reconocida por su excelencia que ofrezca al consumidor alimentos distinguidos por su agradable sabor, nutritivos y saludables.

MISIÓN: Elaborar y comercializar eficazmente alimentos de calidad que satisfagan al consumidor. Estimular el desarrollo integral de su personal. Mantener el reconocimiento de la sociedad por nuestro respeto y cuidado al medio ambiente. Hacer rentable la operación para beneficio de nuestros clientes, proveedores, personal y accionistas.

c. Antecedentes

Reseña histórica

Esta empresa fue fundada en el año de 1958 por los señores Salvador y Alfonso Martínez Aceves, quienes fabricaron en forma artesanal, utilizando metate y un tostador de cacao hechizo, dos marcas de chocolate para mesa; el chocolate semiamargo “MOCTEZUMA” y el chocolate amargo “URUAPAN” ambos en presentación de 1 Kg.

La calidad y buen sabor de los productos determinan el éxito de la empresa y tres años más tarde en el año de 1961, se construye un edificio moderno y funcional, con una superficie construida de 4,800 m² en un terreno de 10,000 m², que alberga la maquinaria más moderna de su época importada de Milán Italia y fabricada en 1959 por “CARLE & MONTANARI” para comenzar la producción en serie del chocolate para mesa de “CHOCOLATERA URUAPAN, S.A. DE C.V.”

Esta historia la empezaremos hacia 1904, cuando nace en la Piedad, Michoacán Don Salvador, y diez años después, en Uruapan Don Alfonso, hijos del Don José Martínez Tejeda y María Aceves Sevilla. Los hermanos son constructores y creadores de diversas empresas, pero ellos no nacieron ricos. En efecto, tuvieron que trabajar desde niños para ir formando un patrimonio que, al paso de los años, con el apoyo de sus hijos ha permitido dar empleo digno a cientos de michoacanos.

En 1940, en la calle Juan Ayala N° 3, se construyó el primer edificio de concreto en la ciudad, lugar donde inició operaciones la empresa denominada Compañía Abarrotera de Uruapan, S.A., siendo la más importante de la región y una de las primeras en el estado, dedicada a la compra-venta de abarrotes. Fundando en el mismo domicilio una fábrica de hielo, una de refrescos, y una fábrica de chocolate para mesa. Esta última ubicada en los altos de dicho edificio y denominada “La Flor de Uruapan”, la cual contaba con un tostador, dos molinos, dos refinadoras y tres mezcladoras de 7, 14 y 60 kg de la marca Lehman.

En febrero de 1941, se realizaron los registros ante de las marcas de chocolate para mesa “Moctezuma y Uruapan”, iniciando a su vez su comercialización.

d. Estructura administrativa.

Conforme al criterio de la Secretaría de Economía, como una pequeña empresa conformada por 92 empleados, entre eventuales y empleados base. El organigrama no está autorizado para su publicación, sin embargo se presenta un organigrama tentativo para el departamento de exportación.

e. Políticas:

Chocolatera no cuenta con políticas definidas por escrito. Cada departamento las determina conforme a la naturaleza de sus actividades.

f. Instalaciones y otros activos.

Las instalaciones de la empresa Chocolatera Moctezuma se encuentran ubicadas en la zona occidente del país, Uruapan Mich., con dirección Boulevard Industrial # 301, col. Eduardo Ruiz

Este año se abrieron dos bodegas, una ubicada en la calle Ticateme No. 940 B, Col. Félix Ireta en la ciudad de Morelia Mich, y la segunda ubicada en la calle Fernando Montes de Oca No. 32, Col. Tequesquinahuac, Del. Tlanepantla, Edo. De México.

Cuenta con una excelente infraestructura que nos permite desarrollar y producir conforme a las exigentes normas de calidad alimenticia, como laboratorios, área de producción y empaque, bodegas, oficinas etc.

Sus instalaciones además de contar con las especificaciones necesarias para la producción del exquisito chocolate, cuentan con áreas de esparcimiento para nuestros trabajadores, como canchas de fútbol, tenis, squash, alberca entre otros; auditorio y sala de audiovisual para su constante capacitación con la Universidad Virtual Empresarial del Tec de Monterrey.(Documento interno de la empresa, 2004)

5.2.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El realizar una investigación, requiere del desarrollo de un conjunto de actividades que nos ayuden a indagar y a descubrir la verdad, esto es lo que conocemos como una investigación, el método es el medio razonable o el camino indicado a seguir para lograr un determinado fin, por lo que podemos decir que la Metodología de la Investigación es un procedimiento que implica seleccionar y diseñar las técnicas y herramientas adecuadas para conocer la información real, por lo que esta información es muy importante, porque de ella depende el poder formular una propuesta que le sirva y beneficie a la empresa analizada, en la cual se llevará a cabo esa investigación, la cual se aplicará al personal que en ella labora.

En esta investigación se pretende identificar las principales causas por las que un trabajador decide abandonar su trabajo, observando los efectos que traen consigo hacia la empresa, considerando mediante estas causas y efectos una propuesta para motivar al personal. Mediante un cuestionario previamente elaborado, se entrevistará a cada trabajador del área de producción, en donde las preguntas asignadas son elaboradas en base a estas causas comunes previamente investigadas, esto es debido a que se considera que el área de producción es en donde se puede dar este problema de rotación de personal, por tal motivo se diseñó dicha investigación para detectar las posibles causas de rotación específicas en esta área.

Para la elección de la técnica del cuestionario, se consideraron las ventajas que tiene este sobre otras técnicas de investigación; principalmente sobre la observación, la entrevista y las encuestas personales; algunas de estas ventajas son las siguientes:

- Se puede contestar más en específico lo que se pretende investigar.
- Es más fácil la obtención de la información disminuyendo pérdida de tiempo.
- La preparación de las respuestas para analizarlas posteriormente dan más ventaja de lo que se pretende conocer.
- Se mantiene de manera más anónima la información, con el fin de que el trabajador no se intimide y pueda resultar una barrera para conocer lo que realmente piensa.
- El cuestionario ayuda a enfocar más específicamente lo que se quiere investigar, en donde se puede manipular las preguntas para conocer si realmente el trabajador dice la verdad.

Por otro lado se aplicará una entrevista al gerente de recursos Humanos con la finalidad de conocer toda la información que se tenga con respecto al problema de Rotación de Personal. Así mismo se realizará otra entrevista al Gerente de Producción para obtener información en el mismo sentido, debido a que estos dos gerentes son los que tienen una relación más cercana a los trabajadores, se consideró esta entrevista con la finalidad de obtener una

información más certera .Se pensó la entrevista debido a que es un instrumento que ayuda a obtener información general y las personas pueden comentar libremente del tema sin limitación.

La investigación se realizará conforme a la hipótesis general:

“La rotación de personal se debe a que no se cuenta con un sistema adecuado de motivación”.

Para la elaboración de este trabajo, se hará la investigación en la empresa: “Chocolatera Moctezuma S.A DE C.V, en donde se aplicará el cuestionario a los trabajadores del área de producción, con el fin de identificar en ellos lo que les motiva o no el seguir en su trabajo, tratando de descubrir esa causa que les puede provocar el abandonar su trabajo.

5.3.- APLICACIÓN DE CUESTIONARIOS Y ENTREVISTAS

CUESTIONARIO PARA APLICAR EN LA CHOCOLATERA S.A DE C.V A TRABAJADORES:

El siguiente cuestionario está diseñado especialmente para llevar a cabo un trabajo de investigación y así conocer el índice de rotación de personal, por lo que se le suplica contestar con sinceridad, la información será manejada de forma confidencial.

Nombre_____

Puesto que ocupa en la empresa_____

1.- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta empresa?

1-5meses 6meses-1año 2 años-4años otro_____

2.- ¿Le gustaría permanecer más tiempo en esta empresa?

Si No Porque_____

3.- ¿Que es lo que más le agrada de su trabajo?

Buena ubicación de la empresa

Buen sueldo

Un trabajo reconfortable

Buen ambiente de trabajo

Buenas prestaciones

Otro_____

4.- La relación que tiene con sus compañeros de trabajo la considera:

Mala Regular Buena Excelente

5.- La relación que tiene con su jefe inmediato la considera:

Mala Regular Buena Excelente

6.- Que le gustaría que se cambiara dentro de su trabajo:

Área de trabajo

Jefe(s)

Compañeros

Forma de trabajo

Herramientas

Otro_____

7.- Tiene problemas para llegar a su trabajo:

Si Porque_____ No

8.- ¿Con que frecuencia existen cambios de personal en su área de trabajo?

Constantemente casualmente casi nunca

9.- ¿Le gustaría trabajar en otra empresa?

Si No

Porque _____

10.- ¿Cómo considera su trabajo?

Muy interesante Interesante Poco interesante Indiferente

11.- ¿Se encuentra satisfecho con la manera de pago?

Si No

Porque_____

12.- ¿Cuenta con el material necesario para realizar su trabajo?

