



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN**

**“DISEÑO DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE AYUDANTE
GENERAL, PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL
EN UNA EMPRESA
PRODUCTORA DE GALLETAS”**

**T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

BRENDA LUCERO GARCÍA GARCÍA

ASESOR: L.A. E. REGINO QUIROZ SOLÍS

CUAUTITLAN IZCALLU, EDO. DE MEXICO

2007



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.



Agradecimientos

Gracias a mis padres por ayudarme a ser quien soy, y por haberme dado la mejor herencia que un padre le puede dejar a un hijo, la educación para poder defenderme en la vida.

L. A. E. Regino Quiroz Solís

Gracias por ser mi guía, mi consejero y mi maestro, por compartir sus conocimientos para ser una buena profesionista y una mejor persona.



INDICE

	PAG.
Objetivo General	i
Planteamiento del Problema	ii
Hipótesis	iii
Justificación	iv
Metodología de la Investigación	v
Introducción	1
Capítulo 1	
1. Antecedentes Generales	
1.1 Definición de Administración	5
1.2 Concepto de Administración	5
1.3 Proceso Administrativo	6
1.4 Origen y Desarrollo de la Administración de Recursos Humanos	13
1.5 Concepto de Administración de Recursos Humanos	14
1.6 Importancia de los Recursos Humanos	14
1.7 Características de los Recursos Humanos	15
1.8 Objetivos y Funciones de la Administración Recursos Humanos	16
Capítulo 2	
2. Análisis y Descripción de Puestos	
2.1 ¿Qué es un análisis de puestos y descripción de puestos?	21
2.2 Proceso de análisis del puesto.	22
2.3 Importancia de la descripción de puestos	23
2.4 Utilidad del análisis y descripción de puestos	23
2.4.1 Usos y aplicaciones del análisis y descripción de puestos	25
2.4.2 ¿Qué información se necesita para el análisis y descripción de puestos?	26



Índice

2.5	Métodos para recabar información en el análisis de puestos	27
2.6	Descripción de puestos y ejemplos	32
2.7	Diseño de un análisis de puestos	38

Capítulo 3

3. Rotación de Personal

3.1	¿Que es la rotación de personal?	45
3.2	Causas de la rotación de personal	46
3.2.1	¿Que es el Ausentismo?	48
3.3	Costos de la rotación de personal	50
3.4	Índices de Rotación	52
3.4.1	Ejemplo del Indice de Rotación de Personal	54

Capítulo 4

4. Causas que Provocan la Rotación de Personal

4.1	Política Salarial	59
4.2	Política de Beneficios Sociales	61
4.3	Supervisión	64
4.3.1	Objetivos de la Supervisión	64
4.3.2	Concepto de Supervisor	65
4.3.3	Características del Supervisor	65
4.3.4	Estilos de Supervisión	66
4.4	Promociones	66
4.4.1	Tipos de Promociones	67
4.5	Ambiente Laboral	68
4.5.1	Tipos de Ambiente	68
4.5.2	Factores que miden el Ambiente	69
4.6	Cultura Organizacional	70



4.6.1	Tipos de cultura organizacional	70
4.6.2	Características de la cultura organizacional.	71
4.6.3	Funciones de la cultura organizacional.	72
4.6.4	Importancia de la cultura organizacional	72
4.6.5	Factores que afectan la cultura organizacional	73
4.7	Política de Reclutamiento y Selección de personal.	74
4.8	Capacitación y entrenamiento de los Recursos Humanos	77
4.8.1	Capacitación	77
4.8.1.1	Objetivos de la capacitación	78
4.8.1.2	Técnicas de Capacitación	78
4.8.1.3	Etapas para preparar un programa de capacitación	79
4.8.2	Entrenamiento	83
4.8.2.1	Objetivos del Entrenamiento	83
4.8.2.2	Importancia del Entrenamiento	84
4.8.2.3	Métodos de Entrenamiento	84
4.8.2.4	Programa de entrenamiento	86
4.9	Valuación de puestos.	87
4.9.1	Técnicas de valuación de puestos	87
4.10	Reglamento interno de trabajo	90

Capítulo 5

5. Factor Humano dentro de las organizaciones

5.1	Comportamiento	97
5.2	Motivación	102
5.2.1	Teoría de Maslow	104
5.2.2	Teoría de los factores de Herzberg	106
5.2.3	Modelo Situacional de motivación de Vroom.	107
5.2.4	Teoría de la expectativa	109
5.2.5	Otras Teorías.	110



Índice

5.3	Comportamiento de grupo	111
5.4	Comunicación	112

Capítulo 6

6. Caso Práctico

6.1	Antecedentes	117
6.2	Panorama Actual	117
6.3	Ausentismo	119
6.4	Rotación de Personal	121
6.5	Encuesta de Salida	123
6.6	Propuesta	126
6.7	Análisis de puestos	126
6.8	Descripción de puestos	126
6.9	Perfil de puestos	134

Conclusiones	135
------------------------	-----

Bibliografía	137
------------------------	-----

Anexo



OBJETIVO GENERAL

Diseñar la descripción de puestos para ayudantes generales como una herramienta para disminuir la rotación de personal en una empresa productora de Galletas.



HIPÓTESIS

Si se elabora una descripción de puestos, en donde se considere la información sobre el puesto y el factor humano para seleccionar a los candidatos adecuados, se podría reducir la rotación del personal dentro de la empresa además de los costos en el proceso de Reclutamiento y capacitación de personal.



JUSTIFICACIÓN

Al realizar esta investigación se integrarán conocimientos básicos para diseñar una descripción de puestos para Ayudantes Generales el cual obtendrá como resultado un perfil del puesto que ayudara al reclutador al momento de cubrir esta vacante, se tomará como base para realizar valuaciones de puestos, para saber que se requisitos necesita cubrir un trabajador para tener una promoción y poder conseder aumentos de salario, además de que el personal tendrá una idea clara de cuales son sus responsabilidades y actividades a realizar.



PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a la falta de una descripción de puestos para Ayudantes Generales, el reclutamiento de personal para este puesto se esta realizando de forma erronea, debido a que no se tiene conocimiento del alcance del puesto, ocasionando que ingresen personas que posteriormente no saben cuales son sus responsabilidades y las actividades que van a realizar, originando incomodidad y finalmente el abandono del trabajo.



METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación que se utilizará en este proyecto es correlacional ya que se relacionaran dos variables descripción de puestos y rotación de personal, mediante la propuesta del diseño de una descripción de puestos como herramienta para la disminucón de la rotación de personal.

Este tipo de investigación nos ayudará a predecir si los resultados del diseño de una descripción de puestos que son utilizados de manera adecuada ayudaran a disminuir la rotación de personal. dentro de una empresa productora de Galletas ubicada en la zona industrial Vallejo.



INTRODUCCIÓN

Dentro de esta tesis encontraras una propuesta basada en los conocimientos básicos para la elaboración de una descripción de puestos el cual obtendra como resultado un perfil del puesto de Ayudante General, con la finalidad de ayudar la reclutador a elegir al personal adecuado apegandose a un perfil de puestos definido, y tambien será de utilidad para el personal que ocupe por primera vez el puesto de Ayudante General dentro de la organización

En el capítulo uno encontrarás conceptos básicos sobre Administración General y Administración de Recursos Humanos, los cuales facilitarán la comprensión del tema.

Dentro del capítulo dos se hablará de los pasos y métodos de análisis para realizar una descripción de puestos, hasta obtener un perfil dl puestos que se utilizará como una herramienta para reclutar personal dentro de una organización.

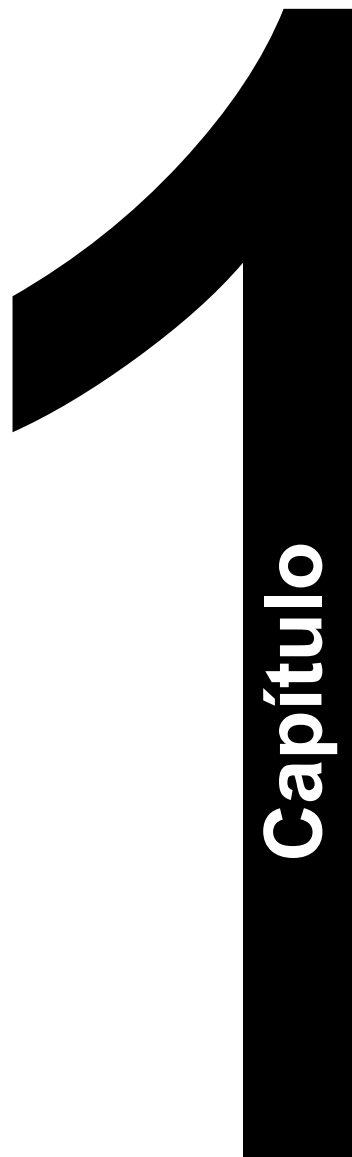
En el capítulo tres podrás conocer que es la rotación de personal, como se mide, algunas causas que la originan y como afecta económicamente a la organización

En el capítulo cuatro se profundiza en las causas que originan la rotación de personal.

El quinto capítulo toca el tema de factor humano y como es que afecta la insatisfacción del personal a una organización provocando la rotación de personal..

En el último capítulo encontrarás una propuesta en donde se muestran algunos datos que servirán para para la elaboración de una descripción de puestos para el puesto de Ayudante General.

**Antecedentes
Generales**





1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 Definición de Administración

La palabra administración, se forma con el prefijo ad, hacia y con ministratio; esta última palabra proviene a su vez de minister, vocablo compuesto de minus, comparativo de inferioridad, y del sufijo ter, que funge como término de comparación.

Si magister (magistrado) indica una función de preeminencia o autoridad, el que ordena o dirige a otros en una función; minister expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia, el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro.

La etimología de administración, da la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta.

1.2 Concepto de Administración

Existen diversos autores que aplica de diferente manera la palabra Administración y por lo tanto tienen su propia definición que no es mas que un concepto.

H. Fayol “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar” ¹

J. A. Fernández Arena “Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado” ²

¹ Agustín Reyes Ponce “Administración Moderna” Editorial Limusa, México 2002 Pág. 3

² Ibidem Pág. 3

Capítulo 1

Antecedentes Generales



Koontz y O' Donnell: “La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes” ³

Peterson y Plowman: “Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realiza los propósitos y objetivos de un grupo humano particular” ⁴

Con lo anterior concluyo; que administración es: La ciencia que apoyada en una técnica específica ayuda a un organismo social a conseguir sus objetivos o metas fijados integrando todos sus recursos disponibles.

1.3 Proceso Administrativo

La administración es el proceso que se lleva a cabo para lograr eficazmente los objetivos de la organización con y por medio de las personas. Para lograr su objetivo, la administración normalmente necesita coordinar varios elementos vitales que se llamarán funciones o elementos.

El modelo administrativo de Fayol, se basa en tres aspectos fundamentales: La división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de criterios técnicos que deben orientar la función administrativa.

Al mismo tiempo, Henry Fayol estableció 6 áreas funcionales para una empresa las cuales se mencionan a continuación.

Administrativas o de gerencia: La cual contiene la previsión, mando, organización, coordinación y control.

³ Agustín Reyes Ponce “Administración Moderna” Editorial Limusa, México 2002 Pág. 3

⁴ Ibidem Pág. 3



Técnicas de Producción: Esta función se encarga de la fabricación y la transformación de insumos.

Comerciales: Se encarga de las compras, ventas y búsqueda de mercados.

Financieras: Esta función se encarga de la búsqueda y administración de capitales.

Contabilidad: Se encarga de que los registros de ingresos y egresos, inventarios, balances, estadísticas y precios se lleven correctamente.

Seguridad: Se encarga de la protección de los bienes de la empresa así como de la seguridad de los empleados.

Para formular su proceso administrativo, Fayol consideraba cinco elementos en la administración:

1. Prever: Una vez que se tienen los objetivos definidos se empieza con la planificación resolviendo las preguntas ¿cuándo?, ¿cuánto? y ¿con qué? se realizarán dichos objetivos.
2. Organizar: Consiste en asignar el personal con el que contará la organización, donde se va a ubicar a cada uno y como van a operar cada uno para lograr los objetivos.
3. Mandar: El mandar es el poder que se tiene para dar ordenes y que estas sean ejecutadas, pero también tiene que ver con la capacidad de la persona que tome esta responsabilidad.
4. Coordinar: Es la sincronización de los esfuerzos.
5. Controlar: Consiste en ver si realmente aquello que se había pensado en la previsión se ha cumplido.

Capítulo 1

Antecedentes Generales



Urwick sigue la división de Fayol, descompuso el primer punto en Prevención y Planeación, ya que en tiempos de Fayol la previsión técnica era como la adivinación.

En el Libro Principios de Administración Moderna de Koontz y O' Donnell propone una división de cinco elementos, en la que interviene la planeación, la integración, la dirección y el control.

Con ayuda de los anteriores autores y Terry, Reyes Ponce adopto una división que a su parecer era la mas completa y que a continuación se muestra.

Fase Mecánica

Previsión.- Consiste en el valor de la práctica realizada, que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse.

La previsión comprende tres etapas:

1. **Objetivos:** Se encarga de fijar los fines de la empresa.
2. **Investigación:** Se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse; como la información.
3. **Alternativas:** Trata de la adaptación de los medios encontrados, a través de la información, para ver cuantas posibilidades de acción distintas existen.

Planeación.- Consiste en la determinación del curso de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de criterios, tiempos etc., necesarias para su realización.

La planeación esta integrada por cinco etapas:



1. Políticas: Son principios para orientar la acción
2. Procedimientos: Es una secuencia de operaciones o métodos.
3. Programas: Es la fijación de tiempos requeridos para cada acción.
4. Presupuestos: Son programas en donde se precisan unidades, costos, etc.
5. Estrategia y Táctica: Es la organización que se tiene de recursos materiales como de los humanos para alcanzar los objetivos fijados por la empresa.

Organización.- Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que deben darse entre las funciones jerárquicas y obligaciones individuales necesaria en un organismo social para su mayor eficiencia.

La organización esta compuesta por:

1. Funciones: Es la determinación de cómo deben dividirse y asignarse las actividades necesarias para lograr el fin general.
2. Jerarquías: En esta etapa se fija la autoridad y la responsabilidad correspondiente a cada nivel existente dentro de la empresa.
3. Puestos: Son las obligaciones y requisitos que tienen cada unidad de trabajo que sea desempeñada por una persona.

Fase Dinámica

Integración.- Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos elementos, tanto humanos como materiales, que la mecánica administrativa señala como necesarios para su eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos y buscando su mejor desarrollo.

Aunque la integración comprende cosas y personas, lógicamente es más importante la de las personas así que las etapas que comprenden a la integración son:



Capítulo 1

Antecedentes Generales

1. Selección: Esta etapa se encarga de encontrar y escoger los elementos más adecuados.
2. Introducción: Es la mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo más rápida y óptimamente que sea posible.
3. Desarrollo: Es todo elemento en un organismo social que se busca y se necesita para progresar y mejorar.

Dirección.- Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.

Las etapas que integran este elemento son:

1. Autoridad y mando: Dentro de esta etapa tiene una especial importancia debido a que se encarga de la toma de decisiones.
2. Comunicación: Es la etapa que se encarga de llevar las ordenes de acción, que deben de conocer los integrantes de la organización para que lleven acabo correctamente las tareas.
3. Delegación: Es la forma técnica para comunicar a los subordinados el poder de decisión sin perder el control de lo que se ejecuta.
4. Supervisión: Esta etapa se encarga de revisar si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y ordenado.

Control.- Consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar.

Las etapas que comprenden al control son:



1. Establecimiento de estándares y controles: Esta etapa es importante porque sin los estándares y controles es imposible hacer la comparación que es la base de todo control.
2. Operación de los controles: Esta etapa suele ser una función propia de especialistas en cada uno de los controles.
3. Evaluación y resultados: Esta etapa cierra el ciclo, nos ayuda a retroalimentarnos y corregir los errores encontrados y empezar de nuevo con el proceso.

La administración de una empresa requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas. A tales responsabilidades a menudo se les denomina como las funciones de la administración. Si bien varían sus designaciones, estas funciones son ampliamente reconocidas por académicos y gerentes profesionales.

Las funciones administrativas descritas por el autor Arthur G. Bedeian esencialmente son las siguientes:

Planeación: Es el proceso de desarrollar objetivos empresariales, y elegir un futuro curso de acción para lograrlos y comprende:

- 1.1 Establecer los objetivos de la empresa.
- 1.2 Desarrollar premisas acerca del medio ambiente en la cual han de cumplirse.
- 1.3 Elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos.
- 1.4 Iniciar las actividades necesarias para traducir los planes en acciones.
- 1.5 Replantear sobre la marcha para corregir deficiencias existente.

Organizar: Es el proceso mediante el cual los empleados y sus labores se relacionan unos con los otros, para cumplir los objetivos de la empresa. Consiste en dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales del grupo.

Suministrar el personal y administrar los recursos humanos: Consiste en asegurar que



se recluten empleados competentes, se les desarrolle y se les recompense por lograr los objetivos de la empresa. La eficaz dotación de personal y la administración de los recursos humanos implica también el establecimiento de un ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan satisfechos.

Guiar y la influencia interpersonal: Es el proceso de motivar a las personas o grupos de personas, para ayudar voluntaria y armónicamente en el logro de los objetivos de la empresa.

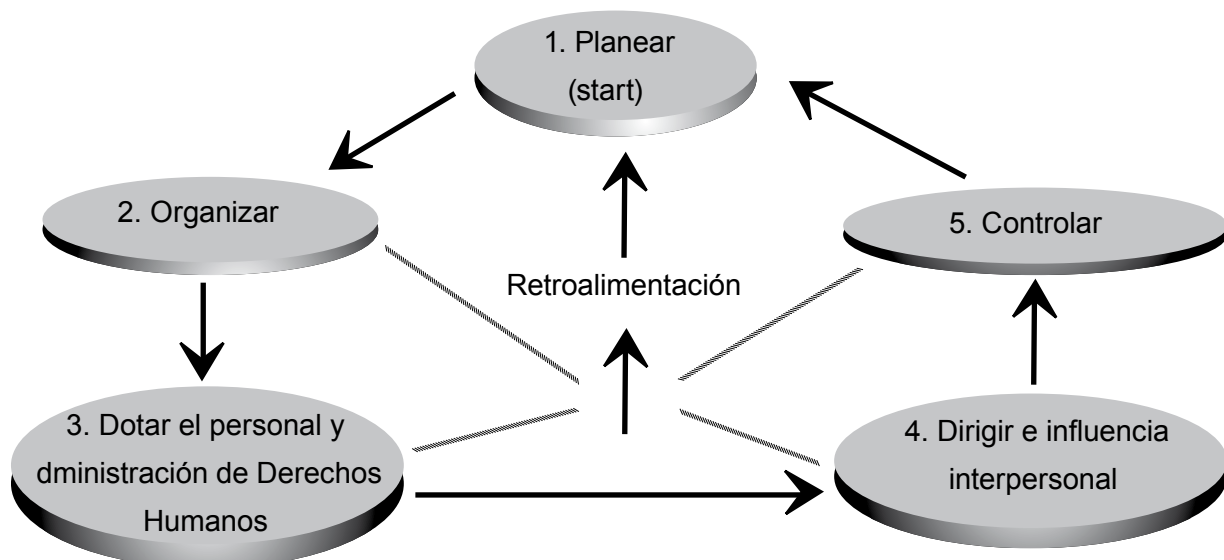
Controlar: Consiste en asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa e implica:

Establecer metas y normas

Comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas

Reforzar los aciertos y corregir las faltas.

El proceso administrativo se representa por el diagrama mostrado en la parte inferior.





1.4 Origen y Desarrollo de la Administración de Recursos Humanos

Desde que los administradores empezaron a lograr objetivos y planes por medio del esfuerzo de grupos organizados, tuvieron que realizar ciertas funciones básicas de personal, con frecuencia de naturaleza informal.

La administración de recursos humanos ha evolucionado a partir de importantes progresos e interrelaciones que datan el comienzo de la revolución industrial.

Con la fábrica, llegó un tipo de conducta reglamentada que surgió de la interdependencia de tareas y posiciones. Como resultado, a fines de 1880 algunos países promulgaron leyes para establecer salarios mínimos para trabajadores masculinos y para reglamentar condiciones laborales que afectaban la salud y seguridad de los trabajadores. Posteriormente, fueron promulgadas leyes de compensación para los trabajadores a fin de proveer pagos de indemnización por lesiones sufridas en accidentes de trabajo.

En 1913 el libro de Hugo Munsterberg, *Psicología y Eficiencia Industrial*; describía experimentos al seleccionar a conductores de tranvías, oficiales de barco, operadores de conmutadores telefónicos. Las contribuciones de Munsterberg a la administración, fueron respecto al análisis de puestos en términos de sus requerimientos mentales y emocionales y en términos del desarrollo de dispositivos de pruebas.

Otros psicólogos que hicieron contribuciones a la función de personal fueron: W. Dill Scott, quien recibió reconocimiento por su primer trabajo sobre selección de personal de ventas y por su libro sobre administración de personal. J Mckeen Cattell, famoso por sus actividades de desarrollo de pruebas y por sus esfuerzos para establecer la psicología en la corporación.

El verdadero avance de la administración de recursos humanos se considerará a partir de

Capítulo 1

Antecedentes Generales



1930, en donde surgieron las primeras investigaciones en el campo de la conducta humana y el desarrollo de nuevos sistemas, técnicas para administrar al personal, además de legislar mas sobre materia laboral y nace el positivismo administrativo.

1.5 Concepto de Administración de Recursos Humanos

Existen diferentes conceptos de Administración de Recursos Humanos pero las que más llamaron mi atención son las siguientes:

“Un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización, su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento a favor de unos y otros” ⁵

“Es la planeación, organización, dirección y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la organización.” ⁶

Con base en los conceptos anteriores considero que la administración de recursos humanos es: El proceso de integración del personal a la organización tomando en consideración sus necesidades, además de ser un enlace entre empleados y la organización.

