



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTILÁN



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTILÁN**

**“PROPUESTA DE UN PLAN DE ESTIMULOS PARA
LOGRAR LA MOTIVACIÓN Y DISMINUIR LA ROTACIÓN DEL
PERSONAL OPERATIVO EN EL ÁREA DE BODEGAS DE PBG
MÉXICO”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

ALMA GUADALUPE LÓPEZ TORRES

ASESOR: M.C.E. CELIA RODRIGUEZ CHAVEZ



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

CUAUTITLÁN IZCALLÍ; ESTADO DE MÉXICO

2006

*DEDICATORIAS**❖ A la Universidad*

Doy gracias a la Máxima casa de Estudios por haberme permitido ser parte integrante de su comunidad y sobre todo por enseñarme el orgullo de ser universitario. Siempre llevare el nombre de la UNAM con orgullo y respeto.

Por mi raza hablara el espíritu

❖ Agradezco a la FES- CUAUTITLAN

Por haberme alojado en sus aulas durante mi formación profesional y los conocimientos que ahí me transmitieron, así como las grandes amistades que conocí en sus instalaciones.

❖ A mi Asesor Celia Rodríguez

Mi más profundo agradecimiento por su tiempo, dedicación, supervisión y sobre todo por su amistad que me brindo.

❖ A mi Jurado.

Agradezco el tiempo y dedicación a la revisión de esta tesis, y de los consejos que me brindaron.

❖ *A una persona Especial*

A la persona que me apoyó en mis estudios, que me brindo su cariño y que me dio fuerzas para seguir adelante. Creyendo en mi en todo momento, brindándome esas sonrisas y momentos tan felices que siempre recordare, por la seguridad que me brindabas al estar contigo al cuidarme en todo momento, a mi gran ángel que siempre estará en mi vida guiando mis pasos a ti te doy las gracias.

Gracias Papá

❖ *A mi Madre*

Por darme la vida, por que yo no estaría aquí en estos momentos de no ser por ti, gracias por tu apoyo y por tu cariño que me has brindado en lo largo de mi vida.

❖ *Angeles*

Que siempre has sido uno de mis ejemplos a seguir y que me has apoyado tanto económicamente, como moralmente, por decirme día con día tu cariño que tienes hacia mí y que yo de igual manera te quiero, gracias.

❖ *Elizabeth*

Te doy gracias, por ayudarme a salir adelante, con tus consejos que me has dado a lo largo de mi vida, por escuchar mis problemas, inquietudes y compartir sueños y risas, además de ser como una amiga que siempre esta conmigo, gracias.

❖ *Alex*

Que siempre has estado conmigo, desde la infancia y que me has enseñado que lo que uno se propone se puede realizar, gracias.

❖ *A mis pequeños hermanos*

Daniel, Víctor y Perla, por los momentos felices que me dan los tres con sus locuras, travesuras y que me enseñan que a veces lo mas simple de la vida es lo que te hace más feliz, gracias.

❖ *A mis amigos*

Por los momentos compartidos, por las risas, que pasamos juntos en la universidad, por los momentos difíciles y los alegres los cuales compartí con ustedes, gracias, Blanca, Paco, Janeth, Francisco, Armando, Eduardo, Benjamin, Xochitl, Karina, Marco, Ivan, Oscar, Abel, Jaquelin, Ericka, Angeles, Iris, Mónica, Celia, Norma, Roberto, Luis, y todos los demás amigos que compartieron algún semestre conmigo en la universidad.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1. LA ORGANIZACIÓN

1.1. Concepto de Organización	3
1.2. Diversas eras de la Organización	4
1.3. Las Organizaciones como Sistemas	7
1.3.1. La Organización como Sistema Abierto	9
1.3.2. Las Organizaciones como Sistema Social	11
1.3.3. Las Organizaciones como Sistema Técnico	12
1.4. Objetivos de las Organizaciones	13
1.5. Clasificación de las Organizaciones	14
1.6. Recursos de una Organización	17
1.7. El Ambiente y la Organización.	20
1.7.1. Factores Económicos	22
1.7.2. Factores Socioculturales	24
1.7.3. Factores Tecnológicos	25
1.7.4. Factor Ambiental	25
1.8. Formas de Estructura de las Organizaciones	28
1.9. Organigramas	35
1.10. Áreas Funcionales de la Organización	35

CAPÍTULO 2. RECURSOS HUMANOS

2.1. Concepto de Recursos Humanos	45
2.2. Objetivo de Recursos Humanos	46
2.3. Principales funciones de Recursos Humanos	46
2.3.1. Reclutamiento	46
2.3.1.1. Concepto de reclutamiento	47
2.3.1.2. Proceso de Reclutamiento	48
2.3.2. Selección	50
2.3.2.1. Concepto de Selección	51
2.3.2.2. Proceso de Selección	51
2.3.3. Contratación	53
2.3.4. Inducción	55
2.3.4.1. Concepto de Inducción	56
2.3.4.2. Proceso de Inducción	57
2.3.5. Entrenamiento	58
2.3.5.1. Capacitación	59
2.3.5.2. Adiestramiento	60
2.3.6. Sueldos y Salarios	64
2.3.7. Servicios y Prestaciones	66
2.3.8. Evaluación del Desempeño	69
2.3.8.1. Concepto de evaluación del Desempeño	70
2.3.8.2. Objetivos de la evaluación del Desempeño	70
2.3.9. Relaciones Laborales	71
2.3.10. Higiene y Seguridad en el Trabajo	74
2.3.10.1. Marco Legal	75
2.3.10.2. Riesgo- Accidente- Enfermedad de Trabajo	76

2.3.11. Planeación de Recursos Humanos	77
2.3.11.1. Concepto de Planeación de Recursos Humanos	78
2.3.12. Auditoria de Recursos Humanos	79
2.3.12.1. Concepto de Auditoria	79
2.3.12.2. Información que Brinda una Auditoria	80

CAPÍTULO 3. ROTACIÓN DE PERSONAL

3.1. Concepto de Rotación de Personal	85
3.2. Cálculo del Índice de Rotación de Personal	86
3.3. Tipos de Rotación	88
3.4. Causas de una Rotación del Personal	89
3.4.1. Causas Externas de una Rotación	90
3.4.2. Causas Internas en una Organización	90
3.4.3. Causas Personales	91
3.5. Efectos de una Rotación en la Organización	92
3.5.1. Efectos Positivos de una Rotación	92
3.5.2. Efectos Negativos de una Rotación	93
3.6. Costos de una Rotación de Personal	95
3.6.1. Costos de Reclutamiento y Selección	96
3.6.2. Costos de Admisión	96
3.6.3. Costos de Desvinculación	97
3.6.4. Costos de Producción	98
3.6.5. Costos Extralaboral	98
3.6.6. Costos Extra-operacional	99
3.7. Entrevista de Salida	99

CAPÍTULO 4. LA MOTIVACIÓN

4.1. La Motivación en el Trabajo	105
4.2. ¿Qué es la Motivación?	107
4.3. El Ciclo de la Motivación	108
4.4. Clasificación de la Motivación	110
4.5. Teorías Motivacionales	111
4.5.1. Teoría de Maslow	112
4.5.2. Teoría Erg de Alderfer	114
4.5.3. Teoría de la Dualidad o de los Dos Factores	115
4.5.4. Teoría X y Y	118
4.5.5. Teoría Z	120
4.5.6. Teoría DE Mc Clelland	121
4.5.7. Teoría de la Igualdad	126
4.5.8. Teoría de la Expectativa de Vromm	127
4.5.9. Teoría del Reforzamiento	128
4.6. La Motivación Directiva	130
4.7. Satisfacción en el Trabajo	132
4.7.1 ¿Qué nos Puede Proporcionar la Satisfacción en el Trabajo?	133
4.8. En que Consiste la Frustración	135
4.8.1. Conductas que Genera la Frustración	135
4.9. Las Personalidades y los Puestos	138
4.10. El Ambiente de trabajo en una Organización	140
4.11. Cómo se puede lograr un mayor trabajo en los Empleados.	142

CAPÍTULO 5. CÁSO PRÁCTICO

5.1. Antecedentes de Pepsi- Cola.	146
5.2. Antecedentes de Pepsi en México	149
5.3. Visión.	149
5.4. Misión.	149
5.5. Nuestro Objetivo.	150
5.6. Reglas del Camino	150
5.7. Cómo Trabajan Juntos PBG y PEPSICO	153
5.8. PBG Produce y Comercializa las Sigüientes Marcas	154
5.9. Los Productos más Conocidos	155
5.10. Nuestros Envases	156
5.11. Investigación	157
5.11.1. Reglamento Interno	158
5.11.2. Índice de Rotación Acumulada del Personal Operativo del Cedis Naucalpan de Agosto del 2004 a Julio del 2005	160
5.11.3. Cuestionario de Salida	162
5.11.4. Cuestionario Aplicado al Personal Operativo que se Encuentra dentro del Cedis	174
5.12. Análisis de Resultados	179
5.13. Diagnóstico	184
5.14. Propuesta	186

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se presenta un problema que es muy común en diversas organizaciones y los motivos que lo causan suelen variar de una organización a otra, ya que depende mucho tanto de sus estructuras, políticas, ambiente de trabajo, comunicación, entre otros.

Este problema al que nos referimos es la rotación del personal, pues dentro de una organización nos encontramos que uno de los recursos importantes con que cuenta ésta, es su personal y las organizaciones que se encuentran en este caso pueden llegar a tener diversos conflictos por su pérdida de capital humano.

La rotación de personal llega a ser preocupante para las organizaciones de tal manera que es necesario tomar medidas que nos ayuden y apoyen a conocer cuáles son las razones o las causas del abandono de empleo en el trabajo.

Y es por tal que en este trabajo se identificarán los factores que influyen para que el individuo se encuentre insatisfecho laboralmente, siendo el factor humano ya que este es el cimiento y motor de toda organización, su influencia, desempeño y su rendimiento en productividad es decisivo para el crecimiento, desarrollo y futuro de una organización. Por lo que cualquier organización al querer alcanzar sus objetivos y metas debe contar

con un personal productivo e interesado en su labor. Y en el cual se identifican aquellos insatisfactores que están provocando la salida del personal dentro de una organización altamente reconocida.

PEPSI será la organización a estudiar, también conocida como Embotelladora Metropolitana S. de R.L. de C.V. la cual se ha observado que dentro de sus CEDIS (Centros de Distribución) está originando una elevada rotación de su personal operativo de bodegas, y de las cuales se conocerán los factores que la originan.

En el capítulo primero se contempla lo que es una organización, su estructura, organigramas y sus elementos que la componen, esto es con la finalidad de conocer como esta conformada una organización.

El segundo capítulo contiene lo que es el departamento de recursos humanos, su importancia dentro de la organización y sus principales funciones que realiza, ya que éste departamento es el primero que se encuentra en contacto con el personal que ingresa, trabaja y sale de la organización.

En el tercer capítulo aborda lo que es la rotación de personal, los factores y consecuencias que la originan, por la salida del personal, además de los costos que se llevan a cabo.

En el cuarto capítulo se desarrolla la motivación, con las diversas teorías motivacionales que han surgido con la finalidad de brindar al trabajador una mejor actitud hacia su trabajo, además de que ayudarán a comprender

mejor al trabajador en lo que quiere, necesita y busca dentro de un trabajo y dentro de la misma organización.

El quinto capítulo se expone el caso práctico, referente a Embotelladora Metropolitana S. de R.L. de C.V. de la cual se buscaran aquellas causas que están originando la rotación existente en el área de bodegas, además de darse una propuesta para reducirla, por medio del uso de la motivación, eliminando así la insatisfacción laboral y aumentando su productividad.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de motivación para disminuir la rotación del personal operativo de bodegas perteneciente a PBG México.

OBJETIVO ESPECÍFICO

Identificar las principales causas de insatisfacción laboral en el personal operativo de bodegas que provoca el excesivo nivel de rotación de personal

HIPOTESIS

“Si se propone un plan de motivación, se reducirá la insatisfacción del personal operativo y por tal motivo aumentará la productividad”

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Embotelladora Metropolitana S. de R. L. de C. V. mejor conocida como PEPSI- COLA es considerada como una de las organizaciones de grandes dimensiones y reconocida ante sus competidores, dedicada a la venta de refrescos y agua embotellada. Actualmente en lo que concierne a su personal operativo de bodegas ha tenido grandes problemas.

Se sabe que su personal de bodegas abandonas sus actividades laborales. Este problema lleva consigo una insatisfacción laboral y esa insatisfacción es procedente por diversas razones dando como resultado un exceso de bajas voluntarias del personal.

Por tal motivo es importante hacer un análisis e investigación documentada, para conocer las causas que han provocado la alta rotación de personal.

CAPÍTULO 1 ORGANIZACIÓN

LOS ANALFABETOS DEL SIGLO XXI NO SERÁN QUIENES NO SEPAN LEER, NI ESCRIBIR, SINO AQUELLOS QUE NO PUEDAN APRENDER, DESAPRENDER Y VOLVER A APRENDER

ALVIN TOFFLER

CAPÍTULO 1

LA ORGANIZACIÓN

Durante mucho tiempo las organizaciones han formado parte de la vida del hombre ya sea en su formación educativa, religiosa, recreativa, de forma cultural, política o social. Existiendo para realizar un fin común para el hombre mismo, el cual es el alcanzar un objetivo. El ser humano no puede vivir de forma aislada, pues su naturaleza es de interacción con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, conformando organizaciones que les permita lograr aquellos objetivos y necesidades que no podrían alcanzar individualmente. Por lo tanto todos hemos llegado a desarrollarnos y a estar inmersos dentro de las organizaciones, aunque a veces no estemos concientes de ello. Por tal motivo a continuación señalaremos lo que es una organización:

1.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

- ✓ Organización es un sistema compuesto de elementos o subsistemas tan relacionados entre sí e integrados que forman un todo que presenta atributos únicos. (Earl F. Lungren).¹
- ✓ Es un sistema de partes interrelacionadas operando unas conjuntamente con otras, a fin de cumplir con los objetivos del todo y los individuales de los elementos participantes. (F. Pozo Navarro).²
- ✓ Una organización es un acuerdo sistemático entre personas para llevar a cabo un objetivo específico. (Cenzo David).³

Se puede decir que:

- ✓ Una organización es un sistema de actividades coordinadas con los elementos necesarios y conformado por un agrupamiento de personas cuya cooperación es esencial para alcanzar sus objetivos para la cual fue creada y para su existencia misma.

Dentro del entorno se encontró una gran variedad de organizaciones, tanto industriales, comerciales, de servicios como las privadas, públicas o ambas. Todas las organizaciones tienden a influir en nosotros mismos, siendo parte integral del medio donde se trabaja, se recrea, se estudia, se compra y se satisface necesidades. En la actualidad las organizaciones reflejan diversas actividades que pueden ser susceptibles de analizarse como son: en

¹ Rodríguez Valencia Joaquín. Administración Moderna del Personal, Ed. Ecafsa, México, 1999. Pág. 23.

² Op. Cit., p.23.

³ De Cenzo David, Fundamentos de Administración, Ed. Prentice Hall, México 1995, pág. 3.

sus estructuras, sus procesos productivos, su división de trabajo y hasta en sus propios integrantes que la constituyen.

Una organización tiende a crecer a medida que prospera, este hecho se ve reflejado en un aumento de personal que contribuye en sus operaciones, también en el aumento de maquinaria o tecnología y en el aumento de capital. Pero para poder administrar esa mayor cantidad de personal, que ingresa en la organización, es necesario un cambio en su estructura además de un aumento en sus niveles jerárquicos, lo cual puede provocar un distanciamiento gradual entre las personas, con sus objetivos individuales y los de la organización.

Esta separación de objetivos puede llevarnos a conflictos entre los miembros que la constituyen y su dirección. De tal manera que las organizaciones existen para que sus miembros puedan alcanzar sus objetivos y poder satisfacer diversas clases de necesidades tanto emocionales, intelectuales, espirituales, económicas, entre otras.

Una organización es dirigida e integrada por personas, sin embargo sus comportamientos dentro de ésta pueden, también afectar a la propia organización, además de las influencias externas existentes.

1.2 DIVERSAS ERAS DE LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones de hoy no son iguales que las de ayer y éstas de las del mañana y en un futuro no muy lejano se presentarán diferencias mayores. Con el paso del tiempo cada organización tiene la necesidad de actualizarse

en cuanto a sus actividades y tecnologías que las difieren unas a otras para producir bienes y servicios de diversa índole. Además han tenido que

Cambiar en cuanto a sus formas de ventas y distribución y de cambiar de acuerdo a sus mercados y a sus consumidores. Encontrándonos que una organización opera en ambientes diversos, a otra organización experimentando variadas restricciones y contingencias de acuerdo con el tiempo y el lugar en que se encuentra.

En todo momento las organizaciones pueden experimentar cambios y transformaciones constantes para su subsistencia dentro del ambiente en que se encuentra, presentando características diferentes en sus estructura y en sus procesos ya sea introduciendo nuevas tecnologías, modificando sus productos y servicios o modificando el comportamiento de las personas que la integran, mediante sus políticas, reglamentos, e incentivos. De tal forma que durante el transcurso del tiempo las organizaciones han pasado por etapas diferentes, que mencionaremos a continuación de acuerdo a él autor Chiavenato⁴:

- Etapa Industrial (1900 – 1950). Es iniciada con la Revolución Industrial. Siendo la estructura organizacional piramidal y de orden centralizada. Tomando en cuenta las decisiones en la dirección, única y exclusivamente. Manteniendo normas y reglamentos para disciplinar el comportamiento de sus miembros. A las personas se les

⁴ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Ed. McGraw Hill, México, 2000. Pág. 11- 14.

consideraba recursos de producción, junto con otros recursos organizacionales como máquinas, equipos y capital.

- Etapa neoclásica (1950 – 1990). Comienza a finales de la segunda guerra mundial, acentuándose la competencia entre las organizaciones; se hace énfasis en la departamentalización por productos o servicios y se intensifica la división de trabajo manejándose la especialización. La concepción de las personas es reemplazada como recursos vivos y no como factores materiales de producción.
- Etapa de la Información (1990-). Época actual en la que vivimos. La tecnología nos permite adelantos tanto tecnológicos como de conocimientos convirtiéndonos en un pequeño mundo. La información ahora va de un lugar a otro del planeta. Convirtiéndose en una competencia más intensa siendo el objetivo principal los mercados para incrementar sus capitales y solo requiriendo de segundos para emigrar en la búsqueda de nuevas oportunidades de inversión. Ahora los productos y servicios se están adaptando a las necesidades y demandas de los consumidores cuyos hábitos ahora son cambiantes y exigentes. Las personas con conocimientos y habilidades intelectuales, se convierten en la base principal de la nueva organización

1.3 LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS

Primeramente debemos conocer lo que es un sistema. Por lo cual se entiende de acuerdo a Chiavenato que sistema es: “Un conjunto de elementos, relacionados de modo dinámico, que desarrollan una actividad para alcanzar determinado objetivo o propósito”.⁵ Existe dentro de la administración una teoría de sistemas la cual ha tomado como referencia a la organización como un sistema socio-técnico abierta, inmersa en sistemas que se interrelacionan y se afectan mutuamente.

Esta teoría fue desarrollada por Ludwin Von Bertalanffy quien señaló; “que no existe elemento independiente; todos los elementos están integrados”.⁶ Tomando así que las organizaciones como sistemas forman parte de otro mayor llamado macrosistema o suprasistema. Un sistema requiere ser alimentado de recursos como materia, energía o información que pueden ser obtenidas en el ambiente, conformando sus insumos o entradas de recursos para que el sistema pueda operar. Estos recursos que entran en el sistema son procesados en diversas partes del sistema o subsistemas y son transformados en salidas o resultados que retornan al ambiente externo de está.

De acuerdo al autor Chiavenato⁷ un sistema está compuesto de los siguientes elementos:

⁵ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Ed. McGraw Hill, México, 2000. Pág. 12

⁶ Hernández Sergio, Administración 1, Ed. McGraw Hill, México 2002, pág. 98.

⁷ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Ed. McGraw Hill, México 2000, p.16-17.

- ✓ Entradas o insumos. Los insumos son todos los alimentadores de un sistema, recibidos de su ambiente externo. De tal forma que las entradas proporcionan al sistema los recursos para empezar a trabajar y procesar algún producto, servicio e información.

- ✓ Procesamiento u operación. Es la transformación de los insumos de acuerdo con sus métodos propios de tecnología y del modo de utilizar la información extraída de su ambiente. En este se transforma todas las entradas de los insumos en salidas o en resultados. Regularmente lo constituyen subsistemas (u órganos o partes) especializados en procesar cada clase de recursos recibidos por el sistema.

- ✓ Salidas o resultados. Después de haberse procesado los insumos que entraron en el sistema estos se convierten en salidas, por medio del cual el sistema envía el producto o servicio resultante al ambiente externo.

- ✓ Retroalimentación. Al realizarse las salidas de los insumos procesados, se puede utilizar esos resultados a la misma organización. Basándose en que a menudo el resultado de los insumos que entraron, pueden apoyarnos a mantener un equilibrio en el sistema ayudándonos a volver a alimentarnos del insumo procesado. Por lo cual la retroalimentación es la respuesta del medio que le permite a la organización evaluar la aceptación de sus productos o servicios.

Como se ha mencionado todo sistema existe y funciona en un ambiente. Este ambiente es todo lo que rodea a un sistema proporcionándole los

recursos necesarios para su existencia. Aunque el ambiente es una fuente de recursos e insumos, también lo puede ser de contingencias y amenazas para la organización.

1.3.1. LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA ABIERTO

Dentro de la teoría de sistemas⁸ se tiene que pueden clasificarse en cerrados o abiertos. Los primeros no interactúan en su entorno, pero hoy en día resulta difícil encontrar un sistema de este tipo. Por lo tanto un sistema abierto es aquel que interactúa y depende del entorno. Podemos afirmar que no hay un sistema totalmente cerrado o abierto ya que los sistemas tienden a desaparecer a medida que disminuyen sus relaciones con su ambiente y no pueden ser en su totalidad abiertos pues correrían riesgos ante su exterior en que se encuentra.

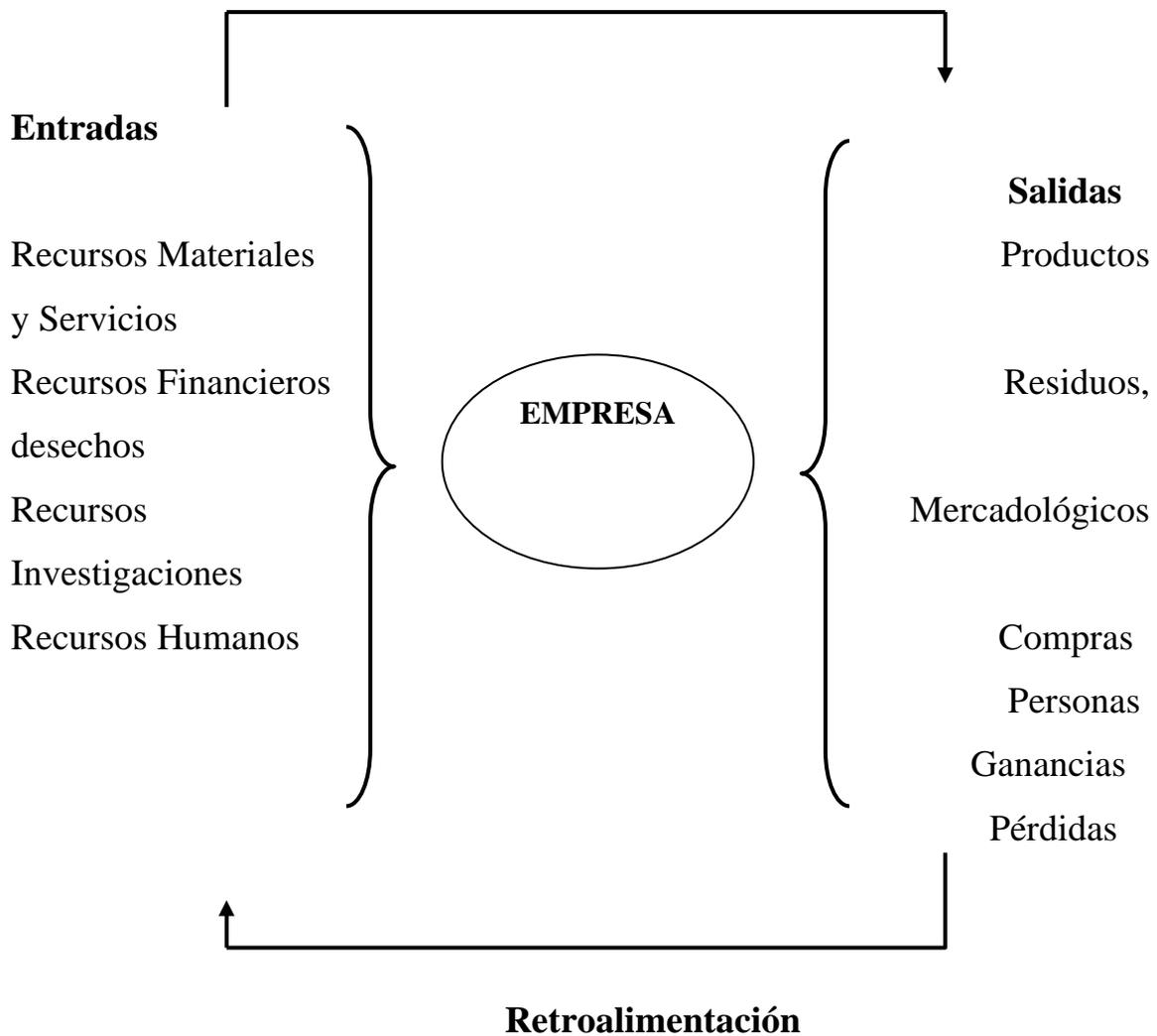
Las organizaciones como sistemas abiertos intercambian información, energía y materiales con el medio en el que se encuentran, el cual influye en la forma en que el sistema organizacional efectúa sus actividades.

En 1957 McGregor mencionaba que una organización: “Es un sistema abierto que encaja en otro mayor: la sociedad. Las entradas pueden ser las personas, los materiales y el dinero, así como las fuerzas políticas y económicas de la sociedad. Las salidas son los productos, los servicios y las retribuciones dadas a los miembros de la organización”.⁹

⁸ Hernández Sergio, Administración 1, Ed. McGraw Hill, México 2002, pág.98.

⁹ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Ed. Mc Graw Hill, México, 2000 pág.19

La Organización como Sistema Abierto



Fuente: Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, pág.

21¹⁰

¹⁰ Op. cit., pág. 21.

1.3.2 LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS SOCIALES

Como se ha ido mencionado todas las organizaciones que nos rodean se encuentran integradas por individuos que en su mayor parte conforman el proceso operativo y productivo de nuestra sociedad. Siendo las organizaciones unidades sociales constituidas para llevar a cabo sus objetivos. Una organización no puede considerarse como la más preparada ante su ambiente ya que es un sistema abierto donde es sometida a constantes cambios por tal motivo es considerada un organismo social, vivo y cambiante.

Un sistema social son todas las relaciones humanas existentes que interactúan entre sí, en una organización tanto relaciones formales como informales por lo que estas relaciones entre los individuos pueden ser incontables. Cada pequeño grupo de personas es un subsistema que se encuentra integrado en grupos más grandes, los cuales a su vez también son subsistemas de un grupo mayor y así sucesivamente. En una organización, el sistema social incluye a todas las personas que participan en ella y sus relaciones entre sí y con el exterior.

Como sistema social participa en intercambios con su entorno (su ambiente), dando un efecto en el que reciben insumos y a su vez ofrece resultados para la organización.

1.3.3. LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS TÉCNICOS

Se puede decir que las organizaciones se desenvuelven como un sistema técnico pues comprenden la coordinación del trabajo y la ejecución de las tareas con la tecnología. La tecnología en una organización puede determinar las características de las personas que se necesitan, como puede ser; ingenieros, especialistas, ayudantes generales, químicos, entre otros. Para operar como sistema técnico es necesario un sistema social compuesto de personas que se relacionen e interactúen. Ninguno de los sistemas mencionados puede mirarse de manera independiente, pues estos dos sistemas se complementan.

La unión de estos dos sistemas social y técnico los podemos encontrar en la organización siendo de vital importancia para su desarrollo pero también estos pueden ser afectados por el ambiente que los rodea de tal forma que la organización, se encuentra en enlace de diversos sistemas. Toda organización consta de una combinación administrada de tecnología y de personas, de modo que ambas se relacionan recíprocamente. De lo cual entendemos que en estos sistemas encontramos lo siguiente:

- ✓ Sistema Técnico, que incluye el flujo de trabajo, la tecnología utilizada, los roles que la tarea exige.
- ✓ Sistema social nos lleva a lo relacionado con la cultura organizacional, los valores, las normas y la satisfacción de las necesidades personales. Además podemos encontrar, el nivel motivacional de los miembros y sus actitudes individuales

1.4. OBJETIVOS DE LAS ORGANIZACIONES

Dentro de las organizaciones es de vital importancia definir claramente cuál es su objetivo para la cual fue constituida. Existen objetivos generalizados que podemos encontrar en las organizaciones para satisfacer y cubrir un bien común.

El autor Fernández Arena.¹¹Menciona tres objetivos principales que toda organización debe cumplir, estos son:

- ✓ **Objetivo Servicio.** Este objetivo es dirigido a sus consumidores satisfaciendo sus necesidades y proporcionando bienes y servicios de calidad en las mejores condiciones de venta.

- ✓ **Objetivo Económico.** Este objetivo va relacionado a lograr beneficios monetarios al producir bienes y servicios para sus clientes. Las utilidades que va obteniendo la organización sirven para cumplir con los intereses de los inversionistas o accionistas al retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión colocada, también va dirigido los acreedores por la liquidación de intereses.

- ✓ **Objetivo Social.** Se contempla al personal que trabaja dentro de la organización, al gobierno en el cumplimiento de los impuestos para permitir la realización de las actividades gubernamentales y con la

¹¹ Fernández Arena José Antonio, El Proceso Administrativo, Ed. Diana, México, 1997, Pág 138 – 140.

comunidad en el momento de contribuir al sostenimiento de servicios, en el mejorar y conservar la ecología de la región evitando la contaminación ambiental, etc.

1.5. CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Con el tiempo se ha visto que las organizaciones cambian con respecto a sus recursos disponibles tanto económico, material, tecnológico y humano originando la existencia de una gran variedad de organizaciones. A continuación se presentan algunos de los criterios de clasificación realizados por Much Galindo¹²:

Actividad o Giro: Las organizaciones se clasifican de acuerdo con la actividad que desarrollen. Estas pueden ser;

1.- Industriales. Este tipo de organizaciones se dedica primordialmente a la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Estas organizaciones pueden dividirse a su vez en:

- Extractivas. Se dedican primordialmente a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables o no renovables como son; pesqueras, mineras, madereras, petroleras, etc.
- Manufactureras. Son organizaciones que transforman las materias primas en productos terminados y pueden producir bienes de consumo final las cuales satisfacen directamente la necesidad del consumidor u organizaciones.

¹² Galindo Much, Fundamentos de Administración, Ed. Trillas, México. 2001 Pág. 44 – 47.

2.- Comerciales. Podemos encontrar diversas organizaciones, ya que se dedican a la compra-venta de productos terminados y pueden clasificarse en;

- Mayoristas. Estas efectúan sus ventas en gran escala a otras organizaciones.
- Minoristas o detallistas. Son las que venden productos al menudeo o al consumidor.
- Comisionistas. Se dedican principalmente a vender mercancía que los productores les dan en consignación, percibiendo por su función una ganancia por la venta de esos productos.

3.- Servicio. Son aquellas organizaciones que brindan un servicio a la sociedad y pueden tener o no fines lucrativos. Las organizaciones de servicio pueden clasificarse, de diversas maneras ya que los servicios que pueden brindar son variados, entre ellas podemos encontrar:

- Transporte
- Turismo
- Instituciones financieras
- Servicios Públicos. (comunicación, energía, agua, etc.)
- Servicios Privados (Asesoría, Ventas, Seguros, etc.)

Otro tipo de clasificación que se realiza en las organizaciones, comprende el origen de su capital procedente de las personas que la constituyen. Esto es de donde provienen las aportaciones de dinero de la organización.