Siempre en ocasiones nunca

13.- El material y equipo con el que realiza su trabajo, ¿en que condiciones se encuentra?

Mala Regular Buena Excelente

14.- ¿Se siente orgulloso de trabajar en esta empresa?

Si No

Porque_____

15.- ¿Encuentra expectativas de crecimiento dentro de su trabajo?

Si No

Porque_____

16.- ¿Había tenido usted otro empleo antes de laborar en esta empresa?

SI NO

17.- Si su respuesta es si, ¿porque cambió de trabajo? (puede señalar mas de una opción)

Motivos personales

Se encontraba lejos de su casa

Bajo sueldo

Conflictos entre personal

Malas condiciones de trabajo

Otro_____

18.- El ambiente laboral en su anterior trabajo comparado con el actual es:

Mejor

Igual

Peor

19.- ¿Su trabajo es reconocido por los directivos de la empresa?

Siempre

En ocasiones

Nunca

20.- Cuando su trabajo es reconocido, produce en usted alguna reacción de:(puede señalar mas de una opción)

Motivación a seguir trabajando mejor

Exigir un aumento de sueldo

Compromiso con la empresa

Satisfacción personal

Otro_____

GUIA DE ENTREVISTA (GERENTE DE RRHH Y PRODUCCIÓN)

1.- ¿Qué tan agudo es el problema de rotación de personal en esta empresa?

2.- ¿En base a que método miden la rotación de personal?

3.- ¿Qué medidas aplica para evitar la rotación de personal?

4.- ¿Por qué cree que se de el problema de la rotación de personal?

5.- ¿Considera que su personal está motivado?

6.- ¿Cuentan con algún programa de motivación?

7.- ¿Qué factores considera que son los más importantes en su relación con los trabajadores, (enumerar en orden de importancia 1-más importante y 5-menos importante)

1. Estrictamente de trabajo___
2. Relaciones fuera del trabajo___
3. Respeto mutuo___
4. Objetivos comunes trabajador-empresa___
5. Otro (mencione)_____

8.- ¿Cual es el nivel actual de desempeño en la empresa?

1. Optimo
2. Bueno
3. Aceptable
4. Malo

5. Muy malo

9.- ¿Cree usted que la rotación de personal influya en la productividad de la empresa, por que?

10.- ¿Qué otros factores cree usted que afectan a la productividad de la empresa?

11.- ¿Cómo considera que es el ambiente de trabajo?

12.- ¿Cuales son las principales causas por las que un trabajador abandona su empleo?

- a) Incumplimiento de tareas
- b) Renuncias voluntarias
- c) Despidos
- d) Robo o maltrato de propiedad de la empresa

e) otro _____

13.- ¿Qué medidas toma la empresa para prevenir estas causas?

- a) Motivación al personal
- b) Prestaciones laborales
- c) Programas de incentivos
- d) Capacitación
- e) Otro _____

14.- ¿Se toman en cuenta las opiniones de los trabajadores sobre el funcionamiento de la empresa?

- a) Siempre
- b) Casi siempre
- c) A veces
- d) Muy pocas veces

15.- ¿Que medidas se toman para aprovechar las opiniones de los empleados?

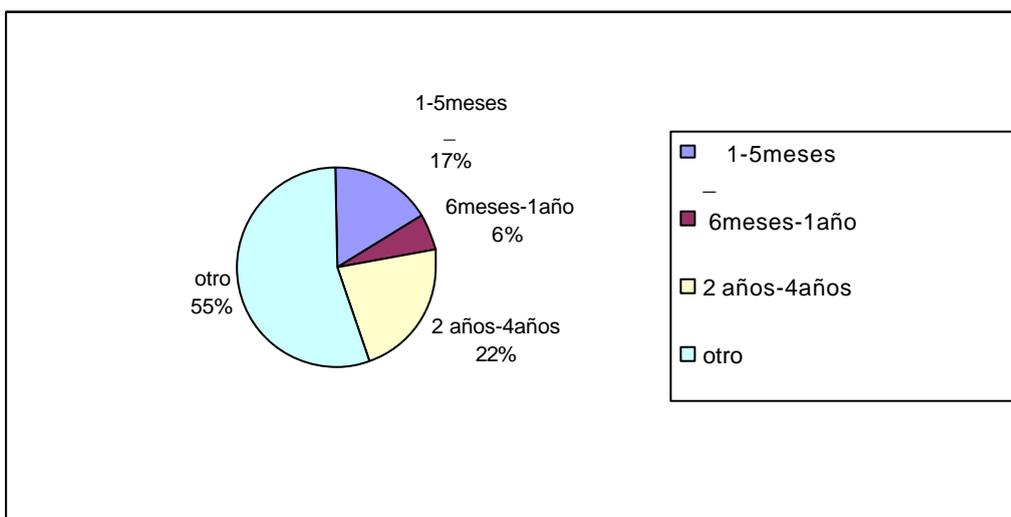
16.- ¿Que podría hacer usted para evitar o disminuir el índice de rotación de personal?

5.4.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Las Encuestas fueron aplicadas a 18 empleados de producción y a 2 gerentes: Recursos Humanos y producción. Estas encuestas reflejarán lo que se pretende estudiar a fondo, sobre la rotación de personal y en su efecto a una propuesta de motivación para disminuir esa rotación, o de lo contrario para seguir motivando al personal y pueda rendir mejor en su desempeño laboral.

1.- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en esta empresa?

GRÁFICA 1



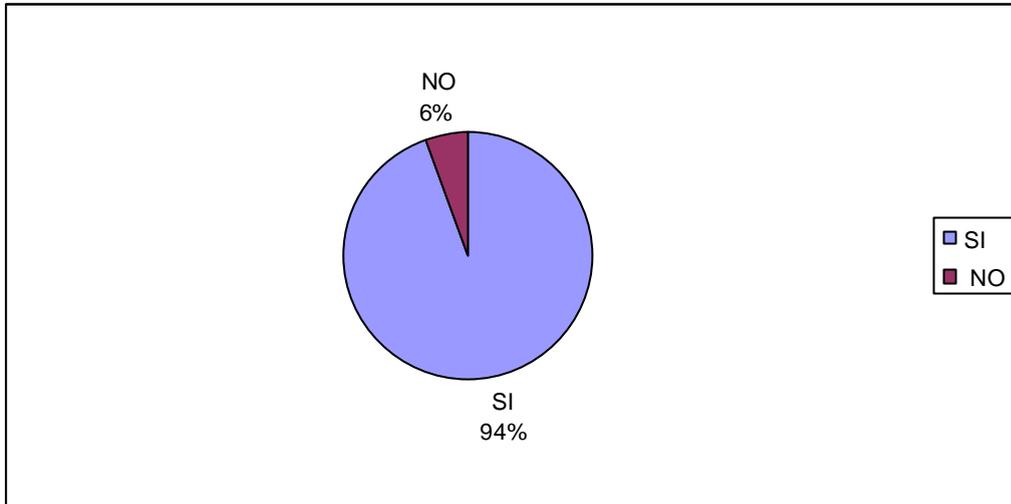
FUENTE: Investigación propia, 2004.

Estas gráficas nos representa que un 55% del personal que se encuentra laborando tienen de 4 años en adelante trabajando, siendo 22 años el que registró ser el más antiguo, por lo que siendo así, la empresa cuenta con un personal estable. Analizando la entrevista con los gerentes, les ha resultado un poco difícil

cambiar la forma de trabajo, debido que hasta ahora se les ha cambiado la forma de trabajar y por tal motivo es difícil que esta gente acepte dicho cambio y les ha resultado una barrera para poder realizar el objetivo, siendo que la actitud de la gente es un rechazo hacia la innovación, debido a que han llevado por años una forma de trabajo. La otra mitad del Personal está conformada por personal de 2 a 4 años siendo esta un 22%, 1 a 5 meses con un 17% y por último con un 6% trabajadores laborando con menos de 1 año, que dentro de esta parte es en donde se correría mas riesgo de rotación de personal, que en realidad no resulta ser muy grave sino que mas bien la empresa cuenta con personal muy estable, que considero que ya es muy difícil de que se salga debido a tantos años que tiene laborando dentro de esta empresa y que de alguna manera se encuentran demasiado habituados a esta empresa, pero de lo contrario viéndolo de la parte negativa, se puede observar que debido a ese problema que cuentan con la resistencia a la innovación, este personal se puede encontrar desmotivado debido a que no quieren cambiar su forma de trabajo y esto puede causar un bajo rendimiento de la persona, por tal motivo la importancia de la innovación que se debe de dar en la empresa para que no siga persistiendo este problema en un futuro con el personal de nuevo ingreso.

2.- ¿Le gustaría permanecer más tiempo en esta empresa?