1.6 Importancia de los Recursos Humanos

En el pasado un empleado se desempeñaba en un puesto de trabajo en un departamento específico, desarrollando tareas particulares junto con otras personas que hacían lo mismo que él. Sin embargo, hoy en día es más probable que los empleados se encuentren a sí mismos trabajando en equipos de proyectos, con diferentes personas de otras áreas de la organización. Muchos otros realizan la mayor parte de su trabajo en su propia casa y rara vez ven a sus compañeros de trabajo. Y por supuesto la competencia global ha aumentado la importan-

⁵ L .A. Joaquín Rodríguez Valencia “Administración Moderna de Personal” Editorial ECAFSA, México 1999 Pág.20

⁶ L.A. Joaquín Rodríguez Valencia “Administración Moderna de Personal” Editorial ECAFSA, México 1999 Pág.20



cia de que las organizaciones mejoren la productividad de su fuerza de trabajo. Esto trae como consecuencia la necesidad de contar con especialistas en recursos humanos adecuadamente capacitados en áreas tales como la psicología, la sociología, el diseño de la organización y en leyes.

Hoy en día los profesionales en recursos humanos son elementos importantes para el éxito de cualquier organización. Su trabajo requiere un nuevo nivel de profesionalismo que no tiene precedentes en la administración de recursos humanos. Por eso no es de sorprender que su estatus en la organización también se haya elevado.

1.7 Características de los Recursos Humanos

La administración de los recursos humanos debido a su desarrollo dentro de la empresa que presta un bien o un servicio; tienen las siguientes características:

- a) No puede ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos ya que no se puede obligar a nadie a laborar dentro de una organización.
- b) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades se manifiestan a través del comportamiento de las personas en las organizaciones por eso son intangibles.
- c) Los recursos humanos pueden ser incrementados en cualquier momento ya sea por descubrimiento o mejoramiento, sin embargo también pueden ser disminuidos por accidentes, enfermedades, etc.
- d) No todas las personas poseen las mismas habilidades, conocimientos o experiencia, por lo cual se dice que los recursos humanos son escasos; por lo tanto entre más escasos sean los recursos humanos, se originara una competencia mayor para los candidatos que aspiren a una vacante.



1.8 Objetivos y Funciones de la Administración de Recursos Humanos

Una organización puede ser industrial, una dependencia pública, un hospital, un hotel etc., puede ser pequeña, mediana, grande, muy grande y por lo tanto, el sistema de recursos humanos tiene diversos objetivos, entre los principales están:

1. Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización, para promover el máximo de los bienes y servicios producidos.
2. Proporcionar a la organización una fuerza laboral eficiente para la satisfacción de sus planes y objetivos.
3. Elevar la productividad del personal para promover la eficacia y eficiencia de la dirección.
4. Coordinar el esfuerzo de grupos de trabajo para proporcionar unidad de acción en la consecución de objetivos comunes.
5. Satisfacer requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores para crear condiciones satisfactorias de trabajo.
6. Alcanzar hasta su máximo nivel la realización del trabajador y del patrón.
7. Resolver eficazmente los problemas que se susciten antes de establecer la relación laboral, durante la presentación de los servicios y al término de dicha relación laboral para sostener adecuadas relaciones de trabajo.

El área de Recursos humanos se encarga de ciertas actividades para el beneficio de una organización, pero también de sus trabajadores dentro de las cuales encontramos las siguientes:

- Empleo: Esta función comprende todo el proceso de reclutamiento y selección del personal desde una entrevista hasta la contratación e inducción del nuevo trabajador.
- Administración de salarios: Consiste en asignar actividades por las cuales se pagara un

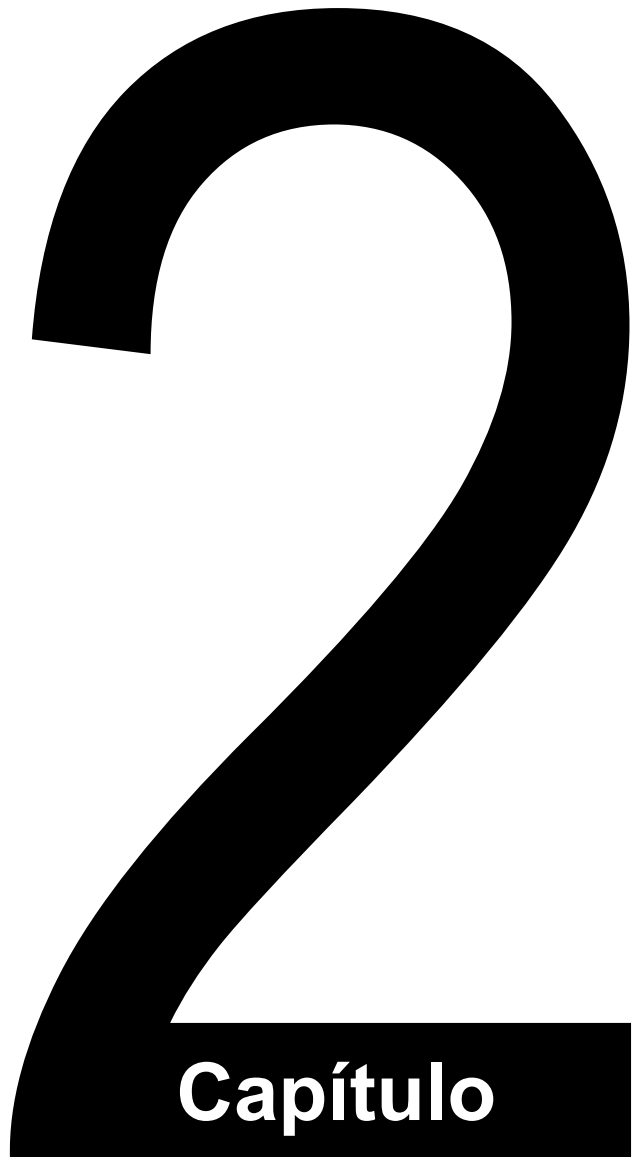


Capítulo 1 Antecedentes Generales

suelo justo, además de realizar una evaluación del desempeño después de un periodo de prueba.

- Relaciones internas: Consiste en proporcionar un clima organizacional adecuado con la ayuda de políticas, reglamentos, motivación y posibilidades de crecimiento y entrenamiento para ocupar puestos mas altos.
- Servicios al personal: Proporcionar servicios como los recreativos, de seguridad tanto dentro de sus lugares de trabajo que evitaren accidentes, como dentro de las instalaciones en general.
- Planeación de Recursos Humanos: Se refiere a la estructura de la organización que tenga la empresa en el futuro, incluyendo análisis de puestos y la posibilidad de que los empleados puedan ocupar mejores puestos a través de su desarrollo.

**Análisis y
Descripción
de Puestos**





2. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

2.1 ¿Qué es un análisis de puestos y Descripción de Puestos?

El análisis de puestos se define como:

“Proceso de obtención de información relativa al puesto. En el sentido más amplio, abarca la recolección y análisis de cualquier información relativa al puesto, por cualquier método y para cualquier propósito”⁷

“Proceso que determina en cada ocupación: a) los deberes, responsabilidades y condiciones de trabajo que la caracterizan; b) el grado de habilidad y conocimientos que exige”⁸

“Es un procedimiento sistemático para reunir, documentar y analizar información sobre tres aspectos básicos de un puesto de trabajo; contenido del puesto, requerimientos del puesto y contexto del puesto”⁹

La descripción de puestos se puede definir de la siguiente manera:

“Descripción detallada de los cometidos y de los requisitos exigidos para desarrollarlos. Es también el resultado de la investigación de puestos”¹⁰

Dicho de otra forma podemos establecer que la descripción de puestos de trabajo es la exposición detallada, estructurada, ordenada y sistemática, según un protocolo dado, del resultado del análisis de puestos de trabajo. Esta exposición podrá ser redactada en prosa en forma

⁷ Manuel Fernández Ríos “Análisis y descripción de puestos de trabajo” Editorial Díaz Santos México, 1995 Pág. 56

⁸ IBDEM Pág. 56

⁹ José C. Sánchez “Valoración de puestos de trabajo” Editorial Díaz Santos México, 1997 Pág. 30

¹⁰ Manuel Fernández Ríos “Análisis y descripción de puestos de trabajo” Editorial Díaz Santos México, 1995 Pág. 58

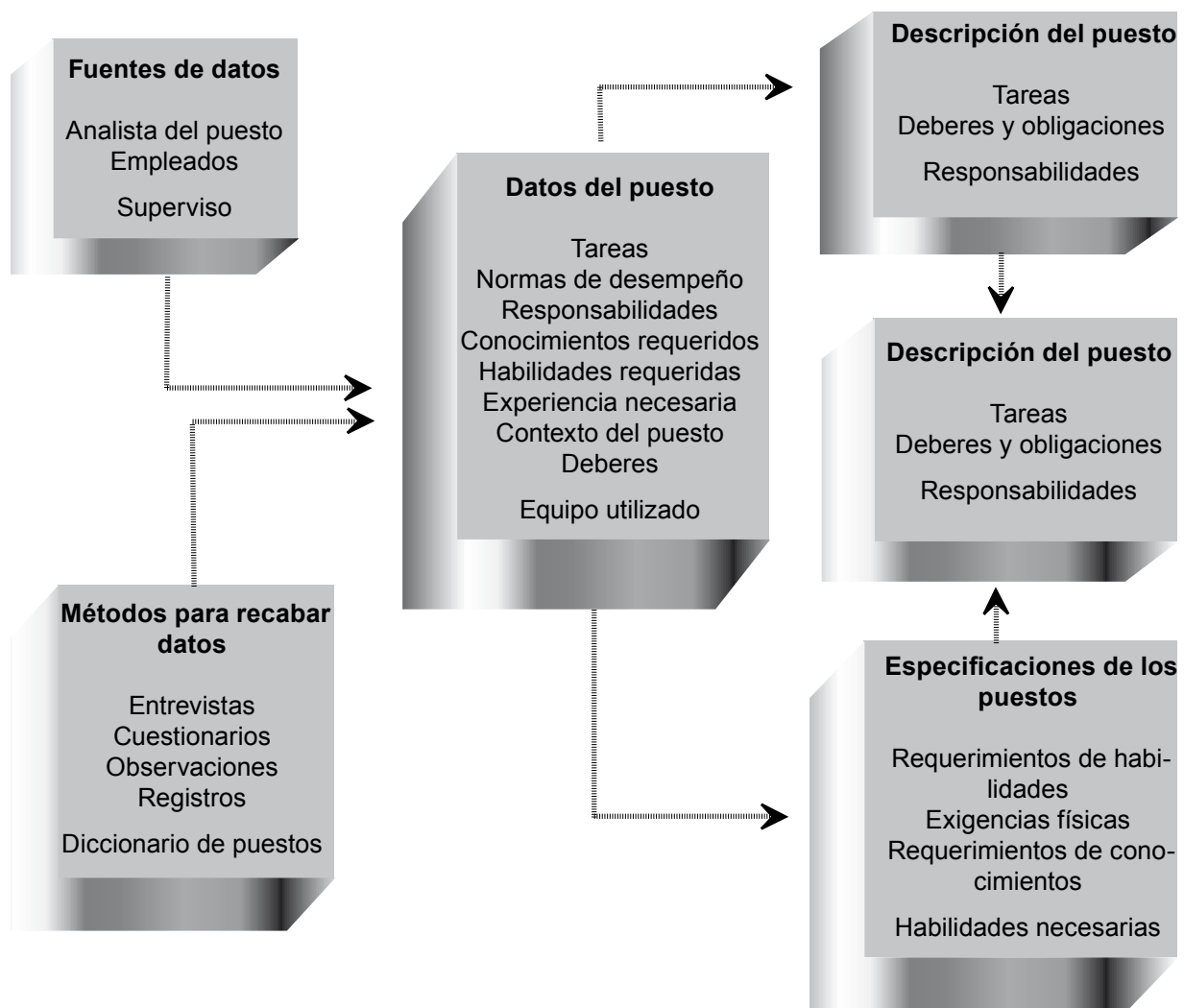


Capítulo 2 Análisis y Descripción de Puestos

narrativa o presentada en formatos codificados, según reglas previamente establecidas o de forma mixta, y no tiene que incluir necesariamente la especificación, aunque es común que se acompañe.

2.2 Proceso de análisis del puesto

El propósito final del análisis de puestos, consiste en mejorar el desempeño y la productividad organizacional y por este motivo se presenta a continuación una manera de realizar el análisis de puestos.





2.3 Importancia de la descripción de puestos

Lamentablemente el análisis y descripción de puestos se ha considerado un procedimiento no importante o al menos no tan necesario para las empresas, pero este es la base para procedimientos tales como promociones y retribuciones.

Para poder comprender que tan importante es el análisis y descripción de puestos es necesario que nos contestemos algunas preguntas, por ejemplo: ¿Cuántas veces los trabajadores se encuentran desorientados porque no saben cuales son sus funciones o tareas?, ¿Cuántas veces se ha seleccionado a un candidato para cubrir una vacante en la empresa y después de un tiempo nos damos cuenta que no era la idónea?. El no darle la importancia apropiada al análisis y descripción de puestos, puede tener repercusiones a largo plazo para la empresa las cuales generan costos.

La descripción de puestos es importante, tanto para trabajadores como para patrones ya que esta herramienta es la respuesta a las preguntas anteriores; a los trabajadores les ayuda a conocer las obligaciones de su puesto y recordarles los resultados que se espera de su desempeño, para patrón las descripciones por escrito pueden servir como base para saber los requerimientos de un puesto y emprender acciones correctivas cuando las obligaciones expuestas en la descripción del puesto no se realizan del modo requerido.

2.4 Utilidad del análisis y descripción de puestos

El análisis y descripción de puestos de trabajo, pese a su antigüedad, sigue constituyendo una de las herramientas básicas de organización, dirección y gestión. Es frecuente, sin embargo que su utilización se limite a solo unas pocas actividades.

Las utilidades del análisis y descripción de puestos se puede clasificar de la siguiente forma:

Capítulo 2

Análisis y Descripción de Puestos



- a) Utilidad Teórica :
 1. Planificar revisiones de la documentación.
 2. Establecer mejores bases para diseñar y presentar informes.
 3. Detectar lagunas de conocimiento.
 4. Desarrollo de Test.

- b) Utilidad organizacional:
 1. Reclutamiento de personal.
 2. Selección y asignación de personal.
 3. Diseño y reestructuración de puestos de trabajo.
 4. Desarrollo y entrenamiento del personal.
 5. Auditorias de personal.
 6. Definición de niveles de responsabilidad.
 7. Coordinación de actividades.
 8. Estudio de tiempos y movimientos.

- c) Utilidad sindical:
 1. Definición de sectores de negociación de contratos.
 2. Documentación para la negociación.

- d) Utilidad para la administración:
 1. Definición y control de igualdad de oportunidades de empleo.
 2. Definición de programas de capacitación.
 3. Temas relativos a la seguridad social y al desempleo.
 4. Definición y control de políticas de higiene y seguridad.

- e) Utilidad individual:
 1. Entrenamiento profesional.



2. Diseño de Curricula.
 3. Identificación de trabajos útiles para terapia ocupacional.
 4. Evaluación y medida del rendimiento.
 5. Satisfacción laboral.
- f) Utilidad general:
1. Descripciones sociológicas.
 2. Descripciones económicas.

2.4.1 Usos y aplicaciones del análisis y descripción de puestos

Fuertes F., “enumera en una tabla clasificatoria una lista de aplicaciones, las cuales se muestran a continuación:”¹¹

- 1.- Reclutamiento, selección y encuadramiento: Los perfiles se basan en los requerimientos y exigencias que el puesto de trabajo impone.
- 2.- Valoración de puestos de trabajo: Se apoyan en la información del análisis y descripción de puestos para dar una valoración a los puestos de trabajo, se establece un valor relativo a los puestos que existan.
- 3.- Evaluación de resultados y desempeños: Esta evaluación se refiere únicamente a la eficiencia del trabajador en el desempeño de su puesto, es difícil establecer esta eficiencia si no tenemos bien definidas las funciones, tareas y objetivos del puesto.
- 4.- Formación y Adiestramiento: El buen conocimiento de lo que el trabajador ha de realizar

¹¹ Manuel Fernández Ríos “Análisis y descripción de puestos de trabajo” Editorial Díaz Santos México, 1995 Pág. 113

Capítulo 2

Análisis y Descripción de Puestos



permite establecer las aptitudes, conocimientos y capacidad necesarios para realizar sus labores.

- 5.- Seguridad y prevención: El análisis y descripción de puestos, nos dará información suficiente para saber como se realizan las actividades normalmente, y por lo tanto nos indicaran cuales son los riesgos y peligros que se pueden derivar del trabajo.
- 6.- Delimitación de las líneas de autoridad: Proporciona información sobre las obligaciones, responsabilidades, áreas de oportunidad, reduciendo así el grado de conflicto dentro de la empresa.
- 7.- Ordenación y clasificación de puestos: Sirve para la valoración de puestos, permite constituir

2.4.2 ¿Qué información se necesita para el análisis y descripción de puestos?

El análisis y descripción de puestos, deberá contener información que de respuestas concretas acerca de la valoración del puesto; actualización del manual de organización; inventario de puestos y elaboración de perfiles; por lo tanto se deberá obtener información sobre:

1. Identificación del puesto.
2. Identificación de la fuente de información.
3. Circunstancias básicas del puesto.
4. La función (objetivo, misión, cometido) del puesto.
5. Las responsabilidades propias del puesto.
6. Las tareas constitutivas del puesto.
7. Los requerimientos que exige el puesto.
8. Las condiciones físicas, ambientales y sociales en que se desarrolla el puesto.



2.5 Métodos para recabar información en el análisis de puestos

Los datos del puesto pueden obtenerse de varias formas. Los métodos más comunes para analizar puestos son:

Entrevistas.- Se pregunta a los empleados y gerentes en forma individual respecto al puesto que se analiza. Hay diversos tipos de entrevista de análisis de puestos dependiendo de los objetivos que este método persiga:

1. Entrevista exploratoria.- Trata de obtener información general sobre la naturaleza y contenido del puesto, que ayuden a la elaboración de un cuestionario.
2. Entrevista de verificación.- Comprueba la información que se obtuvo de la entrevista exploratoria sea correcta, además de checar que no se olvide ningún aspecto significativo del puesto de trabajo y su entorno.
3. Entrevista de seguimiento y confirmación.- Comprueba que se redacte de forma clara, correcta, comprensible, precisa y exacta la información obtenida de las entrevistas antes mencionadas, para conseguirlo este tipo de entrevista suele realizarse con varios entrevistadores expertos simultáneamente.
4. Entrevista abierta.- En este tipo de entrevista, se recolecta la información de manera informal mediante una plática común, en donde se crea un ambiente agradable con el propósito de que la persona entrevistada se relaje y la información que proporcione sea confiable.
5. Entrevista semiestructurada.- Se tiene una guía previamente definida, pero se deja libertad al entrevistador para adecuar cada pregunta a las características de la persona a la cual se está entrevistando.



Capítulo 2

Análisis y Descripción de Puestos

Cuestionarios.- Se distribuye cuestionarios preparados con cuidado, para que las personas que desempeñan el puesto y el gerente a quien reportan las llenen por separado. Estas formas se utilizan para obtener datos de las obligaciones y tareas desempeñadas en el puesto; propósito del mismo, entorno físico, requerimientos para desempeñar el puesto (habilidad, educación experiencia, requerimientos físicos y mentales), equipo y materiales utilizados y aspectos especiales de salud y seguridad.

Observación.- Mediante este método, se aprende sobre los puestos al observar las actividades de quienes los realizan y registrarlas en una forma estandarizada.

Dependiendo de las conductas que se desea apreciar, existen diferentes clases de observación como:

La observación estructurada, la cual se basa en un registro de hechos, conductas a partir de una parrilla clasificatoria, a continuación se muestra un ejemplo:

Área socioemocional	1. Se muestra amable, anima a los demás, presta ayuda, premia y recompensa.
	2. Dramatiza, expone sus sentimientos, excita fantasías equívocas, cualidad de cómo si.
	3. Está de acuerdo, toda forma de aprobación, condescendencia.
Área de prueba: Intentos de respuesta	4. Hace propuestas, instruye, controla la comunicación
	5. Expresa su opinión, valora, analiza, expresa actitudes o deseos.
	6. Da información, orienta, repite, aclara, confirma.



Área de prueba: Preguntas	7. Solicita información, orientación, repetición, aclaración, confirmación.
	8. Pregunta la opinión, valoración, análisis de deseos actitudes.
	9. Solicita propuestas, instrucción, reglas de conducta.
Área socioemocional	10. No está de acuerdo, rechaza el contenido de la comunicación; (no a la persona)
	11. Da señales de tensión, ríe, se retrae, pide ayuda.
	12. Se muestra hostil, rechaza a los demás (a la persona), se defiende, se impone.

Fuente: Bales, R. F. Interaction process analysis, Cambridge, Mass, Addison Wesley

La observación estructurada con una gran extensión resulta especialmente útil para:

1. Establecer e identificar objetivos.
2. Proporcionar conocimiento de un amplio campo de actividad, pero muy limitado en los



Capítulo 2

Análisis y Descripción de Puestos

detalles.

3. Disponer de una guía estricta de observación, que será especialmente recomendable para observadores poco experimentados y que podrán ser entrenados de un modo muy específico.
4. Reunir datos con una gran confiabilidad.

La observación no estructurada es directa, se basa en situaciones específicas sin un sistema clasificatorio y es recomendable para:

1. Elaborar un buen sistema de categorías de clasificación para observaciones futuras.
2. Obtener un conocimiento detallado de puestos específicos.