Origen de Capital. En este tipo de organización depende el origen de las aportaciones del capital y de a quienes se dirijan sus actividades, clasificándose en:

- **Publicas.** En este tipo de organización el capital pertenece al Estado constituido por el capital público perteneciente a la nación y generalmente, su finalidad es satisfacer las necesidades de carácter social.
- **Privadas.** Estas organizaciones se diferencian de las públicas pues su capital pertenece a particulares esto es que se encuentra dirigida por propietarios teniendo una finalidad lucrativa o no lucrativa.

Otro criterio para clasificar a las organizaciones es el utilizado de acuerdo al tamaño o magnitud de la organización;

Magnitud de la Empresa . Es de acuerdo con el tamaño de la organización, clasificándose en; pequeña, mediana o grande esto es, mediante determinados enfoques como son:

- **Financiero.** Una organización puede considerarse según su tamaño dependiendo del capital que tiene invertido y de cuanto esta manejando.

- Personal empleado. Es establecido según el número de personas que trabajan en la organización se puede considerar pequeña cuando laboran en ella menos de 250 empleados; mediana de 250 a 1000 trabajadores y grande demás de 1000.
- Producción. Se clasifica a la organización de acuerdo con el tamaño de maquinización que existe en el proceso de producción y a lo producido.
- Ventas. Se establece en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Si su mercado es local es pequeña, mediana cuando sus ventas son nacionales y grande cuando cubre mercados internacionales.

1.6. RECURSOS DE UNA ORGANIZACIÓN

Una organización cuenta y esta constituida por recursos tanto materiales, financieros y humanos los cuales están íntimamente coordinados. Cada recurso es importante pues cada uno de ellos sirve para que pueda subsistir, sobre su ambiente y competidores además son necesarios para que la organización pueda cumplir con sus objetivos. No se puede encontrar a una organización que no cuente con estos recursos ya que con ellos se trabaja conjuntamente para su buen funcionamiento.

1. Recursos Humanos. Es fundamental en la organización ya que las personas son las que constituyen a las organizaciones. Una organización que cuenta con los recursos materiales y financieros, no puede operar y servir si no cuenta con un personal que contribuya a la optimización de estos dos recursos. Es necesario el ser pensante en cualquier organización, que ayude a determinar y lograr las metas y los objetivos de ésta. Hay que tomar en cuenta que un personal bien dirigido y motivado, trabajará con entusiasmo y por el contrario una organización mal dirigida por sus miembros pueden provocar la quiebra o el fracaso a muchas organizaciones.
2. Recursos Materiales. Son todos los bienes tangibles existentes en la organización. Se comprende tanto las materias primas que se necesitan para el producto o servicio a realizar, como la maquinaria y las herramientas necesarias para su elaboración. De tal manera que también se toman en cuenta dentro de los recursos materiales lo correspondiente a un edificio, instalaciones, nave industrial, medios de transporte, entre otros, los recursos materiales por lo tanto son todos aquellos componentes físicos indispensables para la elaboración o realización de nuestros productos o servicios.

3. Recursos Financieros. Es el recurso monetario, ya sea propio o ajeno con que cuenta la organización. Como puede ser dinero en efectivo, acciones, préstamos de acreedores y proveedores utilizados para obtener los recursos materiales que necesitemos para la organización. Los recursos financieros estarán en función del tamaño de la empresa de acuerdo con la magnitud de ella.

Estos tres recursos ya mencionados son importantes para conformar a la organización, pero debemos mencionar dos aspectos que se deben tomar en cuenta dentro de la misma. Estas son la tecnología y la información que son también necesarias y que podemos encontrarlas, tanto en el recurso material como en el recurso humano pues ellos pueden tener los conocimientos necesarios para obtener la información que necesiten y el manejo de esa tecnología.

- Tecnología. Sabemos que en la actualidad existen constantes cambios que pueden afectar a las organizaciones, algunas se dedican a la investigación en aspectos de tener información relevante anticipándose de esos cambios tecnológicos que están llevando a la sociedad, a tener mayor comodidad para su vida y a efectuar procesos con mayor rapidez exigiendo productos y servicios con calidad y con mayor utilidad. Enfrentándose a cambios constantes por lo cual es necesario la información como segundo aspecto importante.

- Información. El poseer la información necesaria oportunamente y el saberlas utilizar ha hecho que algunas organizaciones sean líderes en su mercado al estar a la vanguardia de todos los sucesos relacionados con su materia que les permita tomar decisiones orientadas a que la organización mantenga las mejores oportunidades en su campo de acción. Contando con información clara, veraz y oportuna, utilizándose para la correcta toma de decisiones.

Podemos afirmar que un deficiente sistema de comunicación de información, puede ocasionar a su personal un mal desarrollo de actividades tanto presentes como futuros en el desarrollo de sus actividades.

“De tal manera que el recurso material es importante, el recurso financiero es básico para la seguridad y oportunidad; el elemento humano es esencial; la tecnología es un marco de supervivencia y la información se utiliza para nuestras correctas decisiones. Ninguno de estos elementos, en forma aislada, nos dará una organización íntegra”.¹³

1.7. EL AMBIENTE Y LA ORGANIZACIÓN

Se ha señalado con anterioridad que una organización es un sistema pero ésta a su vez se encuentra en interacción con otros sistemas tanto en forma interna como externa y que además estas pueden estar constituidas por subsistemas. Por tal motivo todos los sistemas son afectados unos a otros

¹³ Prieto Sierra Carlos, Introducción a los Negocios, Ed. Banca y Comercio, México 1997, Pág. 217 – 222.

mismos y pueden tener una influencia importante directa o indirectamente sobre éstas. Las organizaciones son afectadas por elementos ajenos a ellas que influyen directamente sobre sus operaciones y desarrollo. Ninguna organización puede darse el lujo de hacer caso omiso de lo que está pasando a su alrededor pues queda claro que como parte de un sistema no puede estar cerrado a su exterior. Por pequeña o grande que sea la organización esta será afectado por factores externos, tales como restricciones gubernamentales, competencia, proveedores, sindicatos, consumidores, etc. Estos factores externos son todos aquellos elementos fuera de control de la organización que afectan la administración, operación y resultados de la misma.

Por lo que ningún sistema es inmune a las presiones externas y también sabemos que los sistemas no pueden ser autosuficientes por sí mismos pues requieren estar en contacto con el exterior.

De acuerdo a Morgal Gareth nos dice que; “Las organizaciones son sistemas abiertos que necesitan gestionar cuidadosamente, satisfacer y equilibrar sus necesidades internas y adaptarse a las circunstancias ambientales o de su entorno”.¹⁴

Algunos de los factores externos que mayor impacto ejercen sobre las organizaciones son las siguientes:

¹⁴ Morgal Gareth, *Imágenes en la Organización*, Ed. Alfaomega, México 1991, pág. 38.

1.7.1. Factores Económicos.

Las organizaciones al establecerse en diferentes países, estados o regiones pueden encontrarse diferentes formas en las que pueden influir en sus actividades, ya sea en cuanto a leyes, reglamentos e impuestos siendo sujetas a una economía.

Como puede existir crecimiento de la economía en general es probable que las organizaciones tengan que ampliar sus operaciones para poder enfrentar la demanda de sus consumidores. Si fuera el caso de una inflación (aumento generalizado y sostenido de precios) los insumos que use la organización en sus operaciones se verán afectados en un incremento en costos por lo que los precios de venta de la organización seguramente sufrirá cambios.

Existen otros factores económicos que impactan de manera importante en las organizaciones como son: el nivel de la tasa de interés en donde al ser altas repercutirán en el financiamiento, lo cual hace difícil elevar el nivel de producción y ventas, mientras que cuando existen bajas tasas de interés generalmente se fomenta la actividad económica, la devaluación de la moneda, el nivel socioeconómico en las familias, el salario o ingreso, tasa de desempleo, crecimiento económico, entre otras.

El Estado

El Estado es un elemento importante en la economía, teniendo como fin de ser un bien público. Para cumplir con esta función, el Estado establece un conjunto de condiciones económicas, sociales, políticas para que exista un desarrollo llevando a cabo leyes, reglamentos y pagos tributarios a los que se encuentran expuestas las organizaciones para realizar sus operaciones dentro de un marco legal.

Internacional

Una organización debe tomar en cuenta la economía externa de su país en el que está residiendo pues nos encontramos en una globalización mundial, donde se exportan e importan productos y servicios de diferentes países ofreciéndonos tecnología y especializaciones en todas las áreas. Un ejemplo claro es en México con los tratados que se han realizado en estos tiempos con otros países como: la Organización Mundial de Comercio conocida como OMC y el tratado de Libre Comercio TLC de Canadá y Estados Unidos de América y por supuesto los tratados con la Unión Europea. Se han abierto las fronteras para diversas inversiones con organizaciones extranjeras, ofreciendo diversas opciones.

1.7.2. Factores Socioculturales

Los factores socioculturales pueden influir en las funciones de una organización de tal manera podemos encontrar valores, costumbres, tradiciones, metas y objetivos, en el que se tiene lugar el comportamiento de las personas. Este entorno es la cultura social en el que el individuo vive y trabaja, la cual puede ofrecer claves generales sobre la manera en la que se comporta el consumidor o su personal que trabaja en la organización.

Hay que tomar en cuenta que en muchas organizaciones consideradas como exitosas fracasan si no comprenden los valores y el comportamiento de sus integrantes que laboran allí y del mercado de consumidores que están abarcando

De acuerdo a Albor Garrigós¹⁵ se puede distinguir a estos factores en cuatro divisiones: “El primero esta formado por los elementos relacionados con la población; habitantes, edad, sexo, tasas de natalidad, con las razas y religiones, etc. El segundo factor esta integrado por el sistema educativo y formativo de la sociedad y sus organizaciones. El tercer factor esta conformado con los valores, creencias y normas no escritas en la sociedad pero que son determinantes y por último el cuarto se encuentra constituido por las costumbres, estilos de vida, gustos y necesidades”. Que tiene una gran influencia en las organizaciones como suministradoras de productos y servicios.

¹⁵ Albor Garrigós José, Comportamiento Organizativo y Gestión, Ed. UPV México 2002, pág.328.

Este factor debe tomarse en cuenta ya que el cambio en cualquiera de ellas puede generar un impacto en el desenvolvimiento y desarrollo de la organización

1.7.3. Factores Tecnológicos

El factor tecnológico hace referencia tanto a las habilidades, conocimientos, herramientas y capacidades necesarias para realizar un trabajo, además de las innovaciones tecnológicas que se van creando día con día.

La tecnología nos brinda por un lado los conocimientos y por el otro la práctica y la utilización de estos para dar lugar a nuevos productos, a nuevos procesos productivos, a nuevas formas de procesar información, evolucionando y reduciendo el trabajo, el personal debe adecuarse a la tecnología tomando ventaja de los adelantos que se les están presentando eficientando sus operaciones, disminuir costos, sustituir productos, etc.

1.7.4. Factor Ambiental

El medio ambiente, es otro de los factores en los que una organización tiene que tomar en cuenta, ya que la naturaleza sigue predominando ante el hombre, en el cual nosotros mismos estamos provocando un desequilibrio ecológico tanto en especies vegetales como en animales, destruyendo nuestro hábitat y el de muchas especies, provocando inestabilidad y cambios ambientales, por lo que las organizaciones no pueden ni deben

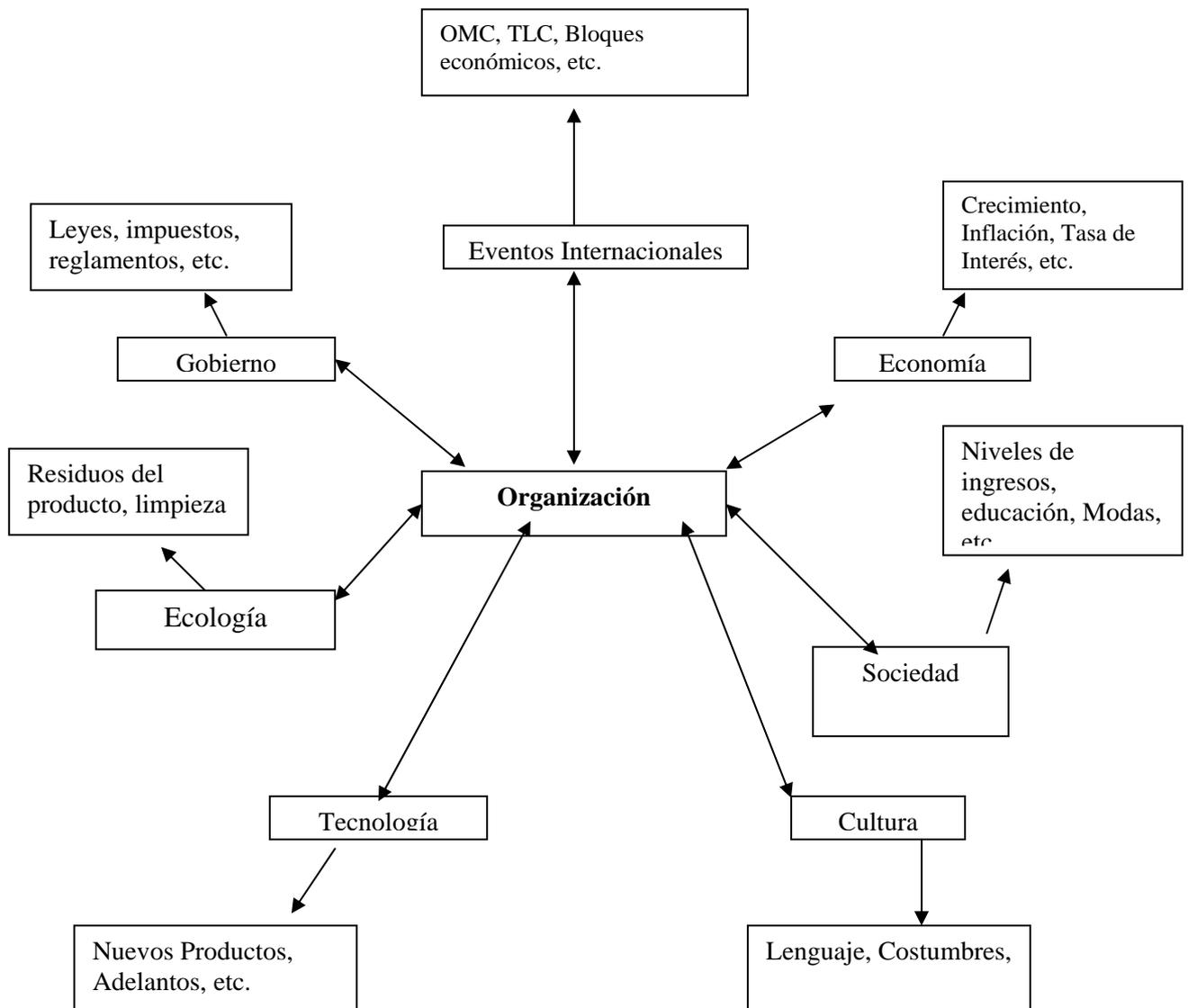
hacerse ajenas a la manera de utilizar en forma adecuada los recursos naturales y al mismo tiempo el reducir los factores contaminantes y sus desechos, para que en el futuro no se afecte a ella misma y a la humanidad. De los factores ambientales antes mencionados una organización no puede ser ajena a lo que sucede a su alrededor ya que cada una deberá identificar aquellos elementos externos que en su caso la afecten.

Estos factores externos no permite a las organizaciones actuar o decidir como desearían sino por el contrario deben adaptar sus decisiones a las limitaciones y condicionantes que los factores de su entorno van creando.

Por tal una organización realiza una reacción a su entorno tratando de adaptarse lo más rápidamente a la situación real de su ambiente. Sólo en algunas ocasiones podemos ir por delante del cambio. Pero siempre encontraremos la necesidad de adaptación provocando cambios en las estructuras organizativas, como en sus estrategias, y en el personal tanto en sus habilidades, en las aptitudes y costumbres. Todos estos factores, pueden romper la armonía y el equilibrio de la organización.

Ahora bien también existen factores internos de una organización, pero se caracterizan por estar bajo el control de la propia organización cuando menos son de su dominio. Tal es el caso de sus distintos departamentos que la integran: producción, ventas, compras, tesorería, contabilidad, personal, etc.

EL AMBIENTE EXTERNO DE UNA ORGANIZACIÓN



Fuente. Carlos Prieto, Introducción a los Negocios, pág. 12.¹⁶

¹⁶ Prieto Sierra Carlos, Introducción a los Negocios, Ed. Banca y Comercio, México 1997, pág. 12.

1.8. FORMAS DE ESTRUCTURAS DE LAS ORGANIZACIONES

La estructura de una organización es en si el diseño de las relaciones formales de ésta. Es un diagrama que señala como estará constituida la organización, manejando la división de trabajo junto con sus departamentos, por lo cual es necesario hablar de la división del trabajo que es el componente principal que origina la estructura organizacional..

“La división del trabajo comprende la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo”¹⁷. La división del trabajo nos permite obtener;

- ✓ Aumento en la producción, pues cada trabajador puede dedicarse a una sola tarea, produciendo más cantidad que si el realizara, todo el proceso.
- ✓ Mejor aprovechamiento de mano de obra. Generando las especializaciones de trabajos específicos.

Por lo que la estructura representa, las formas en las que una organización divide su trabajo en diversas tareas, coordinándolas entre sí. De este modo, la estructura organizativa es el esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisión, y procedimientos.

¹⁷ Munich Galindo, Fundamentos de Administración, Ed. Trillas, México 2001, pàg.114.

De acuerdo a Munch Galindo las estructuras se refieren a como ordenar los departamentos o subdivisiones y estos son;¹⁸

✓ Organización lineal o militar.

Esta estructura muestra una organización sencilla, se le puede llamar organización militar pues se basa en una simple relación de cadena directa de mando. Se caracterizan por que las decisiones se concentran en una sola persona y tiene la responsabilidad básica del mando. El superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos quienes a su vez reportan a un solo jefe. Como ventajas se tiene, la mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas, no hay conflicto de autoridad ni fugas de responsabilidad, es útil a pequeñas organizaciones y la disciplina es fácil de mantener. Como desventajas es rígida e inflexible y los ejecutivos clave se encuentran saturados de trabajo.

✓ Organización funcional o de Taylor

Aquí la estructura de la organización se basa en una división del trabajo más especializada de manera que a cada puesto se le reduzcan las actividades, dividiéndose sus funciones. Su creador fue Frederick Taylor, propuso que el trabajo de un supervisor se dividiera. Por lo cual esta consiste en dividir el trabajo y realizar especialización de manera que cada

¹⁸ Munch Galindo, Fundamentos de Administración, Ed. Trillas, México 2001, pàgs. 124-132.

hombre desde el gerente hasta el obrero ejecuten el menor número de tareas.

✓ Organización Líneo-Funcional

En esta se combina lo dos tipos de organización antes vistos pues conserva la autoridad y responsabilidad que se transmite a un sólo jefe para cada función en especial. Este tipo de organización es la más aplicada en la actualidad. Ya que se utiliza la unidad de mando y la división del trabajo con especialización.

✓ Organización Staff

Esta organización cuenta con un departamento auxiliar que asesora a los departamentos de línea. El departamento staff incluye a un personal especializado que brinda a los demás departamentos una accesoria para la resolución de problemas. Una organización staff es utilizada las grandes organizaciones, contando con ayuda en el manejo de detalles, mediante especialistas capaces de proporcionar información experta. Como ventaja es que se tiene conocimientos de expertos que ayudan resolver problemas y como desventaja se observa que las responsabilidades si no se no se delimitan claramente puede producirse una confusión en toda la organización, además de que puede existir rozamientos con los departamentos de lineal.

✓ Organización por Comités

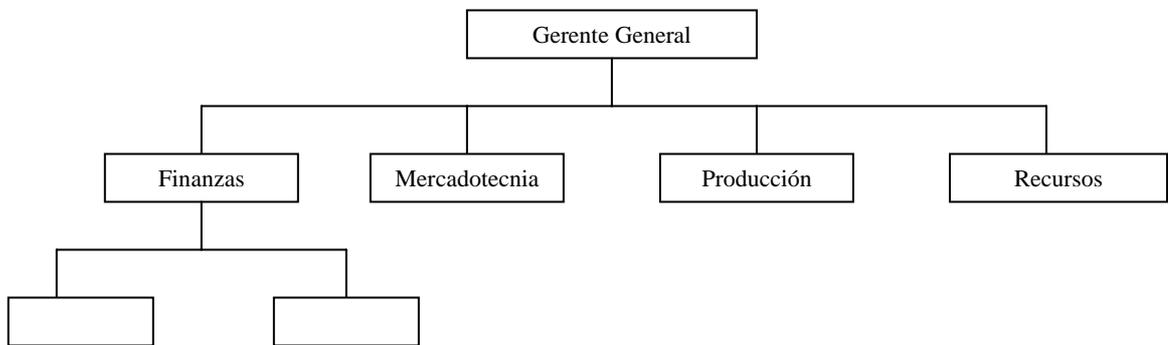
Esta estructura es muy similar a la de staff ya que asignan a un grupo de personas, diversos asuntos para resolver. Esta estructura tiene como ventaja que las soluciones son más objetivas ya que representan la conjunción de varios criterios, se comparte la responsabilidad entre todos los que la integran y como desventajas es que las decisiones pueden ser muy lentas y son tardías y en ocasiones los gerentes se deslindan de su responsabilidad.

✓ Organización Matricial

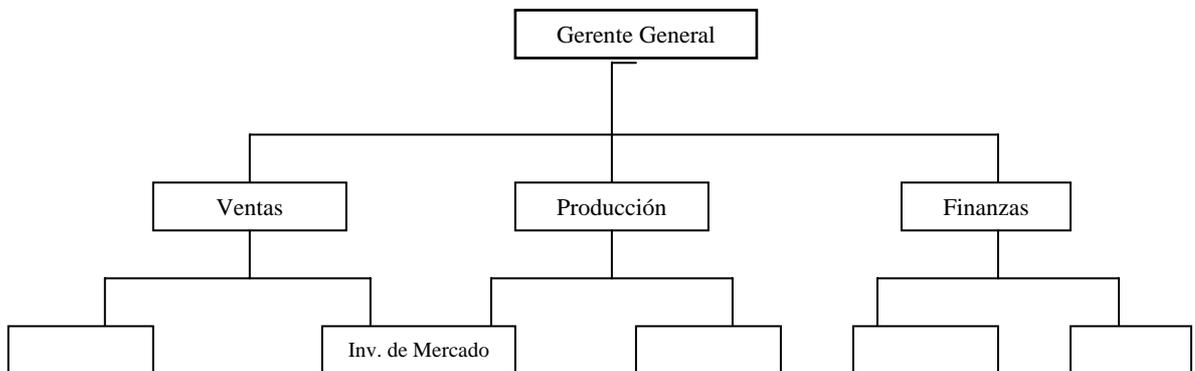
La organización matricial o de proyecto se diferencia de las demás pues se abandona el principio de unidad de mando (para cada función debe asignarse un jefe y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior). La organización matricial surge como respuesta al crecimiento de una organización y a la necesidad de desarrollar proyectos pues se requiere de especialistas de distintos departamentos como un ejemplo; es el lanzamiento de un producto. Este tipo de organización puede adoptarse en un área o en toda la empresa su implementación es un proceso largo que requiere tiempo, recursos y esfuerzo.

A continuación se muestran las diferentes estructuras organizacionales:

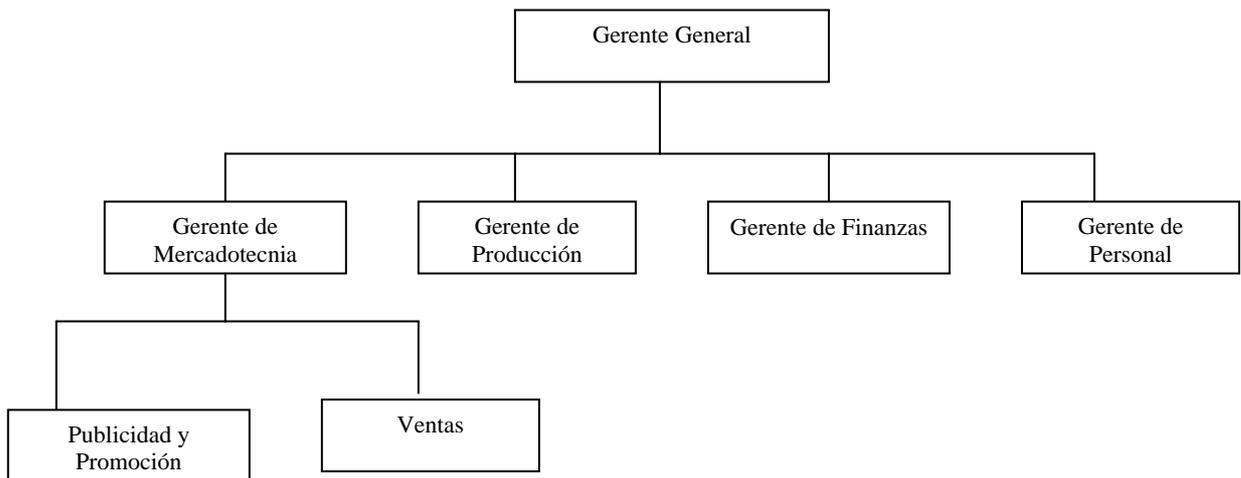
Organización lineal



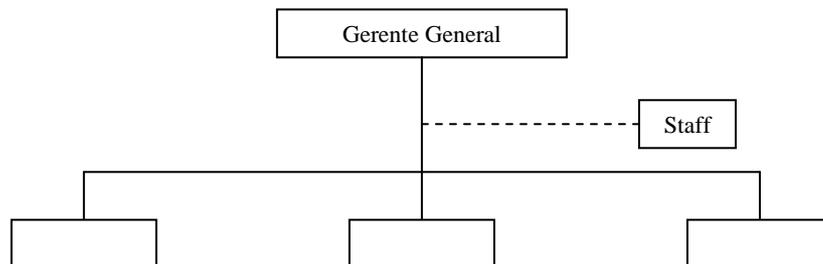
Organización Funcional



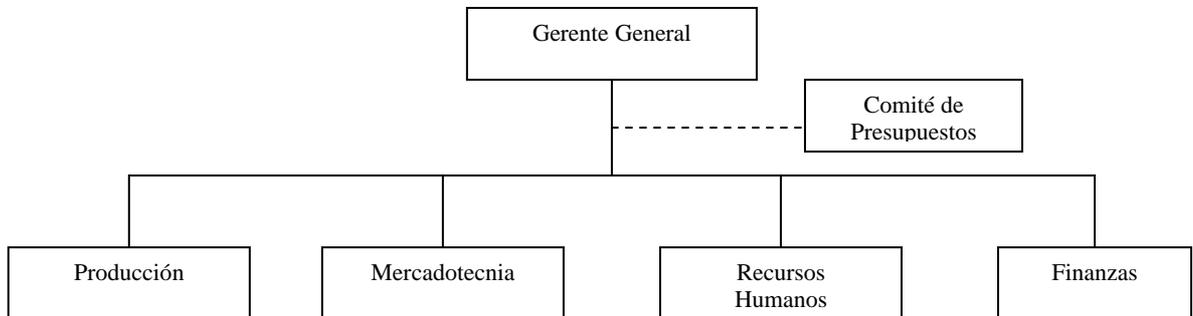
Organización Lineo Funcional



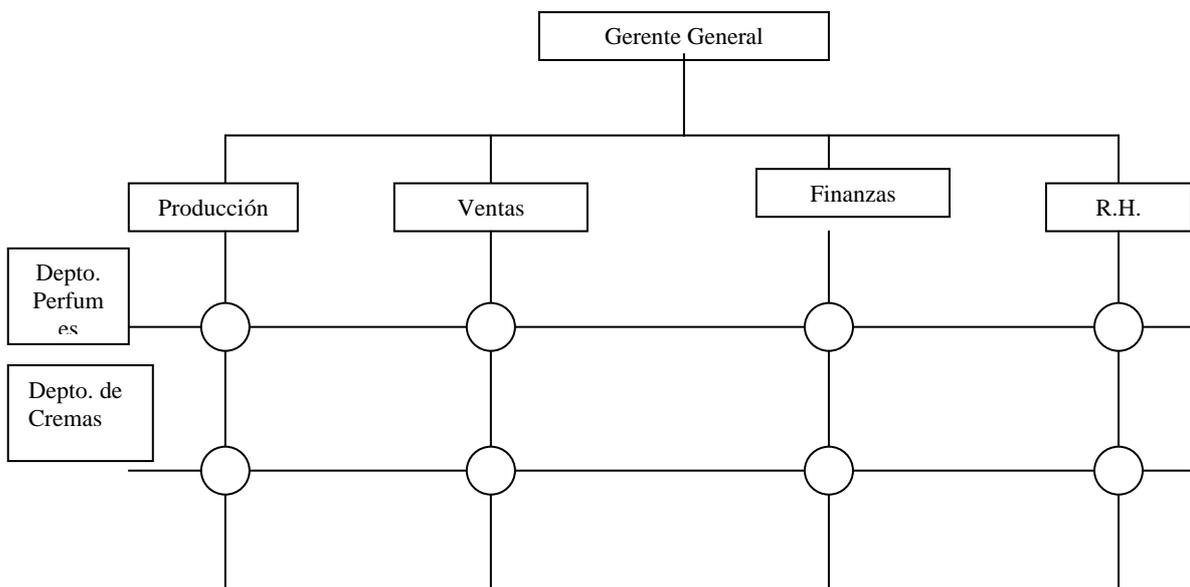
Organización de Staff



Organización por Comités



Organización Matricial



1.9. ORGANIGRAMAS

Conocidos también como graficas de organización o cartas de organización, “los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestra las interacciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ella”.¹⁹

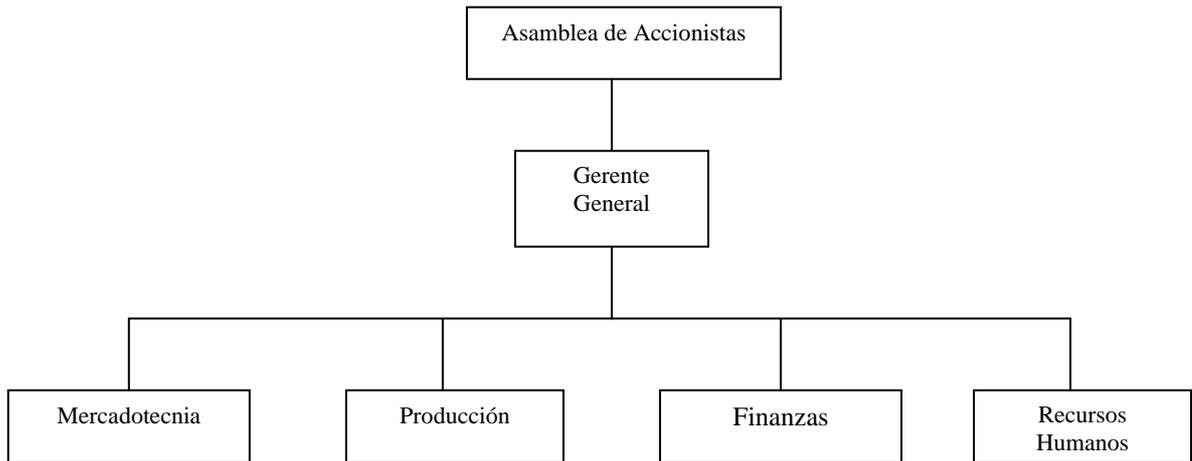
Existen diferentes formas de representar a los organigramas y los más conocidos son:

- Vertical. En este los niveles jerárquicos quedan determinados desde arriba hacia abajo donde un departamento tiene subordinados siendo un nivel inferior que se encuentran ligados por líneas que representan la comunicación, responsabilidad y autoridad.
- Horizontal. Comienza de izquierda el departamento superior y sus subordinados o inferiores a este departamento se representan a su derecha ligada por líneas para identificar su comunicación.
- Circular. En este organigrama se comienza desde el centro que corresponde a la autoridad máxima en la organización y a cuyo alrededor se encuentran los demás departamentos inferiores al que se encuentra en el centro y así sucesivamente formando cada uno los niveles de la organización. En cada uno de estos niveles se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad

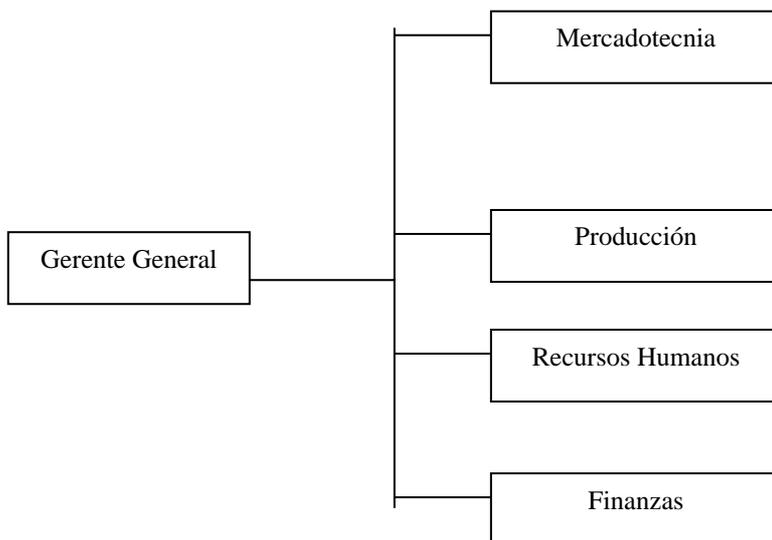
¹⁹ Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Segunda Parte, Ed. Limusa, México 2002, pàgs.228-229.

por lo que los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia la periferia.