GRÁFICA 2



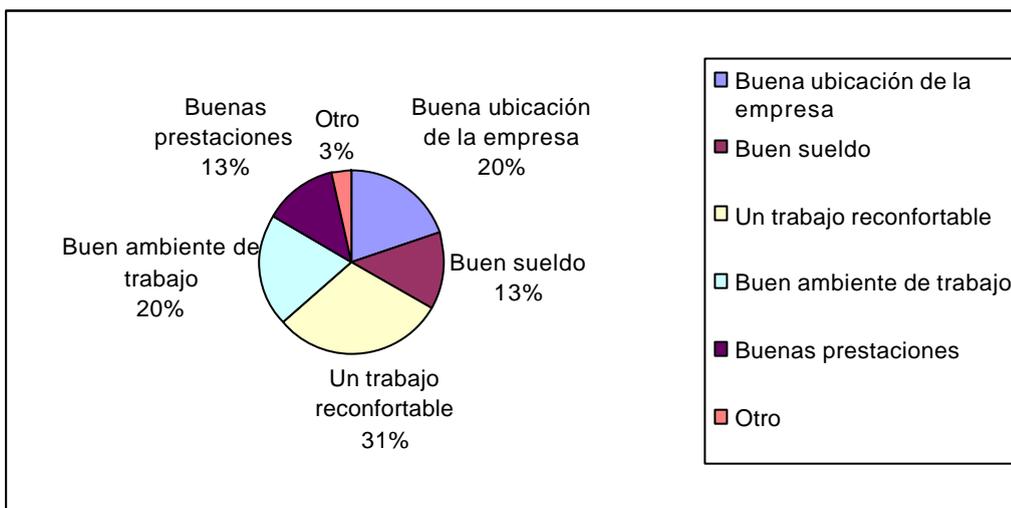
FUENTE: Investigación propia, 2004.

Comparando esta gráfica con los resultados anteriores, se puede ver que ese 6% que ya no quiere estar en esta empresa, resulta ser el equivalente al personal que cuenta con menos tiempo laborando dentro de esta empresa, por lo que esta gráfica representa con mayor claridad que su problema de rotación puede ser considerable, en donde se puede deducir por medio de las encuestas realizadas a los gerentes que este problema puede ser debido a que la gente que tiene años dentro de esta empresa se desespera con la nueva (inexpertas en el área) y generan un ambiente de tensión debido a esta situación, haciendo sentir mal a estas personas que apenas ingresan a este ámbito laboral, por lo que se tiene que poner mucha atención a esta situación debido a que esto puede resultar un problema muy grave hacia el personal de nuevo ingreso, en donde resulta ser

difícil para ambas partes , detectándose de esta manera un problema muy evidente.

3.- ¿Que es lo que más le agrada de su trabajo?

GRÁFICA 3

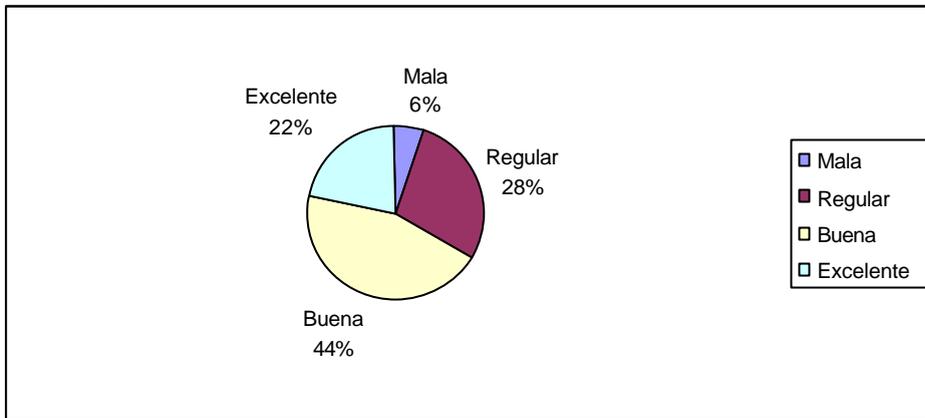


FUENTE: Investigación propia, 2004.

El personal demuestra en su mayoría contar con trabajo reconfortable lo que demuestran estar contentos con lo que hacen, en donde también señalan en su mayoría contar con un buen ambiente de trabajo y buena ubicación.

4.- La relación que tiene con sus compañeros de trabajo la considera:

GRÁFICA 4

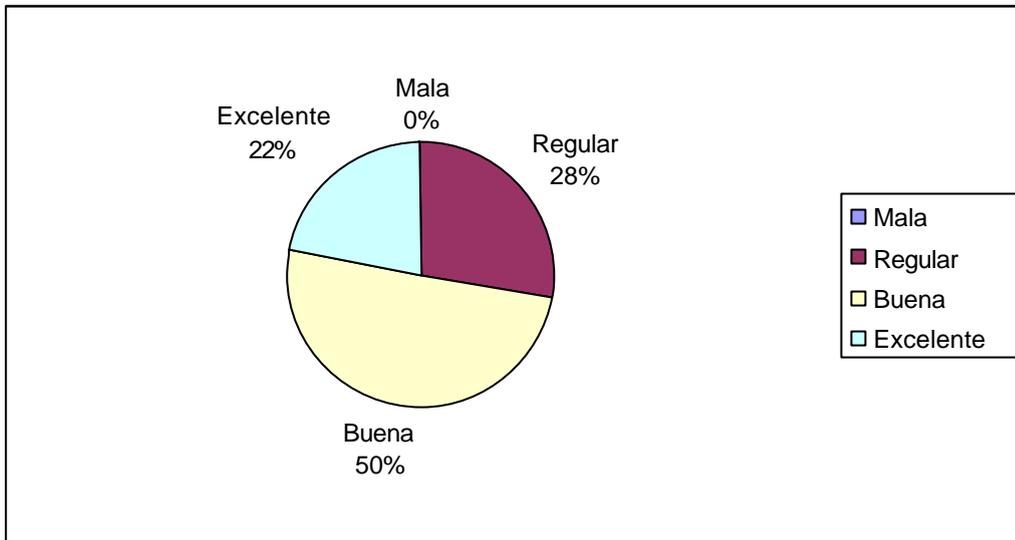


FUENTE: Investigación propia, 2004.

La relación laboral dentro de esta empresa demuestra ser en general buena, lo que es un punto muy favorable que muy difícilmente se encuentra en una empresa, de lo cual aprovechando esta situación se pueden lograr aspectos muy favorables para esta empresa, que si se saben dirigir se pueden lograr muchas cosas buenas para su buen desarrollo tanto individual como empresarial.

5.- La relación que tiene con su jefe inmediato la considera:

GRÁFICA 5

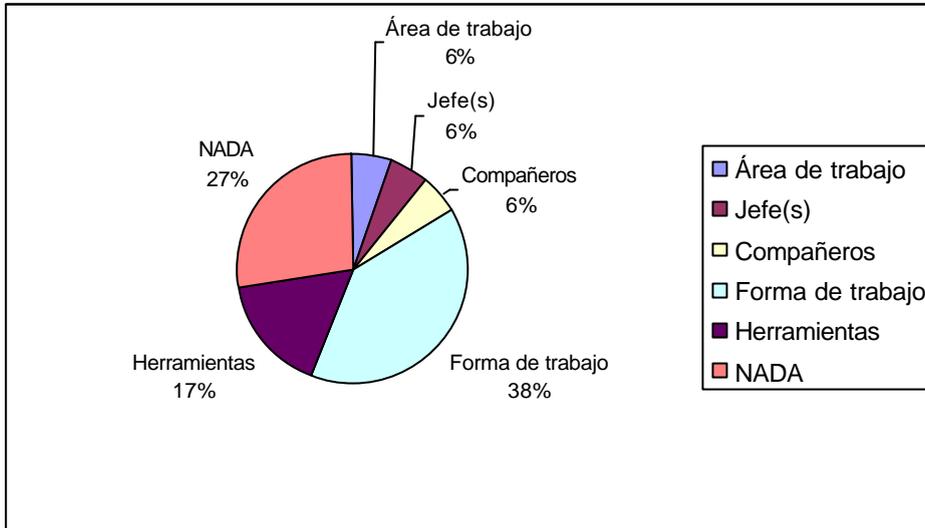


FUENTE: Investigación propia, 2004.

Es muy importante contar con una buena relación con el jefe, debido a que con él es con quien se tiene un trato mas directo de trabajo, por lo que se puede observar que la relación en general es muy buena, lo cual demuestra ser un buen líder en este grupo de trabajo. Considerando la parte regular conformando el 28% es importante ver la causa de ésta situación, debido a que se puede generar envidias o crean ser rechazados debido a posibles preferencias con ciertos trabajadores y pueda darse una causa interna de rotación, por lo que es necesario observar el comportamiento de dichos trabajadores.

6.- ¿Que le gustaría que se cambiara dentro de su trabajo?