Análisis de contenido de la documentación propia del puesto.- Es un estudio principalmente de los manuales de organización y operaciones, normas y procedimientos de la empresa que estén relacionadas con los puestos, aunque también pueden ser útiles documentos tales como: descripciones de puestos anteriores, documentos explicativos del uso de máquinas y herramientas, quejas y reclamaciones acerca del puesto, fotografías y videos entre otros. Cuando se tiene toda la información sobre el puesto, se clasifica y se enumeran las tareas, identifican los conocimientos que debe de tener la persona que ocupe ese puesto, habilidades, competencias y demás requerimientos que normalmente el puesto requiere de quien lo ocupe.

La finalidad es tener un análisis completo en donde no exista una interrogante sin respuesta.

Bitácora de empleados.- Es posible pedir a los ocupantes del puesto, que lleven una bitácora de sus actividades durante todo un ciclo laboral. Por lo general, la bitácora se llena en momentos específicos del turno de trabajo (por ejemplo, cada media hora o cada hora) durante un periodo de dos a cuatro semanas.

Capítulo 2

Análisis y Descripción de Puestos



Una vez realizada la bitácora, se revisa y reestructura para transformarla en una guía para el análisis de puestos.

Reunión de grupo de expertos.- Es una reunión de todas las personas que están involucradas en el puesto que se está estudiando, ocupantes, supervisores y cualquier otra persona que esté familiarizada con el puesto, se comienza la discusión sobre el mismo con la intención de reunir datos e información de dicho puesto.

Dicho método se puede utilizar con diversos fines, por ejemplo: establecer las necesidades de formación, identificar las calificaciones necesarias para el correcto desarrollo del trabajo, conocer las capacidades y habilidades de los trabajadores, revisión o elaboración de los inventarios de tareas, etc.

Método de incidente crítico.- Consiste en identificar las tareas fundamentales del puesto. Son los deberes y responsabilidades importantes del puesto que desempeña el empleado y que llevan al éxito en tal puesto. La información al respecto se puede recabar mediante entrevistas con los empleados o gerentes, o bien mediante autoreportes escritos por los empleados.

Una vez recabada la información, se escriben enunciados sobre las tareas que representen las actividades importantes del puesto, con esto se obtendrá un reporte de tareas escritas en una forma clara, completa y fácil de comprender por quienes no están familiarizados con el puesto. Este método se enfoca en las conductas de los empleados que son básicas para el éxito del puesto.

2.6 Descripciones de puestos y Ejemplos

Nombre del puesto

Todos los nombres de puestos tienen una gran importancia psicológica porque da jerar-



quía al empleado, además de que proporciona alguna indicación de las obligaciones que le corresponden al puesto.

Sección de identificación del puesto

Esta sección indica la ubicación del puesto dentro de la empresa o departamento, la persona a quien debe reportar y la fecha de la última revisión a la descripción de puestos. También contiene un código, la cantidad de personas que lo desempeñan, cuantos empleados hay en el departamento y donde se localizan.

Sección de obligaciones o funciones esenciales del puesto

Las obligaciones suelen ponerse en orden de importancia, dentro de estas se debe indicar la importancia de cada una de las obligaciones, las herramientas y equipo que utiliza el empleado para desempeñar el puesto. Las personas que elaboren una descripción de puestos deben tener en consideración funciones que representen un riesgo de discriminación.

Sección de especificaciones del puesto

En esta sección se pone mayor énfasis a las cualidades del individuo que pretenda ocupar un puesto, por lo general hay dos aspectos que deben tomarse en consideración la habilidad para realizar el trabajo y las demandas físicas que impone el puesto.

Las habilidades para un puesto incluyen educación o experiencia, capacitación especializada, características o habilidades personales y facultades manuales. Asimismo, la condición del entorno físico y los peligros potenciales también se encuentra dentro de este punto.



Redacción de descripción de puestos

Es esencial utilizar enunciados concisos, directos y sencillos, las oraciones que se refieran a una obligación, por lo general comienzan con un verbo en presente, además los términos a veces en ocasiones y otros similares sirven para describir obligaciones que se realizan de vez en cuando.

Ejemplo 1

Titulo del puesto: Asistente de personal
División: Área sur
Departamento: Administración de recursos humanos
Analista del puesto: Virginia Sasaki
Fecha del análisis: Marzo 3, 2003
Categoría salarial: Exenta
Reporta a: Gerente de recursos humanos
Código del puesto: 11-17
Fecha de verificación: 17 de Diciembre 2003

**Identificación del
puesto**

Enunciado del puesto

Realiza un trabajo profesional en recursos humanos en las áreas de reclutamiento y selección, pruebas, orientación, transferencias y archivo de los expedientes de recursos humanos de los empleados. Puede manejar trabajos y proyectos especiales relacionados con aspectos legales, quejas de los empleados, capacitación o clasificación y compensación. Trabaja bajo supervisión general. El titular debe tener iniciativa y emite juicios personales en el desempeño de las tareas asignadas

**Breve repaso de
las principales
funciones del
puesto**



Funciones esenciales

1. Prepara escritos de reclutamiento y anuncios de vacantes para la recepción de solicitudes.
2. Calendariza y realiza entrevistas para determinar si el solicitante es idóneo para el puesto. Incluye la revisión de solicitudes y currícula recibidos por correo para personal calificado.
3. Supervisa la administración de los programas de pruebas. Es responsable del desarrollo y mejora de los instrumentos y procedimientos de prueba.
4. Presenta un programa de inducción a todos los empleados nuevos. Revisa y desarrolla todos los materiales y procedimientos para el programa de inducción.
5. Coordina la publicación de vacantes en la división y el programa de transferencias. Establece los procedimientos de publicación de vacantes. Es responsable de revisar las solicitudes de transferencia, de coordinar las entrevistas de transferencia y de establecer las fechas reales de transferencias.
6. Mantiene una relación de trabajo diaria con los gerentes de división en cuestiones de recursos humanos, incluyendo cuestiones de reclutamiento recontractación o terminación de contrato de los empleados que terminan su periodo de prueba, y las cuestiones disciplinarias y despidos de los empleados de planta.
7. Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados y gerentes mediante boletines, reuniones, memorandum o contactos personales.
8. Realiza las tareas relacionadas que le asigne el gerente de recursos humanos

R
e
s
p
o
n
s
a
b
i
l
i
d
a
d
e
s

F
u
n
c
i
o
n
e
s
y

E
s
e
n
c
i
a
l
e
s



Especificación del puesto

1. Licenciatura con especialidad en cualquier área de administración de recursos humanos, administración de empresas o psicología industrial o combinación de experiencia, escolaridad y capacitación equivalente a licenciatura en administración de recursos humanos.
2. Conocimientos considerables de principios de selección y funciones de personal
3. Capacidad de expresar ideas con claridad en forma oral y escrita
4. Capacidad para planear y organizar de manera independiente sus actividades
5. De preferencia con conocimientos de software para recursos humanos.

Especificaciones y requerimientos del puesto

Ejemplo 2

Formulario de descripción puesto

Nombre del puesto: Auxiliar de instrumentación quirúrgica

Código 166-088

Fecha: 20- Diciembre-01

Funcionario responsable de esta descripción: Raúl Vega

Localización: División de cirugía, departamento de instrumentación

Supervisor: Dra. Luz Patricia Mejia G.



Requisitos Laborales

Grado de preparación formal: Formación universitaria, de preferencia en una escuela de enfermería o similar.

Experiencia: Mínimo de un año como auxiliar en práctica quirúrgica.

Comunicación: Oral y escrita con diversas áreas internas. Debe conocer el lenguaje médico, asesora al departamento de compras sobre reposición de instrumentos quirúrgicos necesarios. Recibe instrucciones directas del cirujano a cargo de una operación y las transmite a diversos integrantes del personal de enfermería.

Aspectos del desempeño Laboral

Esfuerzo físico: De mínimo a intermedio, el auxiliar de instrumentación quirúrgica debe manejar varios equipos relativamente pesados, pero el grado de esfuerzo muscular no excede los niveles comunes. La precisión y coordinación psicomotora es un factor importante para su labor.

Esfuerzo mental: Debe permanecer totalmente alerta durante las intervenciones quirúrgicas, en determinadas emergencias es responsable de suministrar con rapidez equipos que pueden encontrarse en otras áreas del hospital, aun si el cirujano no ordenó tenerlos a mano antes de la operación.

Condición de trabajo: Debe acomodar su horario a las necesidades de las operaciones quirúrgicas, que con relativa frecuencia conllevan la posibilidad de complicaciones. En ocasiones tiene que desplazarse junto con un paciente a la sucursal de San Mateo, en el barrio Laureles. Alrededor de una tercera parte de su labor consiste en elaborar informes escritos sobre las intervenciones que se practicaron durante la jornada de trabajo.



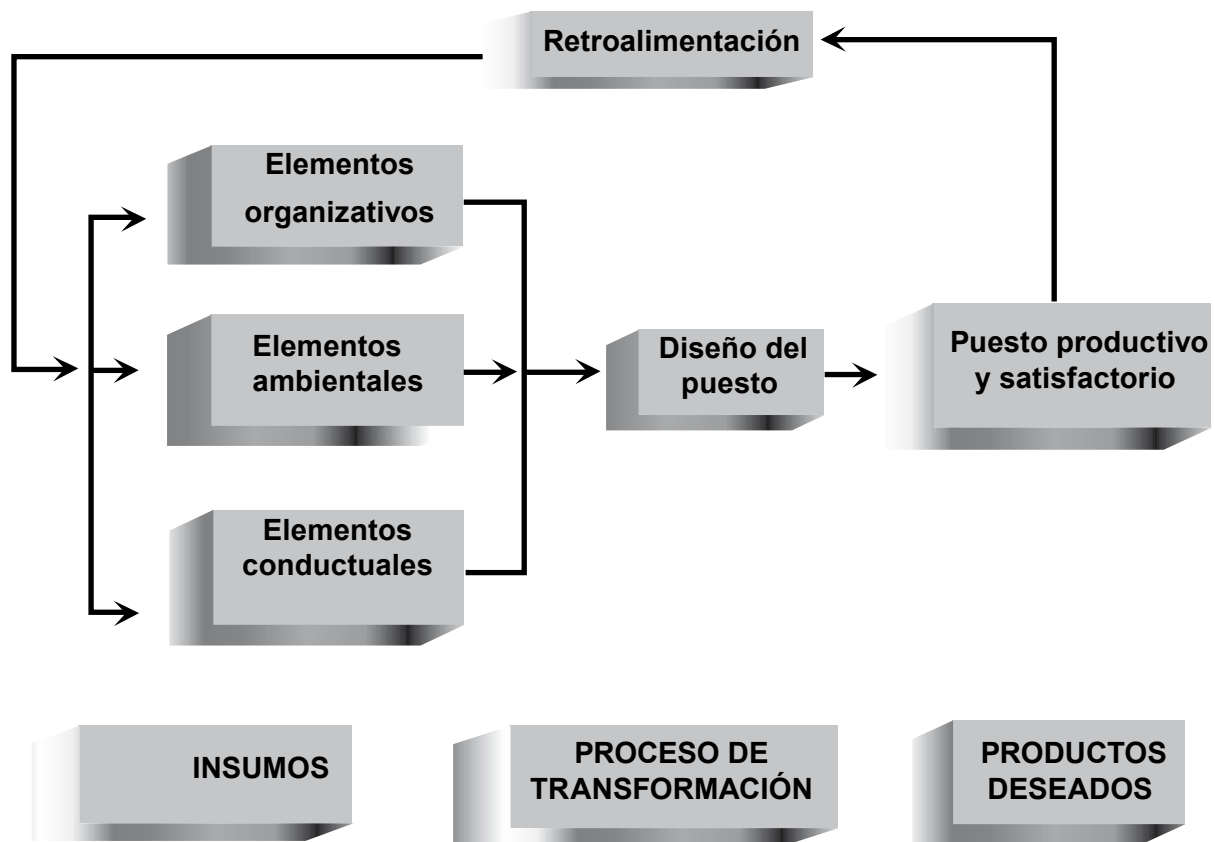
Capítulo 2

Análisis y Descripción de Puestos

2.7 Diseño de un análisis de puestos

El diseño de un puesto debe reflejar las expectativas organizativas, ambiente y conductuales. La productividad y el nivel de satisfacción de cada empleado constituyen una fuente de información respecto a la manera en que se diseñó el puesto. Un puesto mal diseñado produce una productividad reducida, cambios constantes de personal, ausentismo, quejas, sabotaje, renuncias, etc.

El siguiente esquema muestra el diseño de puestos desde una perspectiva de sistemas, ya que la empresa es un sistema y esta es la forma más adecuada de realizar un diseño de análisis de puestos.





Elementos organizativos: se refieren a la eficiencia del puesto.

Taylor dedicó gran parte de su investigación al diseño de puestos de trabajo, y obtuvo éxito mediante el uso de cronómetros y películas que ilustraban los distintos movimientos de determinadas labores, dio origen a la ingeniería industrial y gracias a Taylor se estableció el principio de la especialización para diseñar puestos.

El enfoque mecánico es una técnica que requiere la identificación de los movimientos y tareas de un puesto; para organizarlos de manera que se minimice el tiempo y el esfuerzo necesarios para efectuar la tarea, pero solo un grupo limitado de tareas conformarán el puesto.

Hay puestos que tienen labores muy sencillas, las cuales no requieren de más de un curso de capacitación para que el trabajador domine la tarea, de esta manera el trabajador adquiere experiencia de una forma rápida ayudando a reducir los costos de capacitación.

En el diseño de puestos moderno, se debe incluir otros elementos organizativos como el flujo del trabajo, la ergonomía y las prácticas laborales.

Flujo del trabajo.- Para obtener un servicio o un producto dependiendo a lo que se dedique la empresa, se necesita que se tenga una armonía entre los distintos puestos para que el trabajo se efectúe de forma eficiente.

Ergonomía.- Es el estudio de la relación humano con los equipos y herramientas que se utilizan para el trabajo. Aunque en ocasiones la naturaleza del trabajo que se efectúan no necesariamente es diferente debido a que los principios ergonómicos son iguales, la ubicación de las herramientas, los interruptores y las líneas de montaje se evalúa en términos de su facilidad de uso.

Capítulo 2

Análisis y Descripción de Puestos



Prácticas Laborales.- Son el conjunto de métodos y actividades que permiten llevar a cabo la tarea diaria. La flexibilidad de que disponen los gerentes y los especialistas de recursos humanos para diseñar determinados puestos de trabajo puede ser limitada, en especial cuando existen también elementos externos como la necesidad de cumplir convenios establecidos con sindicatos.

Elementos del entorno.- Se enfoca a los aspectos externos; como por ejemplo el grado de preparación. Los elementos son variados, como los días de fiesta, los horarios de trabajo, las vacaciones y el nivel educativo de los trabajadores; afectan el diseño de puestos, especialmente en compañías que operan en más de un país. Cuando estos intereses no se tienen en cuenta, la empresa puede crear baja satisfacción y motivación, enfrentarse a vacantes difíciles de llenar y en general a una baja calidad del entorno laboral.

Habilidades y disponibilidad del empleado.- Son consideraciones que se deben tomar para equilibrar el grado de preparación de los trabajadores, la abundancia o escasez de los mismos en el mercado laboral y las expectativas sociales que cada uno de ellos trae a su lugar de trabajo.

Expectativas sociales y culturales.- Los intereses de carácter social y cultural influyen de manera definitiva en el nivel de aceptabilidad del diseño de un puesto. Dada la creciente diversidad de la fuerza laboral, estas expectativas son primordiales en el proceso de diseñar un puesto de trabajo.

Elementos de conducta.- Son considerados de gran importancia porque son datos que ayudan a fomentar un ambiente de trabajo que satisface las necesidades individuales de los trabajadores. Las personas que tienen un gran deseo de satisfacer sus necesidades se desempeñan mejor en sus empleos cuando se les coloca en puestos que ofrecen considerable autonomía, diversidad, relevancia y retroalimentación.



Autonomía.- Se considera autonomía la libertad que tiene el trabajador para resolver situaciones que se presenten dentro del entorno de trabajo.

Diversidad.- La falta de cambios produce monotonía y aburrimiento la cual ocasiona fatiga y esta a su vez provoca errores. Al dar variedad a los puestos, se reducen los errores ocasionados por este factor

Identificación de la tarea.- La falta de un reconocimiento a la labor que desempeña cada puesto de trabajo, ocasiona que los trabajadores no pueden observar mas que un aspecto muy parcial de la labor y nunca ven un producto terminado.

Relevancia de la tarea.- Este aspecto ayuda a que el trabajador sepa que su trabajo es importante para muchas personas dentro y fuera de la empresa, por lo tanto el puesto adquiere valor para el trabajador.

Retroalimentación.- Este aspecto es muy importante para los empleados, ya que la retroalimentación ayuda a corregir errores, si se les comentan que ellos realizan correctamente su trabajo los motivan, dándoles razones para mejorar su desempeño ya que saben que se toma en consideración su trabajo.

**Rotación de
Personal**



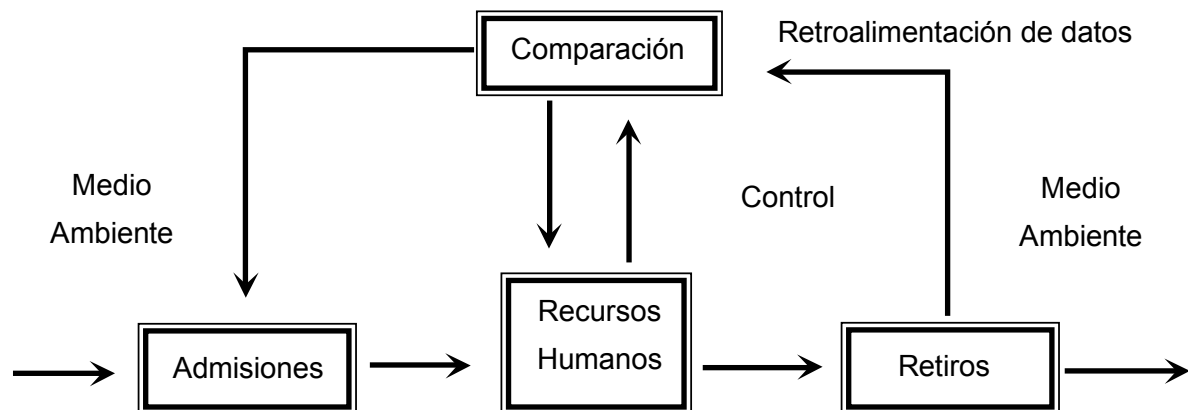


3. ROTACIÓN DE PERSONAL

3.1 ¿Qué es la Rotación de Personal?

A la rotación, se le conoce como la fluctuación de personal y se lleva a cabo entre una organización y su entorno, se define por el número de personas que ingresan y salen de la organización. La rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones, retiros y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo. La rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones y elaborar diagnósticos.

En toda organización saludable, es normal que se presente un pequeño volumen de entradas y salidas de personal, la rotación facilita la entrada de nuevo personal que ayuda a impulsar las operaciones y acrecentar los resultados.





3.2 Causas de la Rotación de Personal.

Una de las causas más importantes que generan la rotación, es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde el trabajador será quien tomara la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección.

Entre los factores que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo, por lo tanto si el trabajador no encuentra lo que piensa que necesita abandona el trabajo y comienza la búsqueda de un nuevo empleo donde si encuentre lo que está buscando.

La motivación esta muy ligado a la satisfacción aunque no dependen uno de la otra pero si se complementan. La motivación puede definirse como la voluntad por alcanzar las metas personales o organizacionales, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Las causas internas más comunes son:

1. Política salarial de la organización.
2. Política de beneficios sociales.
3. Tipo de supervisión ejercido sobre el personal.
4. Oportunidades de progreso dentro de la empresa.
5. Ambiente laboral.
6. Cultura organizacional de la empresa.
7. Inadecuada política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
8. Criterios y programas de capacitación y entrenamiento de los recursos humanos.



9. Criterios de evaluación del desempeño.
10. Política disciplinaria de la organización.

Una de las causas más comunes que ha aumentado la rotación laboral en las organizaciones en los últimos años, es la relacionada con los salarios, cuando los trabajadores piensan que el trabajo que ellos desarrollan debería ser mejor pagado se entra en un conflicto y los trabajadores intentarían solucionarlo dentro o fuera de la empresa.

Relacionado con los salarios; esta la forma de pago, esto también es un motivo de insatisfacción y se presenta frecuentemente con las personas que trabajan a destajo, ya que su trabajo es más pesado y si no se produce la cantidad que se pide entonces no se paga lo que corresponde sobre todo en los trabajos manuales.

Otra causa común es el ambiente en el cual se desarrolla cualquier actividad dentro de la empresa, si este no es ameno, si se tiene compañeros que en lugar de ayudar obstaculicen su trabajo los trabajadores se sienten insatisfechos y esto origina que busquen un trabajo en donde el ambiente sea mejor.

En otros casos, la causa de rotación es la falta de posibilidades de crecimiento dentro de la empresa, como por ejemplo; una asenso, además de los métodos y estilos que la dirección utiliza. Así como los escasos beneficios y prestaciones que se les brinden por pertenecer a la empresa.

Otras causas, son las personales las cuales están ligadas con la vivienda, la carencia de áreas infantiles que garanticen el cuidado de los niños, la atención a familiares cuando se encuentran enfermos, las salidas del país cuando se requiera, la lejanía de la empresa y los problemas con el transporte.



3.2.1 ¿Qué es el Ausentismo?

Es el término utilizado para referirse a las faltas de los empleados al trabajo por cualquier motivo en un periodo determinado.

Lamentablemente no existen suficientes estudios para analizar las causas del ausentismo, sus valores reales, identificación de sus tipos, su calidad, su magnitud y su repercusión en la productividad.

El ausentismo no siempre es causado por el empleado, también puede causarlo la organización por la deficiente supervisión, la falta de motivación y estímulo, las desagradables condiciones de trabajo, la escasa integración del empleado en la organización y el impacto psicológico de una dirección deficiente.