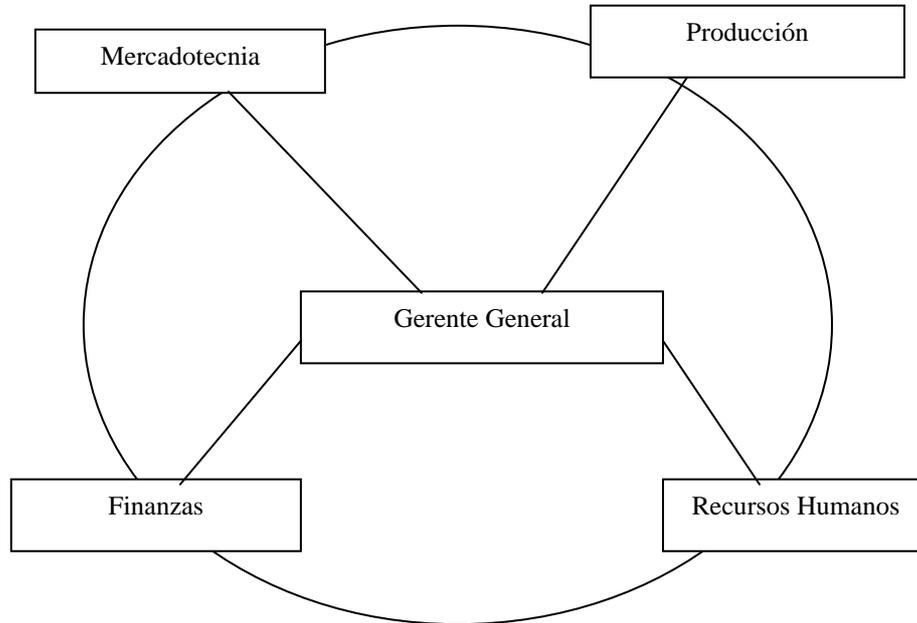
Organigrama Vertical



Organigrama Horizontal



Organigrama Circular



1.10. ÁREAS FUNCIONALES DE LA ORGANIZACIÓN

Dentro de una organización es de conocer que se divide en departamentos de los cuales pueden existir muchos y con diversos nombres, roles y diferentes actividades a desarrollar Sin en cambio existen cuatro áreas funcionales básicas que se pueden distinguir en las organizaciones, éstas son: Producción, Mercadotecnia, Recursos Humanos y Finanzas.

A continuación se señalan estas áreas de acuerdo a Much Galindo:²⁰

Producción

Una organización realiza operaciones y procesos para la elaboración de sus productos, mediante recursos materiales. En este sentido la producción es la transformación de los insumos que entran y salen como resultados, en forma de producto para el consumidor. Además formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de sus productos al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas. Esta área funcional comprende:

1.-Ingeniería del producto:

- Diseño del producto.
- Pruebas de ingeniería.
- Asistencia a mercadotecnia.

2.- Ingeniería de la planta.

- Diseño de las instalaciones y sus especificaciones.
- Mantenimiento y control del equipo.

3.-Ingeniería Industrial

- Estudio de métodos.
- Distribución de la planta.

4.-Planeación y control de la producción.

- Programación.
- Informes y avances de la producción.
- Estándares.

²⁰ Munch Galindo, Fundamentos de Administración, Ed. Trillas, México 2001, págs. 52-56.

5.-Abastecimientos.

- Tráfico.
- Empaque.
- Compras locales e internacionales.
- Control de Inventarios.
- Almacén.

6.-Fabricación.

- Manufacturas.
- Servicios.

7.-Control y Calidad.

- Normas y Especificaciones.
- Inspección de Prueba.
- Registros de Inspecciones.
- Métodos de recuperación.

Mercadotecnia

La mercadotecnia o el mercadeo es un estudio dirigido a satisfacer las necesidades o deseos del consumidor como alimento, ropa o el mejoramiento de los productos con más alta calidad, encargándose de la distribución del producto, de su venta, publicidad, promoción u ofrecimiento de los servicios al cliente, realizando las investigaciones necesarias con una planeación del mercado a cubrir. En esta área se manejan las siguientes funciones:²¹

²¹ Op. Cit., pags.52-56.

- 1.-Investigación de Mercados.
- 2.-Planeación y desarrollo del producto.
 - Empaque.
 - Marca.
- 3.-Precio.
- 4.-Distribución y logística.
- 5.-Ventas.
- 6.-Comunicación.
 - Promoción de ventas.
 - Publicidad.
 - Relaciones Públicas.

Finanzas

Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza para el funcionamiento de la organización, procurando disponer de los medios económicos, necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que funcionen adecuadamente. El área de finanzas tiene que maximizar, aprovechar y administrar los recursos financieros. Realizando las siguientes funciones:²²

- 1.- Financiamiento:
 - Planeación financiera.
 - Relaciones financieras.
 - Tesorería.

²² Op. cit., pàgs.52-56.

- Obtención de Recursos.
- Inversiones.

2.-Contraloría

- Contabilidad general.
- Contabilidad de Costos.
- Auditoria Interna.
- Estadística
- Crédito y Cobranza.
- Impuestos.

Recursos Humanos

En esta área se comprende a todo el personal que forma parte de la organización, llevando acabo todas las relaciones internas, su objeto es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la organización, mediante programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo. Sus funciones principales son;²³

1.-Contratación y empleo.

- Reclutamiento.
- Selección.
- Contratación.
- Inducción.
- Promoción, transferencias y ascensos.

²³ Op. cit., pàgs.52-56.

2.-Capacitación y desarrollo:

- Entrenamiento.
- Capacitación.
- Desarrollo.

3.-Sueldos y Salarios:

- Análisis y valuación de puestos.
- Calificación de méritos.
- Remuneración y vacaciones.

4.-Relaciones Laborales:

- Comunicación.
- Contratos colectivos de trabajo.
- Disciplina.

5.-Servicios y Prestaciones.

- Actividades recreativas.
- Actividades culturales
- Prestaciones.

6.-Higiene y Seguridad Industrial.

- Campañas de higiene y seguridad.
- Ausentismo y accidentes.
- Servicio Medico.

7.-Plantación de Recursos Humanos.

- Inventario de recursos humanos.
- Rotación.
- Auditoría de personal

CAPÍTULO 2

RECURSOS HUMANOS

¿COMO ES POSIBLE QUE CUANND0 QUIERO UN PAR DE MANOS
TAMBIEN CONSIGO A UN SER HUMANO?

HENRY FORD

CAPÍTULO 2

RECURSOS HUMANOS

Como se ha mencionado, las personas son un aspecto importante en las organizaciones ya que se han encargado de planear, organizar, dirigir y controlar a éstas, para que funcionen. Por lo tanto las personas constituyen la unidad básica de las organizaciones y en especial la del departamento de Recursos Humanos.

El área de Recursos Humanos realiza diversas funciones dentro de una organización, pero todas estas funciones se encuentran ligadas y dirigidas hacia el personal laboral. En esta área, se toma en cuenta las características de personalidad, sus aspiraciones, valores, actitudes, los motivadores y los objetivos de las personas. Además de las habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos particulares para desarrollar su trabajo en determinado puesto.

Como base principal para el desarrollo y la realización de las actividades del departamento de recursos humanos, es importante el factor humano, para comprender mejor sus funciones del departamento de Recursos

Humanos que desempeña dentro de una organización se mencionaran a continuación;

2.1 CONCEPTO DE RECURSOS HUMANOS.

- ✓ Recursos Humanos es el área de la Administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización, determinando las necesidades del personal, reclutamiento, selección, desarrollar, asesorar y recompensar a los empleados actuando como enlace con los sindicatos y en el manejo de asuntos de bienestar (Byars y Rue 1993).²⁴
- ✓ La Administración de Recursos Humanos significa conquistar y mantener a las personas en la organización trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable (Chiavenato 2000).²⁵
- ✓ La administración de Recursos Humanos es un proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades del individuo, de la propia organización (Arias Galicia 1990).²⁶

Por lo tanto la Administración de Recursos Humanos se encarga de planear, organizar, desarrollar y controlar, al personal laboral de la organización y

²⁴ Rodríguez Valencia Joaquín, Administración Moderna del Personal, Ed. Ecafsa, México 1999, pág. 6.

²⁵ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Ed. Mc Graw Hill, México 2001, pág. 139.

²⁶ Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, México 1990, pág. 27.

esta a su vez representa para las personas el medio por el cual puede alcanzar sus objetivos y sus necesidades.

2.2 OBJETIVO DE RECURSOS HUMANOS

El autor Arias Galicia menciona que el objetivo de recursos humanos es el de administrar y desarrollar, políticas, programas y procedimientos eficientes, para utilizarlos hacia el personal. Realizando un trato equitativo de oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en si mismo, tanto en beneficio de la organización, como de los trabajadores.²⁷

2.3 PRINCIPALES FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS

Debido a la gran diversidad de organizaciones, el área de recursos humanos desarrolla determinadas funciones. Dependiendo de cada organización se asigna al departamento lo que va a desempeñar. Por lo que ahora dare a conocer un panorama general de las funciones básicas que realiza recursos humanos.

2.3.1 RECLUTAMIENTO

El departamento de recursos humanos tiene como una de sus tareas el proporcionar el personal para la organización, por medio de el reclutamiento donde se requiere que se identifique en donde se va a reclutar, a quienes y cuales serán los requisitos del candidato. El

²⁷ Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, México 1990, pág. 160.

reclutamiento es en sí la búsqueda de los candidatos para ocupar un puesto en particular.

El encontrar a los candidatos para la organización a veces resulta difícil ya que en ocasiones, la necesidad de personal puede conocerse con anticipación y otras veces el departamento se enfrenta a peticiones urgentes de reemplazo, que deben cubrirse con la mayor rapidez como sea posible.

Por lo general el reclutamiento comienza cuando existe una vacante considerándose así cuando un puesto no tiene titular y que puede ser originado por un puesto de nueva creación, por el resultado de alguna promoción interna, a causa del abandono voluntario de una persona o por despido.

Para realizar un reclutamiento se debe tomar en cuenta ciertos requisitos para así conocer las características que debe adoptar el candidato idóneo, para cubrir nuestra vacante.

2.3.1.1. CONCEPTO DE RECLUTAMIENTO

- ✓ El reclutamiento es el proceso de atraer individuos de manera oportuna con el número suficiente y con los atributos necesarios para que soliciten los puestos vacantes en una organización (Robert M. Noe 1997).²⁸

²⁸ Robert M. Noe, Administración de Recursos Humanos, Ed. Prentice Hall, México 1997 pág. 150.

- ✓ El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización (Chiavenato 2000).²⁹

El departamento, se encarga de ofrecer al mercado laboral oportunidades de empleo existentes en la organización. Trayendo candidatos para así realizar una selección.

Durante el reclutamiento se les informa a los solicitantes sobre los requisitos que deben cubrir para desempeñar el puesto y las oportunidades que la organización ofrece a los posibles empleados.

El reclutamiento puede hacerse de forma directa de tal forma que los candidatos van a la organización para entregar solicitud y hacer sus trámites ó de forma indirecta, cuando la institución acude a una agencia de colocación para que ésta le proporcione el personal ya entrevistado y con los exámenes correspondientes para su selección.

2.3.1.2. PROCESO DE RECLUTAMIENTO

En el proceso de reclutamiento se distinguen dos fases de acuerdo a Rodríguez Valencia³⁰ estas son;

²⁹ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Ed. Mc Graw Hill, México 2000, pág.208.

³⁰ Rodríguez Valencia Joaquín, Administración Moderna de Personal, Ed. Ecafsa, México 1999, pág.124.

a) **Fuentes de Reclutamiento.**

Las fuentes de reclutamiento son los lugares donde se podrá encontrar a los candidatos para cubrir la vacante. Y estas fuentes son internas ó externas:

Las fuentes internas. La búsqueda de los candidatos se realiza dentro de la organización para encontrar aspirantes a las vacantes por medio de:

- ✓ Los trabajadores de la propia organización.
- ✓ Contactos con sindicatos.
- ✓ Los familiares o personas recomendadas por los trabajadores.

La utilización de estas fuentes puede representar a los trabajadores ciertas oportunidades, en forma de promociones y ascensos, logrando a su vez motivar a él personal de tal manera que se les de la oportunidad de desarrollarse dentro de la organización.

Las fuentes externas. Son los lugares en los que puede acudir el departamento de recursos humanos para encontrar candidatos a las vacantes. De los cuales podemos encontrar;

- ✓ Bolsas de trabajo de escuelas, universidades, asociaciones.
- ✓ Oficinas de colocación.
- ✓ Apoyo de organizaciones.

b) Medios de reclutamiento.

Son todos los medios que se utilizarán para dar a conocer a las personas o posibles candidatos las vacantes existentes con que cuenta la organización.

Los medios de comunicación que más se utilizan, dentro del reclutamiento son:

- ✓ La requisición del personal al sindicato (cuando el proceso sea este)
- ✓ La solicitud hecha por el candidato.
- ✓ El teléfono.
- ✓ El periódico.
- ✓ La radio y la televisión.
- ✓ Los folletos y Boletines.
- ✓ Mantas en la organización.
- ✓ Entre otros.

2.3.2 SELECCIÓN

Cuando se cuenta con un número suficiente de candidatos a las vacantes, se comienza el proceso de selección. Este proceso incluye una serie de etapas que nos van a llevar a una contratación. De tal forma que la selección es escoger entre los candidatos reclutados, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse a la vacante.

2.3.2.1. CONCEPTO DE SELECCIÓN

- ✓ La selección de personal es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización (Chiavenato 2000).³¹
- ✓ La selección de personal es el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico (Robert M. Noe 1997).³²

Se debe tomar en cuenta que la selección también se basa en la información y en las especificaciones del puesto que debe ser ocupado.

Para recursos humanos es muy importante el realizar una buena selección ya que de lo contrario puede provocar la demora o el fracaso para alcanzar los objetivos de la organización.

2.3.2.2. PROCESO DE SELECCIÓN

La manera de seleccionar al candidato varia de una organización a otra debido a sus diferentes maneras de elegir a su personal, pero por lo general se realiza una secuencia de pasos que a continuación se muestra.

1.- Recepción de solicitantes. Se inicia con la entrega de la solicitud de empleo del candidato al departamento de recursos humanos.

³¹ Chiavernato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Ed. Mc Graw Hill, México 2000, pág. 239.

³² Robert M. Noe, Administración de Recursos Humanos, Ed. Prentice Hall, México 1997, pág. 188.

2.- Entrevista previa. Al entregarse la solicitud, puede que el departamento de recursos humanos le realice algunas preguntas para ir observando y excluyendo a las personas claramente inadecuadas para el puesto.

3.- Estudio de solicitudes. El departamento de recursos humanos estudia las solicitudes, de los candidatos enfocándose en sus datos personales, los antecedentes de trabajo, escolaridad, sus puestos anteriores, la rapidez de promoción, experiencia adquirida, frecuencia y razones por dejar otros empleos y sus salarios percibidos.

4.- Pruebas. Son todas aquellas pruebas que se les aplican a los candidatos para conocer la personalidad del individuo, sus conocimientos y su capacidad para realizar ciertas labores de trabajo.

5.- Entrevista. Esta entrevista es para conocer más afondo al candidato realizando preguntas de sus datos personales que no son mencionados en su solicitud o currículum. Además en la entrevista se puede eliminar a solicitantes que no estén cubriendo con el perfil que se esta solicitando.

6.- Investigación del candidato. Algunas organizaciones se ponen en contacto con las fuentes de referencia del candidato, como un medio para verificar sus datos que sean los correctos.

7.- Selección final. Por lo general cuando se tiene a los posibles candidatos que pueden cubrir la vacante se les realiza una entrevista por el departamento al que puede pertenecer ya sea con su posible jefe o alguien que conozca las funciones del puesto que va a cubrir.

8.- Examen Médico. Cuando el candidato esta siendo elegido, muchas organizaciones requieren un examen médico, el cual se realiza para determinar la capacidad física para desempeñar el trabajo.

Cuando los candidatos son rechazados, a veces se les da la opción de lugares donde también están solicitando personal, teniendo presente la imagen de la organización, que se llevan al no ser aceptados, pues si se maltrata a una persona que desea trabajar en la organización, puede provocar una imagen negativa, hacia el exterior.

2.3.3 CONTRATACIÓN

Realizada la selección, el candidato puede ser contratado. Y de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, la contratación se puede dar de dos formas: contratación individual y contratación colectiva.

Contratación Individual

El artículo 20 de la Ley Federal del Trabajo nos menciona que se entiende por contrato individual de trabajo: “Aquel que por virtud del cual, una persona se obliga a presentar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario”.³³

En el artículo 8 de la Ley Federal del Trabajo define al trabajador como: “La persona física que presenta a otra física o moral un trabajo personal

³³ Ley Federal del Trabajo, Ed. Mc Graw Hill, México 2001, pág. 7.

subordinado mediante el pago de un salario. Para efectos de esta disposición, se entiende por trabajo, toda actividad humana, intelectual o material independientemente del grado de preparación técnica requerido por cada profesión u oficio”.³⁴

Contratación Colectiva.

El artículo 386 de la Ley Federal de Trabajo define al contrato colectivo de trabajo como: “El convenio entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones o uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe presentarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos”.³⁵

De acuerdo con la Ley Federal del Trabajo el contrato colectivo debe celebrarse por escrito, por triplicado, entregando un ejemplar a cada una de las partes y otra, a la Junta de Conciliación y Arbitraje.

El contrato colectivo contendrá de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo en su artículo 391, los siguientes requisitos:³⁶

- ✓ Los nombres y domicilios de los contratantes.
- ✓ Las empresas y establecimientos que abarque.
- ✓ Su duración o expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada.
- ✓ Las jornadas de trabajo.

³⁴ Ley Federal del Trabajo, Ed. Mc Graw Hill, México 2001, pág 4.

³⁵ Op. cit., pag.123.

³⁶ Op. cit., pàg.125.

- ✓ Los días de descanso.
- ✓ Las vacaciones.
- ✓ El monto de los salarios
- ✓ Las cláusulas relativas a la capacitación o adiestramiento de los trabajadores.
- ✓ Las bases sobre la integración y el funcionamiento de las comisiones que deban integrarse de acuerdo a la ley.
- ✓ Y demás estipulaciones que convengan las partes.

Expediente del trabajador.

La contratación del candidato es llevada a cabo mediante su contrato y su expediente conformado con documentos de los cuales podemos encontrar:

- ✓ La solicitud de empleo.
- ✓ Las pruebas, y exámenes realizados.
- ✓ Documentos como acta de matrimonio, acta de nacimiento, credencial de elector, certificados de estudios, antecedentes penales, fotografías recientes, etc.

2.3.4 INDUCCIÓN

Cuando entra un trabajador en la organización se le da a conocer las instalaciones y el lugar donde va a laborar, además de interactuar con sus nuevos compañeros de trabajo. Al iniciar un trabajador en un lugar nuevo este va a tener diferentes cambios que pueden influir en su rendimiento y en su adaptación hacia sus compañeros, de ahí la importancia de la inducción.

2.3.4.1. CONCEPTO DE INDUCCIÓN

- ✓ La inducción implica la introducción de los nuevos empleados a la organización, dentro de sus funciones, tareas y compañeros. (Harold Koontz 1995).³⁷
- ✓ Se puede entender por inducción de personal. El conjunto de actividades que se realizan dentro de la administración de personal con objeto de guiar, orientar e integrar al elemento nuevo al ambiente de trabajo. (Salvador Mercado 2003).³⁸

La inducción es realizada para los nuevos empleados en el cual se da un periodo de adaptación a su nuevo ambiente de trabajo, a sus compañeros, a sus nuevas obligaciones, derechos, a las políticas de la organización entre otros. Se puede decir que es un acoplamiento entre la persona de nuevo ingreso con la organización.

Esta nueva adaptación a la organización ocasiona costos extras, ya que en este tiempo de adaptación se cometerán errores, por parte de su nuevo personal. Pero la inducción puede llegar a minimizar esos errores, creando en el nuevo trabajador sentimientos de seguridad y de adaptación de una manera positiva.

Al realizar una inducción esta nos puede proporcionar:

³⁷ Koontz Harold, Administración 1, Ed. Mc Graw Hill, México 1995, pág. 145.

³⁸ Mercado H. Salvador, Administración Aplicada, Primera parte, Ed. Limusa, México 2003, pág.

- ✓ Una adaptación de los nuevos empleados a la organización.
- ✓ El establecer actitudes favorables de los empleados hacia la organización, sus políticas y su personal.
- ✓ Ayudar a los nuevos trabajadores a desarrollar un sentimiento de pertenencia y aceptación hacia la organización.

2.3.4.2. PROCESO DE INDUCCIÓN

El departamento de recursos humanos brinda una inducción presentando la información necesaria sobre aspectos generales de la organización tales como:

- ✓ Historia de la organización
- ✓ Políticas generales.
- ✓ Los servicios o productos que ofrece.
- ✓ La estructura de la organización.
- ✓ Las instalaciones por la cual está compuesta la organización.
- ✓ Indicadores sobre la disciplina, es decir, lo que debe hacer y lo que debe evitar.
- ✓ Prestaciones a las que tiene derecho, por ejemplo, caja de ahorro, despensa, seguro de vida, etc.

Además la inducción puede incluir una orientación general hacia el trabajador indicándole su lugar de trabajo, además de otras especificaciones, como puede ser:

- ✓ Que el nuevo trabajador sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato.

- ✓ El jefe inmediato a su vez debe presentarlo con sus compañeros de trabajo.
- ✓ Se le debe explicar en que consistirá su trabajo.
- ✓ Mostrarle los sitios generales como lugar de cobro, de abastecimiento de material, comedor, etc.

2.3.5 ENTRENAMIENTO

En las organizaciones se toma en cuenta que las personas son un elemento vivo capaz de pensar, con carácter dinámico y con la necesidad de desarrollo. Además que tienen la capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, obtener nuevos conocimientos, modificar aptitudes, comportamientos y crecer. De tal manera que las organizaciones pueden recurrir a medios que la apoyen para desarrollar a las personas, agregándoles valor, capacidades y habilidades para el trabajo. Un medio utilizado es el entrenamiento.

En el entrenamiento las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades. Pero dentro del entrenamiento se encuentran dos formas de brindar eso conocimientos y habilidades, estas son por medio de la Capacitación y el Adiestramiento.

- ✓ El entrenamiento es el proceso educativo mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado a incrementar sus conocimientos,

destrezas y habilidades para aumentar la eficiencia en la ejecución de sus tareas. (Amaro Guzmán 1990).³⁹

Es importante conocer que el entrenamiento tiene un marco legal y que debe ser ejecutado según lo marca la Ley Federal de Trabajo en su artículo 153-A: “Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y productividad conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores”.⁴⁰

2.3.5.1. CAPACITACIÓN

- ✓ Consiste en dar al empleado elegido la preparación teórica requerida para llenar su puesto con toda la eficacia.(Reyes Ponce 2004).⁴¹

Tanto a los empleados de ingreso como los ya experimentados se les puede proporcionar una capacitación, que les de los conocimientos necesarios para su puesto además de mantenerse actualizados y a su vez tenerlos en cuenta para futuros traslados o promociones.

La capacitación puede llegar a motivar al personal para trabajar más, realizando un mejor trabajo y teniendo la seguridad de que son miembros apreciados por la organización.

³⁹ Amaro Guzmán Raymundo, Administración del Personal, Ed. Limusa, México 1990, pág.266.

⁴⁰ Ley Federal del Trabajo, Ed. Mc Graw Hill, México 2001, pág.51.

⁴¹ Reyes Ponce Agustín, Administración de Personal, Ed. Limusa, México 2004, pág.103.

2.3.5.2. ADIESTRAMIENTO

De acuerdo a Reyes Ponce el adiestramiento se caracteriza por que se va realizando dentro de las actividades normales siendo de carácter práctico y para un puesto concreto; la palabra adiestramiento significa “Adquirir destreza”.⁴² Un método utilizado es la rotación de puestos, donde el trabajador o empleado va pasando por varios puestos inferiores, que sirvan de preparación para el puesto que va asumir. Por lo tanto la capacitación suele darse de forma teórica para las personas que requieran de conocimientos generales, mientras el adiestramiento se da para un puesto en concreto de forma práctica.

Tanto la capacitación y el adiestramiento menciona Amaro Guzmán nos pueden proporcionar en una organización un mejoramiento en los siguientes aspectos.⁴³

- ✓ Incrementar la productividad
- ✓ Promover la eficacia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario.
- ✓ Proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- ✓ Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.

⁴² Op. cit., pág. 103.

⁴³ Amaro Guzmán, Administración del Personal, Ed. Limusa, México 1990, pág. 267.

- ✓ Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias, mediante los intercambios personales surgidos en la capacitación.
- ✓ Contribuir a reducir quejas del personal.
- ✓ Facilitar la supervisión del personal.
- ✓ Promover ascensos, sobre la base del mérito personal.
- ✓ Contribuir a la reducción del movimiento de personal, como renuncias, distinciones y otros.
- ✓ Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo.
- ✓ Contribuir a la reducción de los costos de operación.
- ✓ Promover el mejoramiento de las relaciones humanas en la organización.
- ✓ Mejoramiento en la imagen de la organización.
- ✓ Disminución de ausentismo.
- ✓ Mejoramiento de la calidad de los productos y servicios.

Un programa de capacitación y/o adiestramiento ayuda al personal nuevo y al existente a identificarse con la organización y sus procedimientos, mostrándoles el significado del trabajo que va a realizar y con ello le permite reducir sus temores en su trabajo. Además de proporcionar mayores rendimientos en el personal.

De acuerdo al artículo 153-F de la Ley Federal del Trabajo señala⁴⁴ que la capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

- I.- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionar información sobre la aplicación de nueva tecnología;
- II.- Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III.- Prevenir riesgos de trabajo;
- IV.- Incrementar la productividad; y
- V.- En general mejorar las aptitudes del trabajador.

Para implementar la capacitación y adiestramiento a los trabajadores es necesario determinar las necesidades que existen en la organización. Dichas necesidades nos proporcionan las debilidades de nuestro personal conociendo si requiere de aprendizaje o de habilidades para aumentar la productividad.

El entrenamiento nos puede apoyar para alcanzar nuestros objetivos, proporcionando a los miembros de las organizaciones las herramientas para

⁴⁴ Ley Federal del Trabajo, Ed. Mc Graw Hill, México 2001, pág. 52.

lograrlo. De acuerdo a Rodríguez Valencia.⁴⁵ El saber cuales son las necesidades, en la organización se debe de analizar y comprender en tres tipos: organizacional, de funciones y de personas.

- ✓ El análisis organizacional. Se centra principalmente en la determinación de los objetivos organizacionales y sus recursos.
- ✓ El análisis de funciones. Se enfoca sobre la tarea o el trabajo, sin tomar en cuenta el desempeño del empleado en el mismo.
- ✓ El análisis de personas. Examina el conocimiento, las actitudes, y las habilidades del individuo que ocupa cada puesto y determina que tipo de conocimientos, actitudes o habilidades debe adquirir.

Algunas de las necesidades que se pueden encontrar en una organización, son las mencionadas por Rodríguez Valencia y son:⁴⁶

1. Necesidades Manifiestas:

- a) Personal de nuevo ingreso.
- b) Ascensos temporales o definitivos.
- c) Permutas.
- d) Nuevas instalaciones.
- e) Ampliaciones.
- f) Cambios.

⁴⁵ Rodríguez Valencia Joaquín, Administración Moderna del Personal, Ed. Ecafsa, México 1999, pp .223-224.

⁴⁶ Op. cit., Pág. 226.

2.-Necesidades detectadas por problemas en producción:

- a) Periodos de ociosidad, seguidos de periodos de sobrecarga.
- b) Tiempos excesivos en la ejecución de tareas.
- c) Necesidades de supervisión constante o demasiado directa.
- d) Baja calidad en los trabajos realizados.
- e) Desperdicio y frecuente pérdida de materiales.
- f) Necesidades de mantenimiento.

3.- Necesidades detectadas por problemas de ubicación:

- a) Trabajadores no preparados para asumir mayores responsabilidades.
- b) Deficiencias de métodos, procedimientos y sistemas de trabajo.

4.-Necesidades detectadas por problemas ocasionados por la actitud del trabajador.

- a) Pérdida y desperdicio de materiales con mucha frecuencia (en producción).
- b) Materiales, herramientas y equipos mal cuidados.
- c) Baja moral e insatisfacción laboral.

2.3.6 SUELDOS Y SALARIOS

Los sueldos o salarios son un elemento importante en la organización pues con ellos la organización se mantiene dentro de un mercado laboral. Donde encontramos que la administración de sueldos y salarios son:

- ✓ Principios y técnicas definidas para lograr que la remuneración total que recibe el trabajador, sea razonablemente apropiada a la importancia del puesto, a la eficiencia, a las necesidades personales del trabajador y a las posibilidades de la empresa. (Sánchez Barriga 1997).⁴⁷

El autor Chiavenato menciona que salario puede fijarse de la manera siguiente:⁴⁸

- a) Por unidad de tiempo. Es el salario que se fija, tomando en cuenta sólo la jornada ordinaria de trabajo independientemente de que se fije por día, por semana, por mes, u otra forma.
- b) Por unidad de obra. También se denomina a destajo, es el salario que recibe el trabajador en base a las unidades producidas.
- c) Por comisión. Donde el salario es fijado en base a las ventas del producto, realizadas en determinado tiempo.

En cuanto al aspecto jurídico, la Ley Federal del Trabajo en su artículo 82 define al salario mínimo como: “La retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo”.⁴⁹

Además en el artículo 84 de la misma ley, nos menciona que “El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones,

⁴⁷ Rodríguez Valencia Joaquin, Administración Moderna del Personal, Ed. Ecafsa, México 1999, pág.144.

⁴⁸ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Ed. Mc Grw Hill, México 200, pág. 413.

⁴⁹ Ley Federal del Trabajo, Ed. Mc Graw Hill, México 2001, pág. 24.

percepciones, habitación, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo”.⁵⁰

Los sueldos o salarios que asignan las organizaciones para sus trabajadores van a depender de diversos factores, como puede ser su capacidad financiera, su competitividad, inflación económica, ubicación geográfica, entre otros factores que hacen que los sueldos varíen.

2.3.7. SERVICIOS Y PRESTACIONES

Además del salario que se da al personal por su trabajo, las organizaciones pueden brindar otro apoyo, comprendiendo prestaciones.