GRÁFICA 6

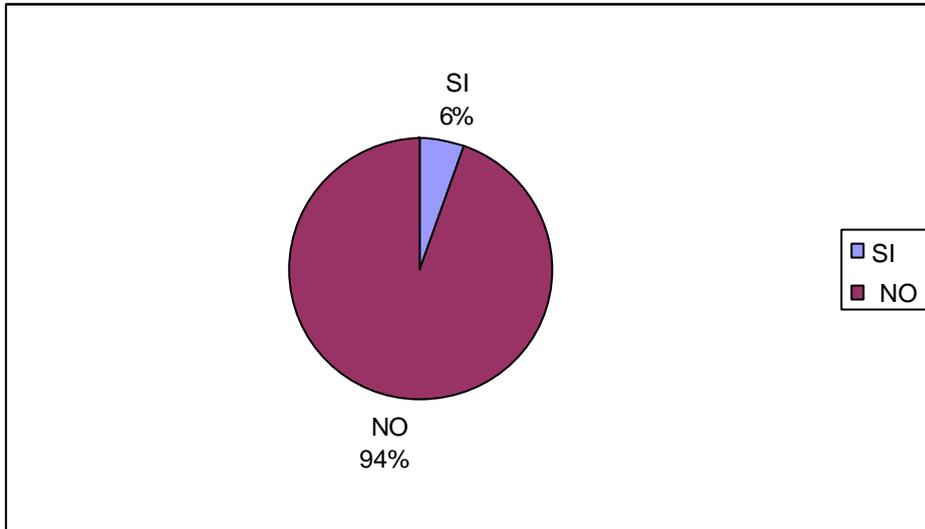


FUENTE: Investigación propia, 2004.

El problema de forma de trabajo sigue reflejándose en esta gráfica lo cual sigue reafirmando este problema constante de la resistencia al cambio , lo cual debe de tomarse muy en cuenta para sensibilizar al personal renuente y lograr esa nueva adaptación, procurando no hacer un problema grave debido a esta situación

7.-Tiene problemas para llegar a su trabajo :

GRÁFICA 7

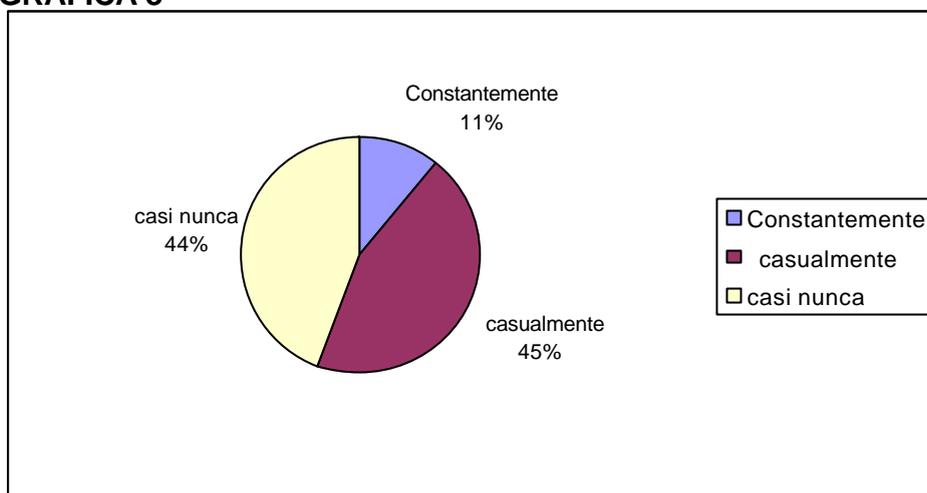


FUENTE: Investigación propia, 2004.

Realmente esta causa no es aplicable a esta empresa, debido a que cuenta con personal que vive cerca de esta empresa y realmente no le resulta ser una causa determinante que pudiera influir en la rotación de su personal.

8.- ¿Con que frecuencia existen cambios de personal en su área de trabajo?

GRÁFICA 8

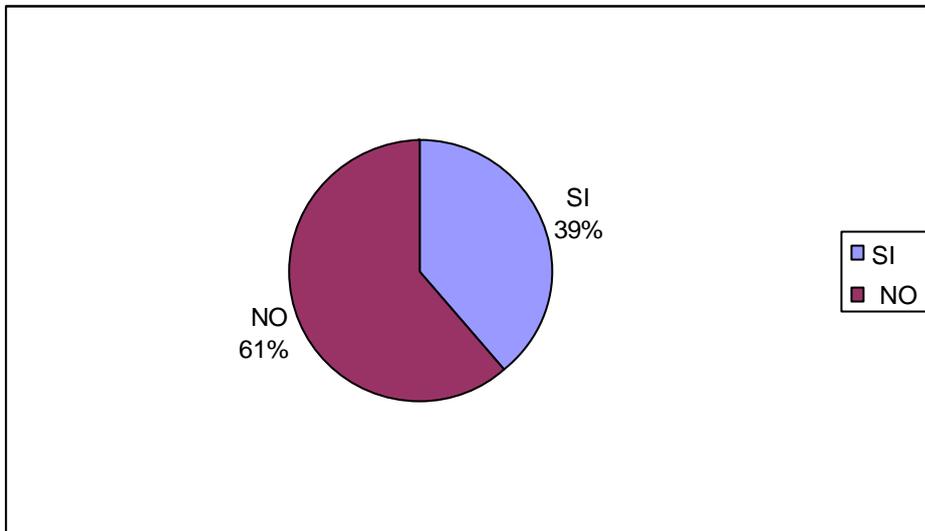


FUENTE: Investigación propia, 2004.

El problema de rotación como se puede observar en esta pregunta no resulta ser un problema grave para esta empresa sino que puede ser tratado para evitarlo, logrando una mejor productividad dentro del personal.

9.- ¿Le gustaría trabajar en otra empresa?

GRÁFICA 9

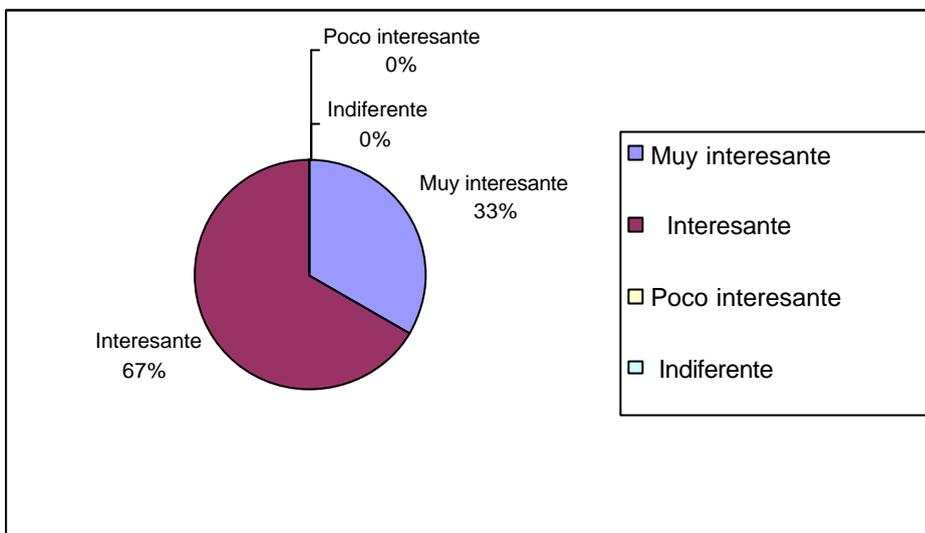


FUENTE: Investigación propia, 2004.

Al interpretar esta gráfica, el personal realmente refleja el interés por el aumento de sueldo y en su mayoría por la gente que tienen más tiempo trabajando, con esto me refiero a que la gente que tiene años laborando dentro de esta empresa exige aumento de sueldo debido a esta antigüedad, en donde refleja estar a gusto dentro de ella pero ve la necesidad de este aumento demostrando tener derecho a dicho aumento, en donde el sueldo es un factor determinante en cualquier empresa debido a que es el sustento de una familia, y al ir analizando esta gráfica un 61% se encuentra conforme debido a que esta empresa cuenta con sueldos altos en esta localidad y un prestigio debido a que es una empresa que se ha superado y que esto se puede corroborar con su mismo personal, por tal motivo se puede decir que estos resultados son en base a estas situaciones, siendo en su mayoría contestar estar a gusto en esta empresa y no abandonarla.

10.- ¿Cómo considera su trabajo?