Las principales causas del ausentismo son:

- a) Enfermedad comprobada.
- b) Enfermedad no comprobada.
- c) Razones familiares.
- d) Retardos involuntarios por fuerza mayor.
- e) Faltas voluntarias por motivos personales.
- f) Dificultades y problemas financieros.
- g) Baja motivación para trabajar.
- h) Política inadecuada de la organización.
- i) Accidentes ocurridos en la organización.

El índice de ausentismo, señala el porcentaje del tiempo no trabajado durante las ausencias, con relación al número de actividad esperada o planeada. El índice puede calcularse mediante la ecuación:



$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{No. de días / hombre perdidos por inasistencia al trabajo}}{\text{Promedio de trabajadores x días de trabajo}}$$

Esta ecuación sólo tiene en cuenta los días / hombre de ausencia en relación con los días / hombre de trabajo.

Muchas empresas intentan incluir los retardos y ausencias parciales, sustituyendo días por horas, a través de la ecuación:

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{Total de horas / hombre perdidas}}{\text{Total de horas / hombre trabajadas}} \times 100$$

El índice debe considerar determinado periodo ya sea año, mes o semana.

Muchas organizaciones pretenden hacer más refinado y complejo el cálculo del ausentismo, incluyendo los retardos y ausencias parciales, hay dos enfoques para poder calcular el ausentismo:

- a. Índice de ausentismo parcial. Tiene en cuenta sólo el personal en actividad normal y considera únicamente las faltas y retardos convertidas en horas, pero relacionadas con:
 - Faltas justificadas por certificados médicos.
 - Faltas por motivos médicos no justificados.
 - Retardos por motivos justificados o no justificados.

- b. Índice de ausentismo general o Mixto. Esta relacionado con el personal ausente durante un periodo prolongado e incluye las ausencias amparadas por la ley, por ejemplo:



Capítulo 3

Rotación de Personal

- Vacaciones.
- Licencias de toda clase.
- Ausencias por enfermedad, maternidad y accidentes de trabajo.

3.3 Costos de la Rotación de Personal

Un gran porcentaje del presupuesto de una empresa, se destina a los costos derivados por la contratación, la mudanza, el entrenamiento y la terminación laboral del personal de la empresa, estos costos no pueden ser considerados fijos debido a que no es constante el número de personas que salen de la empresa, por lo tanto los costos son variables.

Los costos se clasifican de la siguiente forma:

Costos primarios

Se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro, incluyen:

Costos de reclutamiento y selección: Incluyen todos los costos, directos e indirectos, asociados con la contratación de un nuevo empleado es decir, gastos de procesamiento de la solicitud de empleo, salarios del personal de reclutamiento y selección, horas extras, artículos de oficina, gastos de publicación de anuncios, gastos de pruebas de selección y evaluación de candidatos y gastos de servicio médico como Doctor (a) y enfermera (o).

Costos de registro y documentación: Incluye salarios de los trabajadores que registran al personal, además de gastos de procesamientos de datos y apertura de cuenta bancaria para el pago de nómina.

Costo de Ingreso: Estos costos incluyen los costos de adiestramiento como los sueldos de los entrenadores cuando son externos, los materiales que se utilizan durante el entrenamiento,



además de los costos que producen durante el primer día de trabajo de las personas que son de nuevo ingreso.

Costos de desvinculación: Estos costos se refieren al pago por despido o separación voluntaria, indemnizaciones, proporción de vacaciones, prima vacacional y aguinaldo, sueldo de la persona que realiza la entrevista de salida y realiza el informe, los costos de producción durante el proceso de reemplazo y los costos de la maquinaria que queda parada si es el caso.

□ **Costos secundarios**

Abarca aspectos intangibles, difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte. Están relacionados de manera indirecta con el retiro y con el reemplazo del trabajador que se retira de la empresa.

Efectos en la producción: Como ya se mencionó; al retirarse un trabajador se genera una disminución en la producción durante el periodo de ambientación del nuevo empleado contemplando que este se sentirá inseguro durante un tiempo.

Efectos en la actitud del personal: Al retirarse un trabajador, los demás empleados toman actitudes y predisposiciones contra el trabajador que se retira al igual que por el nuevo empleado que se integra al equipo de trabajo.

Costo extralaboral: Gastos de horas extras necesarios para cubrir la vacante, tiempo en que se integra el nuevo empleado, costos por la deficiencia del producto provocada por el nuevo trabajador.

Costos extraoperacionales: Costos por energía eléctrica, combustible, costos de servicios de mantenimiento, planeación y control de la producción que se elevan más por la reducción de producción del nuevo empleado, aumento de accidente y aumentos de errores, desperdi-

Capítulo 3

Rotación de Personal



cios y problemas de control de calidad causados por la inexperiencia de nuevo empleado.

□ Costos Terciarios

Se relacionan con los efectos secundarios indirectos de la rotación, que se manifiestan a mediano y a largo plazo. Estos costos son solo estimables.

Costos de inversión extra: Aumento proporcional en las tasas de seguros, mantenimiento y reparaciones con respecto al volumen de producción (Reducido ante las vacantes o a los recién ingresados); aumento de salarios pagados a los nuevos empleados y ajustes al resto.

Perdidas en los negocios: Se reflejan en la imagen y en los negocios de la empresa, ocasionadas por la falta de calidad de los productos o servicios prestados por empleados inexpertos.

3.4 Índices de Rotación

El índice de la rotación de personal; es la relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa en el transcurso de cierto tiempo.

Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización.

Si el índice es muy elevado, se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa, esto ocasiona una falta de estabilidad.

El índice ideal, permite a la empresa retener al personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta problemas difíciles de corregir, aunque en realidad no existe un número



que defina el índice ideal de rotación.

Las empresas de acuerdo a la situación específica en la que viven, en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado es quien establece el índice ideal. Lo importante es la estabilidad que obtiene la empresa al tener entradas y salidas de personal ya sean voluntarias o por decisión de la empresa.

Para el cálculo del índice de rotación de personal para efectos de la plantación de Recursos Humanos, se utiliza la ecuación:

$$\text{Índice de rotación de Personal} = [[(A + D) / 2] 100] / PE$$

Donde:

A = Admisiones de personal durante el periodo considerado

D = Desvinculación de personal (Por iniciativa de la empresa o de los empleados) durante el periodo considerado

PE = Promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo, y dividiendo entre dos.

Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y sus causas, en el cálculo del índice de rotación de personal no se consideran las admisiones, solo las desvinculaciones, ya sea por iniciativa de la organización o de los empleados se utiliza la ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = (D \times 100) / PE$$

Cuando se analiza las pérdidas de personal y se intenta hallar los motivos que provocan las



Capítulo 3

Rotación de Personal

salidas, solo se tienen en cuenta los retiros por iniciativa de los empleados y se ignoran por completo los provocados por la empresa, lo cual hace posible analizar las salidas resultantes de la actitud y del comportamiento del personal; para este índice se utiliza la ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = (D \times 100) / (N1 + N2 + \dots Nn / a)$$

Donde:

$N1 + N2 + \dots Nn$ = Sumatoria de los números de empleados al comienzo de cada mes.
 a = Número de meses del periodo.

La rotación también se puede medir por departamentos o secciones de las empresas para este fin se utiliza la ecuación:

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

Donde:

R = Recepción de personal por transferencia de otros departamentos

T = Transferencia de personal hacia otros departamentos.

3.4.1 Ejemplo del Índice de Rotación de Personal

Una organización cuenta con una plantilla de 1000 empleados al inicio del año, durante este salen 30 personas e ingresan 47 quedando con una plantilla al final del año de 1017 empleados, ¿Cuál es el índice de rotación que existe en el año?



Capítulo 3 Rotación de Personal

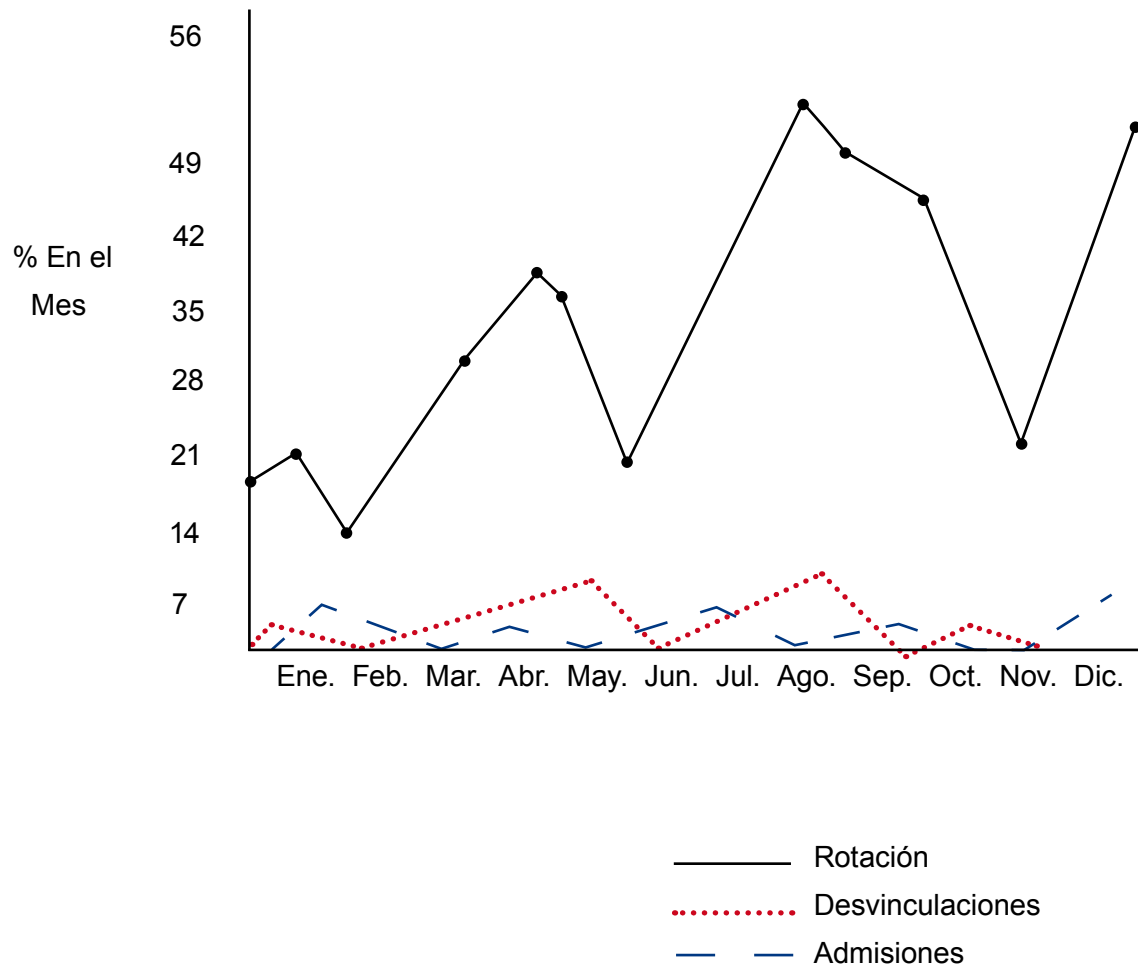
$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{47+30}{2} \times 100}{1008.5} = 6.14 \%$$

El índice es del 6.14% positivo, lo que indica que la organización cuenta con un movimiento constante de personal, es aceptable pero hay que encontrar el motivo de las salidas y solucionarlo para disminuir la rotación dentro de la organización.

Mes	Personal Actual	Entradas	Salidas	% de Entradas	% de Salidas	% de Rotación
Ene.	1000	2	1	0.2	0.1	15
Feb.	1001	0	2	0	0.2	9.99
Mar.	999	4	1	0.4	0.1	25
Abr.	1002	5	2	0.49	0.2	34.98
May.	1005	6	0	0.59	0	29.89
Jun.	1011	0	3	0	0.29	14.88
Jul.	1008	7	3	0.69	0.29	49.52
Ago.	1012	10	0	0.98	0	49.50
Sep.	1022	5	5	0.48	0.48	49.16
Oct.	1022	5	3	0.48	0.29	39.13
Nov.	1024	3	0	0.29	0	14.66
Dic.	1027	0	10	0	0.97	48.75



Gráfica de Rotación, Admisión y Desvinculación



**Causas que
Provocan la
Rotación de
Personal**

4

Capítulo



4. CAUSAS QUE PROVOCAN LA ROTACIÓN DE PERSONAL

4.1 Política Salarial

La política salarial es el conjunto de principios que ayudarán a la orientación y filosofía de la organización, en lo que se refiere a la administración de remuneraciones.

Dentro de la política salarial tenemos:

1.- Contratos de Trabajo: Todo trabajador de la empresa debe tener un contrato de trabajo que contendrá en términos amplios, las cláusulas y condiciones particulares que regulen la prestación de servicios.

2.- Jornada y Horario de Trabajo: Se debe especificar donde desarrollara sus actividades el personal, si es de lunes a sábado, su hora de entrada, sus descansos y salida. Cuando la empresa necesite del trabajador horas extras tendrá la obligación de laborar tiempo extra que se le pagaran conforme a la ley y no excederá de las doce horas diarias. Todo el tiempo en que dejen de laborar sin ser sus descansos se tendrá que reponer.

3.- Categorías y Salarios: Las categorías de trabajadores y los salarios base correspondientes, en ningún caso podrán ser inferiores a los mínimos establecidos por el Estado. Los salarios se pagaran diarios, semanales, quincenales, en la empresa, en efectivo o por transferencia bancaria los días 15, 30, viernes o sábados, en caso de un reclamo se debe presentar al departamento de personal para su rápida revisión y corrección.

4.- Vacaciones: Todos los trabajadores de la empresa tienen derecho a disfrutar de un perio-

Capítulo 4

Causas que Provocan la Rotación de Personal



do vacacional pagado, en caso de terminación del contrato se deberá pagar la parte proporcional de vacaciones conforme a la ley por el periodo que el trabajador laboro en la empresa.

5.- Descanso Semanal. Los trabajadores de la empresa tienen derecho a disfrutar de un día fijo de descanso absoluto, después de cada semana de trabajo continuo con goce de salario.

6.- Días Feriados: Se tendrá descanso en estos días con goce de salario pero si por alguna razón alguien labora se le pagará como estipula la ley.

7.- Aguinaldo: Todos los trabajadores de la empresa de cualquier clase que sean, y cualquiera que sea la forma en que desempeñen sus labores y en que se les pague su salario, tienen derecho al aguinaldo anual, que será de 15 días de salario. Dicho beneficio será pagado dentro de los primeros veinte días del mes de diciembre de cada año, salvo terminación del contrato o relación de trabajo antes del vencimiento del período respectivo, caso en el cual se les pagará proporcionalmente y de inmediato.

8.- Trabajo de las mujeres y de los menores de edad: En caso de que la empresa tenga trabajando a mujeres y menores de edad, se les tratara por igual teniendo en consideración lo que estipula la ley.

9.- Incentivos y Participación en las utilidades: Además de permitir mayor flexibilidad en el proceso de relacionar los costos al nivel de éxito que obtenga la empresa, los incentivos y la participación en las utilidades crean un entorno determinado que es preciso considerar antes de seleccionar una política.

10.- La antigüedad: Es un beneficio adicional, que tienen derecho todos los empleados que hayan laborado en la empresa como mínimo un año y su pago es equivalente al 5% del sueldo



por cada año de servicio dentro de la organización.

Dentro de una organización se necesita tener una política salarial adecuada, puesto que si los trabajadores no obtienen lo necesario para satisfacer sus necesidades pueden disminuir el desempeño, el escaso interés que despierte una función compensada pobremente puede llevar a ausentismo y otras formas de protesta pasiva como la búsqueda de un empleo nuevo provocando rotación de personal dentro de la organización.

4.2 Política de Beneficios Sociales

Ninguna organización puede huir de su entorno. Todas cuentan con personal que es afectado también por ese entorno. Debido a esto, las organizaciones buscan soluciones para los problemas de su personal y soluciones de grupo para los problemas sociales que las afectan directamente. Las políticas de beneficios son creadas como respuesta a la problemática del personal que labora dentro de una empresa.

Dentro de la política de Beneficios tenemos los siguientes:

1.- Pólizas de seguros: Estas pólizas se extenderán a los familiares de los empleados, lo cual conllevan objetivos de carácter eminentemente social.

2.- Pólizas médicas: Las pólizas de seguro por gastos médicos cubren gastos originados por enfermedad, accidentes y hospitalización. Se establece un valor límite máximo, más allá del cual los gastos no son sufragados por el asegurador. Asimismo, se determina con precisión qué enfermedades y accidentes cubre la póliza. También suele fijarse una cantidad mínima, que recibe el nombre de deducible.

Debe hacerse todo lo posible por especificar a los empleados qué aspectos no están previstos en la póliza contratada.

Capítulo 4

Causas que Provocan la Rotación de Personal



3.- Pólizas de servicios dentales: La mayor parte de estos planes, distinguen entre tratamientos preventivos (menos costosos) y tratamientos correctivos.

4.-Pólizas de servicios oftalmológicos: Suelen incluir pruebas de agudeza visual, y en ocasiones se proporcionan lentes a los empleados. Debido a que el promedio de edad del personal ha tendido a aumentar, este servicio ha ido haciéndose más importante.

5.- Pólizas de vida: El monto de la póliza es una proporción del sueldo del asegurado. Al contrario de lo que ocurre con las pólizas por gastos médicos, no se suele incluir a los familiares del empleado.

6.- Pólizas por accidente e incapacidad temporal o permanente: Una clasificación importante es determinar si la lesión ocurrió durante la jornada laboral o en otro momento, si se originó por descuido o negligencia del empleado o si es atribuible a la empresa, y si las lesiones sufridas incapacitan al empleado en forma permanente o total.

7.- Pólizas de garantía de ingresos: Garantizan al empleado la continuidad de sus ingresos por un plazo determinado en caso de pérdida del trabajo.

8.- Días feriados y vacaciones: Muchas organizaciones optan por conceder un día (o dos, a lo sumo) durante el cual el empleado puede, a su elección y una sola vez al año, disfrutar de una jornada de descanso pagada independientemente de las vacaciones.

9.- Ausencias con goce de sueldo.

10.- Días de enfermedad: Corresponde a problemas menores de salud que por lo general no ameritan una consulta al médico, pero que impiden la asistencia al trabajo.



11.- Actividades deportivas: Muchas organizaciones han impulsado las prácticas deportivas de su personal durante sus horas libres, sufragando los costos.

12.- Flexitime: Elimina la tradición de los rígidos horarios de inicio y conclusión de las labores. Los empleados se pueden presentar al trabajo durante los intervalos establecidos por la empresa y, dependiendo de la hora en que inicie sus labores, pueden retirarse por la tarde. La empresa puede exigir que todo el personal trabaje un mínimo determinado de horas a la semana y que todo el personal se encuentre presente dentro de determinado horario.

13.- Servicio de cafetería o restaurante: Es uno de los servicios más costosos de los proporcionados a los empleados. Además de las ventajas sanitarias, el hecho de contar con un restaurante interno disminuye la tendencia a prolongar el período concedido a la comida y permite una posibilidad de convivencia social.

14.- Apoyo para la educación: Son los programas de reembolsos de gastos generados por la educación. Los cursos pueden ser de interés directo para la empresa o de interés personal.

15.- Servicios financieros: Los préstamos con bajo interés, la financiación de la vivienda y los programas de apoyo para la compra de vehículos, son los servicios financieros más comunes, concedidos por lo general a empleados con cierta antigüedad y desempeño aceptable o sobresaliente.

Otra práctica común es la formación de asociaciones para promover el ahorro o las inversiones a largo plazo. En un fondo de ahorro voluntario, se conviene con el empleado que la empresa retendrá un porcentaje de su sueldo y que la empresa añadirá otro porcentaje (menor o igual), que depositará en un banco, y al final del año el empleado tiene derecho a retirar su capital.

Servicios sociales: Algunos de ellos son el reconocimiento de gastos por reubicación, las de integración y las de complemento a los servicios de la comunidad (aportaciones a centros



Capítulo 4

Causas que Provocan la Rotación de Personal

de tratamiento de la drogadicción, guardería infantil, programas de ayuda para la educación universitaria).

Al no tener una política de beneficios adecuada para cubrir las necesidades básicas del personal, origina que en muchos casos las condiciones no se ajustan a sus necesidades reales, lo cual conduce con frecuencia a continuas solicitudes de más prestaciones. Normalmente, el resultado de estas presiones, es un paquete de prestaciones poco equilibrado que no termina de satisfacer al personal que labora en la empresa, y por lo tanto se crea un descontento que provoca ausentismo y rotación de personal.

4.3 Supervisión

La supervisión es una actividad técnica que tiene como fin fundamental, utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero, entre otros elementos que en forma directa o indirecta intervienen en la consecución de bienes, servicios y productos destinados a la satisfacción de necesidades de un mercado de consumidores, cada día más exigente, y que mediante su gestión puede contribuir al éxito de la empresa.

Hoy más que nunca, se requiere en las empresas hombres pensantes, capaces de provocar con altos niveles de productividad un ambiente altamente motivador hacia sus colaboradores.

4.3.1 Objetivos de la Supervisión

- Mejorar la productividad de los empleados.
- Desarrollar un uso óptimo de los recursos.
- Obtener una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada.
- Desarrollar constantemente a los empleados de manera integral.



- Monitorear las actitudes de los subordinados.
- Contribuir a mejorar las condiciones laborales.

4.3.2 Concepto de Supervisor

El supervisor es un elemento clave dentro de cualquier organización. De él depende la calidad del trabajo, el rendimiento, la moral y el desarrollo de buenas actitudes por parte de los trabajadores. El supervisor dirige, evalúa el trabajo y conoce a todos los trabajadores.

El supervisor moderno ha dejado de ser operador y el líder nato del grupo para convertirse en un especialista del comportamiento humano, en lo que concierne a la práctica de la habilidad administrativa y de los aspectos técnicos de su cargo.