Existen prestaciones legales y voluntarias para las organizaciones, una clasificación de estas prestaciones es la realizada por Chiavenato dividiéndolas en:⁵¹

Prestaciones Legales. Son los exigidos por la legislación laboral, por su seguridad social o por convenios colectivos con el sindicato como:

- ✓ Prima Anual.
- ✓ Vacaciones.
- ✓ Pensión.
- ✓ Seguro de accidentes.
- ✓ Seguro por maternidad.

⁵⁰ Op. cit., pàg. 25.

⁵¹ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Ed. Mc Graw Hill, México 2000, págs. 413-415.

- ✓ Horas extras.
- ✓ Etc.

Prestaciones Voluntarias. Son los concedidos por la organización libremente ya que no son exigidos por la ley, ni por negociación colectiva, y pueden ser;

- ✓ Bonificaciones
- ✓ Seguro de vida.
- ✓ Comedor.
- ✓ Transporte.
- ✓ Préstamos.
- ✓ Asistencia médico hospitalaria.

Tanto las prestaciones y servicios que ofrece una organización a sus trabajadores o a sus familias, también les puede brindar ciertas condiciones de seguridad en caso de situaciones imprevistas o de emergencias, que muchas veces no están dentro del alcance del propio trabajador. De los cuales podemos encontrar:

- ✓ Asistencia médico hospitalaria.
- ✓ Asistencia odontológica.
- ✓ Asistencia educativa.
- ✓ Asistencia jurídica.

Otras prestaciones o beneficios que puede otorgar una organización a sus trabajadores son las actividades recreativas como;

- ✓ Áreas de descanso.
- ✓ Actividades deportivas.
- ✓ Paseos y excursiones.
- ✓ Pases de cines y teatros.
- ✓ Etc.

Además que algunas organizaciones buscan proporcionar a sus empleados ciertas facilidades, o comodidades para mejorar su calidad de vida. De las que podemos encontrar:

- ✓ Transporte al trabajo.
- ✓ Comedor.
- ✓ Estacionamiento.
- ✓ Horario flexible.
- ✓ Descuentos.
- ✓ Despensas.
- ✓ Guardería.
- ✓ Etc.

A veces, con el apoyo que brinda la organización a sus empleados, en cuanto a sus prestaciones y servicios se llega a reducir aquellos factores de insatisfacción y a incrementa su motivación para continuar dentro de la organización.

Por lo tanto de acuerdo a Chiavenato los servicios y prestaciones pueden brindar a la organización lo siguiente:⁵²

- ✓ Mejoramiento de la calidad de vida de los empleados.
- ✓ Mejoramiento del clima organizacional.
- ✓ Reducción de la rotación del personal y del ausentismo.
- ✓ Facilidad en la atracción y el mantenimiento de recursos humanos.
- ✓ Aumento de la productividad en general.
- ✓ Eleva la lealtad hacia la organización.

2.3.8. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Una evaluación del desempeño consiste en calificar a los empleados por el trabajo desempeñado por medio de métodos. Estos métodos se utilizan para conocer si los empleados merecen un aumento de sueldo, promociones u otras recompensas tangibles o si es necesario realizar un entrenamiento para determinado puesto o persona.

El desempeño a calificar describe como ha realizado las tareas laborales, indicando si la persona cumple los requisitos del puesto, basándose en los resultados que ha logrando. La evaluación del desempeño incluye el comunicar al trabajador cómo ha sido su rendimiento.

⁵² Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Ed. Mc Graw Hill, México 2000, pàg.471.

2.3.8.1. CONCEPTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- ✓ La evaluación del desempeño, es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una organización, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. (Puchol Luis 2003).⁵³

La evaluación del desempeño es en si una apreciación del trabajo realizado de cada persona en el cargo o puesto que ocupa, además de conocer el potencial y desarrollo futuro de los miembros.

2.3.8.2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El departamento de recursos humanos dentro de sus funciones puede implementar y coordinar un programa de evaluación del desempeño, con un comité para calificar. Una evaluación del desempeño tiene los siguientes objetivos de acuerdo a Chiavenato:⁵⁴

- ✓ El mejoramiento del desempeño. Permite al personal, gerentes de área y especialistas de personal, intervenir con acciones adecuadas para mejorar el desempeño.

⁵³ Puchol Luis, Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Ed. Diaz de Santos, Madrid 2003, pág.287.

⁵⁴ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Ed. Mc Graw Hill, México 2000, pág. 304.

- ✓ Ajustes de Compensaciones. Las evaluaciones ayudan a los responsables de área a determinar quienes deben recibir incrementos de sueldos.
- ✓ Decisiones de Colocación. Los ascensos, las transferencias y las degradaciones se deben basar en el desempeño del pasado y el esperado.
- ✓ Necesidades de entrenamiento y desarrollo. Un mal desempeño puede indicar una necesidad de entrenamiento y un buen desempeño puede indicar potencial desaprovechamiento del personal que debería desarrollarse.

Los métodos que se utilizan para calificar el desempeño pueden variar, de una organización a otra por que cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar a su personal, además de que pueden variar los diferentes departamentos y puestos siendo uno más especializado que otros o con diferentes funciones a realizar.

2.3.9. RELACIONES LABORALES

Las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, son desarrolladas y mantenidas por el departamento de recursos humanos, conciliando los intereses de ambas partes. Además de mantener una comunicación con el personal de la organización.

Las relaciones internas manejan los siguientes aspectos de acuerdo a Robbins:⁵⁵

- ✓ Comunicación. Es promover los medios, y el clima apropiado para comunicarse la información de la organización.
- ✓ Contratación colectiva. El departamento de recursos humanos maneja acuerdos con otras organizaciones, como es el caso de los sindicatos que realizan y ejecutan contratos colectivos y acuerdos con la organización y sus trabajadores.
- ✓ Disciplina. Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos además de crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.
- ✓ Motivación del personal. Desarrolla formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, y la satisfacción del trabajo en los empleados.

El desenvolvimiento de las relaciones obrero – patronales, pueden originar resultados como son la estabilidad de los trabajadores en su empleo, menos amenazas de huelga, y paros laborales, que la información importante de la organización sea bien divulgada y sin rumores, que el personal de la organización colabore y por lo tanto sus actitudes hacia está sean positivas.

⁵⁵ Stephen P. Robbins, Fundamentos de Administración, Ed. Prentice Hall, México 1996, pág.207.

Los problemas a veces con el personal, se deben particularmente a deficientes comunicaciones dentro de la organización. Por tal motivo existe cierta información básica que se deberá comunicar al personal, como es:

- ✓ Información General. Sobre lo que es la organización, productos y servicios que se ofrecen, planes y políticas.
- ✓ Los reglamentos y normas de la organización.
- ✓ Las prestaciones y servicios que se ofrece a los empleados.
- ✓ Entre otros.

Los medios de comunicación que pueden utilizarse en una organización de acuerdo a Rios Szalay son:⁵⁶

- ✓ **Manual de bienvenida.** Representa uno de los primeros contactos del empleado que puede contener información como: breve historia de la organización, objetivos y políticas generales, productos y servicios, reglas y normas principales, etc.
- ✓ **Anexo al sobre del sueldo.** Se logra un 100% de aceptación, por el personal al recibir el pago, ya que constituye un acontecimiento agradable, lo cual puede influir para que el individuo se encuentre abierto a recibir el mensaje y prestarle mayor atención.
- ✓ **Cartas Personales.** Son cartas a nombre de la organización, que pueden ser utilizadas para felicitar a un empleado, ya sea en cumpleaños, ascensos, etc. Se utilizan para hacerse personales.

⁵⁶ Ríos Jorge Szalay, Relaciones públicas, Ed. Trillas, México 1998, pág.29.

- ✓ **Boletín Mural.** Es una pizarra en el que se colocan boletines o carteles informativos, como fechas de suspensión de labores, invitaciones a actividades sociales, nombres de empleados ascendidos etc.

- ✓ **Entrevistas personales.** Ayuda a que exista una mayor confianza y comprensión entre el personal y la organización.

2.3.10. HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

En la actualidad, el avance tecnológico y la incorporación de múltiples productos en la sociedad han generado diversos procesos de trabajo, y diversas formas de que pueda ocurrir algún accidente. Es por tal motivo que se debe llevar una seguridad e higiene laboral para el cuidado de la salud de los trabajadores.

La participación de los patrones y los trabajadores es determinante para estructurar y ejecutar las medidas adecuadas para evitar un accidente, enfermedad o daño a la salud, dependiendo de las situaciones de riesgo en que se encuentren los trabajadores.

De acuerdo a Rodríguez Valencia se entiende por higiene “las condiciones o prácticas que conducen a un estado de buena salud.”⁵⁷ y la seguridad es el

⁵⁷ Rodríguez Valencia Joaquín, Administración Moderna del Personal, Ed. Ecafsa, México 1999, Pág. 304.

conjunto de acciones que permite localizar y evaluar los riesgos y establecer las medidas para prevenir los accidentes.

La higiene en el trabajo. Se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y el ambiente físico donde son ejecutadas. La higiene en el trabajo está relacionada con la preservación de las enfermedades. Teniendo un carácter esencialmente preventivo evitando que se enferme, se ausente parcial o definitivamente del trabajo.

La seguridad en el trabajo. Es el conjunto de procedimientos y recursos aplicados a la eficaz prevención y protección frente a los accidentes.⁵⁸

2.3.10.1. MARCO LEGAL

La seguridad e higiene en el trabajo se encuentra respaldada en las leyes mexicanas, como en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en la Ley Federal del Trabajo.

La Constitución establece en su artículo 123. “Que los empresarios serán responsables de los accidentes de trabajo y de las enfermedades profesionales de los trabajadores, sufridas con motivo o ejercicio de la profesión o trabajo que ejecuten; por tanto los patrones deberán pagar una indemnización correspondiente según haya traído como consecuencia la

⁵⁸ Cortes Díaz José, Seguridad e Higiene en el trabajo, Ed. Tébar, México 2003, pág. 41.

muerte o simplemente la incapacidad temporal o permanente para el trabajador”.⁵⁹

De la Ley Federal del Trabajo, en su artículo 132. “Establece que los patrones deberán cumplir con las disposiciones de seguridad e higiene que fijen las leyes y los reglamentos para prevenir los accidentes y enfermedades en los centros de trabajo y en general en los lugares en que deban ejecutar las labores y disponer en todo momento de los medicamentos y materiales de curación indispensables para primeros auxilios, así como de dar aviso a la autoridad competente de cada accidente que ocurra”.⁶⁰

2.3.10.2. RIESGO- ACCIDENTE- ENFERMEDAD DE TRABAJO

Es conveniente tener el concepto claro de riesgo, accidente y enfermedad de trabajo. De los cuales entendemos por:

- ✓ Riesgo de trabajo. “El daño a las personas o bienes como consecuencia de circunstancias o condiciones de trabajo”.⁶¹ Son los accidentes y las enfermedades a que se encuentran expuestos los trabajadores con motivo del trabajo.

- ✓ Accidente de trabajo. De acuerdo con la Ley Federal del Trabajo en su artículo 143. “Es toda lesión orgánica o perturbación funcional

⁵⁹ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Ed. Mc Graw Hill, México 2000, pág. 140.

⁶⁰ Ley Federal del Trabajo, Ed. Mc Graw Hill, México 2001, pág. 38.

⁶¹ Cortes Díaz José, Seguridad e Higiene en el trabajo, Ed. Tébor, México 2003, pág. 35.

inmediata o posterior, o la muerte, producida repentinamente en ejercicio o con motivo del trabajo.”⁶²

- ✓ Enfermedad de trabajo. De acuerdo con la Ley Federal de Trabajo en su artículo 475:⁶³“Es todo estado patológico derivado de la acción continua de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en el que el trabajador, sea obligado a prestar sus servicios”.

Las organizaciones pueden contar con programas de seguridad e higiene de los cuales figuran cursos de primeros auxilios, técnicas para la prevención de accidentes, manejo de equipos peligrosos y acciones de emergencia.

Es conveniente que se den a conocer reglas y normas de seguridad por medio de reuniones, carteles, así como manuales y procedimientos explicando las mejores prácticas de manufactura en la seguridad e higiene, dentro de la organización.

2.3.11. PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Una organización debe asegurarse de que tiene el número correcto de personal, en sus diferentes puestos y en el momento adecuado. Para poder realizar sus actividades, manteniendo un equilibrio interno.

⁶² Ley Federal del Trabajo, Ed. Mc Graw Hill, México 2001, pàg. 143.

⁶³ Op. Cit., pàg 143.

2.3.11.1. CONCEPTO DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

- ✓ La planeación de recursos humanos es el proceso de revisar sistemáticamente los requerimientos con el fin de asegurar que el número requerido de empleados con habilidades requeridas estando disponibles cuando se necesite. (Wayne Mondy).⁶⁴

Byar Lloyd nos menciona que;“Con una planeación eficiente y exacta del personal, se eliminan el exceso de contratación y entrenamiento y al mismo tiempo, la organización se asegura de tener empleados idóneos, disponibles cuando se necesiten”.⁶⁵

Para determinar las necesidades del personal a requerir es necesario realizar una planeación de los recursos humanos actuales comparándolos con los posibles cambios como son los ajustes para suspensiones o despidos y así

El departamento de recursos humanos podrá implementar los procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación y desarrollo que necesitara.

Una planeación de personal, es realizada a causa de los diferentes cambios que va realizando la organización ajustándose todo hacia sus actividades Algunos de los cambios que podemos encontrar y por la cual se realiza una planeación de personal es por:

⁶⁴ R. Wayne Mondy, Administración de Recursos Humanos, Ed. Prentice Hall, México 1997, pág.122.

⁶⁵ L. Byars Lloyd. Administración de Recursos Humanos, Ed. Interamericana, México 1983, pag.42.

- ✓ Cambios o reducciones internas de personal.
- ✓ Por que se va a realizar una capacitación y desarrollo de empleados actuales.
- ✓ Por que se van abrir nuevas vacantes o nuevos puestos.
- ✓ Por que va tener innovaciones tecnológicas.
- ✓ Entre otros.

Formulada la planeación del factor humano que se necesita para determinados cambios en que se presenten en la organización, el departamento de recursos humanos deberá poner en ejecución planes de acción, para obtener dicha planeación del personal.

3.2.12. AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

Como todo departamento recursos humanos, necesita también verificar y conocer como ha realizado su manejo y sus actividades desempeñadas, evaluándose así mismo. Utilizando estándares que le permita calificarse y tener el control de su funcionamiento.

3.2.12.1. CONCEPTO DE AUDITORÍA

- ✓ “La auditoria se define como el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañadas de sugerencias para mejorar” (Chiavenato 2000).⁶⁶

⁶⁶ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Ed. Mc Graw Hill, México 2000, pág.652.

3.2.12.2. INFORMACIÓN QUE BRINDA UNA AUDITORÍA

La auditoria se basa en verificaciones, seguimientos, registros y estadísticas. El uso de la auditoria en el departamento de recursos humanos puede presentar indicadores del manejo del liderazgo, de motivación en el trabajo, de la forma de supervisión y de crecimiento continuo y desarrollo de los empleados.

Durante un período de investigación se aplica la observación y cuestionarios apropiados que nos permitan la recolección de datos. Al recabar los datos, la auditoria se centra en el análisis de éstos, detectando las fallas encontradas sobre el cumplimiento de los programas, presupuestos y procedimientos, detectado estos problemas se dan las recomendaciones necesarias para mejorarse o solucionarse.

De acuerdo a Agustín Reyes Ponce algunos de los aspectos que se pueden auditar en recursos humanos son los siguientes:⁶⁷

- 1.-Objetivos y políticas de personal.
- 2.- Posición y funcionamiento del departamento de Recursos Humanos.
 - ✓ Jerarquía
 - ✓ Su estructura.
 - ✓ Número de personas que ocupa.
 - ✓ Funciones que desempeña y su Distribución.

⁶⁷ Agustín Reyes Ponce, Administración del Personal, Ed. Limusa, México 2004, págs. 226-228.

3.-Datos numéricos de trabajadores de la organización.

- ✓ Obreros, empleados de oficina, etc..

4.-Datos sobre los sindicatos a los que pertenece.

5.-Admisión y empleo.

- ✓ Pasos usados en el proceso de reclutamiento y selección.
- ✓ Manejo de la conducta de los empleados.

6.- Adiestramiento, capacitación y desarrollo.

- ✓ Sistemas de adiestramiento.
- ✓ Capacitación de empleados y obreros.
- ✓ Métodos de desarrollo de altos ejecutivos.

7.- Sueldos y Salarios.

- ✓ Políticas fijadas al respecto.
- ✓ Clasificación de salarios.
- ✓ Calificación de Méritos.
- ✓ Sistemas de incentivos.
- ✓ Prestaciones legales y extras.

8.- Movilidad del Personal.

- ✓ Ausentismo y sus causas.
- ✓ Ascensos.
- ✓ Promociones.
- ✓ Transferencias.
- ✓ Rotación.

9.- Moral del Personal

- ✓ Quejas, su clasificación, sus soluciones.

10.-Higiene y Seguridad Industrial

- ✓ Número de accidentes y causas.
- ✓ Número de enfermedades profesionales.
- ✓ Medidas de seguridad.
- ✓ Costos directos e indirectos de los accidentes.
- ✓ Condiciones de higiene legales y acordadas.

11.- Comunicación con el personal

- ✓ Entrevistas realizadas con trabajadores
- ✓ Manuales, boletines o instructivos sobre aspectos relacionados con el personal.

12.- Control del personal

- ✓ Sistemas para controlar la asistencia, la puntualidad, y el archivo de su personal.

CAPÍTULO 3

ROTACIÓN DE PERSONAL

**YO NO CREO QUE TENGAMOS PROBLEMAS PSICOLÓGICOS, ÉTICOS
O ECONÓMICOS. TENEMOS PROBLEMAS HUMANOS, CON
ASPECTOS PSICOLÓGICOS, ÉTICOS Y ECONÓMICOS Y TANTOS
OTROS COMO USTED QUIERA.**

MARY PARKER FOLLETT

CAPÍTULO 3

ROTACIÓN DEL PERSONAL

La organización es un sistema social, el cual maneja un constante flujo de recursos humanos necesario para el desarrollo de las operaciones internas de la organización. Uno de los problemas a los que se puede enfrentar la organización, es el tener un gran número de salidas de personal laboral y la compensación de estas con un aumento de entradas para mantener un equilibrio.

Las salidas voluntarias del personal nos llevan invariablemente a pérdidas, gastos, errores e innumerables problemas económicos que afectan las operaciones internas de la organización.

Se debe aclarar que no debemos considerar como un alto índice de rotación al número de trabajadores que salen de la organización y que no son substituidos por otros, ya que bajo esta situación puede tratarse de un ajuste por parte de la organización, tratándose de una reestructuración o de una reducción de plazas. Tampoco se puede considerar como rotación alta al aumentar las entradas de personal ya que puede tratarse de un crecimiento en la organización, en estos dos casos la organización tiene la rotación de su personal bajo control.

Cuando existen salidas constantes del factor humano, en donde se observa la baja voluntaria o el abandono del trabajo, sin conocer el motivo, es necesario indagar cuáles son las causas o factores que están originando las salidas imprevistas de nuestro personal de trabajo.

3.1 CONCEPTO DE ROTACIÓN DE PERSONAL

- La rotación es el ingreso y egreso de personal en la organización (Arias Galicia 1990).⁶⁸

- La rotación es el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto. (Agustín Reyes Ponce 2004).⁶⁹

- El término de rotación de recursos humanos se usara para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente: en otras palabras, es el intercambio de personas entre la organización y el ambiente siendo definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. (Chiavenato 2000).⁷⁰

⁶⁸ Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas , México 1990, pág. 410.

⁶⁹ Reyes Ponce Agustín, Administración de Personal, Ed. Limusa, México 2004, pág. 163.

⁷⁰ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Ed. Mc Graw Hill, México 2000 pág.188.

Por lo tanto la rotación de personal, van a ser las entradas y salidas del recurso humano de una organización, esta rotación se puede originar por voluntad del trabajador o por iniciativa de la organización ya sea por Renuncias, despidos, jubilaciones, fallecimientos, ascensos, traslados, incapacidades médicas permanentes, término del contrato por obra o tiempo determinado, por reducción de plazas, por crecimiento de la organización, o por muerte.

Las personas que dejan por voluntad propia el trabajo, puede ser por múltiples factores tanto inherentes a la organización, como personales. Algunas veces el personal no se sienten a gusto dentro de la organización, puesto o ambiente laboral, o simplemente cuando ingresaron, pensaron que su trabajo se realizarían determinadas actividades, estas y muchos más factores puede provocar el abandono de empleo, no sólo de un trabajador sino de tres, cuatro, ocho o más integrantes, siendo este el caso, es necesario verificar las causas que están provocando los retiros del factor humano, para que la organización pueda tomar las medidas necesarias para disminuir esa rotación existente.

3.2 CÁLCULO DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL PERSONAL

El índice de rotación nos indica la integración y el ajuste del factor humano, dándonos a conocer el número de rotación que se ha tenido dentro de la organización. Este índice se puede utilizar por departamento o en general, obteniendo el total de rotación del personal.

El departamento de recursos humanos es el encargado de conocer cuales han sido las bajas de personal en los distintos departamentos, pues como departamento de recursos humanos tiene que reponer el personal perdido o dado de baja. Esto se realiza mediante una requisición realizada por otro departamento en el cual solicita nuevo personal para cubrir su vacante.

Existen varias fórmulas para establecer el índice de rotación. Una de ellas es la citada por Arias Galicia⁷¹ la cual nos menciona;

$$\text{ROTACIÓN} = \frac{\text{Número de bajas en el año} \times 100}{\text{Promedio de personas que trabajan durante el año}}$$

El autor Arias Galicia considera entre el 5% y el 15% como índices de aceptación en una rotación de personal.

Este índice de rotación se puede realizar mensualmente, para tener un seguimiento de todos los meses y al final del año se podrá hacer comparaciones o diagnósticos más amplios sobre la rotación que hay en la organización. Si realizáramos este seguimiento mes por mes podremos observar en que temporada se presento mas bajas de personal, además de

⁷¹ Arias Galicia, Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, México 1990, pág. 404.

poder identificar en que departamento se originaron y así podremos estudiar sus causas

Para una organización, lo ideal sería, el tener al personal que ha realizado un buen desempeño en su trabajo, esperando contar con ellos un buen tiempo pero la realidad es que a veces las causas o motivos de abandono de empleo, pueden ser generadas por esta misma, como son problemas en la estructura, políticas, procedimientos, clima organizacional o a veces pueden estar fuera de su alcance.

3.3. TIPOS DE ROTACIÓN

La rotación de personal existente en una organizacional, la podemos dividir en dos grupos que son los ingresos y los egresos de los cuales se maneja lo siguiente:

INGRESOS. Es la contratación de nuevos trabajadores por parte de la organización, también se puede hablar de recontrataciones de trabajadores que ya laboraron alguna vez en la cual la organización no tiene ningún inconveniente en que regresen a prestar su servicio.

EGRESOS. Es la suspensión o terminación del empleo de un trabajador dejando a la organización por completo, los egresos los podemos encontrar en:

- El despido. Esta decisión es tomada por la organización ya que se encuentran insatisfechos con el desempeño, la conducta o la actuación del empleado.
- Las renunciaciones.- Son egresos del personal por iniciativa de ellos mismos.
- En reajustes. El empleo termina por ordenes de la organización tal vez por que el puesto va a desaparecer o por que debido a una demanda insuficiente se ara una reducción de plazas.
- En el retiro o muerte.

3.4. CAUSAS DE UNA ROTACIÓN DE PERSONAL

Existen ciertos factores, tanto internos como externos que pueden afectar a nuestro personal para seguir contribuyendo con su trabajo de manera satisfactoria. Y como consecuencia se da la baja voluntaria del individuo a nuestro equipo de trabajo.

Se sabe que la rotación de personal es un efecto, que ha sido provocado por factores causantes que podemos encontrar en la organización o en el individuo mismo generando que el personal se retire de su empleo. Por lo tanto se han buscado y se han realizado estudios de los principales motivos o causas que generan la rotación, dividiéndola en tres variables.

3.4.1. CAUSAS EXTERNAS DE UNA ROTACIÓN

Son todas aquellas variables independientes, que no pueden ser controladas tanto en la organización como para el individuo, se puede decir que son ajenas a ellos mismos, también se le conoce como una rotación forzosa, entre las que se pueden mencionar las siguientes causas de acuerdo al autor Reyes Ponce son las siguientes;⁷²

1. Oferta y demanda de los Recursos Humanos.
2. Muerte del empleado.
3. Incapacidad permanente.
4. Enfermedad.
5. Diferencias de sueldos entre diferentes organizaciones.
6. La facilidad para transportarse al trabajo.
7. Jubilación.

3.4.2. CAUSAS INTERNAS EN UNA ORGANIZACIÓN

Estas causas se encuentran ligadas a la organización, la cual implica tanto a su estructura, procedimientos, políticas y condiciones de trabajo. Chiavenato nos menciona algunas de estas causas que puede dar pie a que la organización tenga una rotación alta;⁷³

1. Procedimientos inadecuados para la selección del personal.

⁷² Reyes Ponce Agustín, Administración de Personal, Ed. Limusa, México 2004, pág.165.

⁷³ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Ed. Mc Graw Hill, México 2000, pág. 195.

2. Por los criterios y programas de inducción y entrenamiento.
3. Por el prestigio de la organización en la región.
4. Por la política de beneficios sociales.
5. Por la política de disciplina.
6. Por la política salarial y prestaciones.
7. Por los criterios de evaluación del desempeño.
8. Por las oportunidades de progreso profesional.
9. Por tipo de relaciones existente dentro de la organización.
10. Por la cultura organizacional.
11. Mala comunicación entre la organización.
12. Maltrato por parte de los jefes o por el tipo de supervisión ejercido sobre el personal.
13. Condiciones físicas de trabajo inseguras; insatisfactorias o desfavorables como el polvo, sustancias tóxicas, gases ruido, etc.
14. Malas instalaciones y material de trabajo deteriorado.

3.4.3. CAUSAS PERSONALES

Estas son las causas más comunes por lo que el trabajador se separa de la organización, siendo simplemente motivos personales, propios y que son ajenos a la institución. Algunas de estas causas nos las da a conocer Arias Galicia;⁷⁴

1. Búsqueda de mejores salarios o prestaciones
2. No sentirse satisfecho con la labor que desempeña
3. Inestabilidad

⁷⁴ Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, México 1990, pág. 404.

4. Problemas personales o familiares
5. Cambio de domicilio
6. Embarazos y maternidad
7. Regreso a la escuela
8. Dificultad de adaptación
9. Malas relaciones
10. Matrimonio

3.5. EFECTOS DE UNA ROTACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

Existen ciertos efectos tanto positivos como negativos, que se originan por la rotación del personal. Estos efectos nos pueden originar diferentes consecuencias, que podremos observar a simple vista y que a su vez pueden ser comunicados entre el mismo personal en sus pláticas u opiniones, veamos cuales son:

3.5.1. EFECTOS POSITIVOS DE UNA ROTACIÓN.

Cuando la organización mantiene un índice de rotación de personal baja, nos indica una estabilidad, siempre y cuando los empleados que se retiran son por razones de edad o salud siendo reemplazados por personas jóvenes y fuertes. Además, se eleva la eficiencia y su conducta es positiva, cuando saben que los reemplazos se hacen a causa de promociones del mismo personal, así los trabajadores observan que hay posibilidades de superación y desarrollo dentro de la organización.

También puede llegar a mostrar hacia el exterior una imagen positiva, dando a conocer a otros públicos que su personal se mantiene trabajando durante un buen período de tiempo, sin que sea despedido o que a éste no le haya agradado su estancia ahí.

De acuerdo a Reyes Ponce una rotación puede tener efectos positivos y a continuación se mencionan: ⁷⁵

La organización contará con personal más joven especialmente cuando estos están en contacto con el público.

Los trabajadores nuevos, devengan salarios menores que los que tienen mayor antigüedad.

Pero por lo regular siempre encontraremos que una rotación de personal demasiado alta tendrá demasiadas desventajas o efectos negativos para un puesto, departamento y para la propia organización que a continuación se mencionan.

3.5.2. EFECTOS NEGATIVOS DE UNA ROTACIÓN.

Cuando la rotación supera los niveles considerables como aceptables, lleva consigo efectos negativos que de acuerdo a Reyes Ponce ⁷⁶ son los siguientes;

⁷⁵ Reyes Ponce Agustín, Administración de Personal, Ed. Limusa. México 2004. pág. 164.

⁷⁶ Op. Cit., pág 165.

1. Escasa productividad de conjunto. La continua introducción de nuevos elementos y la simultánea disminución de personas experimentadas, puede provocar faltas de armonía dentro del equipo, creando desequilibrios en los procesos productivos y en el personal que se encuentra laborando actualmente.
2. Necesidad continúa de adiestramiento. Todos los recién admitidos necesitan de un periodo de adiestramiento para poder desarrollar de forma adecuada sus actividades, asiendo que existan retardos para el demás personal. Además del retardo en llevar acabo nuestras metas y objetivos planeados.
3. Falta de funcionalidad organizativa. Una rotación elevada provoca en las estructuras organizativas, que los trabajadores estén cambiando constantemente de área de trabajo, además de que las personas no se conocen y son incapaces de llegar a ser parte operante en la producción, también podemos encontrar una difícil adaptación por parte de ellos en sus puestos y en la misma organización. Por todo esto difícilmente se coordinará con sus compañeros.
4. Desconfianza en la organización y con los jefes directos. Cuando se observa la pérdida de compañeros valiosos de equipo sin justificación ni motivo, se comienzan a sentir un ambiente inseguro, con rumores, chismes y se empieza a perder el esfuerzo por ser los mejores ya que consideran que en cualquier momento les puede suceder a ellos.
5. La imagen de la organización. Cuando una organización cambia constantemente a su personal, se da a conocer un síntoma de que sus

trabajadores no se encuentran en buenas condiciones como pueden ser en sus salarios, prestaciones, desarrollo, ambiente organizacional, originando una imagen externa negativa.

3.5.3. COSTOS DE UNA ROTACIÓN DE PERSONAL

Una organización permanece en desarrollo en relación a su personal, que existe en ella colaborando de manera constante. Se puede decir que cuando una organización tiene una rotación baja, refleja que los trabajadores tal vez están comprometidos con la organización por los derechos que ésta misma les brinda. Pero cuando esta no cuenta con un personal preparado, con la experiencia necesaria, y donde el personal con experiencia este abandonando su empleo, generando una rotación entonces, tendremos serios problemas ocasionando que la organización se estanque y hasta pierda su equilibrio.

De tal forma que si este es el caso se debe tomar la importancia debida, pues nos esta dando a conocer un síntoma de descontento que podría ser generalizado para todos los demás, por lo cual tenemos que buscar aquellos factores que están provocando insatisfacción a los empleados acerca de sus puestos y de la misma organización para la cual trabajan.

El reclutar, seleccionar, contratar, e inducir al personal así como hacerlos productivos, nos provoca desequilibrios operacionales ya que termina el nuevo personal separándose de la organización, generando gastos invertidos que no serán retribuidos. Idalberto Chiavenato, clasifica los costos que puede tener una organización, en primarios y secundarios, afectando al

organismo y a sus funciones.⁷⁷ De tal manera que los costos primarios son los siguientes:

3.6.1. COSTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Dentro de los costos primarios se involucra todo lo relacionado a la búsqueda del nuevo personal que van a ocupar las vacantes, la selección contratación, los costos por el desarrollo de las personas mientras se adaptan a su puesto y también se incluye los gastos originados por su salida, sí se diera el caso de una baja voluntaria. Todos estos costos son los mencionados por Chiavenato.

1. Costos de autorización de un nuevo empleado
2. Localización de los nuevos candidatos
3. Gastos en publicación de avisos de reclutamiento, en periódicos, folletos y material.
4. Trámites administrativos (registros, autorizaciones, documentación, etc.

3.6.2. COSTOS DE ADMISIÓN

1. Selección (entrevistas, test psicológicos, exámenes médicos y socio económicos)
2. Tiempo invertido en la inducción

⁷⁷ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Ed. Mc Graw Hill, México 2000, págs. 195-197.

3. Conocimiento de la organización, sus reglamentos, pérdida de tiempo de las personas encargadas en mostrar al nuevo personal los reglamentos, la organización y su lugar de trabajo, además de enseñarle las actividades que va a realizar en su puesto.
4. La capacitación o el adiestramiento efectuado o curso.