GRÁFICA 10

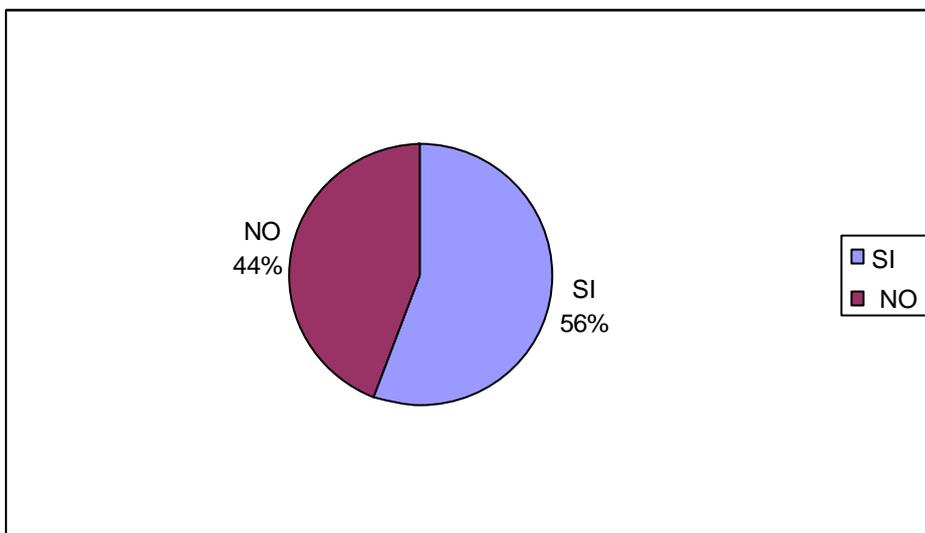


FUENTE: Investigación propia, 2004.

Es interesante ver esta respuesta debido a que este personal refleja estar convencido de que lo que hace es lo que le gusta y esto es un punto muy favorable para esta empresa, debido a que la elección que se tiene de dicho personal es el adecuado para esa tarea designada

11.- ¿Se encuentra satisfecho con la manera de pago?

GRÁFICA 11

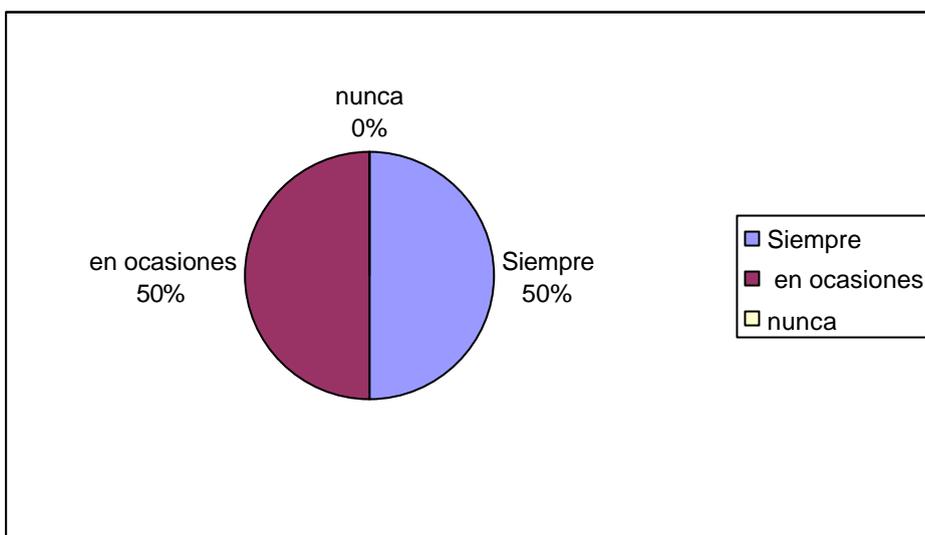


FUENTE: Investigación propia, 2004.

La tendencia es positiva hacia la satisfacción con el pago, dando a conocer que esta empresa es muy puntual con el pago y en su mayoría se encuentran conformes con su pago, sin embargo no hay que dejar de lado el 44% de su personal que opina lo contrario, en donde se considera que este resultado reincide en que quieren un aumento de salario

12.- ¿Cuenta con el material necesario para realizar su trabajo?

GRÁFICA 12

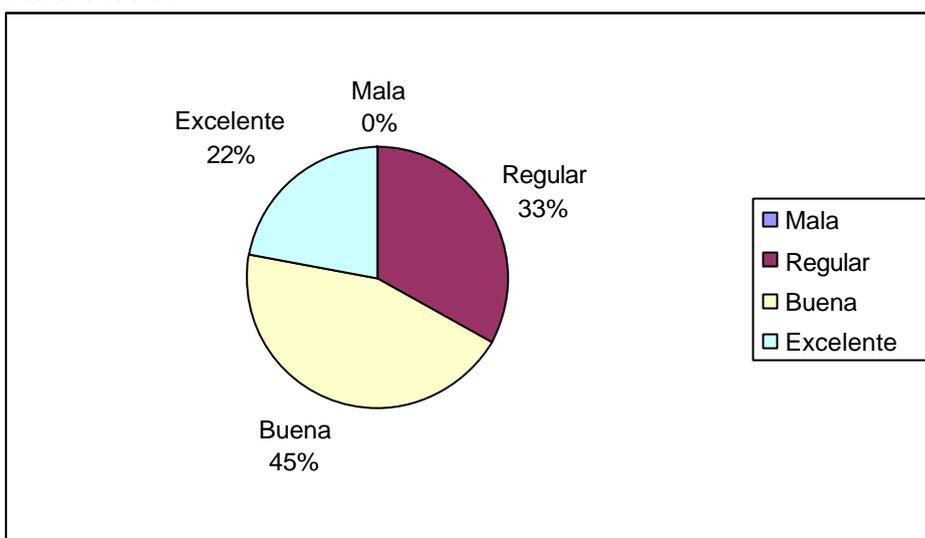


FUENTE: Investigación propia, 2004.

Es muy importante contar con el material necesario debido a que es la herramienta de trabajo de cada trabajador y si esta no está en el momento y lugar adecuado puede ocasionar problemas de tiempo ocioso y esto genera pérdidas en la productividad, por tal motivo es necesario señalar que la mitad del personal no cuenta siempre con su material necesario y es un problema que se tienen que resolver rápidamente.

13.- El material y equipo con el que realiza su trabajo, ¿en que condiciones se encuentra?

GRÁFICA 13

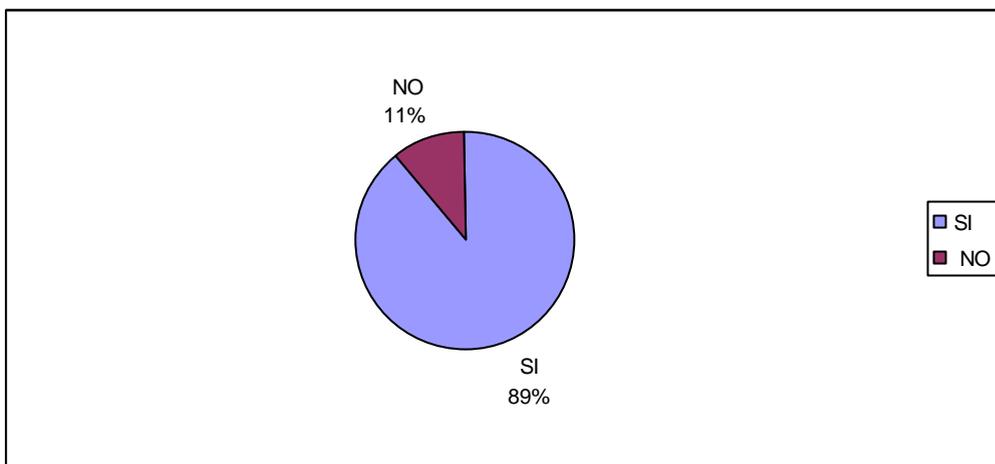


FUENTE: Investigación propia, 2004.

Realmente la situación del material como se puede observar no esta en óptimas condiciones por lo que es necesario revisar esta anomalía debido a que esto puede ser una causa de falta de rendimiento por el personal y tal vez hasta peligroso para ellos , pues esto resta calidad a lo que se hace.

14.- ¿Se siente orgulloso de trabajar en esta empresa?

GRÁFICA 14

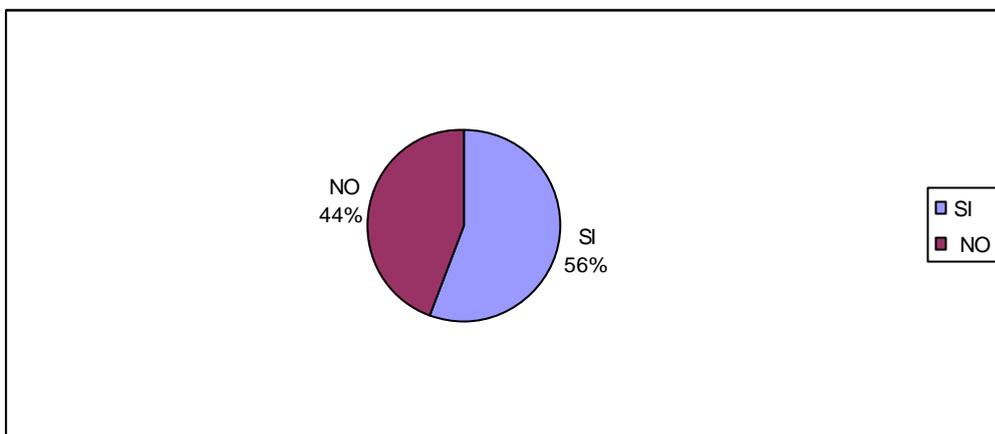


FUENTE: Investigación propia, 2004.