4.3.3 Características del Supervisor

Conocimiento del Trabajo: Esto implica que debe conocer la tecnología de la función que supervisa, las características de los materiales, la calidad deseada, los costos esperados, los procesos necesarios, etc.

Conocimiento de sus Responsabilidades: Esta característica es de gran importancia, ya que ella implica que el supervisor debe conocer las políticas, reglamentos y costumbres de la empresa, su grado de autoridad, sus relaciones con otros departamentos, las normas de seguridad, producción, calidad, etc.

Habilidad para Instruir: El supervisor necesita adiestrar a su personal para poder obtener resultados óptimos. La información, al igual que las instrucciones que imparte a sus colaboradores, deben ser claras y precisas.

Habilidad para Mejorar Métodos: El supervisor debe aprovechar de la mejor forma posible, los recursos humanos, materiales, técnicos y todos los que la empresa facilite, siendo crítico



Capítulo 4

Causas que Provocan la Rotación de Personal

en todo su trabajo para que de esta manera se realice de la mejor forma posible, es decir, mejorando continuamente todos los procesos del trabajo.

Habilidad para Dirigir: El supervisor debe dirigir a su personal con la confianza y convicción necesaria para lograr credibilidad y colaboración de sus trabajos.

4.3.4 Estilos de Supervisión

Estilo Autocrático: Característico de individuos autocráticos, que sin consultar con nadie, señalan o determinan que debe hacerse, cómo y cuando en forma definitiva, indican la fecha de su cumplimiento y luego lo comprueban en la fecha y hora señaladas. Caracterizado por ser exageradamente individualista en las líneas de toma de decisiones.

Estilo Democrático: Característico del supervisor que permite que los trabajadores participen en el análisis del problema y su solución. Anima a sus hombres para que participen en la decisión. Es directo y objetivo en sus comentarios y comprueba si el trabajo había sido realizado, felicitando después al que lo merezca.

Estilo Liberal: El supervisor no ejerce control del problema, prefieren que sus hombres hagan lo que consideran conveniente y deja que las cosas sigan su propio camino.

La mala Supervisión, ocasiona que el personal se sienta incomodo y por lo tanto crea ausentismo y posteriormente rotación de personal.

4.4 Promociones

Una promoción es un ascenso a un puesto superior, de mayor sueldo, responsabilidad, privilegios y nuevos retos.



La promoción interna es una política de muchas compañías, pero a veces no hay sujetos con potencial de desarrollo y se tiene que contratar gente de fuera.

Para que una persona se pueda considerar para una promoción, necesita cubrir los siguientes requisitos:

- Evaluación del rendimiento en el puesto actual.
- Pruebas de promoción para ocupar el nuevo puesto.
- Evaluación del potencial, a través de entrevistas y pruebas psicológicas.

4.4.1 Tipos de Promociones

Promoción Libre: Las partes convienen que en esta modalidad de ascenso, el personal podrá ascender libremente, cubriendo los requisitos establecidos, sin necesidad de que exista vacante.

Promoción Libre con Gradualidad: Las partes convienen que en esta modalidad de ascenso, se otorgará un número de movimientos entre categorías para un lapso determinado, por lo que, los trabajadores podrán aplicar estos ascensos cubriendo los requisitos establecidos.

Promoción por vacante con Aprobación de Examen: Las partes convienen que en esta modalidad de ascenso, deberá existir una vacante para que el trabajador cubriendo los requisitos establecidos, pueda ascender y ocupe el puesto vacante.

Para los sindicatos, la base de los ascensos sigue siendo la antigüedad y la excepción es la aptitud.

Si las bases de la promoción no están claras para los trabajadores, lo mismo que la política para cubrir los puestos con gente externa, afecta la moral laboral produciendo frustración, la

Capítulo 4

Causas que Provocan la Rotación de Personal



perdida de interés en el trabajo y por lo tanto ausentismo y rotación de personal.

4.5 Ambiente Laboral

Es la forma en que un empleado percibe el ambiente que los rodea. El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, estas características son percibidas, directa o indirectamente por los trabajadores y causan repercusiones en el comportamiento laboral.

El Clima es una variante que media entre los factores organizacionales y los individuales. Las características de la organización son relativamente estables en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización, esto afecta el comportamiento y la percepción del individuo, tanto dentro de la misma organización como en el cambio de una organización a otra.

4.5.1 Tipos de Ambiente

Ambiente tipo Autoritario - Explotador: La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la dirección de la organización, y se comunica únicamente a los involucrados. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades, permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existen mas que en forma de ordenes e instrucciones específicas.

Ambiente tipo Autoritario – Paternalista: Es aquel en que la dirección tiene confianza con sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la dirección, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Bajo este tipo de Clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo da la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.



Ambiente tipo Participativo - Consultivo: Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la dirección, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección tiene confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, hay recompensas, hay castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.

Ambiente tipo participativo – en grupo: Es aquel donde los procesos de toma de decisiones, están dispersos en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados.

4.5.2 Factores que miden el Ambiente

Métodos de mando: Es la forma en que la dirección ejerce la autoridad frente al personal.

Fuerzas Motivacionales: Se refiere a la confianza o desconfianza, miedo, temor, actitudes hostiles, sentimientos de responsabilidad, dinero, ego, estatus social, la satisfacción o insatisfacción, etc.

Proceso de Influencia: Forma de la dirección para motivar a los empleados a trabajar de forma unida, en grupos o individual.

Proceso de Establecimiento de Objetivos: Al momento de establecer objetivos, la dirección toma en cuenta a los empleados, existe resistencia, existe aceptación, existe participación o no pueden existir las condiciones para establecerlas.

Modos de Comunicación: Se refiere a la forma de comunicarse de la dirección con el perso-



Capítulo 4

Causas que Provocan la Rotación de Personal

nal, si la comunicación es poca o mucha, si es ascendente, descendente, lateral o ambas.

Proceso de Toma de Decisiones: Se refiere al momento en que se debe tomar una decisión, en donde se realiza y quienes participan.

Proceso de Control: Es la forma en que la dirección, supervisa o no al personal a su cargo y de que forma lo hace.

El ambiente es un factor importante para que las personas se sientan identificadas con la empresa, si no existe un ambiente adecuado para trabajar las personas se sienten mal y empiezan a faltar ocasionando el ausentismo y posteriormente la rotación de personal.

4.6 Cultura Organizacional

Llamamos cultura organizacional a: El conjunto de normas y valores de un grupo social que determinan sus preferencias por un tipo concreto de comportamiento y pensamiento, que son necesarias en un grupo dado y que se aprendieron al ir enfrentándose con sus problemas de adaptación externa e integración interna.

4.6.1 Tipos de cultura organizacional

Dentro de los tipos de cultura organizacional pueden ser mencionados los siguientes:

Cultura predominante: Es aquella cultura que muestra o expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización.

Subcultura: Son culturas que reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros.

Si las organizaciones no tienen una cultura mayoritaria y sólo estuvieran compuestas por nu-



meras subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente, empobrecería bastante porque no existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

4.6.2 Características de la cultura organizacional

Entre las características principales, se pueden mencionar:

Identidad de sus miembros: Es el grado en que los trabajadores se identifican con la organización como un todo y no sólo con su tipo de trabajo.

Énfasis en el grupo: Las actividades de trabajo se organizan con relación a grupos y no a personas.

Enfoque hacia las personas: Las decisiones de la administración toman en consideración los efectos que los resultados tendrán en los miembros de la organización.

La integración de unidades: Se enseña a las unidades de la organización que trabajen de manera coordinada e independiente.

El control: Establece el uso de reglas, procesos y supervisión para el control de la conducta de los individuos.

Tolerancia al riesgo: Es el grado que se le permite a los empleados para que sean innovadores, arriesgados y agresivos.

Los criterios para recompensar: ¿Cómo se distribuyen las recompensas?, entre los que podemos mencionar, el aumento de sueldos y ascensos de acuerdo con el rendimiento del empleado.

Capítulo 4

Causas que Provocan la Rotación de Personal



El perfil hacia los fines o los medios: En la forma en que administración obtiene una visión de los resultados o metas y no hacia las técnicas o procesos usados para alcanzarlos.

El enfoque hacia un sistema abierto: Es el grado en que la organización controla y contesta a los cambios externos.

4.6.3 Funciones de la cultura organizacional

La cultura organizacional cuenta con varias funciones, entre las cuales se citan las siguientes:

- Gestión Gerencial, flexibilidad, evaluar y modificar el rumbo de la empresa.
- Utilización de tecnologías comunicacionales, esto en vista de la globalización.
- Hacer notorio que lo más importante son los recursos humanos.
- Competitividad e innovación.
- Capacitación permanente, prosperidad y calidad de los resultados.
- Disciplina, participación, responsabilidad, respeto mutuo, honestidad.
- Formar: líderes, agentes de cambio y personal de relevo.
- Comunicar un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Apoyar el compromiso con algo superior al yo mismo.
- Fortalecer la estabilidad del sistema social.
- Facilitar premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

4.6.4 Importancia de la cultura organizacional

La cultura organizacional: es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Esta nace en la sociedad y representa un factor activo que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.



La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma y puede ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada para bien.

La capacitación continua del personal de la empresa; es un elemento fundamental para dar apoyo a la creación de un programa orientado al fortalecimiento del sentido de compromiso del personal hacia la empresa, cambiar actitudes y fomentar la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Cuando la cultura de una organización está bien sustentada por sus valores, se busca que todos los integrantes de ésta desarrollen una identificación con sus planes más importantes y desplieguen conductas de desarrollo y auto motivación.

4.6.5 Factores que afectan la cultura organizacional

Los factores que con más frecuencia afectan una organización son mencionados a continuación:

El tamaño: Una organización grande tiende a tener una estructura bien definida, controles muy específicos, cada miembro tiene una clara visión de sus responsabilidades. Una compañía pequeña proporciona una mayor flexibilidad, como también un esfuerzo sobresaliente de cada uno de sus miembros.

La tecnología: Esta desempeña un importante papel en el desarrollo de las empresas. En organizaciones con un medio muy cambiante se requiere de fuentes de poder muy claras al igual que de un cierto grado de individualismo para enfrentar estos retos.

Metas y objetivos: Los objetivos de una empresa varían conforme a las estrategias.

Capítulo 4

Causas que Provocan la Rotación de Personal



El personal: Es un recurso de mucha importancia. La posibilidad de cambiar la cultura de una organización dependerá de las características que posean sus miembros. Significa que cada persona acepta, y modifica su cultura.

Si la cultura no está bien definida, ocasiona que el comportamiento de las personas sea incorrecto y cree problemas a la organización, provocando sanciones que conducen a la insatisfacción del personal.

4.7 Política de Reclutamiento y Selección de personal

El reclutamiento y la selección de personal, es un proceso para identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes dentro de la organización, una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se inicia el proceso de selección donde se decide que solicitantes deben ser contratados, para realizar estos procesos se necesita tomar en consideración las políticas de Reclutamiento y Selección la cual contiene lo siguiente:

1.- Cuando exista una vacante se debe considerar las necesidades del puesto y las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que sea necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro. Estos planes pueden estipular cuáles puestos se deben llenar con personal interno y cuáles se deben cubrir externamente.

Las descripciones de puestos constituyen instrumentos esenciales, proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante.

2.- Se deben considerar los siguientes índices básicos:



Indicadores económicos. Permiten conocer los actuales enlaces de la economía de un sector, de una zona geográfica o de toda la nación.

Actividades de reclutamiento de otras compañías. Permiten conocer las estrategias básicas que se plantean las organizaciones competidoras. En muchos casos, puede medirse con relativa precisión a través de los avisos publicados. Pero esta técnica puede resultar costosa.

Políticas de promoción interna. Las políticas de promoción interna, estipulan que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas antes de ofrecerlo al mercado externo, los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos. Tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo

Políticas de compensación. Un factor común en muchas áreas de reclutamiento son los niveles de compensación que estipulan las organizaciones. Por lo común, los reclutadores tienen un mínimo grado de oposición en las compensaciones que ofrecen. El reclutamiento en el ámbito internacional conduce a múltiples excepciones y modificaciones de las políticas nacionales.

Políticas de contratación internacional. Con frecuencia, determinadas legislaciones estipulan el nivel máximo de extranjeros que pueden laborar en una organización, lo cual ejerce efectos directos sobre las políticas de una organización.

Se debe ajustar al presupuesto otorgado, el costo de identificar y atraer candidatos puede en ocasiones ser considerable para la organización.



Capítulo 4

Causas que Provocan la Rotación de Personal

3.- Los canales de reclutamiento los constituyen:

La solicitud directa a la organización. Los candidatos espontáneos se presentan en las oficinas de la organización para solicitar trabajo o envían por correo su curriculum vitae. Las solicitudes que se consideran de interés se archivarán hasta que se presenta una vacante, sino se guardará pero solo un año máximo.

Anuncios en periódicos. Los avisos se redactarán desde el punto de vista del candidato, breves y concisos estos deberá contener:

- Las responsabilidades del empleo.
- La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando canales e información inicial a presentar.
- Los requerimientos académicos y laborales mínimos para cumplir la función.

En niveles ejecutivos y técnicos, se utilizan los servicios de las agencias cazadoras de talentos.

4.- Recepción preliminar de solicitudes. Se recibirán las solicitudes de los posibles candidatos al puesto, (Currículo vitae o solicitud de empleo).

5.- Entrevista de selección. Se llevará a cabo entre un solo representante de la empresa y un solicitante en una plática formal, se explicará las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones y otros puntos de interés.

6.- Aplicación de Pruebas Psicológicas. Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal, para cada puesto se aplicarán las pruebas correspon-



dientes.

7.- Verificar los datos obtenidos y referencias personales y laborales.

8.- Realizar un examen médico.

9.- Entrevista con el supervisor. El supervisor inmediato o el gerente del departamento interesado, es quien tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados.

10.- Contratación. Se le pedirá al candidato seleccionado los documentos correspondientes para realizar su contratación

11.- Inducción a la empresa y al puesto.

En ocasiones, las políticas que se fije la compañía pueden convertirse en limitantes de las actividades de reclutamiento, cuando la selección no se efectúa adecuadamente, el departamento de personal no logra los objetivos, ni cumple los desafíos. Una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o permitir el ingreso a alguien con influencia negativa.

4.8 Capacitación y entrenamiento de los Recursos Humanos

4.8.1 Capacitación

“La capacitación está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales.”¹¹

Una organización, tiene diferentes necesidades de personal y por consiguiente distintos re-

¹¹ Wayne r., Mondy y Noe, Robert M. “Administración de Recursos Humanos” Editorial Prentice-Hall. México 1997. Pág. 230.

Capítulo 4

Causas que Provocan la Rotación de Personal



querimientos de capacitación dentro de sus niveles. A medida que la organización se amplía e incorpora nuevo personal y áreas, se requerirá capacitación adicional. La administración tendrá que ser más eficiente, y el personal necesitará formarse para desarrollar y manejar programas más sofisticados dentro de la organización.

4.8.1.1 Objetivos de la capacitación

La capacitación cuenta con objetivos muy claros, entre los cuales podemos mencionar:

- Conducir a la empresa a una mayor rentabilidad y a los empleados a tener una actitud más positiva.
- Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Elevar la moral de la fuerza laboral.
- Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa.
- Obtener una mejor imagen.
- Fomentar la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejorar la relación jefe-subalterno.
- Preparar guías para el trabajo.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promover el desarrollo con miras a la promoción.
- Contribuir a la formación de líderes dirigentes.
- Incrementar la productividad y calidad del trabajo.
- Promover la comunicación en toda la organización.
- Reducir la tensión y permitir el manejo de áreas de conflicto.

4.8.1.2. Técnicas de Capacitación

Las Técnicas más comunes que se pueden mencionar son las siguientes:

Instrucción directa sobre el puesto: La cual se da en horas laborables. Se emplea para en-



señar a obreros y empleados a desempeñar su puesto de trabajo. Se basa en demostraciones y prácticas repetidas, hasta que la persona domine la técnica.

Rotación de Puesto: Se capacita al empleado para ocupar posiciones dentro de la organización en periodo de vacaciones, ausencias y renunciaciones.

Relación Experto-Aprendiz: Se da una relación Maestro y un Aprendiz. En dicha relación existe una transferencia directa del aprendizaje y una retroalimentación inmediata.

Técnicas de Capacitación aplicadas fuera del sitio de Trabajo: Existe la capacitación por conferencias, videos, películas, audiovisuales y similares: estas técnicas no requieren de una participación activa del trabajador, economizan tiempo y recurso. Ofrecen poca retroalimentación y bajos niveles de transferencia y repetición.

Estudio de casos: Permite al trabajador resolver situaciones parecidas a su labor. El trabajador recibe sugerencias de otras personas y desarrolla habilidades para la toma de decisiones.

4.8.1.3 Etapas para preparar un programa de capacitación

- 1.- Detectar las necesidades de capacitación.
- 2.- Establecer objetivos generales del curso.
- 3.- Desarrollar un plan general de capacitación.
- 4.- Delimitar objetivos específicos para cada sesión de capacitación.
- 5.- Determinar la metodología, técnicas y enfoque de la capacitación.
- 6.- Desarrollar planes de sesiones de capacitación.
- 7.- Determinar los requerimientos de recursos.
- 8.- Desarrollar el presupuesto para actividades de capacitación.
- 9.- Preparar la propuesta del programa de capacitación.

Capítulo 4

Causas que Provocan la Rotación de Personal



Etapa 1.- Detectar las necesidades de capacitación.

Es el primer paso en el proceso de capacitación, detectar las necesidades de capacitación contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual causaría gastos innecesarios.

Para detectar las necesidades de capacitación deben realizarse dos tipos de análisis; estos son:

Análisis Organizacional: que es aquél que examina a toda la compañía para determinar en qué área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación. Se debe tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de la Compañía, así como los resultados de la planeación en recursos humanos.

Análisis de Tareas: Se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones

Etapa 2.- Establecer objetivos generales del curso.

Consiste en formular objetivos generales y específicos de capacitación, que se determinan en la evaluación de necesidades. Es conveniente que los objetivos resalten las habilidades que los empleados deben adquirir al final del programa. Estos objetivos orientan en la selección de los temas que cubrirá la capacitación, como se desarrollarán los temas, mediante clases o ejercicios de participación, los métodos de evaluación que se utilizarán durante o al final de la capacitación, etc.

Etapa 3.- Planeación de la capacitación

Un análisis breve de los objetivos generales del programa de capacitación, revela los temas y



las áreas que se deben tratar. La instrucción en diferentes temas requiere distintos enfoques. La capacitación para el desarrollo del personal debe organizarse en sesiones, cada una cubriendo una materia diferente, las sesiones deben seguir una secuencia lógica, y el final de una debe conducir al comienzo de la siguiente.

Etapa 4.- Delimitación de objetivos para cada sesión de capacitación.

Estos han de derivarse de los objetivos generales de la capacitación, definidos por la institución. Un ejemplo de un objetivo general puede ser: Al final del programa de capacitación, los empleados son capaces de organizar un sistema de contabilidad para un nuevo proyecto. Los objetivos específicos se establecen para que el empleado demuestre el nuevo conocimiento, habilidad o actitud que acaba de aprender. Por ejemplo: Al final de la sesión, el empleado es capaz de explicar la diferencia entre contabilidad general y contabilidad de costos. Cada sesión de capacitación cumplirá por lo menos uno de los objetivos específicos.

Etapa 5.- Metodología y técnicas de capacitación.

Los programas de capacitación cuyo propósito consiste en mejorar las habilidades relacionadas con las tareas específicas de los miembros del personal, deben basarse en la competencia. Los empleados han de participar activamente en el proceso de formación, utilizando la práctica en vez de la charla o la conferencia. En este caso se ayudara a los empleados a dominar habilidades que les permitirán desempeñar sus trabajos de una manera más efectiva.

Etapa 6.- Plan de decisión de capacitación.

Cuando se planea una capacitación basada en la competencia, debe dedicarse más tiempo al aprendizaje de experiencias y a la práctica que a las charlas. Aproximadamente el 30% del tiempo debe ser para dar información y el 70% para utilizar la información y aplicar las nuevas habilidades.

Capítulo 4

Causas que Provocan la Rotación de Personal



Para cada sesión, un plan de capacitación debe incluir:

- Título de la sesión.
- Tiempo asignado.
- Descripción del contenido.
- Objetivos específicos de la sesión.
- Presentación del contenido que se va a cubrir.
- Materiales a utilizar.
- Métodos y técnicas de capacitación y tiempo requerido para cada uno.
- Procedimientos de evaluación.

Etapa 7.- Requerimientos de recursos.

Los recursos necesarios varían según el tipo de capacitación que se ofrece. Es importante hacer un inventario de todos los materiales de capacitación que se requieren para desarrollar el programa.

Etapa 8.- Presupuesto del programa de capacitación

Se debe considerar lo siguiente:

- Estudios realizados antes y después de la capacitación.
- Lugar donde se llevara acabo la capacitación.
- Contratación del capacitador.
- Costo del material necesario para la capacitación.

Etapa 9.- Propuesta del programa.

La propuesta debe contener los siguientes puntos:



- Antecedentes y justificación.
- Objetivos generales del programa de capacitación.
- Objetivos específicos del programa de capacitación.
- Descripción del programa (incluyendo fechas, horarios, sitios, participantes, contenido, materiales, etc.).
- Capacitadores.
- Plan de evaluación.
- Actividades de seguimiento de capacitación.
- Presupuesto.
- Participación financiera local.
- Una propuesta clara y bien organizada, que justifique la necesidad del programa de capacitación y muestre cómo afectará positivamente los resultados del programa global, será apoyada más fácilmente por una agencia donante o la alta gerencia de la empresa.