3.6.3. COSTOS DE DESVINCULACIÓN

Son todos los trámites que tiene que realizar recursos humanos para dar de baja al personal que abandonó el empleo. Esta separación del individuo con respecto a la organización nos lleva a costos de la entrevista de desvinculación, tiempo del entrevistador, formularios, y la realización de informes correspondientes.

Los costos secundarios de la rotación de personal abarcan aspectos intangibles difíciles de observar en forma numérica ya que son características cualitativas que en su mayor parte se encuentran relacionados de manera indirecta, con el retiro del individuo y por consiguiente, también se involucra el tiempo que se utiliza para ser el reemplazo con otro trabajador. Estos costo son los siguiente de acuerdo a Chiavenato; 78

⁷⁸ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos_Ed. Mc Graw Hill, México 2000, pág.195-197.

3.6.4. COSTOS EN PRODUCCIÓN

Pérdida de la producción ya que sufrirá cambios en la cantidad de producido, por la vacante dejada, en tanto éste no sea reemplazado. Además del tiempo en que tarde la nueva persona en ambientarse a su nuevo puesto y a sus labores para ser una persona productiva.

Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.

3.6.5. COSTO EXTRALABORAL

1. Gastos de personal extra u horas extras necesarios para cubrir la vacante que se tiene o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.
2. Tiempo adicional de producción, causado por la deficiencia inicial del nuevo empleado.
3. Tiempo adicional del supervisor, invertido en la integración y entrenamiento del nuevo trabajador.

3.6.6. COSTOS EXTRA-OPERACIONAL.

1. Aumento de accidentes y en consecuencia, genera costos directos e indirectos.
2. Aumento de errores, desperdicios y problemas de control de calidad causados por la inexperiencia del nuevo trabajador.

Lo importante de estos datos, además de su valor cuantitativo y cualitativo, es la toma de conciencia de los dirigentes de una organización sobre los efectos que causa la rotación a la institución.

3.7. ENTREVISTA DE SALIDA

“Uno de los instrumentos que nos apoya a medir la rotación de personal es la entrevista de salida, la cual tiene el objetivo principal de determinar las causas del por que el trabajador se separa de la organización.”⁷⁹

Una entrevista de salida es aquella que se realiza al trabajador en el momento en que decide separarse de la organización, esta entrevista contiene preguntas que ofrecen datos sobre la satisfacción o insatisfacción del individuo dentro de la organización con el objeto de conocer las causas que están originando su salida. De tal forma se hacen preguntas acerca de la imagen de la organización, cómo se sintió laborando con sus compañeros de

⁷⁹ Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, México 1990, Pág. 404.

trabajo, las causas de su renuncia, su trato con sus supervisores, las necesidades de capacitación, prestaciones y deficiencias de la organización.

La entrevista de salida trata de darle cobertura principalmente a los siguientes aspectos mencionados por Chiavenato;⁸⁰

1. Verificación del motivo de salida (por iniciativa de la organización o del empleado).
2. Opinión del empleado respecto a la organización.
3. Opinión del trabajador sobre el cargo que ocupó.
4. Opinión sobre el jefe directo.

5. Opinión sobre su horario de trabajo.
6. Opinión sobre los beneficios sociales otorgados por la organización.
7. Opinión sobre las condiciones físicas ambientales dentro de las cuales desarrolló su trabajo.
8. Opinión sobre su salario.
9. Opinión sobre las relaciones humanas existentes.
10. Opinión sobre las oportunidades de progreso que le brindó la organización.

En general la entrevista de salida nos ayuda y apoya a descubrir las razones que han determinado la baja del trabajador, obteniendo los motivos y defectos que existan en la organización, en sus departamentos, programas, políticas y demás sistemas que la integran.

⁸⁰ Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Ed. Mc Graw Hill, México 2000, pág. 197.

Los datos recogidos en las entrevistas pueden ser tabulados por departamento, sección, para la mejor localización de los problemas existentes. El departamento de recursos humanos por lo regular es el encargado de realizar tanto las entrevistas de salida como la tabulación correspondiente de la rotación que se efectuó en la organización.

Se puede dar el caso de que los trabajadores simplemente abandonan el empleo sin dar mayor aviso a su superior o al departamento de recursos humanos, por lo tanto no hay posibilidad de efectuar la entrevista de salida por lo que se tendrá que buscar otras fuentes que puedan ayudarnos a conocer las posibles causas de abandono algunos de los medios en los que nos podemos enfocar son las siguientes;

- Verificar la fecha de admisión.
- Revisar sus evaluaciones de desempeño.
- Examinar los registros relacionados con la disciplina, puntualidad y asistencia.
- Algunos de sus datos personales tales como edad, sexo, estado civil, dirección, formación escolar, experiencia profesional.
- Conocer su desarrollo desde el ingreso a la fecha en la cual renunció.

Estas observaciones se pueden obtener del candidato que abandonó su empleo y de las cuales nos pueden llevar a conocer el motivo o causa que lo llevo a hacerlo.

A través de la recopilación de información de las entrevistas y las observaciones se puede realizar una evaluación del funcionamiento para mejorar aquellos defectos o errores que se están realizando en el departamento de recursos humanos y en la propia organización proponiendo una solución.

CAPÍTULO 4

LA MOTIVACIÓN

POR MEDIO DEL SALARIO, UN PATRÓN PUEDE PAGAR LA PRESENCIA FÍSICA DEL TRABAJADOR, PERO LA ENTREGA, LA DEDICACIÓN, LA SONRISA, ESA HAY QUE GANARSELO DÍA A DÍA

CAPÍTULO 4.

LA MOTIVACIÓN

Es indispensable el reconocer el trabajo que desempeña el personal en una organización ya que forman parte de está, apoyando y operando de forma conjunta para el alcancé de los objetivos organizacionales. Pero también se debe tomar en cuenta que el personal también tiene objetivos y metas por cumplir y que estas pueden ser alcanzadas y ligadas por la misma organización.

El estudio de la motivación en este capítulo ayudará a comprender mejor aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir el comportamiento de nuestro personal hacia la satisfacción de su trabajo en la organización y a la realización de sus necesidades como individuos.

El comprender las necesidades que tienen los empleados es de mucha importancia ya que si no es motivado o escuchado con una debida atención, el trabajador puede caer o estar en un estrés, en una insatisfacción laboral, o presentar una baja voluntaria, en el trabajo ya que sus necesidades no están siendo cubiertas, ni escuchadas y por consiguiente puede provocar en la organización una baja en la producción, costos y retrasos en el cumplimiento de los objetivos.

Además se debe tomar en cuenta que el desempeño individual está moldeado y condicionado por varios factores, la propia organización puede llegar a influir en el comportamiento de su personal y por medio del apoyo que se les brinde es el desarrollo de ambas partes.

Es por tal motivo que uno de los retos que afrontan las organizaciones es el saber motivar a las personas, haciéndolas comprometidas además de brindarles los estímulos suficientes para que puedan alcanzar tanto sus objetivos como los de la organización contando realmente, con la colaboración de las personas.

Para efectos de este capítulo se revisarán las teorías motivacionales que se han destacado para comprender las necesidades, impulsos o anhelos que tienen los individuos, para desarrollarse, crecer y mejorar en el desempeño del trabajo.

4.1. LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

La palabra trabajo proviene del vocablo latino “trabs” traba, dificultad, que hace referencia al reto que entraña.⁸¹

⁸¹ Aspe Armella Virginia, Hacia un Desarrollo Humano, Valores, Actitudes y Hábitos, Ed. Limusa, México 1999, pág.116.

- ✓ “El trabajo son todas las actividades con la que se buscan beneficios materiales y espirituales tanto para las personas y para la sociedad por medio de la producción de bienes y servicios. En un trabajo la persona puede desarrollar múltiples habilidades y por eso su progreso es integral, abarcando la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina, el carácter, la visión de conjunto, la capacidad de relacionarse y de convivir con otras personas de diversas edades y condiciones”.⁸²

La organización puede emplear diferentes medios para condicionar el comportamiento de su personal uno de ellos puede ser la recompensa o la sanción, del cual se aprende cuáles son los tipos de actuación adecuada que quiere la organización y a su vez elimina los inapropiados, otro de los medios que se puede utilizar para modificar el comportamiento es el uso de la motivación a el personal para que trabaje mejor, llevándonos a un equipo satisfecho no sólo en realizar su trabajo, cualquiera que sea, sino que también en valorar positivamente a la organización y a quien los dirige.

Por el contrario cuando no se motiva a las personas puede llevarnos a lo que nos da mención Chiavenato “el ausentismo o la evasión siendo una actitud de defensa que pueden utilizar las personas para escapar de un ambiente de trabajo desagradable o insatisfactorio y se puede manifestar con la ausencia física o no física. La ausencia física significa no asistir al trabajo, mientras que la ausencia no física puede significar la falta de interés por el trabajo,

⁸² Aspe Armella Virginia, Hacia un Desarrollo Humano; Valores, Actitudes y Hábitos, Ed. Limusa, México 1999, pág.116 –118.

por los compañeros o por la organización; es decir la persona está física pero no mentalmente presente en el trabajo”.⁸³

La motivación es realmente importante ya que incrementa positivamente el comportamiento y la productividad, haciéndola mucho más prometedora, para el alcance de nuestros objetivos. Por el contrario la falta de motivación hacia nuestro personal puede llegar a provocar un aumento en el absentismo, la pérdida de tiempo de trabajo ya sea en descansos, conversaciones, hablar por teléfono y lo peor se llegan a crear los comentarios sobre otros, reduciéndose la calidad en el trabajo, el esmero en sus actividades, sus responsabilidades, la puntualidad y la atención.

Debe señalarse que la motivación para poderse aplicar y utilizar de manera adecuada debe estar coordinada y apoyada por toda la organización.

4.2 ¿QUÉ ES LA MOTIVACIÓN?

La palabra motivación se deriva de la raíz latina “motivos” que significa que mueve.⁸⁴

- ✓ La motivación. Esta constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir una conducta hacia un objeto. (Arias Galicia).⁸⁵

⁸³ Chiavenato Adalberto, Comportamiento Organizacional, Ed. Thomson, México 2004, pág.317.

⁸⁴ OP pág.313.

⁸⁵ Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos, Ed. Trillas, México 1999, pág.60.

- ✓ Motivación es la necesidad o impulso interno de un individuo que lo mueve hacia una acción orientada a un objetivo. (Terry).⁸⁶

Por lo tanto se entiende por motivación el impulso interno que nos mueve o nos activa a hacer algo dirigido a un objetivo. Este impulso interno puede estar compuesto, por deseos, anhelos, y esfuerzos que nos llevan a una actitud o determinado comportamiento para alcanzarlo.

4.3 EL CICLO DE LA MOTIVACIÓN

Podemos observar que cuando una persona tiene una necesidad insatisfecha este va a realizar determinado comportamiento o un esfuerzo para satisfacerla y es ahí donde se da inicio al ciclo motivacional. Cuando el individuo carece de algo, la misma carencia proporciona el impulso que desencadena las acciones que nos llevan a un comportamiento. Una necesidad no satisfecha puede causar tensión (física o psicológica) en la persona llevándola a comportarse de cierta manera como buscando un medio para satisfacerla. La necesidad insatisfecha es proyectada hacia una meta, y al alcanzar esa meta se satisface su necesidad completándose un ciclo motivacional.

Este ciclo podemos dividirlo en las siguientes etapas de acuerdo al autor Velásquez Mastretta Gustavo:⁸⁷

⁸⁶ R. Terry George, Principios de Administración, Ed. Continental, México 1994, pàg. 375.

⁸⁷ Velásquez Mastretta Gustavo, Humanismo en la Administración II, Ed, Ecafsa, México 1996, pàg.97.

1.- Equilibrio. Aquí el organismo humano permanece en un estado de equilibrio.

2.- Estímulo. Es una incitación para obrar o para realizar algo que provocará una reacción.

3.- Necesidad. Es algo que deseamos hacer para sentirnos bien.”La necesidad significa una deficiencia, que tiene la persona haciendo que ciertos resultados parezcan atractivos”.⁸⁸

4.- Tensión. La necesidad provoca una tensión consigo mismo. Por querer realizar algo, generándose desequilibrio.

5.- Comportamiento. Es la forma en que actuamos con respecto a la tensión que tenemos. Una necesidad satisfecha genera satisfacción a la persona además de bienestar, pero una necesidad insatisfecha puede generar frustración, conflicto y estrés.

Se puede apreciar que el ciclo motivacional se va dando de acuerdo a las necesidades y objetivos que tiene cada persona, y de las cuales el ser humano se va imponiendo con respecto al grado de vida que tiene y de los factores que van condicionando su comportamiento y su forma de pensar.

⁸⁸ Benavides Pañeda Javier, Administración, Ed. McGraw Hill, México 2004, pág. 244.

Ciclo Motivacional



Fuente: Gustavo Velásquez Mastretta, Humanismo en la Administración II, pág. 97.⁸⁹

4.4 CLASIFICACIÓN DE LA MOTIVACIÓN

Durante la vida de los individuos, se va pasando por diferentes niveles o estados de motivación. A medida que crece y madura van cambiando sus

⁸⁹ Velásquez Mastretta Gustavo, Humanismo en la Administración II, Ed. Ecafsa, México 1996, pág. 97.

objetivos, necesidades y por supuesto sus motivadores por lo cual podemos encontrar que en la motivación se da clasificación de la siguiente forma;

1. Motivación primaria o fisiológica. Estas son necesidades que requerimos básicas de la vida y son importantes para la supervivencia, pero varían en intensidad de un individuo a otro.

Motivación Secundaria o Sociales, Psicológicas y Autorrealización. Estas necesidades son más intangibles debido a que se representan necesidades de la mente y el espíritu. Este tipo de motivación tiende a variar de un individuo a otro dependiendo de su desenvolvimiento.

2.- Motivación Intrínsecas.⁹⁰ Esta motivación es interna para el individuo ya que se recompensa así mismo, se pueden considerar como satisfactores de las necesidades la auto estimación y la autorrealización, incluyendo los sentimientos de logro, de cumplimiento de tareas, el reconocimiento, etc.

Motivación Extrínseca. Esta motivación forma parte de la situación del trabajo entre otros ya que provienen del exterior y se consideran como satisfactores; el pago o aumento de salario, condiciones de trabajo, ambiente físico agradable, seguridad en el trabajo, etc.

4.5. TEORÍAS MOTIVACIONALES

Cada miembro de la organización tiene una personalidad diferente, cada uno posee una historia personal; con características diferentes, y con

⁹⁰ S. Feldmàn Robert, Introducción a la Psicología, Ed. Mc Graw Hill, México 2000, pàg. 350.

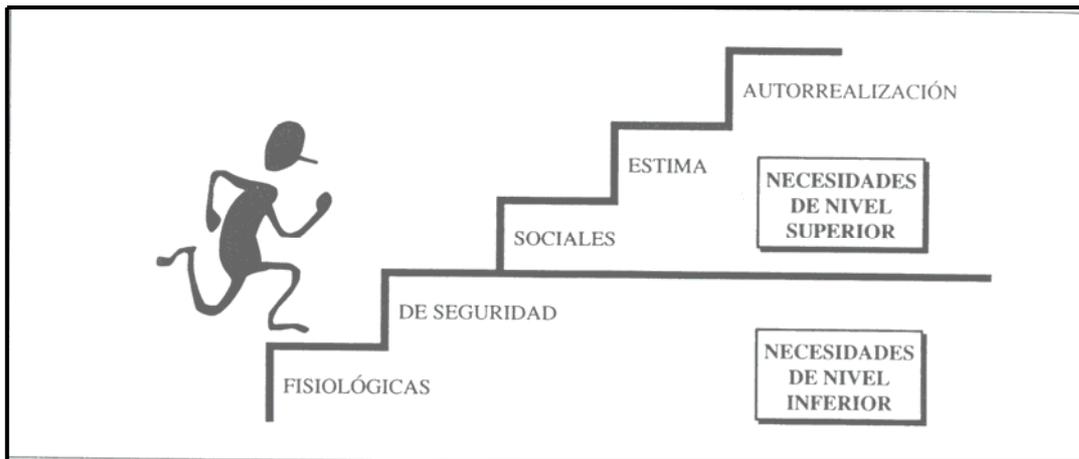
anhelos diferentes y es por tal que en el estudio de la motivación se han desarrollado diferentes teorías enfocadas a conocer cuales son esos factores o guías que hacen que las personas se sientan motivadas para así desempeñar un buen trabajo dentro de la organización, además de satisfacer sus necesidades.

4.5.1 TEORÍA DE MASLOW

Abraham Maslow nos habla sobre jerarquía de necesidades que va realizando el hombre con forme avanza en su desarrollo, esta teoría ha tenido de una amplia aceptación ya que subraya que: “Las necesidades del hombre están ordenadas en una jerarquía de importancia. Además una vez satisfecha una necesidad, surge otra que exige satisfacción.”⁹¹

Maslow también afirmó que, cuando ninguna necesidad esta satisfecha, la predominante es la del rango inferior siendo las necesidades fisiológicas las más urgentes y sólo cuando estas últimas han sido satisfechas la persona puede pensar en la importancia las restantes. Examinemos en forma breve cada nivel.

⁹¹ IBIDEM . Velásquez Mastretta Gustavo, pág. 98.



- ✓ **Necesidades fisiológicas.** Este nivel se compone de necesidades primarias del cuerpo humano como es el alimento, el agua, el sueño, el sexo. Estas predominan cuando todas las necesidades están insatisfechas y en este caso, ninguna de las otras necesidades de rango superior puede ser para el individuo motivadora.
- ✓ **Necesidades de Seguridad.** Las necesidades de seguridad comprenden la libertad, la justicia, tener trabajo, seguridad económica, protección de algún daño físico, salud.
- ✓ **Necesidades Sociales.** El afecto, la aceptación, la aprobación, el amor son sentimientos que están relacionados con la persona y con su necesidad de compañía. Sentirse aceptado es una satisfacción que motiva a desarrollar proyectos de autorrealización. El no sentirse aceptado; en la escuela, en el trabajo, en el amor o dentro de la sociedad misma puede generar problemas mentales.

- ✓ **Necesidades de Reconocimiento o Estima.** En éstas necesidades se produce un sentimiento de confianza en si mismo y de prestigio. El hombre necesita sentir que la estimación de otras personas es merecida. Las personas requieren de autoestima abarcando sentimientos de competencia, autonomía, independencia, logros, reconocimiento, aclamación, y atención.

- ✓ **Necesidades de autorrealización.** Maslow las define como “el deseo de ser cada vez más lo que uno es; ser todo lo que uno es capaz de ser”.⁹² Esto quiere decir que el individuo desarrollará sus talentos y aptitudes siendo más productivo, creativo, hasta llegar a trascender.

4.5.2. TEORÍA ERG DE ALDERFER

Clayton Alderfer desarrolla una teoría de las necesidades denominada ERG ya que las siglas de Existence Needs Relatedness Needs y Growth Needs quieren decir en español necesidades existenciales, de relaciones y de crecimiento. El a grupa la propuesta de Maslow en sólo tres necesidades.

- ✓ **Las necesidades de existencia.** Se señala que a los trabajadores les interesa principalmente satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad.

- ✓ **Las necesidades de relación.** Se caracterizan por la dependencia y amor e implica la comprensión y aceptación de las personas que se

⁹² Colunga Dávila Carlos, Modelos Administrativos, Ed. Panorama, Mèxico 1995, pàg.139.

encuentran alrededor del individuo tanto en el trabajo como fuera de éste.

- ✓ **Las necesidades de crecimiento.** Se incluyen tanto la valoración y realización de la persona, incluyendo la autoestima como la autorrealización.

Alderfer⁹³ sugiere que se puede estar motivado por necesidades de distintos niveles a un mismo tiempo. Por ejemplo:

Se puede ir al trabajo para ganar dinero (satisfacción de una necesidad de existencia) y al mismo tiempo, la persona puede sentirse motivada por las buenas relaciones con los compañeros de trabajo.

Las diferencias personales de un individuo a otro respecto a las necesidades estarán encaminadas con respecto al nivel de desarrollo del individuo, así como a diferencias en experiencias que ha tenido en su vida.

4.5.3 TEORÍA DE LA DUALIDAD O DE LOS DOS FACTORES

Este enfoque de motivación lo propuso Frederick Herzberg quien basó su teoría en un estudio de la satisfacción de las necesidades de los trabajadores en su ambiente laboral.

⁹³ Koontz Harold, Elementos de Administración, Ed. Mc Graw Hill, México 2002 pàg. 306.

La teoría de Herzberg proporciona dos niveles de necesidades estos son los factores de mantenimiento o higiene y los factores motivacionales o satisfactores.⁹⁴

Factores de Mantenimiento o de Higiene. Estos factores incluyen las normas de supervisión, condiciones de trabajo, sueldo, relaciones con los compañeros de trabajo, seguridad en el trabajo, entre otros. Se puede decir que estos factores corresponden al ambiente del trabajo en que se encuentra el empleado. Estos tipos de factores van a proporcionar al trabajador una insatisfacción en el trabajo si se encuentran ausentes.

De los factores de higiene podemos encontrar:⁹⁵

- ✓ Factores económicos: sueldos, salarios, prestaciones, etc.
- ✓ Condiciones laborales: Iluminación, temperatura, entorno físico.
- ✓ Seguridad: privilegios, antigüedad, procedimiento de quejas, reglas de trabajo, políticas y procedimientos.
- ✓ Factores sociales: convivir con los compañeros de trabajo.

Factores Motivacionales o Satisfactores. En estos factores se incluye la realización, el reconocimiento, la promoción, el trabajo en sí, la posibilidad de desarrollo personal, la responsabilidad, el logro, etc.

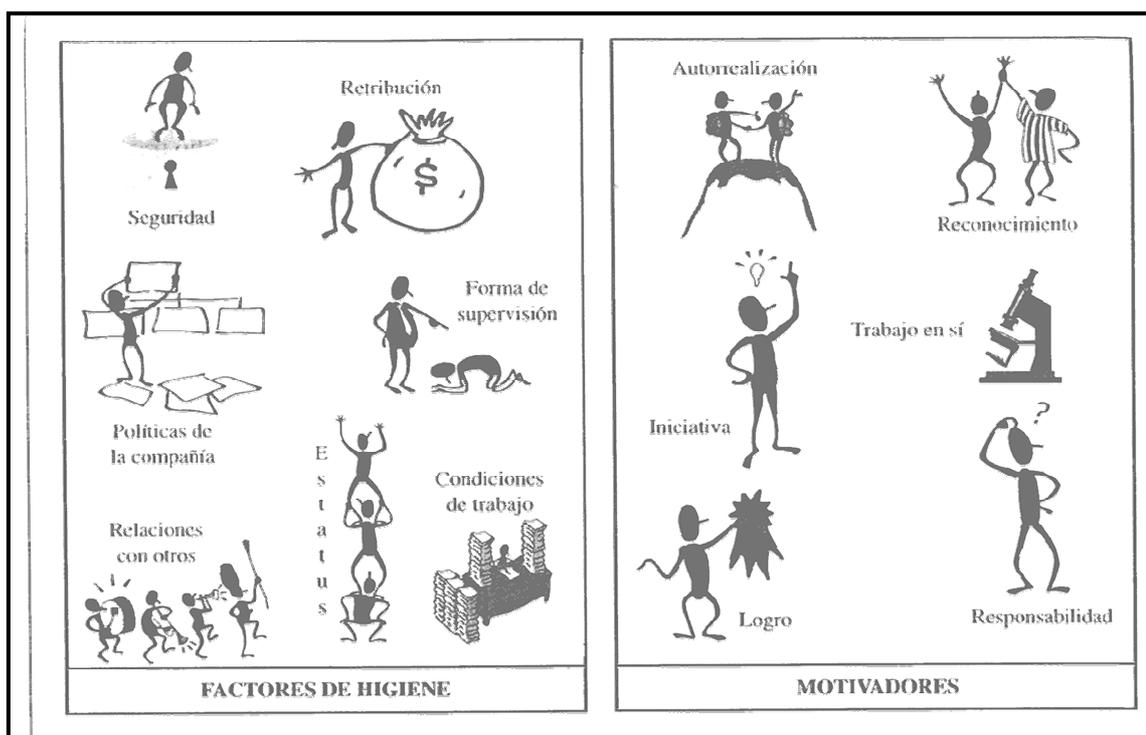
Como factores de motivación estos aumentan la satisfacción en el trabajo del individuo y de los cuales podemos encontrar:⁹⁶

⁹⁴ F. Stoner James, Administración, Ed. Pearson Educación, México 1997, pág. 495.

⁹⁵ Benavides Pañeda Javier, Administración, Ed. Mc Graw Hill, México 2004, pág.257.

⁹⁶ Benavides Pañeda Javier, Administración, Ed. Mc Graw Hill, México 2004, pág.257.

- ✓ Trabajo estimulante: Desarrollo pleno.
- ✓ Sentimientos de autorrealización.
- ✓ Reconocimiento.
- ✓ Logros y cumplimiento.
- ✓ Responsabilidad mayor.
- ✓ Categoría y estatus.



Esta teoría menciona que la ausencia de los factores de mantenimiento puede generar mucha insatisfacción y su presencia no causa una fuerte motivación. Por otro lado, la presencia de los factores del segundo grupo

conduce a motivación y satisfacción fuerte, pero su ausencia no causa insatisfacción.

En conclusión los factores de motivación se van a centrar en el desempeño del individuo, sus responsabilidades, el desarrollo y reconocimiento que obtienen y los factores de mantenimiento es todo lo relacionado al propio trabajo y están relacionados con el ambiente laboral.

4.5.4. TEORÍA X y Y

Esta teoría pertenece a Douglas Mc Gregor exponiendo al personal laboral y su actitud ante el trabajo, nos plantea dos teorías opuestas a las que llamo X y Y .⁹⁷

En la teoría X la gerencia señala que los seres humanos son perezosos y evitan el trabajo ya que necesitan ser dirigidos y deben ser motivados por medio del temor y castigo.

Mencionando que:

- ✓ A las personas no les gusta trabajar.
- ✓ La gente trabaja sólo por dinero.
- ✓ La gente es irresponsable y carece de iniciativa.

Por lo tanto, hay que aplicar en ellos:

- ✓ Que la gente realice tareas simples y repetitivas.

⁹⁷ Velásquez Mastretta Gustavo, Humanismo en la Administración II, Ed. Ecafsa, México 1996, pág.115.

- ✓ Hay que vigilar de cerca a la gente y establecer controles estrechos.
- ✓ Hay que establecer reglas y sistemas rutinarios de trabajo.

En esta forma se tiene que controlar a la gente para poder alcanzar los estándares que se les han fijado, mostrándonos un liderazgo rígido, además que este tipo de actitud no hace que se de pie a motivar al empleado para reaccionar de manera positiva.

Teoría Y

De acuerdo a Mc Gregor el personal que se encuentra dentro de la teoría Y tiene expectativas y motivadores además la gerencia considera que el personal es:

- ✓ Con iniciativa y es responsable.
- ✓ Quiere ayudar a lograr objetivos que considera valiosos.
- ✓ Es capaz de ejercitar autocontrol y auto dirección.
- ✓ Tienen un alto grado de imaginación y creatividad.

De acuerdo a como se tiene contemplado a sus miembros, la organización puede:

- ✓ Crear un ambiente propicio para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización.
- ✓ Los subalternos deben participar en las decisiones.

Como expectativas se tiene que:

- ✓ Estos ejercerán mejor su potencial en el logro de objetivos personales y organizacionales, aumentando su participación y el apoyo al logro de los resultados que quiere la organización.

La teoría Y tiende a hacer participar a sus empleados estableciendo que la gente o el trabajador aprende no sólo a aceptar la responsabilidad, sino a buscarla.

Esta teoría tiende a motivar al empleado en el desempeño de sus actividades. Ya que nos da mención que cuando se tiene al factor humano con una mentalidad positiva la organización tenderá a cumplir mejor sus objetivos.

4.5.5. TEORÍA Z

Esta teoría le damos una mención ya que todavía se usa para describir un marco de referencia administrativa, pues incorpora una diversidad de ideas que se encuentran en los modelos japoneses.⁹⁸

Esta teoría comprende a los miembros de la organización como:

- ✓ La gente que quiere sentirse importante.
- ✓ Quiere ser informada.
- ✓ Pertenecer a grupos.
- ✓ Qué se le reconozca sus méritos.

⁹⁸ R. Schermerhorn John, Administración, Ed. Limusa, México 2004, pàg. 95.

De acuerdo a como contemplan a su personal, la teoría Z menciona que se tiene que:

- ✓ Informar a los subordinados.
- ✓ Lograr que la gente se sienta importante.
- ✓ Ofrecer una relación agradable entre los miembros.

De tal manera que al tener este tipo de pensamiento se tiene las expectativas de que un trabajador satisfecho producirá más y existirá cooperación.

“Además se sostiene que se debe estimular el ego de los subordinados para que se sientan importantes, el establecer un espíritu de familia y solamente centralizar las grandes decisiones.”⁹⁹

4.5.6. TEORÍA DE MC CLELLAND

De acuerdo a la teoría de Mc Clelland, cada persona tiende a desarrollar ciertos impulsos motivacionales como producto de su medio cultural, social y educacional en el que vive y estos impulsos van a afectar la manera en que los individuos ven sus trabajos y manejan sus vidas. El desarrolló un esquema de clasificación destacando tres impulsos motivacionales que los individuos reflejan al desarrollarse dentro de la cultura en que crecieron: familia, escuela, iglesia, libros de los cuales expresa impulsos sobre el logro, la afiliación y el poder e incorporándose la motivación por

⁹⁹ Hernández y Rodríguez Sergio, Administración, Ed. Mc Graw Hill, México 2002, pàg.140.

competencia, siendo un factor importante para lograr y obtener los objetivos señalados.

Motivación por logro. La motivación de logro es el impulso que tienen algunas personas para superar los retos y obstáculos con el fin de alcanzar sus metas. Un individuo con este impulso desea desarrollarse y crecer, avanzando hacia el éxito. Siendo el logro importante por sí mismo y no por las recompensas que lo acompañan. El comportamiento de logro se puede identificar en una persona mediante las siguientes características.

- ✓ La capacidad para cumplir sus metas.
- ✓ La toma de responsabilidad personal para obtener resultado.
- ✓ El deseo de competir con los demás.
- ✓ La aceptación de riesgos.
- ✓ La búsqueda de retroalimentación.

Motivación por Afiliación. La motivación por afiliación es un impulso que tiene el individuo en la forma de relacionarse con las personas. En este tipo de afiliación el individuo tiende a trabajar mejor y más cuando lo felicitan por su cooperación con sus compañeros. Los motivados por afiliación tienden a seleccionar amigos para que los rodeen. Reciben satisfacciones internas al estar con amigos y desean una libertad en el trabajo para desarrollar estas relaciones. Si el motivo predominante es la afiliación, el comportamiento se puede identificar en un individuo por los siguientes aspectos:

- ✓ Una preferencia a estar con otros, más que por permanecer sólo.

- ✓ Una relación de cercanía afectuosa con los demás.
- ✓ Una preocupación por las relaciones interpersonales en el trabajo, más que por la tarea.
- ✓ Un funcionamiento más adecuado en un ambiente de cooperación.
- ✓ Una preocupación emocional ante la amenaza de verse separado del grupo.

Motivación por Poder. La motivación por poder se desarrolla y se da a conocer por tener el individuo un impulso, por influir en las demás personas y cambiar las situaciones. Los individuos motivados por el poder desean crear un impacto ante los demás y están dispuestos a correr riesgos para lograrlo.

Las personas motivadas por el poder pueden ser buenos dirigentes. Si su motivación es por el poder, su comportamiento se caracteriza de la siguiente manera:

- ✓ Una orientación política dentro de la organización.
- ✓ Una influencia interpersonal en los grupos.
- ✓ Una vinculación en los centros de poder y prestigio.
- ✓ La persona se da por influir, persuadir y dirigir a los demás.
- ✓ La captación y conservación de información relacionada con sus propósitos.