Aquí se puede observar que el posicionamiento de la empresa dentro de cada empleado es muy bueno en su mayoría debido a que mencionan con frecuencia que es una empresa prestigiosa en esta localidad.

15.- ¿Encuentra expectativas de crecimiento dentro de su trabajo?

GRÁFICA 15

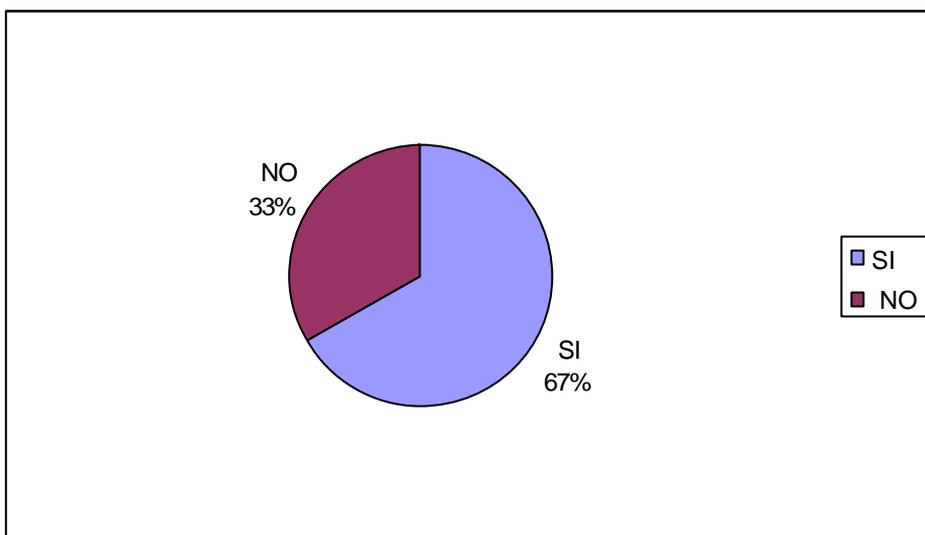


FUENTE: Investigación propia, 2004.

Realmente en el área que se encuentran desempeñando las expectativas de crecimiento son muy pocas, debido a lo que mencionan en las entrevistas con los gerentes, las expectativas de crecimiento en esta área son muy limitadas mencionando que a lo que más se puede llegar es ser asistente, por lo que cabe señalar que este es un punto desmotivante para este personal debido a que esta empresa requiere gente profesionalista en los puestos más elevados, en donde en este nivel no lo requiere.

16.- ¿Había tenido usted otro empleo antes de laborar en esta empresa?

GRÁFICA 16

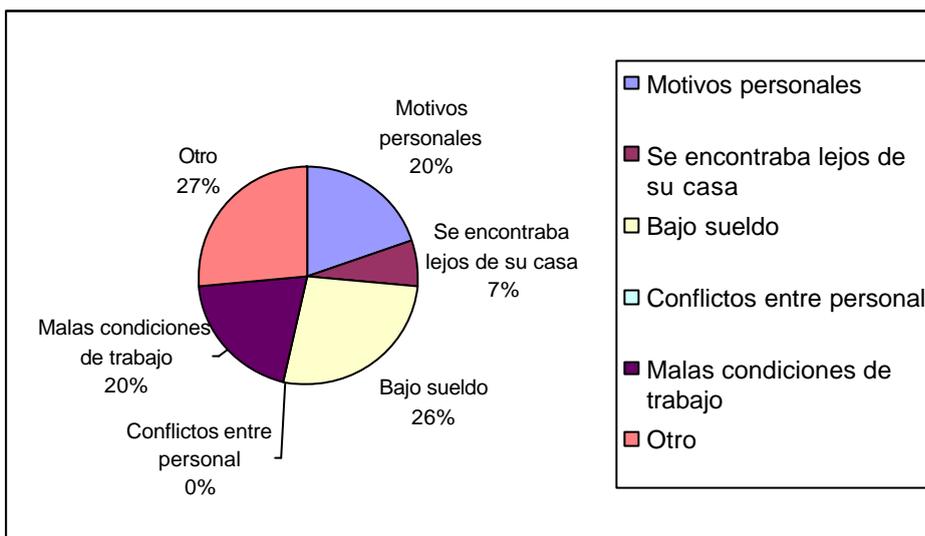


FUENTE: Investigación propia, 2004.

El 67% del personal señala haber trabajado anteriormente por lo que se puede decir que se tienen gente con experiencia en otros ámbitos mientras que el 33% solamente ha trabajado en esta empresa.

17.-Si su respuesta es si,¿porque cambió de trabajo? (puede señalar mas de una opción)

GRÁFICA 17



FUENTE: Investigación propia, 2004.

Las causas que se manifestaron fue el siguiente orden:

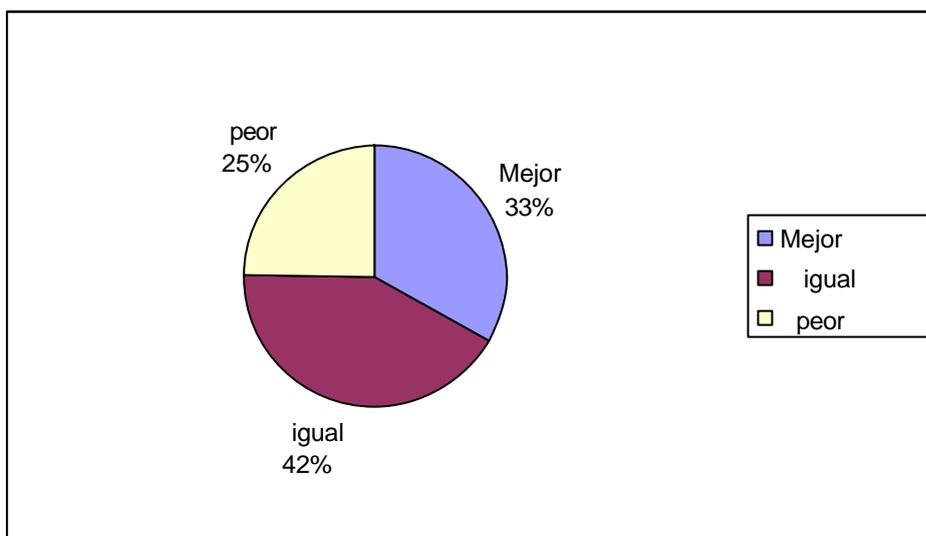
1.- Con un 27% por razones diversas como fueron: quitaban el seguro social, no tenía prestaciones, por horario, recorte de personal.

2.-Motivos personales y malas condiciones de trabajo; fueron dos causas que representaron el 20% cada una de las causas de una rotación de personal, por lo que podemos ver que las relaciones interpersonales tanto en empresa como en personal son causas determinantes para que una persona decida salir de la misma , así como las malas condiciones de trabajo las cuales son la base para

realizar un buen trabajo que si no se cuenta con esto se ve afectado gravemente el personal.

18.- El ambiente laboral en su anterior trabajo comparado con el actual es:

GRÁFICA 18

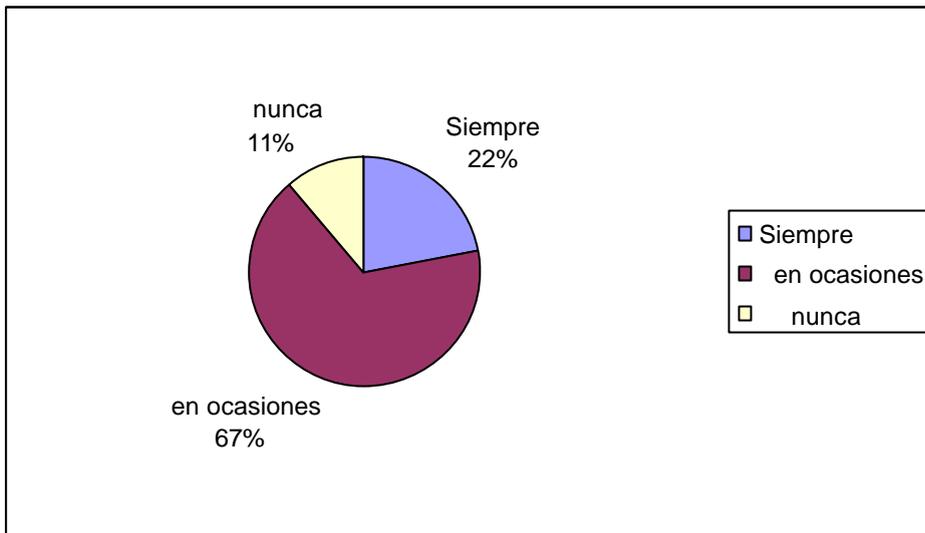


FUENTE: Investigación propia, 2004.