4.8.2 Entrenamiento

El entrenamiento: “Es toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados, convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para un puesto y oficio.”¹²

4.8.2.1 Objetivos del Entrenamiento

Los principales objetivos que persiguen el entrenamiento y desarrollo son los siguientes:

¹² Reyes Ponce, Agustín “Administración de Personal.” Editorial Limusa. México 2002. Pág. 103.



Capítulo 4

Causas que Provocan la Rotación de Personal

- Preparar personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas peculiares de la organización.
- Proporcionar al personal oportunidades, para el continuo desarrollo en sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- Cambiar la actitud de las personas, para crear un clima más satisfactorio entre empleados, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

4.8.2.2 Importancia del Entrenamiento

El entrenamiento es de gran importancia para el logro de la misión y estrategias de cualquier empresa, pues actualmente los avances de la ciencia, los avances tecnológicos, el crecimiento de las organizaciones y la demanda creciente de los clientes hacen que los individuos dentro de las empresas, estén permanentemente sometidos a procesos de aprendizaje que los conduzcan a estar actualizados o prepararse para un futuro a corto, mediano y largo plazo. Esta preparación continua se logra a través de un sistema de entrenamiento eficaz.

El entrenamiento se orienta a lograr el desarrollo organizacional, por lo que es necesario preparar a los individuos para que éstos sean capaces de desempeñar cargos más elevados de los que actualmente ejercen. Por lo tanto, conforma un medio para preparar a los empleados de bajo nivel con el objeto de ascenderlos a puestos de supervisión, así como mejorar su nivel de competencia y capacidad para el desempeño de sus actuales funciones.

4.8.2.3 Métodos de Entrenamiento

Existen muchas formas de impartir entrenamiento, pero los métodos de entrenamiento más



comunes son los siguientes:

Adiestramiento en el puesto de trabajo. Consiste en que el trabajador adquiere los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para llevar a cabo las tareas que conforman su puesto de trabajo. La principal ventaja de este método es que la persona aprende con el equipo actual y en el ambiente de su trabajo.

Escuela vestibular. Su objetivo es enseñar rápidamente los procedimientos de una labor específica a la que va a dedicarse el nuevo trabajador. Este método es el más apropiado cuando se va a capacitar a muchos empleados nuevos al mismo tiempo para el mismo tipo de trabajo.

Demostración y Ejemplo. Una demostración comprende una descripción del uso de experimentos o ejemplos. En este método el supervisor realiza las tareas, explicando paso por paso el por qué y el cómo del trabajo.

La simulación. Es una técnica que constituye una réplica exacta de las condiciones reales que existen en el lugar de trabajo. Este método es utilizado cuando la práctica real en el lugar de trabajo involucra alto riesgo o que pudiera causar derroche de material, alguna lesión grave o daño a algún equipo.

El aprendizaje. Consiste en formar trabajadores especializados. Un aprendiz es un estudiante que por medio de un acuerdo entre la institución y la empresa, se establece durante un lapso determinado a ocupar un puesto o desempeñar un oficio en la empresa para su formación.

Métodos en salones de clases. Es uno de los métodos más utilizados hoy en día y consiste en dar la instrucción en lugares similares a los salones de clases o auditorios. Este método es usado cuando se van a impartir conceptos, teorías y habilidades para resolver problemas. Es



Capítulo 4

Causas que Provocan la Rotación de Personal

adecuado para el personal técnico, profesional y administrativo, donde se espera que adquieran conocimientos específicos. Los métodos más comunes son la conferencia, mesa redonda, estudios de casos, interpretación de papeles e instrucción programada.

4.8.2.4 Programa de entrenamiento

En general, el programa de entrenamiento debe comprender las siguientes fases:

- Diagnóstico de Necesidades de Entrenamiento.
- Planeación del Entrenamiento.
- Ejecución del Entrenamiento.
- Evaluación y Control de resultados.

Debido a que el entrenamiento es un proceso continuo, las fases anteriormente citadas se deben cumplir en forma secuencial, lo cual significa que para poder llevar a cabo el proceso de entrenamiento, resulta indispensable efectuar, en primer lugar, el diagnóstico de las necesidades reales de entrenamiento, una vez identificadas aquéllas susceptibles de corrección con el entrenamiento, se diseña el plan de entrenamiento. Posteriormente, se efectúa su ejecución y por último, se monitorean y analizan los resultados, retroalimentando dicha información.

Al realizar un diagnóstico de necesidades, tanto para capacitación como para entrenamiento se descubre no sólo las necesidades de entrenamiento y capacitación del personal sino las situaciones que impiden el buen funcionamiento de la empresa. Este tipo de necesidades se presenta en el comportamiento teniendo actitudes negativas, duplicidad de responsabilidades, alto índice de ausentismo, retardos y rotación de personal, etc. Por lo tanto, la importancia de la capacitación y el entrenamiento permite al personal de la empresa desempeñar sus actividades con el nivel de eficiencia requerido por sus puestos de trabajo, lo cual consecuentemente, contribuye a su autorrealización y al logro de los objetivos organizacionales, de no haber un adecuado programa de capacitación y entrenamiento, sería un punto más que atacar



para disminuir la rotación y el ausentismo.

4.9 Valuación de puestos

Las evaluaciones de puestos; son procedimientos ordenados que ayudan a determinar el valor relativo de cada puesto, tomando en cuenta las responsabilidades, habilidades, esfuerzos y las condiciones de trabajo. El objetivo de la evaluación de puestos; es decidir el nivel de los salarios para cada puesto.

4.9.1 Técnicas de valuación de puestos

Las técnicas más comunes para realizar una valuación de puestos son:

1. **Jerarquización de puestos.** En este método, se verifica la información de los análisis de puestos, después se integra una escala subjetiva de acuerdo a la importancia relativa en comparación con otros, aunque es posible que se evalúen por las responsabilidades, capacitación, esfuerzo y condiciones de trabajo que conlleva la tarea. Las escalas de compensación que se basan en jerarquizaciones amplias garantizan que los puestos más importantes sean mejor pagados, pero debido a la falta de precisión, los niveles de pago resultantes pueden ser distorsionados.
2. **Comparación de factores.** En este método se comparan los componentes de cada puesto en valuación, por ejemplo: el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo mental, esfuerzo físico y condiciones laborales, cada uno de estos factores se compara uno a uno respecto al mismo factor en otros puestos. Con esta valuación se permite conocer la importancia relativa de cada puesto. Se basa en los siguientes pasos:

Paso 1: Identificar los factores que son significativos y comunes para una amplia gama de puestos.



Capítulo 4

Causas que Provocan la Rotación de Personal

Paso 2: Determinan los puestos esenciales. Es ideal que estos puestos sean considerados clave por los empleados y que cada uno comprenda una amplia variedad de factores importantes que deben valorarse.

Paso 3: Adscripción de salarios para puestos esenciales. Se concede un valor monetario a cada componente básico de cada puesto. La proporción salarial concedida a los factores de cada puesto dependerá de la importancia de cada factor.

Paso 4: La información se transfiera a una tabla de comparación de factores, de acuerdo con la compensación salarial adscripta a cada factor esencial, se colocan los puestos básicos que sirvieron para el estudio.

Paso 5: Una vez que se registran los puestos básicos y la asignación de salarios para cada uno de sus factores esenciales, se puede proceder a la evaluación de otros puestos, sirviéndose de los puestos típicos como indicadores.

3. Sistema de puntos. Es el más utilizado por los evaluadores de puestos porque en vez de utiliza niveles de salarios, utiliza puntos y esto da resultados más precisos y detallados de los factores esenciales; y sus pasos a seguir son:

Paso 1: Determinación de los factores esenciales. Puede desarrollarse con los mismos factores del método de comparación, pero generalmente profundiza más el análisis pues descompone estos elementos en subfactores.

Paso 2: Determinación de los niveles de los factores. Dado que el nivel de responsabilidad puede variar de un puesto a otro, el sistema de puntos crea varios niveles asociados con cada factor. Estos niveles ayudan a los analistas a fijar compensaciones para diferentes grados de responsabilidad y otros factores esenciales.



Capítulo 4

Causas que Provocan la Rotación de Personal

Paso 3: Asignación de puntos a cada subfactor. Con los factores esenciales listados y los diferentes niveles colocados como encabezados, se obtiene un sistema matricial de puntuación. El comité asigna puntos en forma subjetiva a cada subfactor. Esta adjudicación de puntos permite que el comité conceda puntuaciones muy exactas a cada elemento del puesto.

Paso 4: Asignación de puntos a los niveles. Los analistas conceden puntos en cada nivel diferente, para resaltar la importancia de cada uno.

Paso 5: Desarrollo del manual de valuación. El manual incluye una explicación por escrito de cada elemento del puesto. También define qué se espera, en términos de desempeño de cada factor y subfactor. Esta información es necesaria para asignar puntos a los puestos de acuerdo con su nivel.

Paso 6: Aplicación del sistema de puntuación. Cuando se encuentra listo, el manual y la matriz de puntuación, se puede determinar el valor relativo de cada puesto. Este proceso es subjetivo. Requiere que el especialista en sueldos y salarios compare las descripciones de puesto en el manual de valuación, para cada subfactor. El punto de coincidencia entre la descripción de puestos y la descripción del manual permite fijar el nivel y los puntos de los subfactores de cada puesto. Se suman los puntos de cada subfactor para identificar el número total de puntos del puesto. Después de obtener la puntuación total para cada puesto, se establecen las jerarquías relativas. Al igual que con los otros métodos, estos resultados deben ser verificados por los gerentes de departamento, para asegurarse de que las puntuaciones y los niveles salariales establecidos son adecuados.

Si la organización no cuenta con un adecuado criterio de valuación de puestos, se pagarían mal las compensaciones o incentivos a un trabajador, ocasionando una insatisfacción de sus necesidades monetarias que obligarían al trabajador a buscar otro empleo donde si le paguen lo justo por su trabajo.

Capítulo 4

Causas que Provocan la Rotación de Personal



4.10 Reglamento Interior de trabajo

El reglamento interior de trabajo, se establece para normar las relaciones internas entre la empresa y sus trabajadores, y debe contener lo siguiente:

1.- Obligaciones de los Trabajadores: Prestar los servicios personalmente, en forma regular y continua, realizar las labores que se les manden con la mejor calidad posible, tener buenas costumbres y disciplina, así como vestir en forma correcta y acorde con las labores que desempeña, regresar los materiales no usados, y conservar en buen estado los materiales que se les proporcionen para el trabajo, pagar los daños que causen intencionalmente, presentar los informes que se les soliciten, y guardar secretos cuya divulgación pueda perjudicar los intereses de la empresa entre otras.

2.- Las Prohibiciones a los Trabajadores son:

- A) Ocupar tiempo, dentro de la jornada de trabajo, para asuntos ajenos a las labores que les han sido encomendadas.
- B) Trabajar en estado de embriaguez o bajo cualquier otra condición semejante.
- C) Recibir en horas de trabajo visitas de carácter personal, salvo casos urgentes.
- D) Distraer con cualquier clase de juegos o bromas a sus compañeros de trabajo, o quebrantar la cordialidad y mutuo respeto que deben ser normas en las relaciones del personal de la empresa, así como mantener conversaciones innecesarias con éstos o con terceras personas en perjuicio, o con demora de las labores que están ejecutando.
Traer radios, novelas u objetos similares para usarlos durante la jornada de trabajo.
- E) Pronunciar insultos o usar vocabulario incorrecto.
- F) Usar utensilios, máquinas, útiles, materiales y herramientas propiedad de la empresa
- G) para fines ajenos a la realización del trabajo.
- H) Hacer negocios personales dentro del centro de trabajo.



3.- Acoso u Hostigamiento sexual: Se entiende por acoso u hostigamiento sexual, toda conducta sexual indeseada, el acoso sexual puede manifestarse por medio de los siguientes comportamientos:

- a. Requerimientos de favores sexuales que impliquen:
 - ✓ Promesa de un trato preferencial.
 - ✓ Amenazas físicas o morales de daños o castigos.

- b. Uso de palabras de naturaleza sexual, escritas o habladas, que resulten hostiles, humillantes u ofensivas para quien las reciba.

- c. Acercamientos corporales u otras conductas físicas de naturaleza sexual, indeseado y ofensivo para quien los reciba.

Procedimiento en caso de acoso u hostigamiento sexual es:

- Denunciar por hostigamiento sexual a la persona que las moleste ante un comité.
- Una vez presentada la denuncia, y dentro de un plazo máximo de tres días, el Órgano encargado del procedimiento toma ambas declaraciones y analizara las pruebas.
- Si el trabajador acusado resulta culpable, se sancionará con amonestación, suspensión del trabajo sin goce de salario o despido sin responsabilidad patronal, según la gravedad de la falta.

4.- Sanciones Disciplinarias: Las faltas en que incurran los trabajadores serán sancionadas con las siguientes medidas disciplinarias:

- a) Amonestación verbal; se aplicará cuando cometa alguna falta leve.
- b) Amonestación por escrito; se aplicará cuando se incurra mas de una vez en la misma falta.



Capítulo 4

Causas que Provocan la Rotación de Personal

- c) Suspensión del trabajo sin goce de salario, hasta por ocho días se le dará al trabajador que cometa alguna falta de cierta gravedad, que no sea necesario el despido,
- d) Despido sin responsabilidad patronal; se aplicará al trabajador se le haya impuesto suspensión en tres ocasiones, e incurra nuevamente para una cuarta suspensión dentro del período de tres meses, ya que se considerará la repetición de infracciones como conducta irresponsable y contraria a las obligaciones del contrato o relación laboral.

5.- Registro de Asistencia: Se llevara un registro de asistencia y puntualidad para todos los trabajadores de la empresa, y por el medio que esta estipule.

El trabajador que ponga una asistencia que no le corresponda, incurrirá en falta grave y se hará acreedor a las sanciones que tenga establecida la empresa.

6.- Ausencias: Se considera ausencia la inasistencia a un día completo de trabajo. La falta a unas horas de trabajo se contarán como la mitad de una asistencia. Dos mitades de una asistencia se contarán como una ausencia.

Las ausencias injustificadas de un mes se sancionarán con:

- a) Una amonestación escrita.
- b) Suspensión.
- c) Despido sin responsabilidad patronal.

Dependiendo de que tan seguido sean las faltas injustificadas del trabajador. Las ausencias por enfermedad deberán ser comprobadas.

7.- Llegadas Tardías: Las llegadas tardías injustificadas del mes, se podrá sancionar de la siguiente forma:

- a) Por dos: Amonestación verbal.



- b) Por tres: Amonestación escrita.
- c) Por cuatro: Suspensión hasta por dos días.
- d) Por más de cuatro: Despido sin responsabilidad patronal.

Cuando una llegada tardía sea superior a quince minutos, esa fracción de jornada se tomara como ausencia.

8.- Abandono del Trabajo: El abandono del trabajo sin causa justificada o sin permiso del superior inmediato, amerita una sanción que puede ser: Una amonestación escrita la primera vez, y despido sin responsabilidad patronal la segunda vez.

9.- Riesgos del Trabajo: Constituye un riesgo de trabajo, los accidentes y enfermedades que ocurran a los trabajadores, con ocasión o por consecuencia del trabajo que desempeñen, así como las consecuencias directas de esos accidentes y enfermedades.

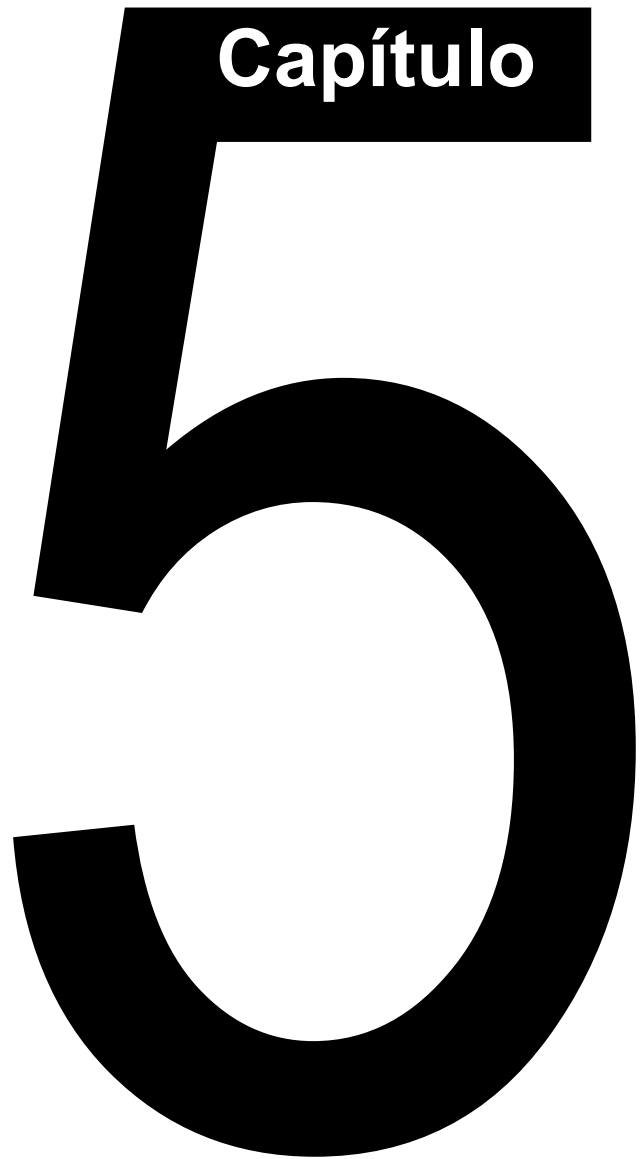
10.- Reclamos y Licencias en general: Los reclamos y las solicitudes de licencias, permisos, etc., deben hacerse por escrito, a quien corresponda dentro de la empresa los asuntos urgentes, pueden tratarse inmediatamente.

Todas las licencias que se concedan a los trabajadores son sin goce de salario, en caso de que el trabajador contraiga matrimonio, o le sobrevenga el fallecimiento de alguno de sus padres, hijos, hermanos o cónyuge, la empresa le concederá licencia con goce de salario de uno a tres días hábiles.

Sin un reglamento interior de trabajo, los empleados no sabrían cuáles son las reglas que se deben seguir en el centro de trabajo, y las consecuencias que tiene su incumplimiento para cada uno de ellos, provocando descontento dentro de la empresa por las sanciones, sin saber porque, y esto ocasiona un mayor ausentismo y por lo tanto una rotación de personal que afecta a la empresa.

Capítulo

**Factor
Humano dentro
de las
organizaciones**

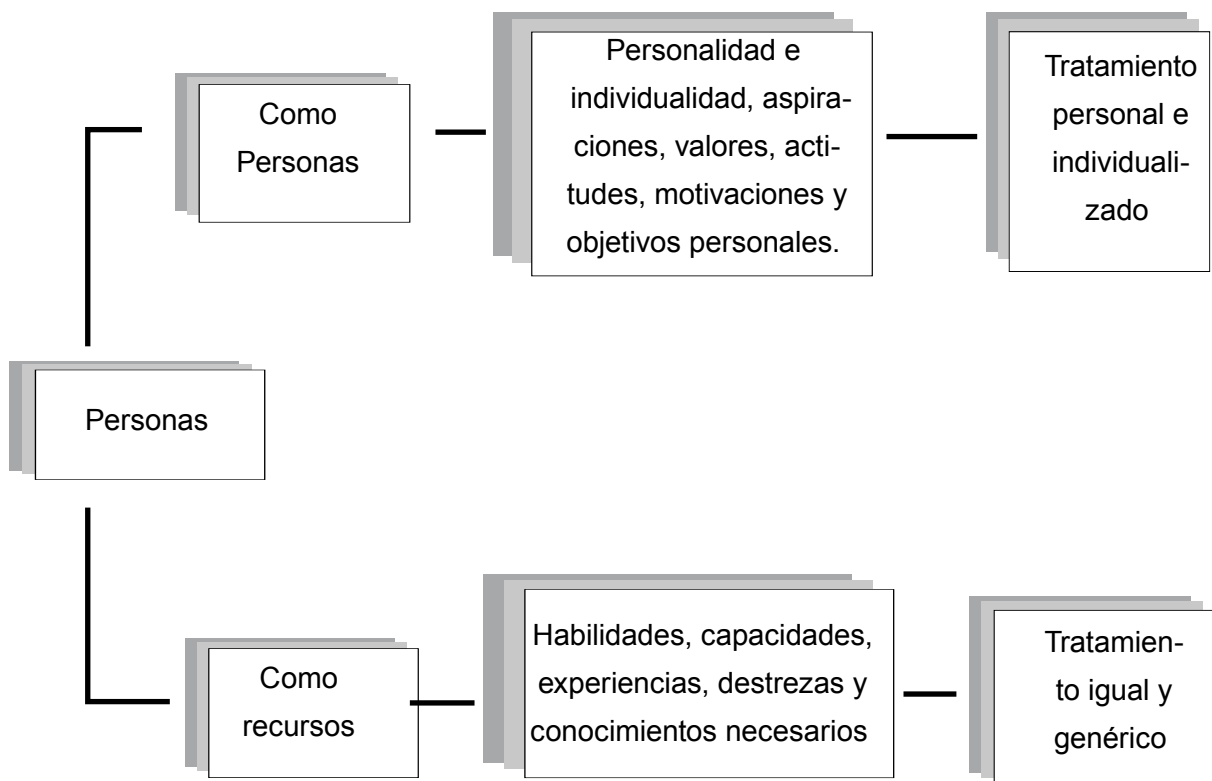




5. FACTOR HUMANO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

5.1 Comportamiento

Sin personas no existen las organizaciones, para poder entender la importancia de este recurso se necesita dividirlo en dos; como personas y como recurso útil a la organización





Capítulo 5 Factor Humano Dentro de las Organizaciones

En todas las organizaciones, se está buscando que cada miembro sepa administrar cualquier tipo de actividad, no solo las personas que realizan dicha actividad; porque deben estar concientes de que todos son una posible solución a problemas que se presenten dentro de la organización.