Motivación por Competencia. “La motivación por competencia es un impulso por realizar un trabajo de gran calidad. Los empleados motivados por la competencia buscan dominar su trabajo, desarrollar sus habilidades para la solución de problemas y se esfuerzan por ser innovadores. En general, tienden a desempeñar un buen trabajo debido a la satisfacción interna que experimentan al hacerlo”.¹⁰⁰

Las personas motivadas por la competencia esperan también un trabajo de alta calidad por parte de sus subalternos o compañeros de trabajo, y podrían mostrarse impacientes si los que trabajan con ellos no lo hacen bien. De hecho su impulso hacia un buen trabajo puede ser tan grande que tienden a pasar por alto la importancia de relacionarse con los demás.

Esta teoría nos da un enfoque de apoyo para entender las formas de actuar de los empleados. Conociendo sus impulsos, uno pueden tratar a los subordinados de manera diferente de acuerdo con el impulso motivacional más fuerte en cada uno.

A continuación se presenta un cuestionario de preguntas para poder identificar la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y la necesidad de poder:¹⁰¹

1.- ¿Le gustan las situaciones en que usted personalmente debe encontrar la solución de los problemas?

¹⁰⁰ Keith Davis, Comportamiento Humano, Ed. Mc Graw Hill, México 2000, pàg. 129.

¹⁰¹ Cubos Aviña Estela, Identificación de Factores que influyen en la Rotación de Personal Operativo en una empresa de Servicios y una propuesta para su disminución. Trabajo de Seminario, 2002, pàg.34.

2.-¿Tiende a fijar metas moderadas y corre riesgos moderados, bien pensados?

3.-¿Quiere obtener información específica del grado en que esta funcionando?

4.-¿Dedica tiempo en analizar como avanzar en su carrera, como desempeñar mejor su trabajo o como lograr algo importante?

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

5.- ¿Busca usted empleos o situaciones que le ofrezcan la oportunidad de establecer relaciones sociales?

6.- ¿Piensa con frecuencia en las relaciones personales que tiene?

7.-¿Considera usted que las opiniones de otros son muy importantes?

8.-¿Trata de restaurar las relaciones rotas?

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

9.-¿Trata de influir en los demás y de controlarlos?

10.-¿Busca usted posiciones de líder en los grupos?

11.-¿Le gusta convencer a otros?

12.-¿Lo perciben otros como alguien franco, vigoroso y exigente?

Si su respuesta fue Si a las preguntas 9-12 entonces es probable que tenga la necesidad de poder.

Para finalizar David McClelland afirma que toda persona posee tres necesidades y ordinariamente una de ellas predomina más ante las otras.

4.5.7. TEORÍA DE LA IGUALDAD

Sus orígenes se fundamentan en la comparación social que existe dentro de un individuo hacia las personas que le rodean. J. Starcy Adams nos menciona que los empleados perciben igualdades o desigualdades con respecto de lo que obtienen ya sea en su situación de trabajo, con respecto a lo que aportan comparándolo con lo obtenido y claro está con alguien más.

Esta teoría establece que cuando las personas calibran sus resultados de trabajo, en comparación con las otras personas, el sentimiento de igualdad puede constituir un estado mental motivacional y más aun cuando se encuentran en una inequidad puede llegar a existir correcciones de conductas y de sus acciones.

Cuando existe la comparación se tiene tres categorías de referencia para el individuo, las cuales son de acuerdo a Robbins.¹⁰²

Categoría “Otros” incluye a otros individuos con puestos semejantes en la misma organización como son: amigos, vecinos, u otros profesionales.

Categoría “Sistema” En esta encontramos como punto de referencia para compararse, las políticas y procedimientos de pago de la organización y la

¹⁰² Stephen P. Robbins, Fundamentos de Administración, Ed. Mc Graw Hill, México 1996, pàg.298.

administración de este sistema como pueden ser las políticas, reglamentos, sistemas de incentivos de cada organización, etc.

Categoría “Propio” Esta categoría refleja las experiencias personales, trabajos anteriores, que ha tenido el individuo, comparándolo con su actual trabajo y su desempeño realizado en cada uno de ellos.

Basados en la teoría de la igualdad, los empleados advierten diferencias, que nos pueden llevar a diferentes reacciones como; es el falsear sus insumos o resultados o los de otros, comportarse de alguna forma para inducir a otros a cambiar su comportamiento, elegir otra referencia de comparación o dejar el puesto.

La teoría de la igualdad reconoce que los individuos se interesan no sólo en las compensaciones que reciben por sus esfuerzos sino también en las compensaciones que otros reciben. Formulando juicios basados en su esfuerzo, la experiencia, la educación y capacidad, llevando al individuo a compara sus resultados con otros factores.

4.5.8. TEORÍA DE EXPECTATIVA DE VROMM

La teoría de la expectativa establece que un individuo tiende a actuar de cierta manera basándose en la expectativa de que el que acto el realice, le seguirá un efecto determinado y una recompensa o incentivo por haber realizado ese acto.

Esta incluye tres variables o relaciones que se involucran en la expectativa del individuo de acuerdo a Robbins son:¹⁰³

1.- Vínculo Esfuerzo – Desempeño. El individuo se da cuenta de que la probabilidad de realizar una determinada calidad de esfuerzo lo llevará al desempeño.

2.- Vínculo Desempeño – Compensación. Esto es hasta qué grado el individuo cree que su desempeño realizado lo llevará al logro de un resultado deseado.

3.- Atracción. La importancia que da el individuo a un resultado o compensación potencial que puede lograr en el puesto. Esto considera las metas y necesidades del individuo.

La intensidad de una persona para realizar su esfuerzo en su trabajo depende de qué tanto cree que puede lograr lo que se propone.

“Como resultado, los administradores o líderes tienen que saber que las recompensas que ofrecen estarán afiliadas con lo que quiere el empleado.

Como tal, esta es la teoría basada en el interés personal, en donde cada individuo busca maximizar su esfuerzo, esperando su compensación o incentivo. En esta teoría el individuo advierte la conexión entre desempeño y recompensa.”¹⁰⁴

¹⁰³ Stephen R. Robbins, Fundamentos de Administración, Ed. Prentice Hall, México 1996, pág. 296.

¹⁰⁴ Op. Cit., pág.295.

4.5.9. TEORÍA DEL REFORZAMIENTO

Esta teoría se basa en la modificación de la conducta del individuo, girando en torno a premios y castigos para alentar o desalentar el comportamiento de los miembros de una organización. Este enfoque tiene sus raíces en la obras de B.F. Skinner.

El modelo de reforzamiento sostiene que el comportamiento con comportamientos positivos tiende a repetirse y el comportamiento desagradable tiende a no repetirse si éste es castigado o manejado como una llamada de atención. Este proceso comienza con una conducta de un individuo a un estímulo que resulta en consecuencia un premio o castigo, las cuales determinan a su vez su comportamiento futuro.

Esta teoría nos propone modificar el comportamiento de nuestros integrantes pertenecientes fomentando el comportamiento deseable y desalentar el comportamiento indeseable en el trabajo.

Existen cuatro estrategias para modificar el comportamiento en la organización y éstos son:¹⁰⁵

- ✓ Refuerzo Positivo. Es el aumentar el comportamiento deseable del individuo relacionándolo con consecuencias agradables.
- ✓ Refuerzo Negativo. Es la exigencia de que no se cometa más, determinada falta del individuo atribuyéndole una consecuencia negativa.

¹⁰⁵ Chiavenato Idalberto, Comportamiento Organizacional, Ed. Thomson, México 2004. pàg.339.

- ✓ Sanción. Para disminuir la frecuencia o eliminar un comportamiento indeseable mediante la aplicación de un castigo por así decirlo.
- ✓ Extinción. Para disminuir la frecuencia o eliminar un comportamiento indeseable del individuo mediante la eliminación de ese comportamiento.

4.6. LA MOTIVACIÓN DIRECTIVA

“Los gerentes pueden influir y de hecho influyen, en los pensamientos, sentimientos y deseos de los trabajadores, son estos pensamientos, sentimientos y deseos que despierta la motivación y dirigen el comportamiento de sus subalternos”.¹⁰⁶

Los líderes deben animar a su gente. “La motivación directiva es la acción que realiza un administrador para inspirar, animar y estimular a sus colaboradores”.¹⁰⁷

Esta motivación directiva debe dar tres tipos de energía los cuales son;

- ✓ La Inspiración. Es despertar en los colaboradores el deseo de dar lo mejor de si mismos.
- ✓ El Ánimo. Animar es estimular a los colaboradores por medio de apoyo, la aprobación y el reconocimiento de sus méritos o de su trabajo bien hecho.
- ✓ El Impulso. Es motivar o incitar a los colaboradores a trabajar.

¹⁰⁶ R. Hampton David, Manual de Desarrollo de Recursos Humanos, Ed. Trillas, México 1982, pàg 488.

¹⁰⁷ Velásquez Mastretta Gustavo, Humanismo en la Administración II, Ed. Ecafsa, México 1996, pág.117.

Atención: Su comportamiento actúa sobre el de sus colaboradores de la siguiente manera;

SI USTED	Hay muchas posibilidades que sus colaboradores den muestras de:
Dirige- Administra- Forma – Aconseja	Respeto- Obediencia- Reconocimiento –Adhesión.
Ayuda- Sostiene- Decide por su bien	Confianza – Aceptación- Benevolencia- y hasta Indolencia.
Da su acuerdo- Cooperar- Actúa con amistad.	Ayuda- Afecto- Gentileza-Bondad.
Respetar- Da entera confianza- Admirar- Pide Ayuda.	Ayuda- Consejo
Actúa con timidez- obedece a pie de juntillas a sus superiores.	Arrogancia- Toma de liderazgo- Lucha por el poder.
Se irrita- Es muy prudente- Anticonformismo- Oposición al poder Superior y agresividad hacia el sistema.	Represalias- Rechazo- Críticas- Malestar.
Ataca – Sanciona- Actúa con dureza- crítica.	Hostilidad- Resistencia- Rebelión Revancha.
Explota- rechaza- despreciativo.	Desconfianza –temor- inferioridad- neurosis.

Fuente. Velazquez Mastretta Gustavo, Humanismo en la Administración II
pág 116.¹⁰⁸

4.7. SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

La satisfacción en el trabajo no siempre se va a encontrar en todos los trabajos, desafortunadamente son por muchos aspectos y lo cual es determinante para que se realicen bien las actividades de los trabajadores y para que estos perduren en la organización. Por tal entendemos por satisfacción en el trabajo lo siguiente:

- ✓ Es el grado en el cual una persona experimenta sentimientos positivos o negativos en relación con su trabajo. (Schermerhorn 2004).¹⁰⁹

Por lo tanto podemos decir que la satisfacción en el trabajo es una conducta en relación al agrado o desagrado de su trabajo.

La satisfacción en el trabajo va a depender de diversos factores de los cuales podemos encontrar;

1. Expectativas por parte del empleado. Si espera que el trabajo sea estimulante y no lo es, entonces estará insatisfecho.
2. Auto evaluación. Aquí el empleado considera, si se encuentra satisfecho en la organización y en las actividades que desempeña

¹⁰⁸ Velásques Mastreta Gustavo, Humanismo en la Administración, II Ed. Ecafsa, México 1996, pág. 116.

¹⁰⁹ R. Schermerhorn John, Administracion, Ed. Limusa, México 2004, pàg. 309.

dentro de está, entonces podrá reconocer que su trabajo le agrada, le satisface o se siente a gusto ahí.

3. Normas sociales. El empleado considera que si las personas que él respeta le reconocen que su trabajo es bueno, e importante, entonces es probable que se sienta satisfecho.
4. Comparaciones sociales. Si todos los amigos del empleado tienen trabajos más estimulantes que él entonces se sentirá insatisfecho que si todos estuvieran en las mismas condiciones.
5. Relación Insumo / Resultado. En este caso el trabajador se sentirá satisfecho con su trabajo dependiendo de cómo perciba la relación entre lo que él aporta (insumo) y lo que él obtiene (resultado)

4.7.1. ¿QUÉ NOS PUEDE PROPORCIONAR LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO?

La satisfacción laboral puede llevarnos a diversos aspectos y más cuando son motivados por sus líderes y por la misma organización de los cuales podemos encontrar lo siguiente:¹¹⁰

- ✓ Dedicación al trabajo. La dedicación nos representa el grado en que la persona se involucra personalmente en su papel y en su trabajo.

¹¹⁰ Kinichi Angelo, Comportamiento Organizacional, Ed. Mc Graw Hill, México 2003, pàg. 158.

- ✓ Cambio de comportamiento. Los empleados pueden estar influenciados por el liderazgo. Así pues la conducta de los directivos llega a influir en la disposición que se tiene por parte de los empleados hacia el compromiso de sacar el trabajo adelante.
- ✓ Compromiso organizacional. Aquí se refleja el grado en el que la persona se identifica con una organización y se compromete con sus objetivos de ésta.
- ✓ Ausentismo. La falta de satisfacción de trabajo y de motivación hacia los empleados puede ocasionarnos un ausentismo o como lo conocemos, las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo de manera injustificada.
- ✓ Rotación del Personal. La rotación de personal que hemos comentado con anterioridad, puede ocasionarse a causa de la falta de motivación y la insatisfacción laboral lo que nos ocasiona la interrupción de los procesos organizacionales, además de los costos.
- ✓ Estrés. Podemos encontrar a nuestro personal en un continuo estrés, que puede tener efectos muy negativos en su comportamiento, además de su salud. Esto lo podemos notar en su aceleración de los latidos del corazón, tensión muscular, presión arterial, dificultades respiratorias, sudor, descontento en el trabajo, depresión, nerviosismo, menor autoestima e irritabilidad, entre otros.
- ✓ Rendimiento laboral. Uno de los problemas que nos podemos encontrar al no tener una satisfacción laboral es el rendimiento que

puede tener una persona, al no encontrarse bien dentro de su trabajo, ya que su rendimiento va a ser menor y de menos calidad que otra persona que se siente motivado por realizar sus actividades.

4.8. EN QUE CONSISTE LA FRUSTRACIÓN

Es precisamente en el entorno del trabajo, donde se encuentran, factores negativos que van a influir en el rendimiento del personal, constituyendo un obstáculo al desarrollo de las actividades. De lo cual encontramos que;

- ✓ “Frustración es el bloqueo que experimenta la conducta de una persona hacia una meta u objetivo”¹¹¹

Cuando el individuo no puede satisfacer sus necesidades, el resultado es la frustración. Las reacciones ante la frustración son diferentes en cada persona, algunas reaccionan en forma positiva y otras en forma negativa.

4.8.1. CONDUCTAS QUE GENERA LA FRUSTRACIÓN

La frustración produce emoción negativa en un grado tal que esta domina sobre la razón, del individuo, provocando un cambio de conducta en el sentido de desviar el objetivo, que se persigue.

“La frustración y la motivación se destacan como dos fuentes distintas de la acción del individuo. Mientras que la motivación orienta la conducta al

¹¹¹ Soto Eduardo, Comportamiento Organizacional, Ed. Thomson, México 2001, Pág. 128.

objetivo, la frustración la orienta hacia el desagravio de la propia frustración.”¹¹²

La frustración, en las personas genera que les da miedo a lo nuevo y se guarecen en las conductas seguras con rutinas, además mantienen una actitud de hostilidad respecto a todo aquello que genere un cambio o novedad. En este sentido la persona:

- ✓ Es destructiva, y deja de ser constructiva.
- ✓ No tiene orientación hacia un objetivo, tal como ocurre en la conducta motivada.
- ✓ La conducta puede llevar a los individuos a tensiones. Así, como cuando la agresión se dirige a objetos.
- ✓ Bloquea el aprendizaje así como el desarrollo personal y la madurez.

Cuando se impide al individuo satisfacer sus necesidades, el individuo puede utilizar uno o más de los comportamientos de defensa, reduciendo su actitud positiva. Tales mecanismos nos “protegen” en el intento de enfrentar nuestra realidad, además de que se pueden utilizar diferentes de manera conjunta por lo que a veces son difíciles de reconocer. A continuación se señalan algunos de los comportamientos defensivos:¹¹³

¹¹² Soto Eduardo, Comportamiento Organizacional, Ed. Thomson, México 2001, pág. 130-134.

¹¹³ Op. Cit., pág. 130-134.

- ✓ **Aislamiento.** Una forma obvia de evitar la realidad es el aislarse o eludir esas situaciones que resultan frustrantes. El aislamiento puede ser físico (abandonar la escena), pero más probable será interior y se manifestará en la apatía. Los trabajadores cuyos puestos brindan poca satisfacción pueden aislarse.

- ✓ **Agresión.** Es cuando la conducta va dirigida hacia un objeto o persona, se asocia con la ira. Representa una forma de ataque contra una persona, objeto o situación. La agresión puede ser física o verbal. Se representa como amenazas, burlas, críticas, insultos, sarcasmos, etc.

- ✓ **Sustitución.** Esto ocurre cuando un individuo pone otra cosa sustituyéndolo por el original.

- ✓ **Regresión.** Cuando se enfrentan a la frustración, ciertos individuos regresan a formas infantiles de comportamientos en un intento por evitar la realidad. Esto lo podemos observar cuando una persona realiza algún tipo de juego ruidoso.

- ✓ **Racionalización.** Esto ocurre cuando el individuo acusa su comportamiento a una persona o cosa. Un ejemplo de este mecanismo defensivo, es pensar que el propio desempeño deficiente se debe al equipo obsoleto y no a una falla personal.

- ✓ **Fijación.** Tendencia a mantener una determinada conducta como lavarse las manos constantemente.

- ✓ **Resignación.** Reacción de retraerse, lo que nos lleva a un abandono, desesperanza de mejorar y apatía. Es un bloqueo en las vías de acción. Todas las formas de acción parecen cerrarse para la persona.
- ✓ **Fantasía.** El individuo huye de sus conflictos o trata de hacerlo, imaginando que las cosas son como le gustaría que fueran.
- ✓ **Identificación.** Las personas se sienten u obran como alguien de importancia y hasta llega a sentir que alcanzo sus metas y así disfrutar de algunas de sus satisfacciones.

Debe aclararse que los mecanismos de defensa no pueden eliminarse por completo en las organizaciones, ya que forman parte de la gente. Pero tal conducta defensiva se puede reducir siempre y cuando las personas que dirigen a sus subordinados tomen decisiones que les brinden mayor seguridad en si mismos y en el alcancé de los objetivos.

4.9. LAS PERSONALIDADES EN LOS PUESTOS

Es evidente que las personalidades son muy diferentes de un individuo a otro, lo mismo ocurre con los puestos de cada organización siguiendo ésto, se han hecho esfuerzos para igualar las personalidades los puestos de trabajo. Existe una investigación realizada por el psicólogo John Holland.¹¹⁴ donde establece que la satisfacción de un empleado con su puesto, así como su propensión a dejar ese empleo, depende del grado en que la personalidad

¹¹⁴ Soto Eduardo, Comportamiento Organizacional, Ed. Thomson, Mèxico 2001, pàg. 45.

del individuo sea igual a su entorno ocupacional. Además Holland ha identificado seis tipos de personalidad básica que se puede observar en los empleados y estos son:

- ✓ **Realista.** Son personas que prefieren actividades físicas con habilidad, fortaleza y coordinación, sus características de personalidad son, tímido, auténtico, persistente, estable, conformista, práctico. Sus ocupaciones típicas; Mecánico, operador, obrero, etc.
- ✓ **Investigador.** Estas personas prefieren actividades que requieren pensar, organizar y comprender. Sus características de personalidad son; analíticos, original, curioso, independiente y sus ocupaciones pueden ser; biólogo, economista, matemático, reportero.
- ✓ **Social.** Prefieren actividades que implican el ayudar y desarrollar a los demás. Sus características de personalidad corresponden a que son sociables, amistosos, cooperativos, comprensivos y sus ocupaciones podrían ser; trabajador social, maestro, consejero, psicólogo.
- ✓ **Convencional.** Prefieren actividades reguladas por reglas, ordenadas y poco ambiciosas, sus características de personalidad observables es que son; conformistas, eficientes, práctico, poco imaginativo, inflexible y su ocupación podría ser; contador, cajero, oficinista, etc.
- ✓ **Emprendedor.** Prefiere actividades verbales, en las que hay oportunidades de influir en los demás sus características de personalidad son de Auto confiado, ambicioso, energético, dominante,

y puede ocupar puestos como; abogado, administrador, relaciones publicas, corredor de raíces, etc.

- ✓ **Artísticas.** Prefiere actividades que no sean sistemáticas, se facilitan en la expresión creativa. Sus características de personalidad son de forma imaginativa, desordenado, idealista, emocional sus ocupaciones pueden ser; Pintor, músico, escritor, decorador, etc.

El valor más importante para la comprensión de un administrador en cuanto a las diferencias de personalidad radica en la ubicación de la persona al puesto correspondiente.

4.10. EL AMBIENTE DE TRABAJO EN UNA ORGANIZACIÓN

Para que los empleados se sientan a gusto en su trabajo, también es importante cuidar el ambiente en el que se están desarrollando las actividades. En algunas situaciones el trabajador puede mejorar sus actividades si las instalaciones se encuentran en un buen estado, con ventilación, iluminación, y el mobiliario, necesario por lo que ellos podrían percibir que cuentan con un ambiente agradable para realizar su trabajo.¹¹⁵

Por lo tanto explicaremos los aspectos más comunes que se deben tomar en cuenta para mejorar el ambiente de trabajo en la organización.

- ✓ **Iluminación.** En este caso son muy variables el tipo de iluminación que se requiere para cada trabajo.

¹¹⁵ Siegel Laurence, Psicología Industrial, Ed. Continental, México 1989, pàg. 279-310.

- ✓ **El Color.** El utilizar el color apropiado tanto en las paredes, y exteriores es útil para que proporcione una atmósfera laboral agradable, además de utilizarlos para conocer cuales son los lugares de trabajo, las zonas de peligro, equipos de incendio y seguridad.

- ✓ **El Ruido.** Aquí se puede detectar si, ciertos ruidos ocasionan que los empleados realicen mayor esfuerzo para concentrarse y mantener la productividad. El exceso de ruido puede generar a los trabajadores fatiga, que nos puede llevar a un cambio de empleo y mayor probabilidad de accidentes o también podemos utilizar la música en diversos sitios de trabajo para mantener un ambiente agradable, esto va a depender del tipo de concentración que se requiera en el trabajo. La música se puede utilizar de manera favorable, cuando las labores son repetitivas, lo que nos apoya en reducir la monotonía por que se genera una distracción agradable y el tiempo pasa con mayor rapidez.

- ✓ **Temperatura y Ventilación.** La ventilación es un aspecto importante a considerar dentro del área laboral para que el trabajador se sienta bien y no sofocado por falta de ventilación, si es que se maneja algún tipo de químicos o se fabrica algún tipo de material que despida olores, ya sea tanto agradables como desagradables en las instalaciones.

- ✓ **Espacio.** Se debe tomar en cuenta el espacio y el lugar donde las personas laboran, ya que si es muy reducido, pueden existir fricciones entre los integrantes, al sentirse presionados por el otro compañero que trabaja, y a su vez tampoco puede ser un espacio grande pues el personal no tendría contacto, ni comunicación con su compañero.

4.11. COMO SE PUEDE LOGRAR UN MEJOR TRABAJO EN LOS EMPLEADOS

De acuerdo a Robbins¹¹⁶ nos menciona algunas sugerencias de como podemos obtener de los empleados un mejor desempeño laboral, estas sugerencias pueden ser muy útiles al momento de dirigir a nuestro personal, además de ser muy prácticas y sencillas de realizar las cuales son;

1. Reconozca las diferencias individuales. Casi todas las teorías de motivación reconocen que los empleados no son homogéneos, tienen diferentes necesidades, difieren también en términos de actitudes, personalidades y otras variables individuales importantes.
2. Defina las metas. Los administradores deben asegurarse de que los empleados cuentan con metas. Además de definir las metas estas deben estar alcanzables, pues hay empleados que las pueden ver poco posibles de realizar.
3. Vincule la recompensa con el desempeño. Se necesitan establecer recompensas ocasionales con el desempeño realizado.
4. Demuestre genuino interés en la persona como individuo, no sólo como un empleado. Hay momentos en que las personas necesitan apoyo, requieren saber que usted se preocupa.
5. Escuche al empleado para comprender mejor su mundo.

¹¹⁶ Stephen P. Robbins, Fundamentos de Administración, Ed. Prentice Hall, México 1996, pàg.303.

6. Establezca un clima que contribuya al intercambio de ideas libre y abierto. No juzgue lo que se está diciendo. Tan pronto como evalúe un comentario o interés por parte del empleado.
7. Ofrezca ayuda y apoyo cuando se le pida. No imponga al empleado que hacer, si le pide ayuda esté preparado y dispuesto a cooperar.
8. Estimule a sus empleados para que sean positivos. Nada puede motivar a una persona más que tener a un supervisor positivo. La actitud “SI PUEDES” puede ser la fortaleza que algunos empleados necesitan.
9. Enfoque los errores como oportunidades de aprendizaje. Señale lo que se hizo de manera incorrecta y como debió desarrollarse. En este sentido el error conducirá al desarrollo personal.
10. Exprese al empleado el valor de su contribución para las metas del departamento. Refuerce en el empleado el sentido de que es valioso para el departamento.
11. Reconozca y recompense pequeñas mejoras. Cuando el empleado está realizando su mejor esfuerzo, déle crédito. No espere cambios importantes de un día para otro.
12. Modele las cualidades que espera de sus empleados. El mejor maestro es un buen ejemplo.

13. Haga un acuerdo sobre los errores que se puedan evitar la próxima vez. La disciplina debe estar junto con los lineamientos y las instrucciones para corregir el problema.

14. Vincular las recompensas al logro de las metas. El vincular las recompensas al logro de las metas ayudara a su cumplimiento.

CAPÍTULO 5

CASO PRÁCTICO

**NADIE DECIDE POR TÌ DONDE TE QUEDAS
TÙ ELIGES HACIA DONDE Y TÙ DECIDES HASTA CUANDO
POR QUE TU CAMINO ES ASUNTO EXCLUSIVAMENTE TUYO**

CAPÍTULO 5

CASO PRÁCTICO

5.1. ANTECEDENTES DE PEPSI-COLA

PEPSI fue creada en el North California U.S.A. y fue conocida por su poder para ayudar a la digestión y solucionar desequilibrios estomacales.

En 1898 el farmacéutico y dueño Caleb Bradham comenzó a experimentar con combinaciones de especias, jugos y jarabes con el fin de crear una nueva bebida, refrescante para servirles a sus clientes.

Su éxito superó toda expectativa, ya que había creado la famosa bebida conocida en la actualidad como PEPSI-COLA. Su creación tenía nuez de cola de origen africano con cafeína y pepsinas siendo una enzima con sustancias que ayudan a la digestión además de vainilla y aceites especiales.

En 1902 registró el nombre de PEPSI-COLA al principio Caleb mezclaba el mismo el jarabe con agua para venderlo exclusivamente en su local, pero tubo la idea de embotellarla para que pudiera ser bebida en cualquier lugar. Bajo el eslogan de “Exiliante, vigorizante y digestivo”.

En 1905 había dos distribuidores, pero el año siguiente se elevó a 15 distribuidores, se presenta la primera guerra mundial y la depresión de 1929 en ese punto la vida de PEPSI estuvo a punto de extinguirse, pues Caleb tuvo que regresar a su vida de boticario.

Para el año de 1931 Charles Guth presidente de la compañía de Dulces LOFT compra la marca registrada y comienza a embotellar a PEPSI-COLA en el tamaño de 12 oz. En botellas de cerveza y se crea el primer comercial grabado en la radio.

En 1934 se instalan las primeras plantas embotelladoras fuera de los Estados Unidos, en Canadá y Cuba. Para 1938 es nombrado como presidente de la compañía Walter quien considera a la publicidad como la clave de un negocio y transformó a Pepsi en una moderna compañía.

En 1941 llega la segunda guerra mundial y el gobierno de los Estados Unidos se vio en la necesidad de racionar el azúcar y esto perjudicó seriamente las ventas de PEPSI. Por otro lado, PEPSI apoyó a los Estados Unidos durante la guerra cambiando sus colores a rojo, blanco y azul de sus colores originales, amarillo, blanco y negro.

Para el año de 1949 llega a la presidencia de PEPSI Al Steele dirigente notable y capaz el cual cambia la presentación de PEPSI en una botella elegante, creando además un departamento de mercadeo y presentando a la PEPSI como una bebida refrescante, ligera y baja en calorías logrando además que los embotelladores echaran mano de sus ahorros e hipotecaran sus casas para invertir en el negocio, de lo cual resultó más de 200 embotelladoras.

PEPSI se posiciona en 1963 como una bebida para la Nueva Generación y llega a la presidencia Donald M. Kendall y al jubilarse este deja a la organización en el lugar 41 entre las empresas más importantes de los Estados Unidos.

Y en 1964 nace Diet Pepsi el primer refresco dietética del mundo. A su vez PEPSI-COLA y FRITO LAY se unen y forman la corporación conocida como PEPSICO. Del cual PEPSICO esta compuesto por las siguientes marcas:

- PEPSI- GARCÍ CRESPO
- SABRITAS
- GAMESA
- SONRICKS
- QUAKER
- ELECTROPURA
- TROPICANA
- GATORADE

En 1970 PEPSI se traslada con sede a Nueva York sede actual del corporativo PEPSICO y en 1973 inicia sus ventas en la unión Soviética. Para 1988 Michael Jackson inicia el desfile de celebridades con respecto a la publicidad de PEPSI.

Para el año de 1999 nace la imagen de PEPSI-GLOBE y en el 2001 se introduce al mercado su nuevo empaque y se crea power punch, en la versión de sabores y en una botella de 12 oz.

5.2. ANTECEDENTES DE PEPSI EN MEXICO

- 1938 Se abre la primera planta embotelladora en Mexicali, México.
- 1943 Se construye PEPSI-COLA como franquicias en el Distrito Federal, Monterrey, Guadalajara y Puebla.
- 1977 Sale al mercado mexicano Mirinda, sabor naranja.
- 1978 Se vende PEPSI en lata.
- 1982 Aparece en el mercado PEPSI no retornable, Mirinda Naranja, Manzanita Sol y Agua Mineral.
- 1991 Aparece un nuevo envase de 1.5 litros, botella de plástico retornable.
- 1995 Se lanza en reto PEPSI, la campaña más agresiva contra COCA-COLA.
- 1997 Se crean estrategias dirigidas hacia el cambio de imagen, con el eslogan “Generación Next”

5.3. VISIÓN

Ser la compañía líder en innovación y dar mayor crecimiento rentable sostenido en el mercado de bebidas de México. Ser altamente reconocida por sus marcas, servicios y su gente.

5.4. MISIÓN

VENDEMOS BEBIDAS REFRESCANTES. Vender refrescos, bebidas carbonatadas, no alcohólicas, es nuestro principal enfoque como empresa.

Esto no significa que vendamos agua embotellada, u otros tipos de productos no carbonatados. Significa que en nuestro negocio principal es la venta de refresco.

5.5 NUESTRO OBJETIVO

Es vender más refrescos.

5.6. REGLAS DEL CAMINO

1. IMPULSAR EL ÉXITO EN EL MERCADO LOCAL

En la organización se compite a nivel local con nuestros competidores, y nuestro éxito local va a depender de la respuesta que nosotros les damos. Conocemos a nuestros clientes mejor que nadie o así debería ser. Necesitamos pensar que este negocio es nuestro y conocer las necesidades de cada uno de nuestros clientes en nuestro mercado local y construir relaciones personales con ellos.

También necesitamos trabajar juntos para asegurarnos de que PBG sea un líder visible en la comunidad. Por lo que tenemos que:

- Competir localmente.
- Actuar como pequeña unidad de negocio de una empresa grande.
- Tener liderazgo notorio en la comunidad.
- Tener mentalidad emprendedora.
- Conocer y dar servicios al cliente.

2. ACTUAR AHORA, HACERLO HOY, OBTENER RESULTADOS

En la segunda regla del camino de PBG. El equipo debe de ser rápido y dar respuestas inmediatas a lo que nuestro cliente necesita para la venta de nuestros productos. Nuestros clientes necesitan nuestra atención ahora. De otra forma lo perderemos. Mañana será demasiado tarde, recuerde, cada pedido o solicitud de un cliente es urgente. Por lo que tenemos que hacer:

- Tener sentido de urgencia.
- No dejar nada para mañana.
- Corregir lo necesario hoy.
- Nuestro éxito se construye con la pasión.