Se puede ver que en su mayoría el personal necesita de una buena motivación debido a que generalmente al cambiar de empleo se debe a que se pretende estar mucho mejor del anterior o la misma superación que se persigue constantemente, siendo un problema debido que el 42% señala estar igual y el 25% opina estar peor, por lo que se considera un grave problema el cual puede ser resuelto implantando un buen programa de motivación para estabilizar este ambiente laboral y no pueda ser una causa a futuro de rotación de personal.

19- ¿Su trabajo es reconocido por los directivos de la empresa?

GRÁFICA 19

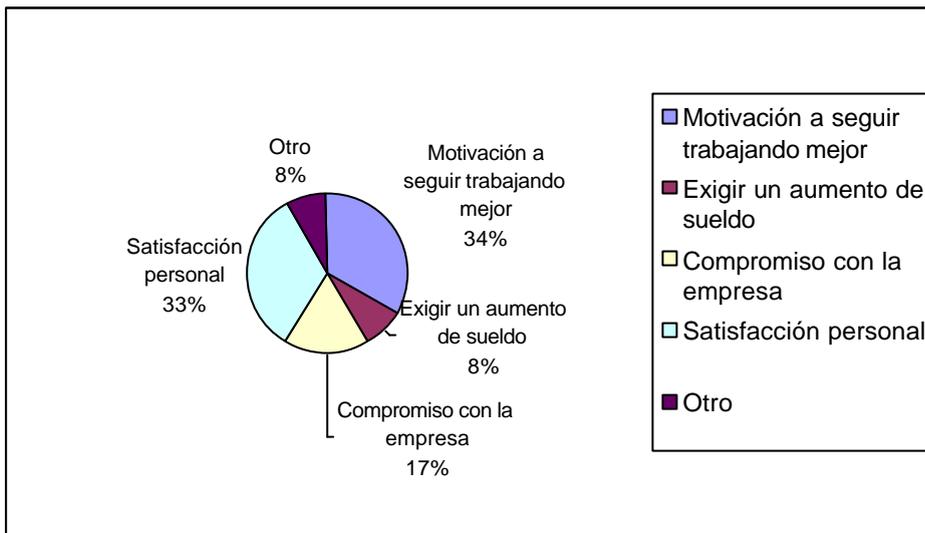


FUENTE: Investigación propia, 2004.

Esto nos puede reflejar realmente el nivel de motivación que cuenta el personal, en el desempeño de su trabajo en donde refleja reconocer en ocasiones su esfuerzo con un 67% y un 22% indica ser reconocido siempre.

20.-Cuando su trabajo es reconocido, produce en usted alguna reacción de:(puede señalar mas de una opción)

GRÁFICA 20



FUENTE: Investigación propia, 2004.

El 34% indica que el ser reconocido su trabajo le da una pauta para ser motivado a seguir trabajando mejor, mientras que un 33% opina tener una satisfacción personal al reconocerle su trabajo, siendo un 17% sentirse comprometido con la empresa y por último un empate de 8% exigir un aumento y otras reacciones contestando ninguna reacción, en donde se puede ver que realmente es muy importante el ser reconocido el trabajo debido a que e su mayoría opina sentirse mejor tanto interiormente como externamente.

5.5.- CONCLUSIÓN

En esta empresa, dentro de su particular concepto de rotación de personal, se observa que no representa un problema fuerte de rotación, sin embargo existen causas relacionadas con la rotación que se analizarán en los siguientes párrafos.

Debido a que dentro de su rotación interna se transfiere empleados entre diferentes áreas de trabajo, y también se realiza la contratación de empleados eventuales en el área operativa los cuales no permanecen mucho tiempo en la empresa sino solamente durante la temporada alta. La empresa también cuenta con ascensos de personal, lo que incrementa este comportamiento de rotación de personal.

La forma en que mide la rotación esta empresa depende del número de trabajadores dividido entre las bajas que se dan anualmente, lo cual se considera que es una manera muy inexacta de medición debido a que el dato que pueda resultar será muy poco confiable, por lo que es necesario implantar un mejor sistema para determinar el índice de rotación.

Como se ha ido observando a lo largo de esta investigación, la relación laboral viene siempre acompañada de la rotación de personal, siendo ésta causada por diversas situaciones. Se observa dentro de esta empresa que una de sus principales causas, que pueden ser determinantes para su personal, es la manera de trabajar, por lo que cabe señalar que, comparando este dato con la entrevista

realizada con la gerente de recursos humanos, ella hace mención de la resistencia que se tiene hacia la innovación, y esto se puede interpretar como ese rechazo a la forma de trabajar, y esto es algo negativo que puede repercutir en la baja productividad de la empresa, manifestándose esta causa como la más resaltante dentro de su personal, por tal motivo es necesario implantar una estrategia para guiar al personal hacia el cambio que se quiere y no exista esta oposición hacia la innovación, pues el problema puede radicar en que no se ha enseñado de una manera clara o correcta de acuerdo a su nivel y esto provoca esta oposición a la nueva manera de trabajo.

La causa externa que se puede observar en este análisis de datos, es la expectativa por trabajar en otro lugar con mayor desarrollo en el área laboral y mayor retribución en su salario, resaltando que esta causa radica en la inquietud por trabajar en otra empresa nueva, lo cual puede ser en un futuro una causa externa de rotación de personal, debido a que esta ciudad va creciendo día a día y aun le falta mucho por desarrollarse, y talvez en un futuro puedan existir empresas importantes con diferentes formas de trabajo , mejores prestaciones, mejores instalaciones ,etc y ésta pueda atraer a los trabajadores actuales, lo cual podría convertirse en una causa externa determinante para que los empleados abandonen esta empresa en el futuro, por tal motivo es importante que la empresa continúe actualizándose en su manera de trabajo con el fin de evitar este posible problema y así fomentar nuevas formas de trabajo que les permitan trabajar de mejor manera y seguir haciendo próspera a dicha empresa siendo altamente competitiva para las empresas futuras que puedan llegar a esta ciudad.

La causa interna de rotación que se ha detectado dentro de este personal es la forma de trabajo que ya se había mencionado con anterioridad la cual puede afectar al personal, debido a que con el tiempo el trabajo se hace monótono y cansado, dejando de ser satisfactorio para el empleado. Debido a que en la actualidad se buscan empleados más especializados que a empleados capaces de realizar grandes esfuerzos físicos. Se considera que el cambio continuo va en relación a esto, o sea en la manera de desempeñar trabajos especializados, puede beneficiar a la empresa en un futuro, debido a que los empleados se acostumbrarán al constante cambio a mejorar, y esta oposición a la innovación dejara de ser un problema latente, lo cual ayudará al personal a desarrollarse mejor y con esto obtener mejores satisfacciones en el área laboral, esto último puede ser llevado a cabo con la capacitación adecuada. Otra causa interna y que se considera la más común en la mayoría de las empresas es el salario, lo cual se hace necesario ofrecer prestaciones extraordinarias a las de ley haciendo mucho más atractivo y gratificante el trabajo. También el ambiente de trabajo se encuentra dentro de las causas de rotación de personal, pero en este caso se considera bueno, dándole un punto muy favorable a la empresa, pues los empleados sintiéndose identificados con la empresa. Otra causa importante a señalar es el estado de las herramientas de trabajo, las cuales es importante revisar periódicamente, para asegurar el funcionamiento de ellas, debido a que se ha señalado la falta de ellas en el momento necesario y el mal estado de las mismas, lo cual puede ser una causa que pueda estancar la productividad de esta empresa, así como posibles accidentes que se puedan dar a causa del estado de

las herramientas, sobre todo para el personal de nuevo ingreso .Las líneas de comunicación son muy importantes dentro de una empresa, de ahí la importancia de tener un buen líder dirigente el cual tenga la capacidad suficiente para saber escuchar y guiar a su personal. Esta persona es muy importante debido a que de él dependerá la motivación que les pueda transmitir a sus trabajadores dentro del área de trabajo por lo que es necesario crear una actitud que favorezca la integración de su grupo de trabajo para evitar posibles envidias o casos de preferencia hacia determinados empleados que haga generarse un posible ambiente de tensión, que obstaculice el objetivo del trabajo y pueda generarse una causa interna de rotación para el personal.

Por lo que se observó a lo largo de esta investigación los empleados perciben a la empresa con una imagen muy buena, realmente es gratificante para esta empresa saber que sus empleados en su mayoría se sienten orgullosos de trabajar en esta empresa, lo cual beneficia a la empresa para su buen desarrollo. Respecto a las oportunidades de desarrollo que otorga esta empresa los trabajadores toman en cuenta esta posibilidad , debido a que en las encuestas realizadas en su mayoría encuentran expectativas de crecimiento en su trabajo, en donde esto resulta ser un factor motivante para este personal pero tomando en cuenta la otra parte siendo un 44% no encuentra esta expectativa por lo que es necesario analizar la manera de ofrecerle expectativas de crecimiento que vayan de acorde al objetivo que se persigue en su trabajo de tal manera que no se vea limitado y pueda llegar a dejar esta empresa por esta posible causa.