Harold J. Leavitt, dice: “Las organizaciones son personas, las organizaciones son grupos y las organizaciones son organizaciones. Los gerentes administran personas, los gerentes administrativos dirigen grupos, y los gerentes administran organizaciones. Los gerentes son personas, los gerentes son miembros de grupos y los gerentes son miembros de las organizaciones.”¹³

Las organizaciones están formadas por personas las cuales son diferentes, únicas, con características propias, con valores, actitudes, etc. Cada uno está sujeto a muchos factores que influyen en nuestras decisiones y actitudes diarias, por ejemplo:

Factores Internos	Factores Externos
<ul style="list-style-type: none">• Personalidad• Aprendizaje• Motivación• Valores	<ul style="list-style-type: none">• Ambiente organizacional• Reglamento• Cultura• Políticas• Recompensas y castigos• Grado de confianza

¹³ Idalberto Chiavenato “Administración de Recursos Humanos” Editorial Mc Graw Hill, Colombia 2000 Pág. 63



Capítulo 5 Factor Humano Dentro de las Organizaciones

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

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

Dentro de las organizaciones se presentan algunos tipos de personalidad, los más comunes son:

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

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

Auto monitoreo.- Las personas con alto auto monitoreo, pueden mostrar diversas caras de sí mismos según como se requiera, aunque algunas veces sean contradictorias, pero serán considerados para ascensos dentro de la empresa o de otras organizaciones.

Valores: Los valores son parte de la personalidad y son formas básicas de modos de conducta, que afectan el comportamiento del empleado y también los debemos tomar en cuenta.

Capítulo 5

Factor Humano Dentro de las Organizaciones



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

Los valores de cada persona, tienen una fuente de donde provienen, que son la familia, los amigos, la escuela con los maestros, la cultura del país donde se viva; pero los valores que regularmente mostramos son los que adquirimos en los primeros años de nuestra vida; por ejemplo: honestidad, lealtad, nobleza, sinceridad, respeto, compasión, etc.

Aprendizaje: El aprendizaje, es el cambio que se da en cualquier momento que modifica nuestro comportamiento, y que va ligado a la experiencia adquirida a lo largo del tiempo. Se puede tener el conocimiento de situaciones o actividades, pero el aprendizaje se basa en que apliquemos ese conocimiento. Así mismo, este aprendizaje puede tornarse favorablemente, si aplicamos el reforzamiento positivo, y con ello puede buscarse la manera de incrementarse el rendimiento de las personas teniéndose en cuenta que el aplicar castigos quizás solo puede provocar efectos negativos.

Dentro del estudio del comportamiento destaca dos grandes teorías, una teoría llamada Teoría de campo, de Lewin, la cual nos dice que el comportamiento humano depende de dos factores fundamentales, los cuales son:

1. El comportamiento humano se deriva de las situaciones, de la forma en la cual reaccionemos a dicha situación, tomando en consideración hechos y eventos involucrados en dicha situación.
2. Cada evento o hecho se interrelaciona de modo dinámico con los demás, para influir o dejarse influenciar por ellos.

En conclusión, la teoría de campo explica por qué cada individuo puede percibir e interpretar



de maneja diferente un mismo objeto, situación o persona.

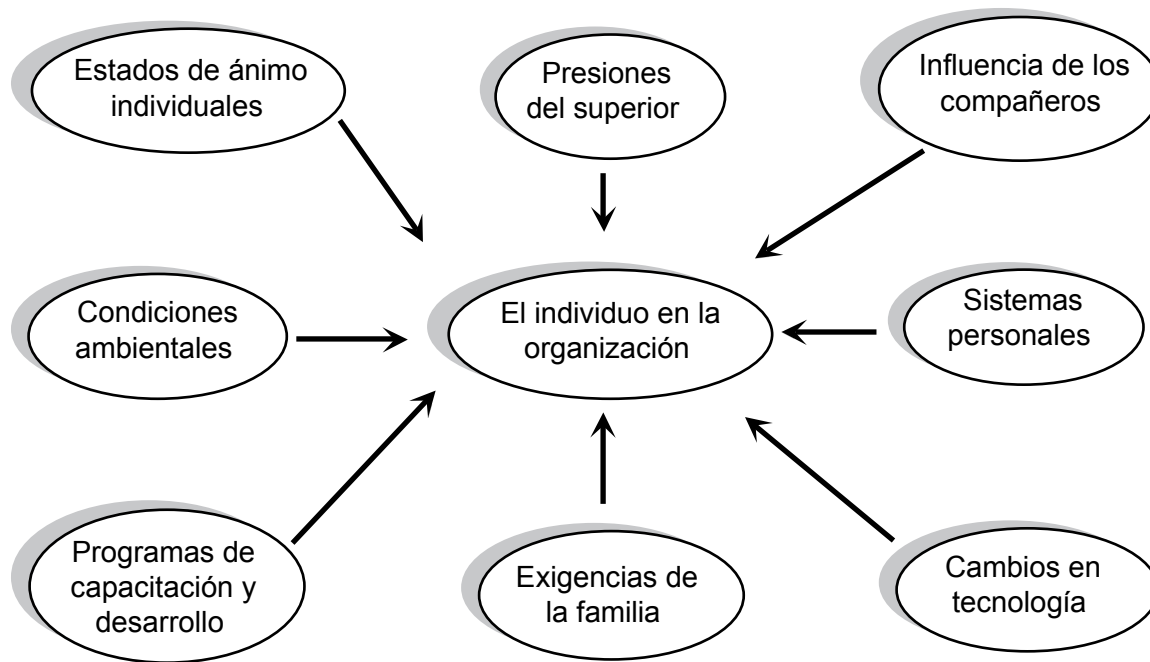
Otra teoría importante dentro del comportamiento, es la teoría de la disonancia cognitiva de Festinger, la cual nos indica que si los conocimientos que tiene una persona de sí misma y de su ambiente no son coherentes entre si, se presentara un estado de disonancia cognitiva, el cual es una de las principales causas de incoherencia en el comportamiento, en la teoría existen elementos cognitivos que son creencias, conocimiento u opiniones que el individuo tiene de si mismo o del medio externo, estos elementos pueden estar relacionados de tres maneras:

- 1.- Relación disonante: El individuo sabe que fumar es nocivo, pero continúa fumando
- 2.- Relación consonante: El individuo sabe que fumar es nocivo y deja de fumar.
- 3.- Relación irrelevante: El individuo sabe que el humo es nocivo y le gusta pasear.

De estas dos teorías se concluye que el comportamiento de las personas se basa más en sus percepciones personales y subjetivas, que en los hechos objetivos y concretos de la realidad. En estas circunstancias, no cuenta la realidad, sino la manera individual de verla e interpretarla. En consecuencia, las personas se comportan no de acuerdo con la realidad propiamente dicha, sino con la manera de percibir y sentir conforme a sus conocimientos.

En una empresa, el comportamiento de las personas es complejo; depende de factores internos, como sus características de personalidad, capacidad de aprendizaje, motivación percepción del ambiente externo e interno, actitudes, emociones, valores, etc., y externos, como los sistemas de recompensa y castigos, de factores sociales, políticos, de la relación grupal existente, etc.

Factores externos que influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones.



5.2 Motivación

La motivación es difícil de definir, pero de manera amplia la motivación es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera. Este impulso a actuar puede ser generado internamente o del ambiente.

En esencia, el proceso que origina el comportamiento es el mismo para todas las personas, en ese sentido existen tres premisas que explican el comportamiento humano:

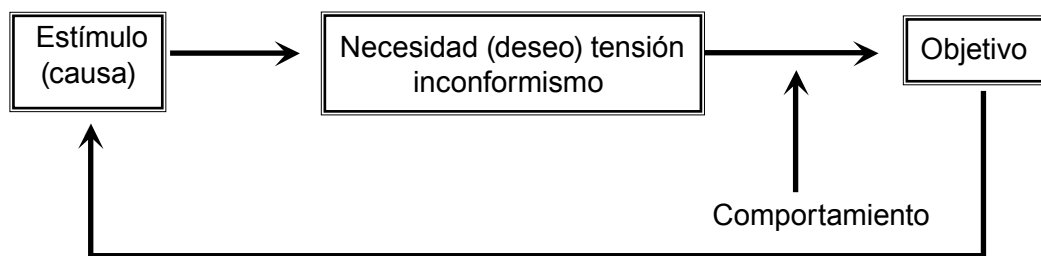
1.- El comportamiento es influenciado tanto por la herencia como por el ambiente, e influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos y externos.



2.- El comportamiento es motivado, en todo comportamiento humano existe una finalidad, siempre está dirigido a un objetivo.

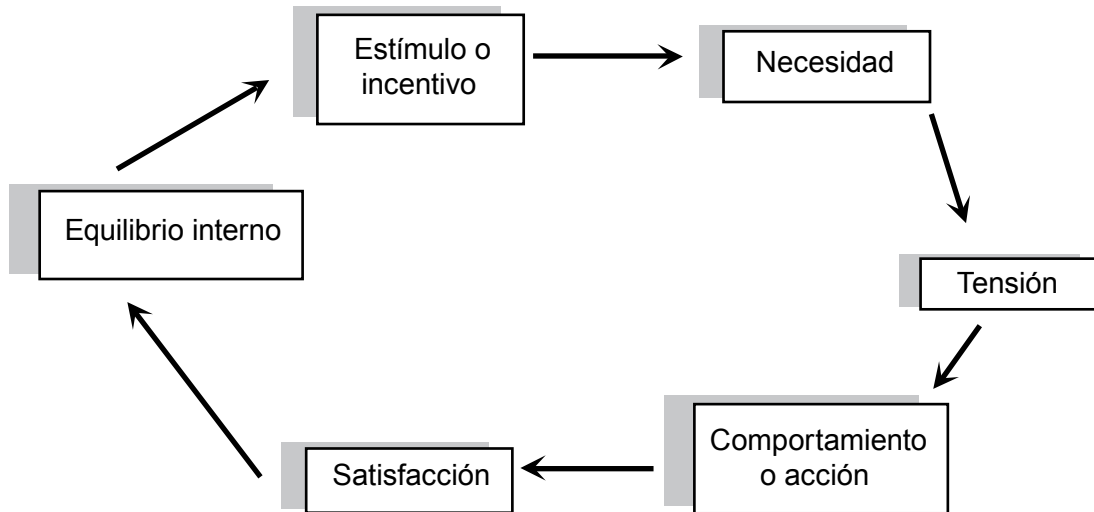
3.- El comportamiento esta orientado hacia objetivos, en todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una realidad, una tendencia a expresiones que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

La persona



Hay que aclarar que aunque el modelo básico de motivación sea el mismo para todas las personas, el resultado podrá variar indefinidamente, pues depende de la manera como se percibe el estímulo, de las necesidades y del conocimiento que posee cada persona.

Cada vez que aparece una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio, que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad, a este proceso se le denomina ciclo motivacional, el cual tiene como objetivo satisfacer una necesidad que genera un desequilibrio en una persona.



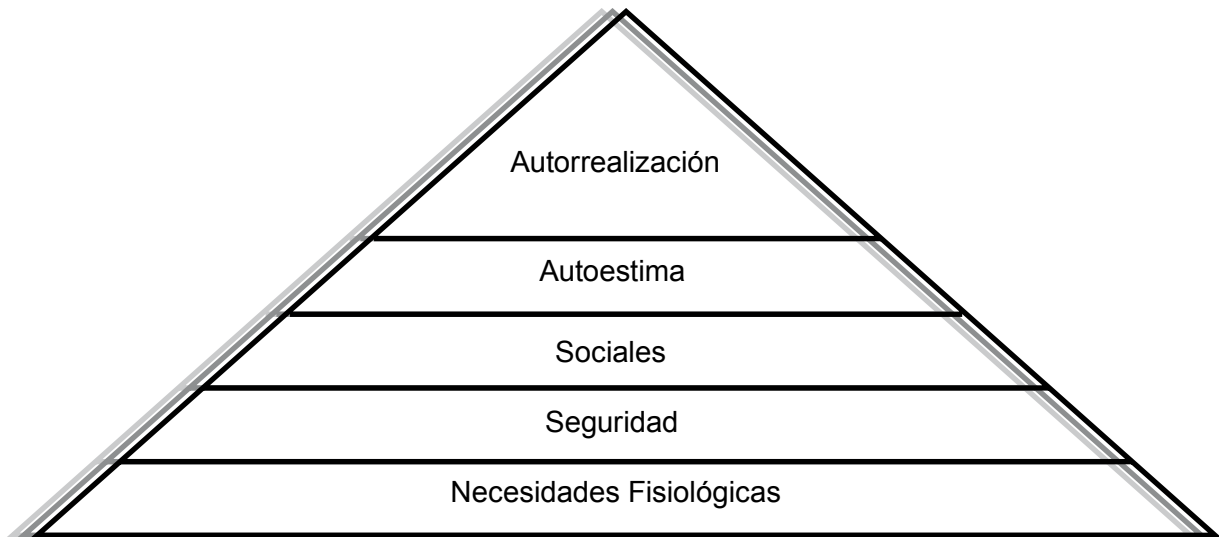
Una vez satisfecha la necesidad, deja de ser motivadora de comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad. Aunque la necesidad no se satisfaga, tampoco existe frustración, porque puede transferirse o compensarse, esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad logra reducir o calmar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse.

El comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo.

5.2.1 Teoría de Maslow

Las teorías mas conocidas sobre motivación están relacionadas con las necesidades humanas, residen en el propio individuo por ejemplo, la teoría de Maslow acerca de la jerarquía de las necesidades humanas.

Maslow distribuye las necesidades humanas en una pirámide, dependiendo de la importancia e influencia que tengan en el comportamiento humano, tienen su lugar en la pirámide.



1.- Necesidades fisiológicas: Son las necesidades esenciales, como la necesidad de alimentación, sueño, abrigo o el deseo sexual. Aunque son comunes, todas las personas requieren diferentes grados de satisfacción, su principal característica es la premura con que debe satisfacerse estas necesidades.

2.- Necesidades de Seguridad: Llevan a la persona a que se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. Tienen una gran importancia, ya que en la vida organizacional las personas dependen de la organización y las decisiones administrativas arbitrarias o las decisiones débiles o incomprensibles, pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su permanencia en el trabajo.

3.- Necesidades Sociales: Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surge en el comportamiento cuando las necesidades elementales se hallan relativamente satisfechas. La necesidad de dar y recibir afecto es un motivador importante del comportamiento humano.



4.- Necesidades de Autoestima: Están relacionadas con la manera como se ve y se evalúa la persona, es decir, incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración.

5.- Necesidades de Autorrealización: Estas necesidades llevan a las personas a desarrollar su propio potencial, y realizarse como seres humanos durante toda la vida. Las necesidades de autorrealización se relacionan con autonomía, independencia, autocontrol, competencia y plena realización del potencial de cada persona, de los talentos individuales. Estas necesidades sólo pueden satisfacerse mediante recompensas específicas, que las personas se dan a sí mismas y que no son observables ni controlables por los demás. Las necesidades de autorrealización pueden ser insaciables, puesto que cuanto más recompensas obtenga la persona, más importante se vuelven y deseara satisfacer dichas necesidades cada vez más.

En conclusión, la teoría de Maslow nos indica que una necesidad satisfecha no motiva ningún comportamiento, solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.

5.2.2 Teoría de los factores de Herzberg

Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo, él indica que la motivación de las personas depende de dos factores los cuales son:

Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo, él indica que la motivación de las personas depende de dos factores los cuales son:

1. Factores Higiénicos: Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja, comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las



directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc., es la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados.

2. Factores Motivacionales: Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo en si; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia. El término motivación incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen importancia para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial, cuando son precarios, provocan la perdida de satisfacción. El contenido del cargo en si incluyen:

- a) Delegación de la responsabilidad.
- b) Libertad de decidir como realizar el trabajo.
- c) Ascensos.
- d) Utilización plena de las habilidades personales.

Para introducir mayor motivación en el cargo, Herzberg propone enriquecer las tareas, aumentando deliberadamente las responsabilidades, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo haciendo de su trabajo un reto interesante.

En conclusión; la teoría de los factores de Herzberg nos indica que:

Las personas satisfacen sus necesidades, si tienen un buen ambiente laboral y cargo en donde sus tareas o actividades sean desafiantes y estimulantes.

5.2.3. Modelo Situacional de motivación de Vroom

El modelo de Vroom, se refiere únicamente a la motivación para producir, en cada individuo

Capítulo 5

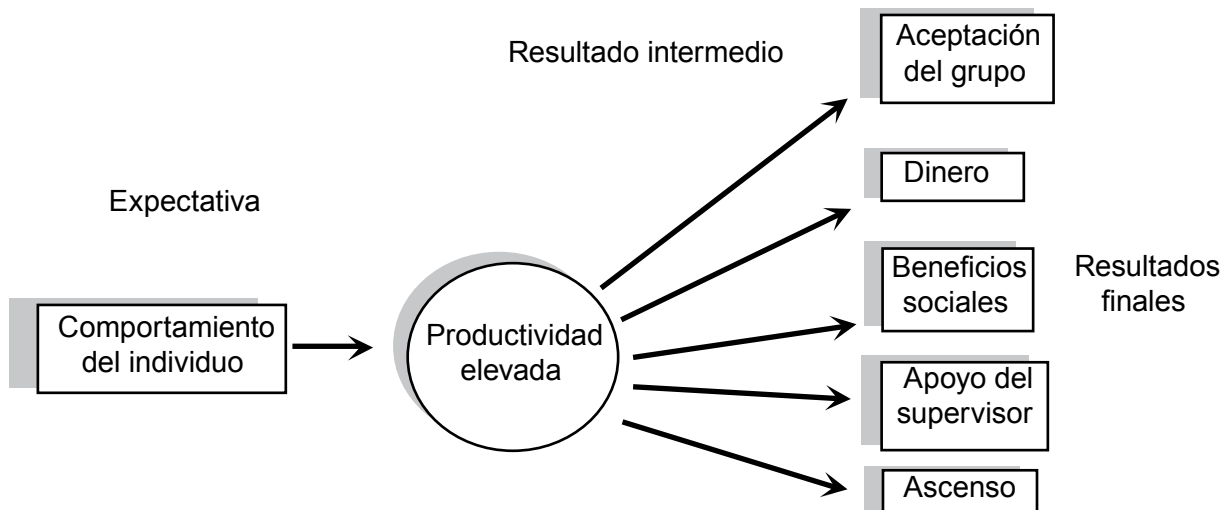
Factor Humano Dentro de las Organizaciones



existen tres factores que determinan la motivación para producir:

1. Los objetivos individuales: Pueden incluir dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante.
2. La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos: Si el trabajador tiene como objetivo obtener un salario mejor y se le paga según su producción, puede tener una fuerte motivación para producir más, pero si lo que le interesa es la aceptación de sus compañeros entonces producirá una menor cantidad.
3. La capacidad del individuo para influir en su nivel de productividad, en la medida en que se cree poder hacerlo.

La motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos, Vroom propone un modelo de expectativa de la motivación basado en objetivos intermedios y graduales que conducen a un objetivo final.



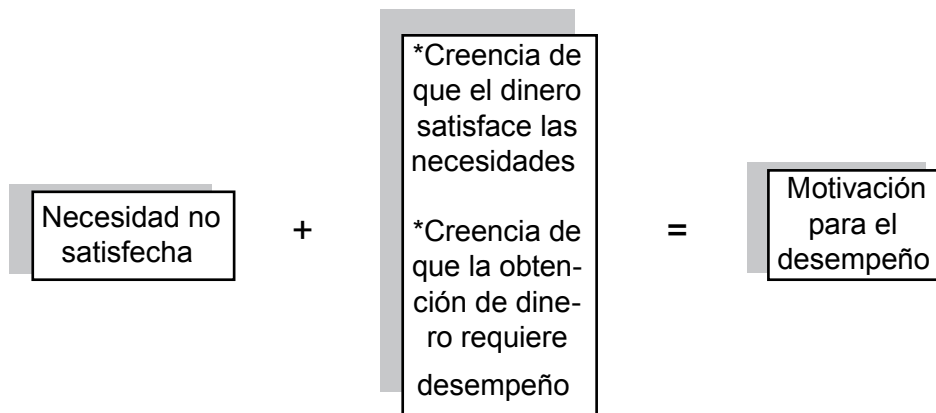


En conclusión; el modelo situacional de motivación de Vroom, se denominó de esta forma ya que hace énfasis en las diferencias entre persona y cargos. Este modelo toma en cuenta a la motivación, no al comportamiento.

5.2.4. Teoría de la expectativa

Lawler III, encontró fuertes evidencias de que el dinero puede motivar no sólo el desempeño y otros tipos de comportamientos, sino también el compañerismo y la dedicación a la organización. Las organizaciones presentan una mala relación entre el dinero y el desempeño de los empleados y esto tiene varias razones:

- a) El largo periodo transcurrido entre el desempeño de la persona y el incentivo salarial correspondiente. El pago bajo y la demora para recibirlo dan la falsa impresión de que las ganancias de las personas son independientes del desempeño.
- b) Las evaluaciones del desempeño no producen distinciones salariales.
- c) La política salarial de las empresas está ligada a las políticas gubernamentales, y los salarios se tornan planos y no distinguen el buen desempeño del malo.
- d) El dinero se transformó en algo vil y sórdido, cuando es una de las razones principales que llevan a las personas a trabajar en las organizaciones



Capítulo 5

Factor Humano Dentro de las Organizaciones



Lawler III concluyo que su teoría tiene dos fundamentos sólidos:

1.- Las personas desean ganar dinero, no sólo porque este les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque brinda las condiciones para satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. El dinero es un medio no un fin.

2.- Si las personas perciben y creen que su desempeño es al mismo tiempo, posible y necesario para obtener más dinero, ciertamente se desempeñara de la mejor manera posible, solo se necesita establecer este tipo de percepción.

5.2.5 Otras Teorías

Teoría de las necesidades: Según David McClelland. son tres necesidades las que explican la motivación.