3. FIJAR OBJETIVOS, MEDIR RESULTADOS, GANAR

En PEPSI cada trabajo tiene objetivos y metas específicas, teniendo claro cuales son nuestras metas y responsabilidades. Por lo que:

- Cada empleado tiene objetivos definidos.
- Reforzar las metas.
- Priorizar, enfocar, simplificar.
- Responsabilidad individual por los resultados.
- No hay excusas.

4. RESPETARSE MUTUAMENTE

Esta es una de las reglas de oro ya que sin duda nuestra meta es ganar mercado. A todas las personas se les debe de tratar con respeto y dignidad en el curso de nuestros negocios en PBG. Cada uno de nosotros ésta aportando algo importante al negocio en algún aspecto, de otra forma no estaría aquí. Por lo que tenemos que:

- Tratar a todos con igualdad y dignidad.
- Operar con integridad y justicia.
- Cada persona es importante.

Con estas reglas obtenemos diferentes beneficios dirigido a tres tipos de personas:

- Nos aseguramos que nuestros clientes construyan sus negocios. Por medio de que las bebidas que se suministran continúen impulsando el crecimiento y las utilidades de nuestros clientes.
- Seremos una compañía en la que los empleados construyan su futuro. PBG es un lugar donde todos pueden construir carreras a largo plazo.
- PBG será una buena inversión para sus accionistas creando para ellos una oportunidad para construir su riqueza.

5.7. CÓMO TRABAJAN JUNTOS PBG Y PEPSICO

En PBG es:

- Es la cara de PEPSI ante nuestros clientes.
- Produce, vende y distribuye los productos de la familia PEPSI
- Impulsa el negocio del mercado local y firma cuentas locales
- Asegura que estén disponibles los productos para satisfacer la demanda, además de que estén comercializados creativamente.
- Es responsable de la satisfacción al cliente.

PEPSICO:

- Es el dueño del 40% aproximadamente de las asociaciones de PBG
- Es el dueño de las marcas comerciales de la familia PEPSI
- Firma las cuentas nacionales
- Proporciona perspectivas de los clientes
- Es el dueño de la comercialización y desarrollo de las marcas además se encarga de la planeación de las promociones.
- Impulsa la innovación de marcas y de paquetes.

5.8. PBG PRODUCE Y COMERCIALIZA LAS SIGUIENTES MARCAS

- PEPSI- COLA
- PEPSI- MAX
- PEPSI LIGHT
- SEVEN UP
- SEVEN UP LIGHT
- MIRINDA NARANJA
- MIRINDA NARAMANGO
- MANZANITA SOL
- MANZANITA SOL VERDE
- KAS
- KAS PINK
- KAS PINK LIGHT
- POWER PUNCH UVA
- POWER PUNCH GUAYABA
- POWER PUNCH MANDARINA
- POWER PUNCH FRESA
- SQUIRT
- SQUIRT LIGTH
- TWIST
- SEAGRAMS GINGER ALE
- SEAGRAMS CLUB SODA
- SEAGRAMS AGUA QUINA
- MONTAIN DEW
- GARCI CRESPO QUINA

- GARCICRESPO LIMA LIMON
- GARCICRESPO MANDARINA
- GARCICRESPO MANZANA
- GARCICRESPO SANGRIA
- GARCICRESPO TORONJA
- GARCICRESPO CEREZA
- ELECTROPURA
- EPURA
- TITAN FRESA
- TITAN PIÑA
- TITAN MANDARINA

5.9. LOS PRODUCTOS MÁS CONOCIDOS

PEPSI. Que fue creada en 1898, su sabor reto ganó al de COCA-COLA en 1995. Su eslogan más conocido a sido: “PIDE MAS” “DESCÚBRELA”.

PEPSI MAX. Nace en 1993 al mercado internacional. Esta dirigido predominantemente al sector masculino, a jóvenes deportistas, su eslogan publicitario es: “MÁXIMO SABOR SIN LÍMITE Y SIN AZÚCAR”.

PEPSI LIGHT. Fue el primer refresco dietético de Cola en el mundo, nace en 1964 y esta dirigido para el sector femenino, con un slogan publicitario de “COMO ALGO DE DIETA PUEDE SABER TAN BIEN”

SEVEN UP. Nace en 1928, su mayor competidor es Sprite de la familia de COCA-COLA. Su eslogan es: “PIENSA CLARO, PIENSA EN SEVEN UP”.

MIRINDA. Ha sido producida desde 1957 y sus mayores competidores son Fanta de COCA-COLA y Orange Cruch de Cadbury. Su eslogan publicitario: “EXPRIME TU MIRINDA”.

KAS. Fue lanzado en 1995, su mayor competidor es Fresca de COCA-COLA y su eslogan publicitario es: “DESCARADO SABOR TORONJA”

MANZANITA SOL. Nace en 1919 y se integra a la familia PEPSI en 1997, su principal competidor es manzana lift y sidral mundet, su eslogan predominante es: “CAE EN LA TENTACIÓN”.

POWER PUNCH. Se integro a la familia en 1995 su mayor competidor es delawer ponch y su eslogan publicitario es: “NO TE HAGAS EL GASEOSO”.

SQUIRT. Nace en 1938, es un refresco con sabor a toronja y su eslogan publicitario es: “QUITA SED DE SQUIRT, EL ORIGINAL SABOR A TORONJA”.

5.10. NUESTROS ENVASES

- a. G.R.B. (GLAS RETORNABLE BOTLLE)
 - El vidrio es un material inerte.
 - Es transparente.

- No es poroso.
- No absorbe olores.
- No absorbe sabores.
- Es frágil.

b. P.E.T. (POLI ETIL TEREFTALANO)

- Son fáciles de manejar.
- Son ligeros.
- Más resistentes a los golpes.
- Se dañan cuando están en periodos de sol.
- Es un material poroso.

c. LATA

- Están hechas de aluminio.
- Protegen al producto de la luz solar.
- Son desechables y reciclables
- Es un buen conductor de temperaturas.
- Requiere de especial manejo para que no se dañe.

5.11. INVESTIGACIÓN

En los últimos meses se ha observado una rotación del personal dentro del área de bodegas, provocando serios problemas para PEPSI y llevándonos desde un deterioro del ambiente laboral, al desgaste del personal restante, que se encuentra laborando correspondientes a horas extras, además de la búsqueda continua de candidatos que pueden ocupar los lugares de las

personas que se han salido, comenzando nuevamente por reclutarlos, seleccionarlos, capacitarlos e integrarlos en los puestos.

Por tal motivo esta investigación está enfocada a localizar cuáles son los factores o causas que están obligando al personal operativo y especialmente el de bodegas a dejar la organización, enfocándonos además a buscar los posibles medios motivadores para que el personal que ha sido contratado y que ya se encuentra laborando, se sienta bien en su lugar de trabajo, siendo correspondido con el desempeño que está realizando, dentro de la organización, para que no sea tan fácil dejarla.

Buscando además que por medio de la reducción de los insatisfactores que se encuentran en PEPSI se de un mayor aumento en la productividad del personal que se encuentra actualmente laborando.

A continuación se dan a conocer algunos de los lineamientos de trabajo que se aplican al personal operativo y demás puestos para mantener la disciplina y el control, dentro de las instalaciones del CEDIS (Centro de distribución) las cuales nos ayudarán a conocer mejor los mecanismos de trabajo de PEPSI.

5.11.1. REGLAMENTO INTERNO

- La hora de entrada varía ya que se rolan turnos para el personal de bodegas, el primer turno corresponde de 6:00 am a 2:00 pm, el segundo de 2:00pm a 10:00 pm y el tercero de 10:00pm a 6:00 am.
- Se deberá checar y firmar la tarjeta cada mañana.
- Esta prohibido checar la tarjeta de otro.

- Deberá presentarse uniformado y con el cabello corto.
- Cero gorras que no sean de la compañía.
- Deberá portar la credencial de la compañía.
- Con una falta se hace acreedor a una suspensión.
- Con más de tres faltas injustificadas se te dará de baja.
- En el caso de pedir permisos tendrán que solicitarse al departamento de recursos humanos y al jefe inmediato.
- Las incapacidades tendrán que ser entregadas a recursos humanos dentro de las 24 horas siguientes a su suspensión.
- Las recetas médicas tendrán que ser expedidas a nombre de Embotelladora Metropolitana de R.L. DE C.V.
- Si se te encuentra maltratando el mobiliario te harás acreedor a un castigo.
- El pago lo recibirás los sábados en caja después de las 2:00 pm.

Observando su lineamiento de trabajo que se maneja dentro del CEDIS se mostrara a continuación su índice de rotación del personal operativo de bodegas.

5.11.2. ÍNDICE DE ROTACIÓN ACUMULADA DEL PERSONAL OPERATIVO DEL CEDIS NAUCALPAN DE AGOSTO DEL 2004 A JULIO DEL 2005.

MES	PLANTILLA	TOTAL DE BAJAS	% DE ROTACION
Agosto	11	2	18.2
Septiembre	11	5	45.5
Octubre	12	1	8.3
Noviembre	11	5	45.5
Diciembre	9	5	45.5
Enero	13	1	8.3
Febrero	12	3	25.0
Marzo	8	1	12.5
Abril	8	1	12.5
Mayo	6	3	50
Junio	8	1	12.5
Julio	7	2	28.6
TOTAL	116	30	25.86

$$\text{ROTACIÓN} = \frac{\text{No. de bajas en el año} \times 100}{\text{Prom. de personas que trabajan en el año}}$$

Prom. de personas que trabajan en el año

$$\text{ROTACIÓN} = 30/116 \times 100 = 25.86\%$$

De acuerdo a la investigación se ha diseñado un cuestionario de salida para ser aplicado al personal operativo que se ha dado de baja dentro de las instalaciones de PEPSI, este cuestionario ha sido aplicado con los siguientes aspectos:

- El cuestionario nos va servir para conocer cuáles son las causas que están originando la salida de nuestro personal de bodegas.
- El cuestionario fue aplicado a 12 personas pertenecientes al área de bodegas que han realizado su baja durante los últimos meses.
- Se les dio a conocer el motivo de nuestro cuestionario.
- Al personal que se le aplicó el cuestionario se le pidió que contestara absolutamente todas las preguntas y al finalizar este se le reviso que estuvieran todas contestadas.
- Por último se les dió las gracias por su cooperación antes de salir de la organización.

A continuación se muestra el cuestionario que fue aplicado dentro de las instalaciones de Recursos Humanos.

5.11.3. CUESTIONARIO DE SALIDA

NOMBRE: _____

PUESTO: _____

JEFE INMEDIATO: _____

INSTRUCCIONES: Contesta las siguientes preguntas de acuerdo a lo que se te pide:

1. Cuando ingresaste a PEPSI califica la inducción que se te brindo para conocer la organización.

- A. Buena
- B. Regular
- C. Mala

2. ¿Cómo te sentiste en la familia PEPSI mientras laborabas en ella?

- A. Muy bien
- B. Regular
- C. Mal

3. ¿Cómo calificarías al departamento, de recursos humanos, con respecto al servicio y trato que se te proporciono, en tu estancia aquí?

- A. Excelente
- B. Buena
- C. Regular.
- D. Mala

4. ¿Qué fue lo que no te agradaba del trabajo?

- A. Horario
- B. Sueldo
- C. Condiciones de trabajo
- D. Mal trato por el supervisor
- E. Falta de incentivos
- F. El trabajo en sí
- G. Compañeros
- H. Domicilio del trabajo
- I. Prestaciones
- J. Otro: _____

5. ¿Cómo calificas el estilo de mando y dirección de tu jefe?

- A. Excelente
- B. Bueno
- C. Regular
- D. Malo

6. ¿Cómo calificas la cooperación con los compañeros de trabajo?

- A. Excelente
- B. Buena
- C. Regular
- D. Mala

7. Al desarrollar tus actividades laborales, tuviste algún tipo de problema para tu desempeño.

- A. Compañeros

- B. Jefe
 - C. Clientes
 - D. Material de trabajo
 - E. Instalaciones de trabajo
 - F. Falta de cooperación
 - G. Horario
 - H. Sueldo
 - I. Mala comunicación
 - J. Políticas de la empresa
 - K. Oportunidad de desarrollo
 - L. Otro: _____
8. El material de trabajo e instalaciones con el que trabajabas era:
- A. Excelente
 - B. Bueno
 - C. Regular
 - D. Malo
9. Por cual de los siguientes motivos, es por lo que dejas PEPSI
- A. Sueldo
 - B. Horario
 - C. Otro empleo
 - D. Búsqueda de mayor desarrollo
 - E. Cercanía en el lugar de trabajo
 - F. Mejor ambiente laboral
 - G. Mejores prestaciones
 - H. Falta de incentivos
 - I. Problemas en el CEDIS

J. Problemas personales

K. Otro: _____

10. Ahora que dejas PEPSI ¿Cómo es tú opinión acerca de ella?

A. Excelente

B. Es buena

C. Regular

D. Mala

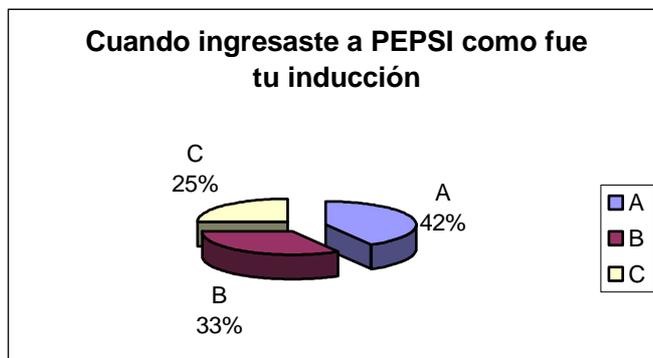
**RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO EN LA SALIDA DEL
PERSONAL OPERATIVO**

1. Cuando ingresaste a PEPSI califica la inducción que se te brindo para conocer la organización.

A. Buena

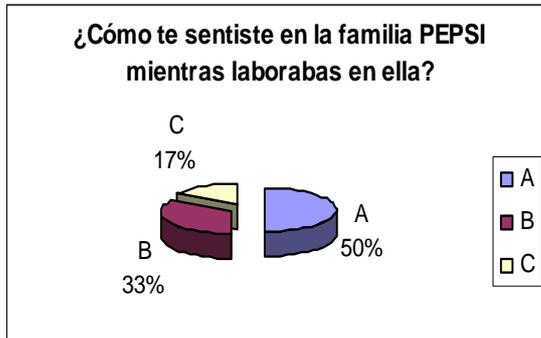
B. Regular

C. Mala



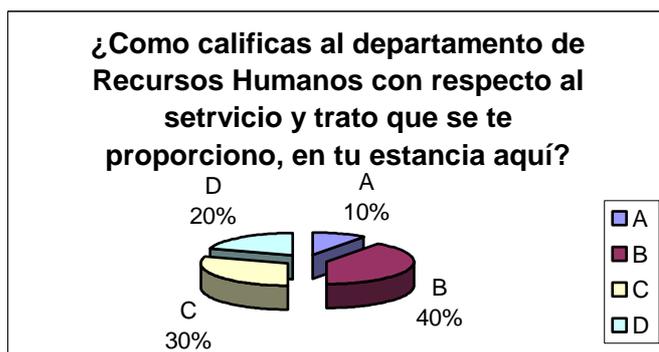
2. ¿Cómo te sentiste en la familia PEPSI mientras laborabas en ella?

- A. Muy bien
- B. Regular
- C. Mal



3. ¿Cómo calificarías al departamento de recursos humanos, con respecto al servicio y trato que se te proporciono, en tu estancia aquí?

- A. Excelente
- B. Buena
- C. Regular.
- D. Mala



4. ¿Qué fue lo que no te agradaba del trabajo?

- A. Horario
- B. Sueldo

- C. Condiciones de trabajo
- D. Mal trato por el supervisor
- E. Falta de incentivos
- F. El trabajo en sí
- G. Compañeros
- H. Domicilio del trabajo
- I. Prestaciones
- J. Otro: _____



5. ¿Cómo calificas el estilo de mando y dirección de tu jefe?

- A. Excelente
- B. Bueno
- C. Regular
- D. Malo



6. ¿Cómo calificas la cooperación con los compañeros de trabajo?

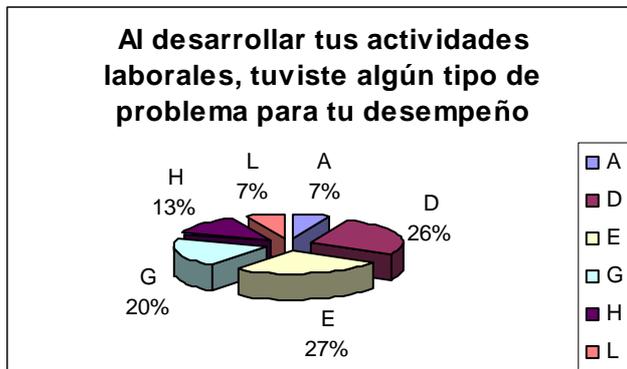
- A. Excelente
- B. Buena
- C. Regular
- D. Mala



7. Al desarrollar tus actividades laborales, tuviste algún tipo de problema para tu desempeño.

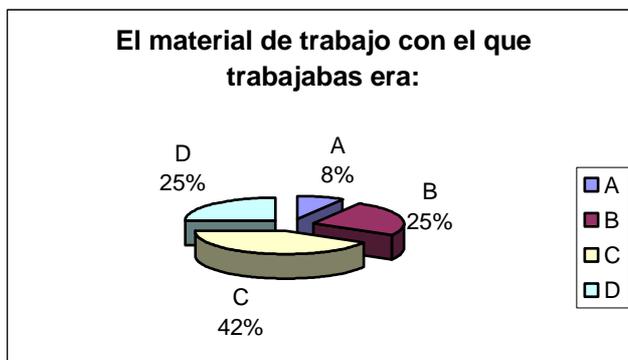
- A. Compañeros
- B. Jefe
- C. Clientes
- D. Material de trabajo
- E. Instalaciones de trabajo
- F. Falta de cooperación
- G. Horario
- H. Sueldo
- I. Mala comunicación
- J. Políticas de la empresa
- K. Oportunidad de desarrollo

L. Otro: _____



8. El material de trabajo e instalaciones con el que trabajabas era:

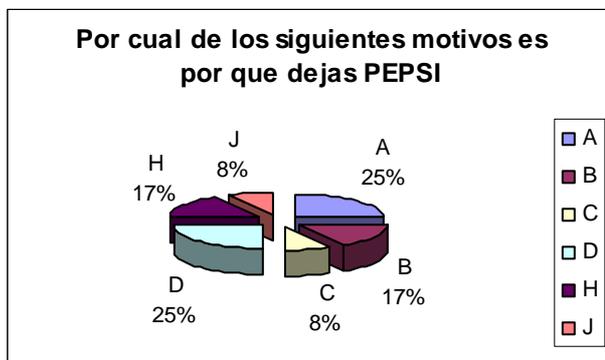
- A. Excelente
- B. Bueno
- C. Regular
- D. Malo



9. Por cual de los siguientes motivos, es por lo que dejas PEPSI

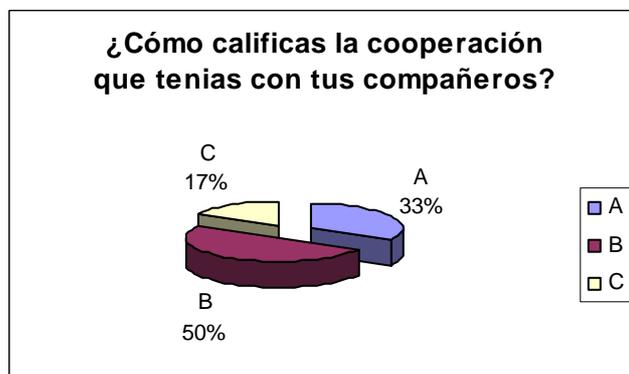
- A. Sueldo
- B. Horario
- C. Otro empleo
- D. Búsqueda de mayor desarrollo

- E. Cercanía en el lugar de trabajo
- F. Mejor ambiente laboral
- G. Mejores prestaciones
- H. Falta de incentivos
- I. Problemas en el CEDIS
- J. Problemas personales
- K. Otro: _____



10. Ahora que dejas PEPSI ¿Cómo es tú opinión acerca de ella?

- E. Excelente
- F. Es buena
- G. Regular
- H. Mala



Además de realizar el cuestionario para el personal que se ha dado de baja dentro de la organización, debemos tomar en cuenta también al personal que se encuentra laborando, esto quiere decir que hemos realizado un segundo cuestionario para el personal que se encuentra dentro de PEPSI, esto con la finalidad de conocer y comparar aquellas causas que pueden originar, su salida o que la pueden provocar y que nos sirve de apoyo para mejorar esos factores o eliminarlos.

Los siguientes aspectos para llevar a cabo este segundo cuestionario fueron los siguientes:

- El cuestionario fue aplicado a veinte personas pertenecientes al personal operativo, escogidas al azar y que pertenecen tanto a bodegas, maniobras generales, y montacargas.
- El cuestionario fue aplicado dentro de las horas de trabajo.
- Se les dio a conocer cual era el motivo del presente cuestionario y se les pidió que contestarán absolutamente todas las preguntas.

A continuación doy muestra de cual fue el cuestionario aplicado al personal que se encuentra dentro de PEPSI.

5.11.4. CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL OPERATIVO QUE SE ENCUENTRA DENTRO DEL CEDIS.

NOMBRE: _____

PUESTO: _____

JEFE: _____

INSTRUCCIONES: De las siguientes preguntas subraya o elige la que tu crea conveniente, calificando en cada pregunta lo que se te pide:

1. Para mí lo más importante en el trabajo es:
 - A. Que sea un trabajo seguro con buenas prestaciones a los empleados.
 - B. Que se de la oportunidad para progresar en base a mis logros.
 - C. Que este ofrezca buenas relaciones humanas.
 - D. Que exista un ambiente de trabajo agradable.

2. El trato con tu superior es:
 - A. Reconoce el desempeño realizado.
 - B. Es un supervisor autoritario
 - C. Da la oportunidad de expresarse y desarrollarse
 - D. No muestra interés

3. Desempeñaría mejor mi trabajo si:
 - A. Existiera un espíritu familiar entre los compañeros
 - B. Reconocieran el desempeño de uno.
 - C. Las condiciones laborales se encontraran en perfectas condiciones.
 - D. Se tomara en cuenta la capacitación continua.

4. Me causaría un bajo desempeño laboral por:
 - A. Tener continuamente disgustos con mis compañeros de trabajo.
 - B. Trabajar en un medio inseguro y peligroso.
 - C. No ser valorado en mi trabajo.
 - D. Por menospreciar a las personas.

5. Lo que yo busco en esta organización es:
- A. El desarrollo personal.
 - B. Un sueldo seguro.
 - C. Las prestaciones e incentivos que se brindan.
 - D. El compañerismo y el trabajo en equipo.
 - E. Ser parte de una organización reconocida.
6. Consideraría cambiar de empleo si en el actual:
- A. No ofrecieran la oportunidad de aprender y crecer.
 - B. No existiera compensación ni incentivos por el esfuerzo realizado.
 - C. Si el sueldo no satisficiera mis necesidades.
 - D. El horario es muy cansado.
 - E. La distancia de mi trabajo a mi casa es retirado.
 - F. El trabajo que realizo careciera de significado para mí.
 - G. Otro: _____
7. ¿Cuál de los siguientes motivos te empujarían a cambiar de trabajo?
- A. Sueldo
 - B. Horario
 - C. Desarrollo
 - D. Compañerismo
 - E. Riesgo e inseguridad en el trabajo
 - F. Mejores prestaciones
 - G. Lejanía del trabajo
 - H. Problemas personales
 - I. Estudio
 - J. Otro: _____

8. ¿Qué es lo que tu propondrías para mejorar las condiciones de trabajo en el área que laboras?

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL OPERATIVO QUE ACTUALMENTE SE ENCUENTRA LABORANDO

1.- Para mí lo más importante en el trabajo es:

- A. Que sea un trabajo seguro, con prestaciones.
- B. Que se de la oportunidad para progresar con base a mis logros.
- C. Que este ofrezca buenas relaciones humanas.
- D. Que exista un ambiente de trabajo agradable.



2. El trato con tú superior es:

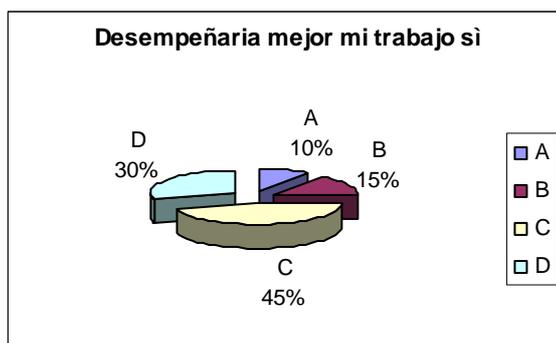
- A. Reconoce el desempeño realizado.
- B. Es una supervisión autoritaria.

- C. Da la oportunidad de expresarse y desarrollarse.
- D. No muestra interés.



3. Desempeñaría yo, mejor mi trabajo sí:

- A. Existiera un espíritu familiar entre los compañeros.
- B. Reconocieran el desempeño de uno.
- C. Las condiciones laborales se encontrarán en perfectas condiciones.
- D. Se tomara en cuenta el desarrollo personal



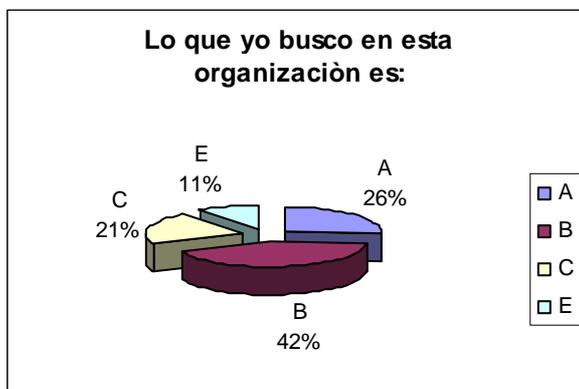
4. Me causaría un bajo desempeño laboral por:

- A. Tener continuamente disgustos con mis compañeros de trabajo.
- B. Trabajar en un medio inseguro y peligroso.
- C. No ser valorado en mi trabajo.
- D. Por menospreciar a las personas.



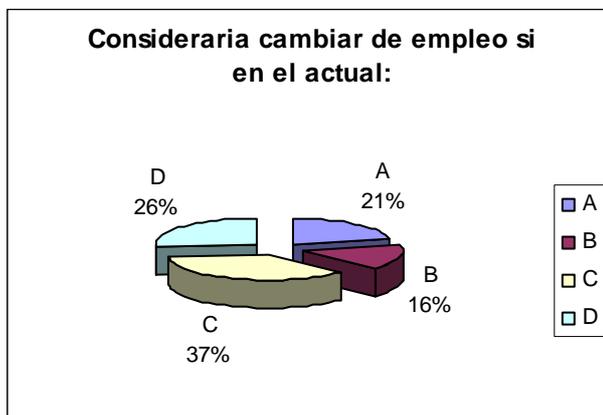
5. Lo que yo busco en esta organización es:

- A. El desarrollo personal.
- B. La seguridad de un sueldo.
- C. Las prestaciones e incentivos que se brindan.
- D. El compañerismo y el trabajo en equipo.
- E. Ser parte de una organización reconocida.



6. Consideraría cambiar de mi empleo si en el actual:

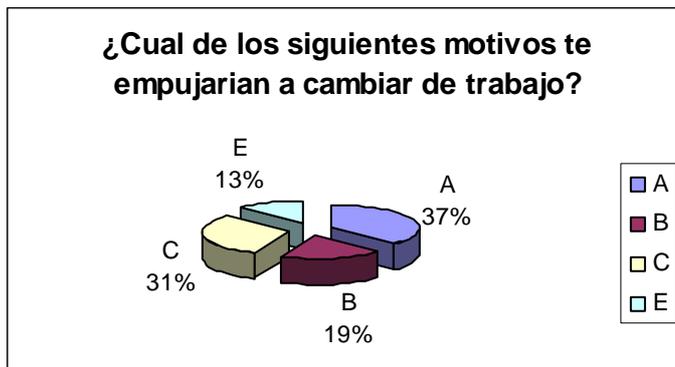
- A. No ofrecieran la oportunidad de aprender y crecer.
- B. No existieran compensaciones ni incentivos por el esfuerzo realizado.
- C. Si el sueldo no satisficiera mis necesidades.
- D. El horario es muy cansado.
- E. La distancia de mi trabajo a mi casa es retirado.
- F. El trabajo que realizó careciera de significado para mi.
- G. Otro



7. ¿Cuál de los siguientes motivos te empujarían a cambiar de trabajo?

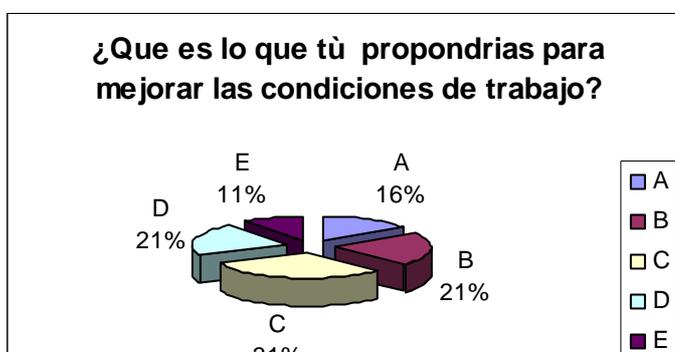
- A. Sueldo.
- B. Horario.
- C. Desarrollo.
- D. Compañerismo.

- E. Riesgo e inseguridad en el trabajo.
- F. Mejores prestaciones.
- G. Lejanía del trabajo.
- H. Problemas personales.
- I. Estudio
- J. Otro



8. ¿Qué es lo que tu preondrías para mejorar las condiciones de trabajo en el área que laboras?

- A. Sueldo
- B. Los uniformes de trabajo
- C. El horario de trabajo
- D. El material de trabajo.
- E. Prestaciones



5.12. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El que una persona se sienta bien en su entorno laboral depende de muchos aspectos ya que se encuentran interrelacionadas con todo lo que les rodea como puede ser la gente, el ambiente físico, el lugar donde trabajan y muchas otras cosas más que se han ido estudiando en los capítulos anteriores y en especial éste. De tal modo que existen aspectos primordiales para todo el personal y estos tienden a expresarlos en diferentes formas de las cuales cada organización va a encontrar diferentes causas, pero hay aspectos en las que pueden coincidir, tanto en las pequeñas, medianas y grandes empresas y esto es que el personal laboral coincide en todo lo que los hace sentir insatisfechos. Por lo que ahora conoceremos los sentimientos que tiene el personal operativo en PEPSI.

Y de acuerdo a los resultados obtenidos en las entrevistas de salida son los siguientes:

- Con lo que respecta a la inducción del personal de nuevo ingreso realizada por el departamento de recursos humanos y de sus servicios brindados al personal operativo, correspondiente a las preguntas 1 y 3

obtuvimos que su desempeño es bueno de la cual obtiene una calificación favorable.

- En lo que respecta a como se sintieron, ellos en la familia PEPSI, el 50% considero que muy bien y un 33% regular.
- De acuerdo a la pregunta referente de qué es lo que no les agradaba de su trabajo, encontramos como resultado que el 46% opina las condiciones de trabajo que se tiene, un 27% opina el sueldo como motivo de que no le grada, y un 18% son los incentivos, siendo los primeros tres porcentajes y motivos que no le agraden al personal en el trabajo.
- En cuanto al estilo de mando con sus superior, el personal entrevistado nos dice que el 51% el mando y dirección es regular y un 33% que es bueno, por lo que nos encontramos que a la mayoría no les agrada, el mando y la dirección que se esta aplicando.
- En lo referente a como consideran, la cooperación existente entre compañeros obtuvimos como resultado que el 59% nos indica que es buena, por lo que siendo, mas de la mitad consideramos que en las relaciones laborales, no hay ningún problema.
- Los resultados obtenidos de que sí el personal tuvo algún problema para desempeñar sus actividades, nos encontramos que el 27% opina que fue a causa de las instalaciones de trabajo, un 26% opina que fue el material, y un 20% el horario de trabajo.