Es elemental señalar el trato que se da a los trabajadores, el cual se ha reflejado en las encuestas que no existe este problema por parte de su jefe inmediato, por lo que no se encuentra un problema grave dentro de esta causa, cabe señalar que esta empresa tiene expectativas de desarrollo y crecimiento, el cual representa un aspecto positivo, pero es necesario tomar en cuenta que si esto se busca es ineludible contratar a más empleados en donde se tienen que tomar muy en cuenta el rol que desempeñe la persona encargada de la contratación debido a que de ella depende la buena selección del personal, en donde es importante desde el principio escoger a la persona indicada, para que pueda funcionar como se le requiere debido a que esta puede ser una causa de rotación constante de trabajadores, debido a esa mala elección por ser poco competentes para las labores propias de la empresa. Dentro de las relaciones humanas se encuentra el buen trato del jefe hacia su trabajador como es la cordialidad, cooperación y el respeto mutuo de las obligaciones de ambas partes, estas características son de suma importancia para un buen jefe, el cual le permitirá relacionarse de una mejor manera y con esto poder ejercer su autoridad de aquí la gran importancia de saber tratar al personal para generar un buen ambiente de trabajo. Independientemente de la comunicación formal, también existe la comunicación informal, la cual se genera entre los compañeros de trabajo, siendo éstas de manera espontánea, por esto existen preferencias entre ellos debido a la afinidad que encuentran entre algunas personas, por lo que es necesario estar constantemente al tanto para integrar al personal ya sea con juegos recreativos o reuniones entre ellos, algo que sea fuera de lo normal en su trabajo y que les

pueda servir de distracción, esto es con el objetivo de que se sientan integrados en su trabajo.

5.6.-PROPUESTA PARA MOTIVAR AL PERSONAL PREVINIENDO LA ROTACIÓN DE PERSONAL.

Debido a que la investigación se hizo con personal de producción dentro de esta empresa, se presentará una propuesta de motivación para esta área:

- Estimular al empleado por medio de reconocimientos de los esfuerzos logrados, para lo cual se puede dar una meta a alcanzar en el área, ya sea por equipo, individualmente o por máquina, y ya que esta meta sea cumplida en el lapso de tiempo establecido, elaborar un cuadro de honor en donde se mostrará al mejor trabajador de área, equipo o máquina, de tal manera que se muestre el avance que se ha dado para cada trabajador haciendo una comparación periódicamente con la meta y de esta manera el trabajo se reconoce públicamente siendo una manera muy simple de reconocimiento y no requiere mayor gasto.
- Otra propuesta de motivación es el conocer las necesidades de cada trabajador, así como sus anhelos y de aquí partir para motivar su comportamiento hacia un mejor desempeño del trabajo, analizando lo que la empresa pueda darles.

- Para los trabajadores de nuevo ingreso, es necesario crear programas de capacitación y adiestramiento, para lograr que se incorporen lo más pronto posible a las labores de la empresa, dejándoles claros los motivos por los que la organización necesita de su colaboración para el logro de sus objetivos, y de esta manera ellos puedan sentirse parte de la empresa. De esta manera se pretende darles esa inducción adecuada, para que no se sientan extraños y pueda lograr esa adaptación, y no se sientan obstaculizados por sus compañeros que ya tiene más experiencia en el ámbito laboral, en donde es necesario tomar muy en cuenta la buena capacitación que recibirán para que ellos puedan realizar lo que se quiere en su trabajo.
- Debido a la gran actividad económica que tienen la empresa, y que de esta manera se elaboran los incentivos, se recomienda que para que las percepciones recibidas por el trabajador sean de mayor interés y valoradas, se debe de realizar un estudio socioeconómico de los empleados para conocer sus necesidades, al mismo tiempo un estudio de la situación financiera de la empresa que permita saber lo que está a su alcance para otorgar ese apoyo extra a los trabajadores. Obteniendo estos datos se fija un sistema de incentivos para el trabajador, los cuales definan correctamente los requisitos y las políticas que se deben de cumplir para lograr este beneficio extra, desarrollando los controles adecuados para llevar a cabo esta propuesta de motivación.

- Establecer una tienda tipo tómbola la cual constará de utensilios de cocina, artículos domésticos, etc, dependiendo del alcance económico que tenga la empresa, y a su vez investigando necesidades de trabajadores con el fin de que esta tómbola se haga atractiva. De esta manera se exhibirán los artículos, asignándoles un valor nominal que posteriormente pueda ser canjeable por artículos mediante bonos. Estos bonos se basaran en estándares de productividad propuestos individualmente, los cuales podrá acumular o no, dependiendo de lo que el trabajador quiera, de esta manera se le ayudará al trabajador y se hará más atractivo el incentivo, o también hacer un convenio con alguna mueblería de la ciudad y aplicar los bonos a productos de dicha mueblería. Esto representaría una mayor ventaja de espacio y ahorro de tiempo, debido a que el trabajador acudiría a la mueblería y ella se haría cargo de canjearle sus bonos en base a lo acordado con la empresa, así se corre menos riesgos de que algunos artículos se le queden en la empresa y no sean canjeados.

Para finalizar estas propuestas, cabe mencionar que éstas pueden ser retroalimentadas por los directivos, debido a que ellos cuentan con experiencia en el ámbito y conocen mejor a sus empleados, por lo que únicamente se hace una propuesta para poder motivar y reconocer los esfuerzos de los trabajadores, lo cual es un aspecto muy importante dentro de un trabajo, el cual no debe de ser ignorado.

BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO, Adalberto “Introducción a la teoría general de la administración”, Editorial:McGraw-Hill, México, Año 1989 ,687p.p.
- DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO SALVAT, Editorial: Salvat editores S.A,Barcelona, Año:1985 , Vol.9
- FERNÁNDEZ, Arena José Antonio “El proceso administrativo”, Editorial: Diana, México, Año: 1959, 248 p.p.
- KEITH, Davis “El comportamiento humano en el trabajo”, Editorial: MacGraw-Hill, Año: 1991, 734 p.p.
- KOONTZ, Harold “Administración”, Editorial: McGraw-Hill, Año: 1985,758 p.p.
- KOONTZ, O’DONELL, WEIHRICH “Elementos de administración”, Editorial: McGraw-Hill, Año: 1987, 636 p.p.
- REYES, Ponce Agustín “ Administración de Empresas”, Editorial: LIMUSA, S.A DE C.V, Año:1986.

- TAYLOR W. Frederick y FAYOL Henry, Editorial: Herrero Hermanos, SUCS, S.A, México, Año:1997 , 272 p.p.
- WEXLEY, kenneth N. “Conducta Organizacional y Psicología del personal”, Editorial: CECSA ,Año:1990 , 592 p.p.
- Comportamiento Organizacional, octava edición
Stephen Robbins, Prentice may
Capitulo 5 p.167
- GOMERJAIL, EARL. Breakthrough in on the job training.
Harvard Business review, vol. 45 U.S.
- Mondy, R. Wayne; Noe, M. Robert. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice Hall, Sexta Edición, 1997.
- Werther, Jr y Davis, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición, Editorial Mc Graw Hill/ Interamericana de México, S.A., 2000.

- Mondy, R. Wayne; Noe, M. Robert. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice Hall, Sexta Edición, 1997.
- Werther, Jr y Davis, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición, Editorial Mc Graw Hill/ Interamericana de México, S.A., 2000.
- Mondy, R. Wayne; Noe, M. Robert. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice Hall, Sexta Edición, 1997.
- Werther, Jr y Davis, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición, Editorial Mc Graw Hill/ Interamericana de México, S.A., 2000.
- SIKULA, ANDREW. Administración de Personal México 1979. Editorial Limusa p.143
- Introducción a los negocios “enfoque mexicano” octava edición
Mc Graw Hill , David J. R, Michael H. Mescon, Courtland L. Boveé, John V. Thill

- Administración de Recursos Humanos 11^a Edición
Thompson editores, Arthur Sherman, George Bohlander, Scott Snell
Capitulo 5 “Capacitación” Pág. 171
- Comportamiento Organizacional, Prentice Hall Octava edición,
Stephen P. Robbins, Capitulo 1 “¿Que es el comportamiento organizacional?” y capitulo 2 “Fundamentos del comportamiento Individual”
- Comportamiento Organizacional, octava edición
Stephen Robbins, Prentice Hall
Capitulo 9 “comunicación” pág. 310
- Comportamiento Organizacional, Stephen Robbins, Prentice may,
capitulo 8 “Comprensión de los equipos de trabajo”
- Administración, Sexta Edición, Prentice Hall, Stoner, Freeman y Gilbert,
capitulo 18 “Equipos y Trabajo en equipo
- Robbins, S. P. (1999). Comportamiento Organizacional. Editorial
Prentice Hall Pearson. México

- Salancik. G. R. (1977). Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief. Pp. 1-54 in *New Directions in Organizational Behavior*, Edited by B. M. Staw and G. R. Salancik, Chicago: St. Clair Press
- Schwab, D. & Cummings, L. (1970). Theories of performance and satisfaction: A review. *Industrial Relations*, 9: 408-430