- La siguiente pregunta referente a como califican ellos el material de trabajo, obtuvimos que el 42% opina que el material es regular, un 25% que es bueno y con el mismo porcentaje, tenemos que opinan que es malo, por lo que hay que tomar en cuenta, el material de trabajo que cuenta el personal.
- Una pregunta muy importante que se tenía que aplicar a el personal que está dejando PEPSI es el conocer cuales son los motivos por los que la deja y de los cuales obtenemos como resultados que un 25% opina que su motivo es el sueldo y la búsqueda de un mayor desarrollo, además tenemos con un 17% que es el horario y la falta de incentivos y con un 8% otro empleo y por problemas personales.
- Y en cuanto a la opinión que tiene este personal, que deja PEPSI tenemos como resultados que el 50% opina que es regular, un 33% que es buena compañía y un 17% que es mala. Tomando en cuenta estos resultados, observamos que PEPSI puede perder reconocimiento por parte de su personal que labora ahí.

Resultados del cuestionario aplicado al personal que se encuentra laborando en PEPSI

- El personal operativo, del área de bodegas nos menciona que lo más importante para ellos es un trabajo es que se le de la oportunidad para

progresar en base a sus logros obteniendo una puntuación del 40%, con un 25% tenemos que lo importante es tener un trabajo seguro, con prestaciones, un 20% menciona que exista un ambiente de trabajo agradable y por último un 15% opina la existencia de buenas relaciones laborales.

- También a ellos se les pregunto el trato que tienen con su supervisor de lo cual obtuvimos que el 25% nos dice que no muestra interés, un 35% opina que su jefe si da la oportunidad de expresarse, mientras un 15% nos dice que la supervisión es autoritaria.
- En lo que respecta a como desempeñarían mejor su trabajo obtuvimos que las condiciones laborales se encontraran en perfectas condiciones con un 45% tenemos un 30% el desarrollo personal, con un 15% que se conozca el desempeño realizado y con un 10% que exista espíritu familiar.
- Nos mencionan que les causaría un bajo desempeño laboral si ellos trabajaran en un ambiente inseguro y peligroso con un 45% de calificación tenemos que el 25% menciona que su desempeño sería bajo por no ser valorado, con un 15% el tener disgustos con los compañeros de trabajo y el menospreciar a la gente.
- Lo que ellos buscan en la organización es la seguridad de un sueldo con 42% tenemos con un 26% el desarrollo personal, con un 21% las prestaciones e incentivos y con un 11% el pertenecer a una organización reconocida.

- El personal operativo nos menciona que consideraría cambiar de empleo si en su trabajo el sueldo no satisficiera sus necesidades con un 37%, con un 26% tenemos si el horario es cansado, con 21% si no se ofrece la oportunidad de aprender y crecer y un 16% nos menciona si no hay compensaciones i incentivos.

- Con respecto a cuales son los motivos que lo empujarían a cambiar de empleo, obtuvimos que un 37% opina el sueldo, un 31% el desarrollo personal, un 19% el horario de trabajo y por ultimo un 13% el riesgo e inseguridad en el trabajo.

- De forma participativa en lo que ellos proponen para mejorar las condiciones de trabajo en su área sus respuestas fuero: 31% el horario, un 21% los uniformes de trabajo y el material de trabajo, con un 11% las prestaciones y un 16% el sueldo.

5.13. DIAGNÓSTICO

De acuerdo a los resultados obtenidos, en las encuestas aplicadas encontramos que PEPSI tiene deficiencias, en el área de bodegas dejando a

un lado esta área y anteponiendo las demás con respecto a la atención. Lo que ocasiona que dentro de bodegas el personal no se sienta satisfecho en su trabajo, ya que no tiene el apoyo necesario para realizar sus labores.

Un punto relevante que se detectó, es la falta de reconocimiento, por parte de los supervisores, ya que de acuerdo a Herzberg en su teoría dual, las personas necesitan ser reconocidas, además de tener la necesidad de crecer y no solo de trabajar, ya que todos buscamos sentirnos útiles y formar parte de un grupo, además de ser reconocidos por los compañeros de trabajo.

Dentro de los resultados obtenidos en la investigación, encontramos que en el trabajo, puede haber favoritismos por parte del supervisor, encaminadas a ciertas personas, haciendo a un lado al demás personal lo cual provoca que los demás subordinados se sientan excluidos y por lo tanto tienen sentimientos de insatisfacción, ya que llegan a creer que les dan oportunidad de crecimiento a las personas que son de su agrado y esto nos lleva a que el personal no aporte más que lo necesario que se pide en el trabajo. Se llega a dar el caso que dentro del personal exista la falta de disposición, para superarse, pero también existe el interés por aprender por parte de otras personas que quieren desarrollarse en habilidades y capacidades.

Otro aspecto importante que fue localizado, es el horario de trabajo ya que el personal de esta área tiende a rolar turnos, tres para ser precisos y de los cuales son en tiempos muy cortos, por lo que provoca que la gente se desequilibre fisiológicamente en sus horas de dormir y comer, provocando que el personal se fatigue constantemente, por la diversidad de horarios.

Tenemos otro aspecto a tratar y este es el sueldo, que recibe el personal de bodegas ya no se siente satisfecho, por la retribución que se le da, por su trabajo, este aspecto como se ha mencionado dentro de la teoría de Herzberg, puede considerarse como un factor de mantenimiento, del cual una mala remuneración, causa insatisfacción. Por lo que hay que tomar en cuenta este aspecto para resolver.

Ya que por un lado el sueldo puede importar mucho para que una persona se quede a trabajar en la organización, influye para satisfacer ciertas necesidades, pero también podemos encontrar que las personas se sienten bien por las relaciones de trabajo y su ambiente complementando así el sueldo recibido. Pero en un caso contrario, como es el caso del personal operativo donde se encuentran con instalaciones y material de trabajo deficiente, entonces nos encontramos que resultará difícil el retener al personal de trabajo en sus puestos y más aún que este llegue a ser productivo.

Como es sabida la escasez de personal en el área de bodegas, está provocando un mayor esfuerzo de personal para realizar las actividades ya que se opera con retrasos para cumplir con la entrega de los productos a los clientes. Esta situación genera a su vez inconformidades, para las demás áreas, donde pueden generar situaciones de conflictos en base a la asignación de sus responsabilidades.

Por lo que a continuación se da a conocer una propuesta motivacional, que estará basada y guiada por el modelo de Herzberg, la cual nos apoyara para reducir la rotación de personal ocasionada por los problemas anteriormente descritos.

5.14. PROPUESTA

Los estudios realizados a PEPSI infieren en el área de bodegas se manifiestan problemas que afectan sus funciones, responsabilidades y productividad. De tal manera que guiados por el enfoque de Herzberg realice una clasificación similar, con respecto a los problemas encontrados en PEPSI.

FACTORES DE MANTENIMIENTO

- Sueldo
- Horario
- Supervisión
- Material de trabajo
- Seguridad e Higiene

FACTORES MOTIVACIONALES

- Desarrollo en la organización
- Reconocimiento
- Incentivos

Estos factores expuestos son considerados para el personal operativo las causas que están originando su salida e insatisfacción en el trabajo por lo que señalaré las siguientes propuestas para el mejoramiento y satisfacción en el trabajo, aumentando así su productividad. A continuación se da las siguientes propuestas:

SUELDO

OBJETIVO. Proporcionar al personal operativo de bodegas una retribución justa por el trabajo realizado además de un incentivo en su productividad.

MECANICA. De acuerdo a las comparaciones realizadas el perfil que requiere el puesto no requiere de gran experiencia, ni conocimientos. El personal operativo tiene por lo cual este personal tiene un sueldo correspondiente a \$581 pesos semanales por lo que se propone un aumento del 4% , obteniendo así veintitrés pesos en el aumento a su sueldo con lo que nos lleva a \$604.24 pesos semanales.

- Se puede además aplicar una retribución por la productividad del personal, lo cual será otro estímulo para motivar al personal, correspondiendo a \$400.00 pesos que se pueden otorgar mensualmente a aquella persona que se desarrollo de forma productiva en su trabajo.
- Además de otorgar un premio de puntualidad para aquellas personas que no tuvieron algún retraso en el trabajo y que no tengan ninguna falta, correspondiendo a un bono en efectivo de \$300 pesos mensuales.

HORARIO

OBJETIVO. Proporcionar al personal un horario más flexible y adaptable, obteniendo que el personal tenga mayor disponibilidad para trabajar.

MECANICA. De acuerdo al horario que se maneja en el área de bodegas, son tres turnos los que tienen que rolar el personal operativo de bodegas, el primero corresponde de 6:00 a 2:00 pm, el segundo de 2:00 a 10:00 pm y el tercero de 10:00pm a 6:00 am. Este tipo de rotación se realiza cada 45 días aproximadamente lo que nos lleva a que el personal se canse y se fatigó con mayor rapidez por lo que se consideran las siguientes propuestas:

- La rotación de los tres turnos deberá realizarse cada tres meses aproximadamente, esto es con la finalidad de que el personal se adapte a las horas de entrada, salida y de comida, además de que este puede programarse con los aspectos familiares.
- Es importante que el personal operativo este consiente que va a rolar los tres turnos, evitando así que el personal tenga preferencias por mantenerse en un solo turno.
- Si se llega a dar el caso que uno de los integrantes de bodegas no pueda presentarse en su horario de trabajo, por algún problema personal, deberá explicarlo a su superior, para que este le brinde la posibilidad de un cambio de horario con algún compañero de trabajo que se encuentre en la disposición de cambiar su turno por el de su compañero, cabe aclarar que debe ser avisado con anticipación, el cual nos ayudara a evitar que el personal sea suspendido por faltas, que se le descuente el día que faltó, o simplemente que este tenga que renunciar.

- Si por algún motivo la persona no puede dar aviso con anticipación, es necesario que este de aviso por teléfono para que le permita al supervisor buscar un suplente, evitando así la sobrecarga de trabajo a sus compañeros.

- Es importante que se considere que la entrada para el tercer turno sea con quince minutos de anticipación, para evitar que el personal se arriesgue a no encontrar transporte o el retraso al entrar al CEDIS.

- Para que el personal de nuevo ingreso se adapte a su nuevo puesto, es necesario que se le asigne tanto el primer como el segundo turno preferentemente, pues al ser asignado al tercer turno, el nuevo personal le es más difícil ajustarse a sus actividades y adaptarse a la organización, lo cual puede ocasionar que de su baja voluntaria.

MODO DE SUPERVISIÓN

OBJETIVO. Brindar al personal operativo la comunicación necesaria y el apoyo del supervisor. Para que él personal pueda involucrarse con el trabajo

y realizar un mejor desempeño, propiciando así un ambiente de trabajo agradable.

MECANICA. El supervisor además de realizar el debido control y revisión del trabajo, de sus subordinados, debe brindar un apoyo y el estímulo correspondiente para que el personal realice un mejor trabajo, además de enseñarlos a ser más productivos, por lo que se propone lo siguiente:

- Un mecanismo al que puede recurrir el supervisor es el realizar pequeñas entrevistas informales superior-subordinado, donde lo principal de la conversación es el conocer mejor a su personal, estas juntas pueden realizarse mensualmente y pueden efectuarse tanto individualmente como en equipo, de lo cual también se puede dar a conocer información del área, dudas y la corrección de errores realizados.
- Es necesario inicialmente que el personal conozca los objetivos, políticas, el reglamento de su área y de la organización involucrando y empapando al personal de sus actividades que va a desempeñar. Por lo que en primeras instancias puede interactuar el departamento de recursos humanos, otorgando pláticas al personal, por lo menos cada seis meses, con la finalidad que se les de a conocer los productos, el reglamento y los planes que tiene la organización además de informar y dar a conocer las decisiones que se están realizando y efectuando en los demás departamentos a los que se encuentran coordinados.

- El supervisor debe dar a conocer la forma de trabajo, a su personal además de darles la oportunidad de expresar sus opiniones y dudas correspondientes a su trabajo y a la organización, por lo que se deberá programar las juntas y la información que se va a dar a conocer .
- Se debe de ayudar a establecer y comprender los objetivos y metas a cumplir, con lo que el personal se encontrara informado con las acciones que se van a tomar para alcanzarlos.
- Los objetivos deben ser alcanzables a primera estancia procurando así que cada objetivo tenga un grado de responsabilidad mayor para alcanzarlo, fomentando así retos para que el equipo de trabajo crezca y se desarrolle.
- Un punto muy importante para motivar al personal, se basa en que el supervisor conozca el nombre de cada uno de sus subordinados que tiene a cargo, esto va a generar un ambiente social de confianza y seguridad al hablar entre ellos.
- El supervisor debe tratar con respeto a su personal, evitando dar calificativos, tales como: “eres un tonto” pues este tipo de conductas producen baja autoestima para el individuo y genera inferioridad en las relaciones con sus compañeros de trabajo.
- Los asuntos que correspondan al área deberán ser discutidos abiertamente, para encontrar una solución adecuada y equitativa para todos.

- El supervisor debe dar a su equipo afirmaciones para cambiar su actitud negativa a una positiva. Un ejemplo claro es el repetir constantemente lo siguiente: Yo (nombre) estoy dispuesto a derrumbar mis barreras de ignorancia, temor y enojo a fin de
- El supervisor debe ser un modelo visible de conducta para el subordinado, ya que estos se encuentran más atentos a lo que HACE que a veces lo que DICE.
- El supervisor además tendrá que celebrar los pequeños triunfos, tanto individuales como corporativos. El felicitar a su equipo genera el sentirse satisfechos por el trabajo realizado y reconocidos a su vez.
- El supervisor puede ir formando equipos de trabajo y guiarlos a ser autodirigidos, para que así se disminuya la dependencia con el supervisor y de las especificaciones que deberán realizarse en cada trabajo.
- El supervisor debe delegar determinadas tareas poco a poco para que el personal empiece a tomar decisiones con la finalidad que la supervisión sea menor.
- Además de brindar la atención debida a lo que su equipo necesite para poder desarrollarse, por lo que es importante, que esté maneje un método de evaluación para calificar a su personal. Se recomienda que califique su responsabilidad, iniciativa, disciplina, colaboración con los compañeros, asistencia y puntualidad. Enfocando su atención al

calificar para ver la posibilidad de patrocinar a su personal a otro puesto superior.

MATERIAL DE TRABAJO

OBJETIVO. Eliminar la insatisfacción que se tiene referente al material de trabajo para que el personal operativo pueda desarrollar sus actividades laborales de manera satisfactoria y sin dificultades mejorando su desempeño y productividad.

MECANICA. De acuerdo a la investigación realizada y a las observaciones, se encontro que los recursos materiales tales como: equipo de cómputo, extintores, maquinas de escribir, montacargas y uniformes requeridos para realizar las actividades de bodegas, no se encuentra en perfectas condiciones por lo que se propone lo siguiente:

- Llevar acabo una evaluación del material de trabajo existente, calificando y llevando un inventario del material con que se cuenta y que se encuentra en buenas condiciones, además del material que requiere de mantenimiento.
- Hacer un informe con un listado del equipo y del material que se necesite, mensualmente como es el caso de extintores, uniformes, guantes, lámparas etc. Este informe se entregara al gerente del CEDIS para que sea estudiado y se busquen los medios para reponer ese material y equipo.

- Con el tiempo se debe establecer una evaluación periódica del equipo y herramientas que van a requerir compostura o que requieren de algún cambio estas evaluaciones pueden hacerse mensual, bimestral o semestral verificándose el desgaste o deterioro del material.
- Se debe dar al personal operativo su uniforme correspondiente aproximadamente cada seis meses con su equipo de seguridad, como la faja, los zapatos y los guantes.

Tomándose en cuenta el material de trabajo, puede evitarse que existan retrasos en las actividades, funciones y responsabilidades del área de bodegas ya que el equipo es esencial para dar una mejor recepción y surtimiento del producto, tanto a los clientes como al propio consumidor.

HIGIENE Y SEGURIDAD

OBJETIVO. Reducir los accidentes y riesgos de trabajo para obtener un trabajo seguro y productivo para el personal de bodegas.

MECANICA. Por las actividades que se realizan en bodegas se percibe como un lugar sucio y desordenado, el cual el personal se expone a condiciones inseguras y con riesgo de tener accidentes, pues se tiene una obstrucción en pasillos y se genera un acomodo temporal de la mercancía, lo cual puede provocar el deterioro del producto, por lo que se dan las propuestas siguientes:

- Se hace hincapié que debe de manejarse en esta área uno de los principios administrativos que dice: un lugar para cada cosa y cada

cosa en su lugar, es indispensable que el equipo y materiales de trabajo tengan un lugar designado para que no se obstruyan los lugares de trabajo, al igual que los pasillos ordenando en cada sitio a las tarimas, montacargas y el producto que se recibe y se entrega, evitando así consecuencias como robos, obsolescencias, daño a las mercancías y accidentes.

- Se debe de clasificar el producto de acuerdo a la marca o tamaño de este, de tal modo que se pueda localizar con mayor rapidez los productos al momento de surtir los pedidos para el camión de carga.
- Se debe delimitar el área física para bodegas justificándose el espacio que se utiliza en maniobras de operación y el acomodo de la mercancía.
- Al comenzar la jornada de trabajo es recomendable que realicen obligatoriamente ejercicios sencillos de calentamiento, antes de cargar el producto, evitando, fracturas y lesiones evitando así posiciones inadecuadas en que pueden afectar o causar daño al cuerpo del trabajador.
- Se debe tomar en cuenta el uso correspondiente del uniforme, con la finalidad de que el personal se encuentre con la protección correspondiente, si este no lleva su uniforme, se deberá dar la sanción por la falta de incumplimiento, el cual el supervisor juzgará conveniente.

- El personal debe evitar levantar pesos excesivos o voluminosos a lo que su cuerpo puede aguantar.
- Debe señalarse el respeto a las señalizaciones correspondientes a la higiene y seguridad del área de bodegas, además de poner las señales en lugares visibles para el personal.
- Se debe pintar las zonas restringidas, las de carga y la de los pasillos, para evitar que se utilicen de otra manera y que sean ocupados por otros objetos.
- Se debe dar a conocer desde un principio el reglamento interno de seguridad, para todo el personal de bodegas, ya que ahí es donde trabajan, además que el reglamento se debe de colocar en un lugar visible.
- Es importante hacer una revisión periódica del equipo de emergencia, material de primeros auxilios y teléfonos de emergencia que se encuentren ubicados en lugares visibles y en buenas condiciones.
- Se debe brindar una capacitación por lo menos trimestral con la finalidad de eliminar las malas costumbres de trabajo, los riesgos y accidentes que se pueden general en bodegas. La capacitación puede ser de forma visual mediante videos y también de forma física, es decir mediante el uso de la práctica dándose el conocimiento de un recorrido a toda el área de bodegas, donde se les debe dar la explicación correspondiente de la higiene y seguridad del lugar.

- La limpieza del área de bodegas debe de ser programada tanto en la e limpieza de los pasillos y del acomodo correspondiente del producto, evitándose así la demora, el cansancio y la inversión del tiempo para realizar las tareas del personal.

FACTORES MOTIVACIONALES

CRECIMIENTO LABORAL

OBJETIVO. Propiciar el desarrollo interno, del personal operativo en base a la actitud y desempeño del personal.

MECANICA. Un factor estimulante y muy importante para el personal operativo, es el tener la oportunidad de crecer y desarrollarse dentro de la organización, que se le permita desarrollar sus habilidades y capacidades con el que pueda obtener beneficios.

- Con base a las evaluaciones que realice el supervisor a su personal, este puede dar a conocer al departamento de recursos humanos el personal que ha realizado un buen desempeño y que puede ser promovido para que el departamento se encargué de realizar una capacitación y darle la oportunidad de crecer a otro puesto desarrollándose en la organización.
- Es necesario que el trabajador que ha tenido un buen desempeño en su trabajo y se observe la necesidad de logro y crecimiento se le de la capacitación o adiestramiento correspondiente para escalar a otro puesto.

- De acuerdo a la escala de puestos dentro de la organización, el personal operativo puede escalar a montacargas o chofer de patio y a su vez estos pueden ascender a el puesto de ayudante de pedido programado, vendedor de pedido programado y promotor de ventas y un puesto superior es el jefe de territorio, esta promoción puede realizarse en base a lo que el personal quiera ascender y a las habilidades y conocimientos que vaya desarrollado.

- Las promociones también estarán encaminadas a la puntualidad y asistencia del personal, además de su desempeño, ya que no se puede dar promoción a un personal que sea impuntual en sus responsabilidades y que además falte mucho al trabajo.

- Es importante que se involucre al personal, por medio de programas de trabajo, que se les permita obtener conocimientos, sobre diferentes funciones, empapándolos de lo que realiza la organización, todo esto llevándonos a aquellas personas que mediante evaluaciones periódicas, demuestren un avance en sus actividades y en el cumplimiento de sus responsabilidades, además de mostrar interés en su trabajo.

Esto les permitirá que se lleve una preparación al personal que posiblemente tendrá la oportunidad de asignársele un nuevo puesto o rango, para crecer dentro de la organización y que además tendrá los conocimientos necesarios de lo que es Pepsi, sus productos, objetivos metas y sistemas de trabajo.

RECONOCIMIENTO

OBJETIVO. Reconocer e impulsar el desempeño individual motivándolo a continuar dentro de la organización.

MECANICA. Se contemplara a los trabajadores con mayor productividad, puntualidad y asistencia que se dará a conocer por medio de evaluaciones periódicas realizadas por el supervisor, podrán obtener algún premio o reconocimiento por su buen desempeño. Por lo que se podrá utilizar los siguientes recursos.

- Exponer en la pizarra del Cedis el nombre de la persona, su puesto y el departamento al que pertenece, como empleado del mes, en base a lo señalado anteriormente.
- El personal que destaco, ante sus compañeros se le podrá otorgar una dotación de los productos que maneja Pepsi, como premio y compensación de su esfuerzo.
- También como premio se puede ofrecer, una despensa, al empleado llevando productos básicos e indispensables para su familia. Estas despensas se pueden otorgar al personal que continuamente a salido mencionado como empleado del mes, en dos veces continuas.
- Un medio de reconocimiento es el felicitarlos por los logros realizados en su trabajo ya que será muy significativo el fortalecer al equipo en el trabajo. Al felicitarlos puede ser por el logro de alcanzar

un objetivo, por estar puntuales en el trabajo, por que no se produjo errores, por un buen trabajo como equipo, por su apoyo, y puede hacerse cada día, el fin de semana o de manera mensual, por el supervisor.

INCENTIVOS

OBJETIVO. Proporcionar al personal, los motivadores necesarios para crear un ambiente de trabajo sano y positivo.

MECANICA. El personal que se encuentra laborando en Pepsi debe sentirse a gusto en su trabajo, con sus compañeros y dentro de la organización así que los medios que se pueden utilizar y los que yo propongo son:

- Los cumpleaños y festejos se expondrán mensualmente en la pizarra de información con el nombre de las personas que cumplen en el mes felicitándolos, además de poderles efectuar algo representativo por la ocasión, como el convivir con sus compañeros en el horario de comida y darle un abrazo por su día, esto es con la finalidad de que el personal se siente en familia y en un equipo de trabajo que lo estima y lo aprecia. El festejo puede realizarse, una vez al mes programándose para los días sábados.

- En cuanto a las festividades que se realizan en el año, se podrá efectuar algo representativo, como es el caso de poner carteles y decoraciones de acuerdo a la ocasión y la información

correspondiente del día. Esta actividad la puede desarrollar el departamento de recursos humanos.

- Se puede pedir un apoyo al personal de los departamentos del cedis para realizar un convivio, para llevar a cabo ciertas festividades.
- Se colocaran carteles con leyendas alusivas y positivas para nuestro personal, esta propuesta la puede desarrollar tanto el departamento del área como recursos humanos.
- Como el personal es masculino de edades de 18 a 30 años, aproximadamente y del cual son aficionados al fútbol, se puede realizar competencias entre compañeros asignándose determinadas fechas para realizar la competencia y en base a los ganadores se les puede otorgar dotaciones de Pepsi, chamarras, gorras o pases a algún lugar recreativo, este evento puede realizarse una vez al año. Estas competencias nos ayudaran a tener mayor comunicación, mejores relaciones laborales, eliminar el estrés y tensiones del trabajo. Cabe aclarar que esto se podrá desarrollar siempre y cuando las competencias sean sanas y no se vea agresividad y conflictos entre el personal.
- Se pueden realizar visitas guiadas para el personal y su familia a las plantas de Pepsi para que tanto ellos como su familia conozcan a que se dedica la familia Pepsi y su personal que participa laboralmente. Siendo una organización importante y reconocida.

Por último se debe señalar que es muy importante escuchar y conocer las opiniones que tiene el personal con respecto a las propuestas antes mencionadas, para implantar de manera satisfactoria estas propuestas, además de tener el apoyo de la propia organización y sus dirigentes para poder ser llevadas a cabo.

CONCLUSIÓN

PEPSI en la actualidad, es una empresa reconocida, en lo que se refiere a sus productos y sus marcas, pero que hay detrás de ese nombre reconocido y de sus productos. Sabemos de acuerdo a los capítulos anteriores que una organización esta conformada por su estructura, políticas, recursos materiales y su propio personal y que este puede hacer que la organización siga creciendo y pueda alcanzar sus objetivos organizacionales.

Y de acuerdo a nuestro caso práctico realizado dentro de esta organización, deslumbramos un problema consistente a la rotación de personal que se esta manejando el área de bodegas y el cual puede ir afectando a la organización. Esta rotación se puede presentar en diferentes empresas y el cual al no tomarse en cuenta y darse una solución inmediata puede llevarnos a un deterioro de nuestro personal.

De tal manera que en PEPSI la rotación de personal existente en bodegas y de las cuales nos dimos a la labor de investigar las causas que lo estaban originando dimos a conocer nuestra propuesta de motivación con la finalidad de reducir la rotación y hacer más productivo a nuestro personal.

Dentro de la investigación pudimos encontrar, la falta de atención en el área de bodegas, donde obtuvimos que de acuerdo a Herzberg, tanto los factores de mantenimiento, como los factores motiacionales. Y de acuerdo a nuestro caso encontramos que hace falta brindar un desarrollo al personal, ya que sin o se le permite que este crezca el trabajador se siente inconforme con la misma rutina y en un futuro nos encontraremos que este abandono su empleo.

Otro aspecto que se presentó dentro de la investigación fue la falta de reconocimiento en los logros realizados por parte de los subordinados, ya que se observa que el supervisor no motiva a su gente pues piensa que es su trabajo, no tomando en cuenta que el personal merece ser reconocido por su desempeño. También logramos presenciar la falta de incentivos para realizar un buen trabajo y como consecuencia tenemos una baja productividad.

Además encontramos aspectos de falta de mantenimiento en las instalaciones y en el material de trabajo y de acuerdo a nuestra propuesta expuesta en la presente tesis, se espera que la rotación del personal operativo disminuya y aumente su productividad.

En la realización de esta propuesta motivacional planteada de acuerdo a los instrumentos teóricos presentados dentro de esta investigación, se recabó la información necesaria que nos ayudó a brindar las recomendaciones expuestas, con el fin de optimizar al personal operativo y a su vez reducir la rotación existente, de lo que se puede afirmar que de acuerdo a la hipótesis planteada que dice al pie de letra:

“Si se implementa un plan de motivación, se reducirá la insatisfacción del personal operativo y por tal motivo aumentará la productividad”

De tal forma que se debe valorizar la importancia del factor humano, ya que este hace que se cumplan los objetivos y que la organización continúe creciendo ya que las personas que se involucran en su trabajo, pueden dar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una organización.

Desde que se inicia una organización, la dirección debe tomar en cuenta los niveles de operación de todas las áreas que la conforman, incluyendo el área de bodegas.

La propuesta antes expuesta, no podrá desarrollarse sin la consientización de los directivos y demás departamentos involucrados, ya que se tiene que dar un seguimiento continuo,.

Por tal motivo la presente tesis fue realizada e investigada con la finalidad de buscar una optimización de los recursos con que cuenta y en este caso es el factor humano, además de reducir los costos y anticipar lo que se necesitara en un futuro, para evitar aquellas acciones que provocan pérdidas de tiempo e inversiones inadecuadas.

Todas las consideraciones anteriores son con el propósito de brindar un mejoramiento a la misma organización, brindando que se de una mejora en las operaciones que realiza y en especial en el área de bodegas y con la finalidad a su vez de que PEPSI brinde la oportunidad de crecimiento a las personas que ingresan y que quieren crecer dentro de la organización, para que juntos se desarrollen y se mantengan dentro del mercado, además de mantener un entorno laboral satisfactorio para su personal.

BIBLIOGRAFÍA

Albor Garrigós José, Comportamiento organizativo y Gestión, Editorial UPV, México 2002.

Amaro Guzmán Raymundo, Administración del Personal, Editorial Limusa, México 1990.

Arias Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México 1990.

Aspe Armella Virginia, Hacia un desarrollo Humano, Valores, Actitudes y Hábitos, Editorial Limusa, México 1999.

Benavides Pañeda Javier, Administración, Editorial, Mc Graw Hill, México 2004.

Chiavenato Adalberto, Administración de Recursos Humanos, Editorial. Mc Graw Hill, México 2000.

Chiavenato Adalberto, Comportamiento Organizacional, Editorial. Thomson, México 2004.

Colunga Dávila Carlos, Modelos Administrativos, Editorial Panorama, México 1995.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Ed. Mc Graw Hill, México 2000.

Cortes Díaz José , Seguridad e Higiene en el Trabajo, Editorial Tebar, México 2003.

Cubos Aviña Estela, Identificación de los factores que influyen en la Rotación del Personal Operativo en una Empresa de Servicios y una Propuesta para su Disminución, Trabajo de seminario 2002.

F. Stoner James, Administración, Editorial Pearsòn Educación, México 1997.

Fernández Arena José Antonio, El Proceso Administrativo, Editorial Diana. México 1997.

Hernández y Rodríguez Sergio, Administración 1, Editorial Mc Graw Hill, México 2000.

Keith Davis, Comportamiento Humano, Editorial. Mc Graw Hill, México 2000.

Kinichi Angelo, Comportamiento Organizacional Editorial Mc Graw Hill, México 2003.

Koontz Harold, Administración 1, Editorial Mc Graw Hill, Mexico 1995.

Koontz Harold, Elementos de Administración, Editorial. Mc Graw Hill, México 2002.

L. Byars Lloyd, Administración de Recursos Humanos, Editorial Interamericana, México 1983.

Ley Federal del Trabajo, Editorial Mc Graw Hill, México 2001.

Mercado H. Salvador, Administración Aplicada, Primera Parte, Editorial Limusa, México 2003.

Morgal Gareth, Imágenes en la Organización, Editorial. Alfaomega, México 1991.

Much Galindo, Fundamentos de Administración, Editorial. Trillas, México 2001.

Prieto Sierra Carlos, Introducción a los Negocios, Editorial Banca y Comercio, México 1997.

Puchol Luis, Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Editorial. Díaz de Santos, Madrid 2003.

R. Hampton David, Manual de Desarrollo de Recursos Humanos , Editorial. Trillas, México 1982.

R. Schermerhorn John, Administración, Editorial. Limusa, México 2004.

R. Terry George, Principios de Administración II, Editorial. Ecafsa, México 1996.

R. Wayne Mondy, Administración de Recursos Humanos, Editorial. Prentice Hall, México 1997.

Reyes Ponce Agustín, Administración del Personal, Editorial. Limusa, México 2004.

Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Segunda Parte, Editorial, Limusa, México 2002.

Ríos Jorge Szalay, Relaciones Públicas, Editorial. Trillas, México 1998.

Robert M. Noe, Administración de Recursos Humanos, Editorial Prentice Hall, México 1997.

Rodríguez Valencia Joaquín, Administración Moderna del Personal Editorial Ecafsa, México 1999.

S. Feldman Robert, Introducción a la Psicología, Editorial. Mc Graw Hill, México 2000.

Siegel Laurence, Psicología Industrial, Editorial Continental, México 1989.

Stephen P. Robbins, Fundamentos de Administración, Editorial. Prentice Hall, México 1996.

Soto Eduardo, Comportamiento Organizacional, Editorial. Thomson, México 2001.

Velásquez Mastretta Gustavo, Humanismo en la Administración II,
Editorial Ecafsa, México 1996.