De logro.- El de las personas que buscan el éxito a través de sus esfuerzos.

De poder.- Hacer que otras personas se comporten como uno lo quiere a través de un control.

De afiliación.- Las personas buscan relacionarse con otras de manera amistosa y cordial.

Teoría del establecimiento de metas. Sostiene que uno como persona al establecerse metas difíciles y específicas, provocan en el individuo mayor grado de satisfacción y por consiguiente una buena motivación para seguir adelante creyendo en uno mismo.

Teoría del reforzamiento.- La situación interna del individuo, no es tomada en cuenta sino que es lo que pasa con el individuo respecto a las acciones que toma dentro de la empresa

Teoría de la equidad.- Esta se basa en el hecho de que un empleado observa las retribuciones



que se le dan, y las compara con la de otras personas buscando obtener la mayor cantidad de premios o bonos, elaborando un juicio de lo que ellos aportan a la organización.

5.3 Comportamiento de grupo

El hombre; por naturaleza es un ser inminentemente social y el cual tiende a relacionarse con otras personas estableciendo grupos, en la escuela, en su zona donde vive y por supuesto en su trabajo, los grupos son espacios donde interactúan dos o más personas que trazan objetivos particulares

En la formación de un grupo de trabajo, se ven involucrados aspectos como el de la estrategia que tiene la organización para el logro de las metas deseadas; se toman en consideración los tipos de procedimientos, normas, reglas y políticas que la empresa crea para que el comportamiento de los empleados sea el más homogéneo; pero no todo esta en el grupo, sino también en la empresa para que escoja a los mejores recursos humanos que cumplan con las necesidades que el reto de lograr objetivos implique, y un aspecto importante es la cultura organizacional que la empresa tiene, ya que la creación de un grupo es la formación de un subsistema dentro de un sistema establecido.

Tenemos que ver que los grupos en cuestión de tamaño también son afectados, no es lo mismo un grupo de 3 personas, entre las cuales quizá existe mayor comunicación y acercamiento entre los individuos que lo conforman, pero sus limitaciones y la fuerza real que ellos tienen no es tan grande, en cambio un grupo de 15 personas puede lograr un buen desempeño, si logra establecer una serie de divisiones que le permitan obtener resultados de forma más eficiente, aunque se puede caer en que solo algunos de esas personas tengan un rol de mando y otras se vean como parte de un grupo donde no trabajan.

Cuando un grupo es capaz de interactuar bien y de ser maduros con las responsabilidades que tienen no se debe de dejar solo, porque si los dejan se pueden volver complacientes, se

Capítulo 5

Factor Humano Dentro de las Organizaciones



debe de seguir asesorando, guiando de vez en cuando, buscar que se desarrollen más y que busquen el cumplimiento de objetivos más altos, claro que esto tiene que ser remunerado de otra forma para que el grupo siga respondiendo.

5.4. Comunicación

La comunicación refleja el interés de transmitir información, ideas, sentimientos, pensamientos, conceptos con el fin de que sean entendidos y que tengan la posibilidad de ser aplicados en algo de interés común o particular.

El proceso de la comunicación se da a través de una fuente (información), la codificación, el mensaje, el canal, la decodificación, el receptor y la retroalimentación.

La mala comunicación puede causar situaciones trágicas como lo es en un aeropuerto, algunas situaciones que nos pueden impedir una buena comunicación son el ruido, un mal canal, que el emisor use un tipo de codificación y el receptor lo decodifique de otra forma, en este caso en particular por la cultura, las costumbres etc.

La comunicación puede realizarse de las siguientes maneras:

Descendente: Se refiere a que la información baja de los puestos gerenciales a los niveles más bajos, por ejemplo el notificar a los operarios de producción que debido a su esfuerzo la empresa logro grandes utilidades y que se llevaran a la bolsa un bono, esta noticia se les hará llegar a través de un memorando.

Ascendente: La información viaja de abajo hacia arriba, por ejemplo: cuando las personas de un puesto inferior hacen llegar sus quejas o sugerencias a su jefe inmediato o ala dirección general por medio de un buzón.



Lateral: Es aquella que se da entre los mismos miembros del grupo.

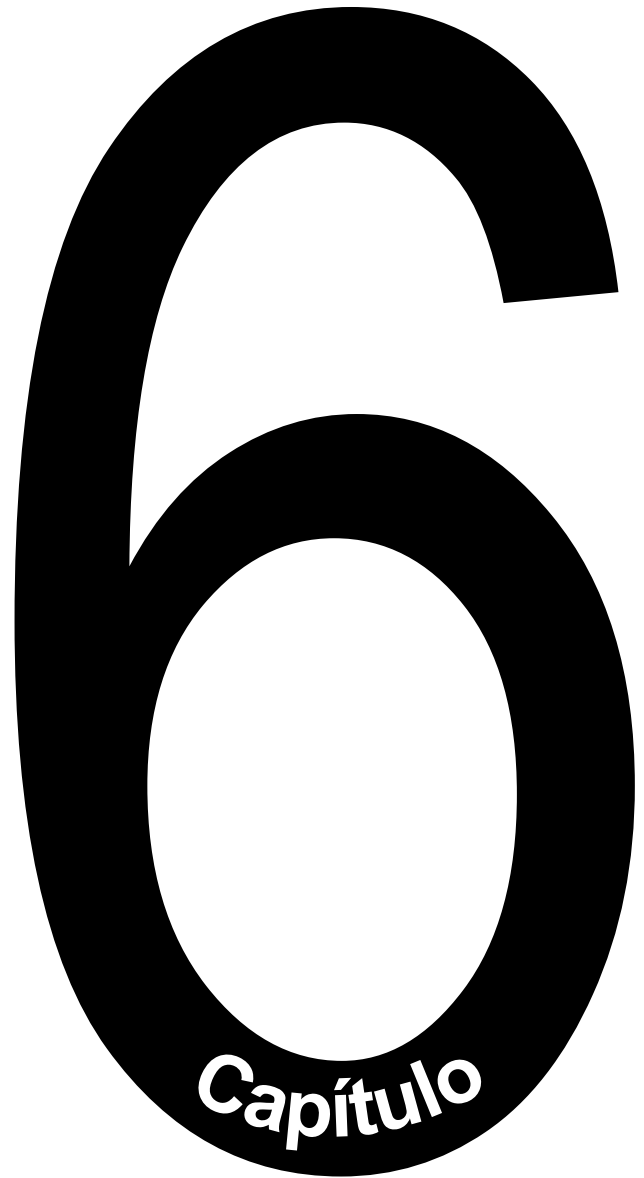
Existen canales de comunicación que se presentan dentro de una organización, las redes formales que son aquellas que se relacionan a las actividades de la empresa, y se lleva a cabo de manera descendente. Y la red informal que comúnmente se les llama chisme.

También debemos manejar que los humanos tenemos la posibilidad de comunicarnos de manera no verbal, aprovechamos nuestro cuerpo para representar situaciones, sentimientos o ideas que se tienen. Donde nuestro cuerpo en la mayoría de las ocasiones complementa la comunicación oral dándole énfasis o entonaciones a lo que se dice. Un simple gesto, un movimiento de nuestro cuerpo dice más que las propias palabras.

Dentro de la organización tenemos que cuidar nuestro lenguaje, cosa que sucede de manera común, es que algunos conceptos que nosotros manejamos con regularidad sean completamente desconocidos para otros o puede malinterpretarse ya que la edad, la cultura, la educación, constituyen variables que influyen en las personas sobre su manera de hablar y entender las palabras.

Un punto que es interesante, es que con la llegada de nuevos medios electrónicos (teléfono, computadoras, e-mail, servidores), facilitan la comunicación y por ende las barreras se han minimizado. Esto ha revolucionado la obtención de información de manera ágil y rápida, la localización de las personas (beeper y celulares) en cualquier momento, y las comunicaciones en línea (teléfonos con pantalla digitales o videoconferencias), tanto dentro de nuestro país como con el extranjero nos permite cerrar contratos, realizar inversiones y tener información oportuna y veraz acerca de lo que se requiere; y es indispensable para la empresa u organización,

Caso Práctico





CASO PRÁCTICO

6.1 Antecedentes

Galletas Finas se fundó en 1959 en la Ciudad de México se estableció por primera vez en la cocina de una casa, con un vehículo para las entregas y un total de cuatro empleados, para producir pasteles, pays y hojaldre. Dos años más tarde en 1961 la empresa empieza a producir galletas, con un total de 30 empleados, produciendo galletas de pasta seca tartaletas y hojaldres.

6.2 Panorama Actual

Actualmente, Galletas Finas es una floreciente empresa que emplea a 250 trabajadores en dos plantas de producción; México, D. F. y Tépeji del Río, Hidalgo. La empresa produce galletas de pasta seca, tartaletas y hojaldre. La fina línea europea de galletas tipo casero que maneja esta empresa, tiene una variedad de más de 30 fórmulas y 40 diferentes tipos de empaque y presentaciones que incluyen entre otras; hojaldre, tartaletas y galletas de mantequilla.

Visión: Ser la Empresa Productora de Galletas Finas número uno en su mercado, con innovación, tecnología de punta y dentro de un marco de equilibrio ecológico.

Misión: Satisfacer las necesidades y exigencias del mercado con productos de alta calidad, generando un desarrollo sustentable tanto de la empresa como de los empleados, proporcionando herramientas y políticas necesarias para que los empleados colaboren con entusiasmo e inteligencia.

Política : En Galletas finas, nuestro compromiso es promover la igualdad de oportunidades de acceso al empleo sin discriminación alguna, así como la prevención de conductas inapropiadas entre el personal, que nos permita fomentar un ambiente laboral armonioso permanente a través de la implantación de acciones positivas que beneficien a nuestro personal..

Capítulo 6

Caso Práctico



En Noviembre del 2005 y Agosto del 2006 se realizaron encuestas de Clima Laboral, además de una recopilación general de información en la planta ubicada en México D.F., que arrojaron los siguientes resultados (solo se mencionaran los relacionados con el tema de Rotación de Personal):

Resultados del año 2005.

No hay un sistema de valuación definido que se enfoque a la evaluación de los objetivos, la retroalimentación se da según el estado de ánimo de los supervisores, y a algunos empleados quedan en desventaja.

Los mandos medios no se ocupan de encaminar buenas relaciones, al contrario; generan grupos de conflictos por lo que no se forman equipos de trabajo y tampoco relaciones inter departamentales.

No hay motivación para los trabajadores.



No se delega el trabajo.



Resultados del año 2006

No hay distinción entre el personal de nuevo ingreso y el que ya tiene tiempo trabajando.



No existe un paquete de prestaciones o bonificaciones para los trabajadores comprometidos o con mayor desempeño.



- No existen las descripciones y perfiles de puestos para los ayudantes generales.
- No hay una revisión de perfiles de puestos.
- No se da a conocer los criterios de promoción desde la contratación.

Actualmente se esta llevando a cabo una serie de cursos para mandos medios que ayudaran a que estos niveles se sensibilicen y ayuden a que el personal se encuentre en un ambiente laboral agradable.

6.3 Ausentismo

Dentro de la recopilación de información, se reviso tanto del ausentismo como la rotación del personal de los años 2005 y 2006, la cual nos arrojó la siguiente información.

Nota: Para efectos del estudio tomamos un mes al azar.

Junio 2005

Días Laborados	26	Total de Trabajadores (as)	%	Días Laborados	%
Total de Trabajadores (as)		189	100%	4914	100%
Asistencias		101	53.5%	4538	92.4%

Capítulo 6
Caso Práctico



Total de Incidencias	88	100 %
Permisos	2	2.27 %
Faltas	50	56.81 %
Incapacidades	36	40.91 %

$$\text{Ausentismo} = \frac{\text{Número de ausencias} \times 100}{\text{Número de trabajadores} \times \text{días laborados por toda la organización}}$$

$$A = \frac{376 \times 100}{189 \times 4914} = 0.040$$

Ausentismo General = 4 %

Junio 2006

Días Laborados 26

Total de Trabajadores (as)	%	Total de días Laborados	%
195	100%	5070	100%



$$\text{Ausentismo} = \frac{\text{Número de ausencias} \times 100}{\text{Número de trabajadores} \times \text{días laborados por toda la organización}}$$

$$A = \frac{296 \times 100}{195 \times 5070} = 0.029$$

$$\text{Ausentismo General} = 2.9$$

Galletas Finas en el año 2005, implanto un sistema llamado permisos programables por permuta, que ayudo a reducir en un porcentaje considerable el ausentismo dentro de la empresa.

6.4 Rotación de Personal

Dentro de este punto, se realizo un comparativo entre los años 2005 y 2006, para contemplar que la rotación de personal en el año 2006 se redujo como ocurrioo con el ausentismo.

GALLETAS FINAS

Movimientos de Personal

	Mujeres	%	Hombres	%
Número de Bajas				
2005	67	76.13	21	23.87
2006	45	55.56	36	44.44

Capítulo 6
Caso Práctico



	Mujeres	%	Hombres	%
Numero de Ingresos				
2005	46	74.19	16	25.81
2006	26	44.83	32	55.17
Total de Bajas			Total de Ingresos	
2005	88	2005	62	
2005	88	2005	58	
2005				
	Mujeres	%	Hombres	%
Jubilaciones	0	0.0	0	0.0
Despido	0	0.0	0	0.0
Defunción	1	1.50	0	0.0
Renuncias	56	83.58	15	71.43
Terminación de Contrato	3	4.47	1	4.76
Abandono de Trabajo	7	10.45	5	23.81
Total	67	100.00	21	100.00
2006				
	Mujeres	%	Hombres	%
Jubilaciones	0	0.0	0	0.0
Despido	0	0.0	0	0.0
Defunción	1	2.3	0	0.0
Renuncias	24	53.3	10	27.8
Terminación de Contrato	0	0.0	0	0.0
Abandono de Trabajo	20	44.4	26	72.2
Total	45	100%	36	100%



Total de trabajadores de la planta de México

Año	Total de Trabajadores
2004	217
2005	223
2006	230

Índice de rotación para el año 2005 - 34.09 %

Índice de rotación para el año 2006 – 32.89 %

Nota: El índice de rotación del año 2006 esta tomado con datos recopilados de enero hasta el mes de septiembre.

6.5 Encuestas de Salida

La empresa Galletas Finas, lleva un control de salidas del personal, esto se lleva acabo con el siguiente procedimiento:

- 1.El trabajador se presenta en el departamento de recursos humanos y anuncia su retiro de la empresa.
- 2.Se elabora una carta renuncia que tiene que firmar.
- 3.Se le proporciona una encuesta de salida que llenara.
- 4.Se le indica el día en que puede recoger su finiquito.

Los resultados obtenidos de estas encuestas, tienen un papel importante en Galletas Finas, porque nos corrobora los motivos por los cuales el personal se retira de la empresa, aunque

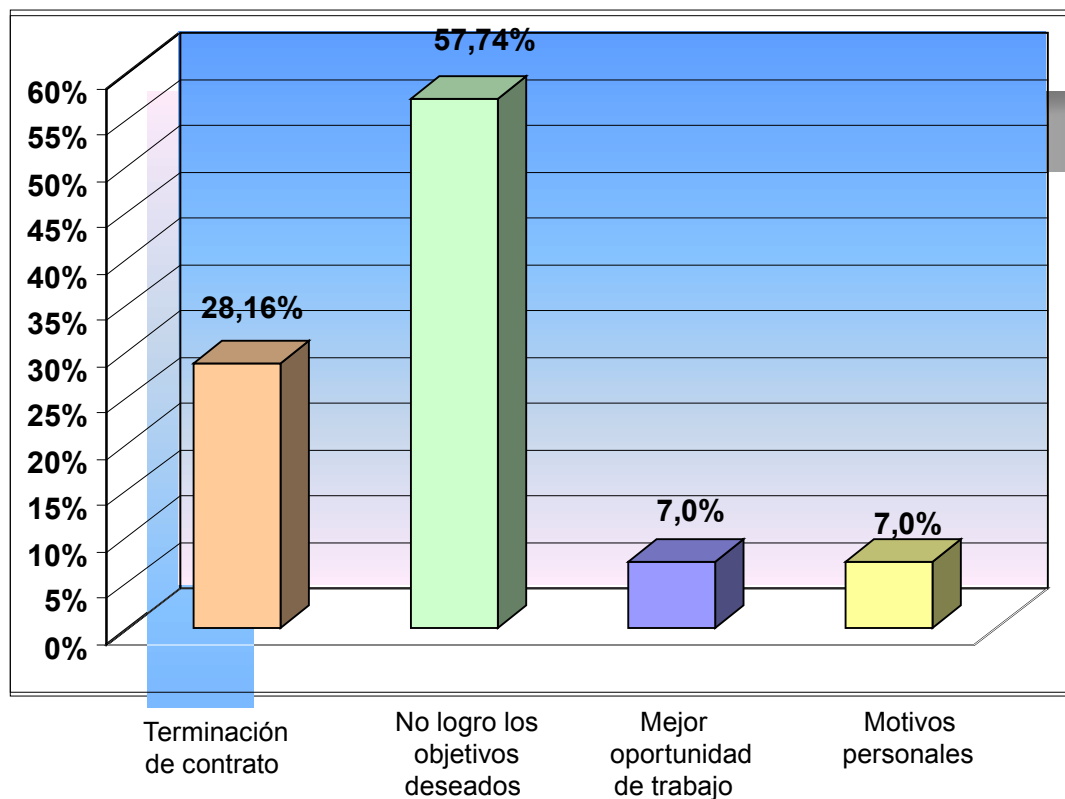
Capítulo 6

Caso Práctico



es importante mencionar que las personas que respondían que su retiro de la empresa era por motivos personales, no especificaron cual motivo; por lo tanto nos damos cuenta que hay factores externos que afectan a las empresas y es necesario tomarlos en consideración.

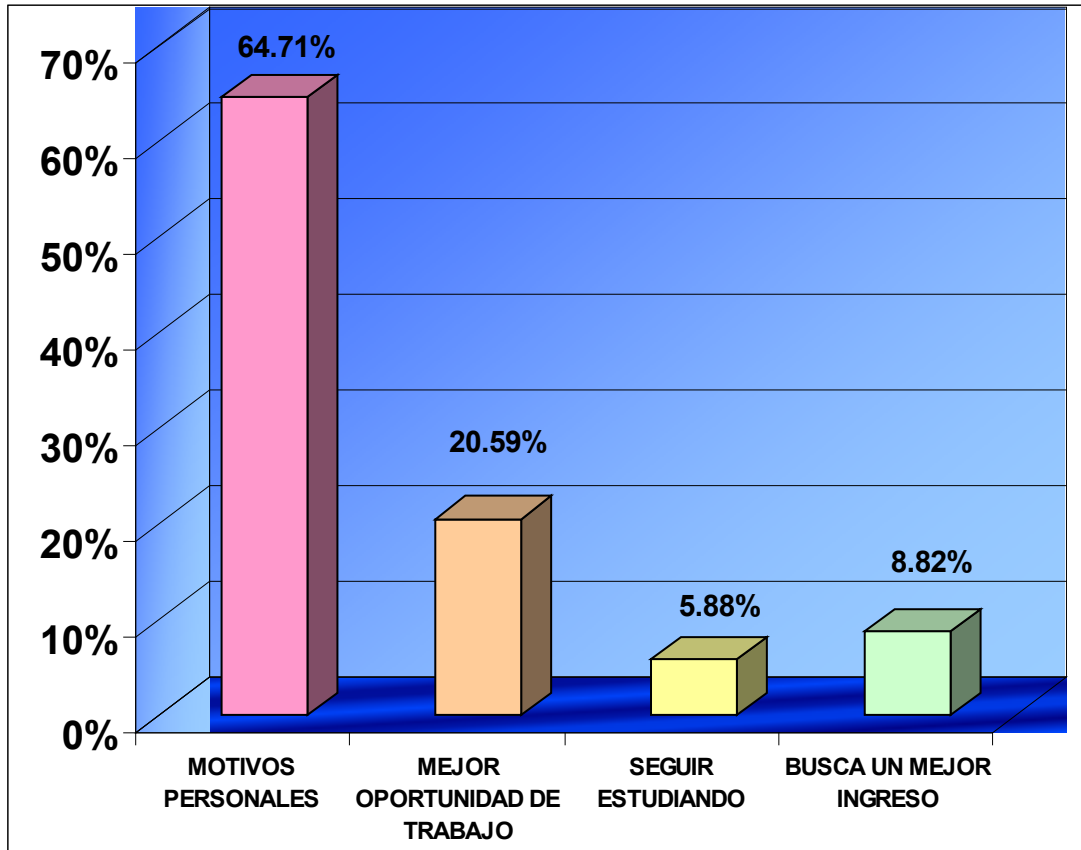
Las encuestas del año 2005 arrojaron el siguiente resultado: (Encuestas realizadas 71.)



Personas que se separaron por Termino de contrato	20
Personas que se separaron por objetivos no logrados	41
Personas que se separaron por mejores oportunidades	5
Personas que se separaron por motivos personales	5



En el año 2006: (Encuestas realizadas 34)



Personas que se separarán por motivos personales	22
Personas que se separarán por mejores oportunidades	7
Personas que se separarán por seguir estudiando	2
Personas que se separarán por buscar un mejor ingreso	3



Caso Práctico

6.6 Propuesta

Para poder ayudar a disminuir la rotación de personales, importante tomar en consideración los puntos que se encontraron en los resultados de las encuestas, en este caso se encontró que no hay un análisis y descripciones de puestos de Ayudante General al igual que valuaciones de los mismos y de otros puestos, en consecuencia no hay una buena retribución al trabajo realizado, no hay criterios para promover a los trabajadores y no se ayuda al departamento de recursos humanos a seleccionar al personal adecuadamente; tomando en cuenta estos puntos se propone realizar un análisis y una descripción de puestos para el ayudante general.

6.7 Análisis de puestos

Aunque sea una pequeña empresa, siempre resulta conveniente seguir procedimientos adecuados en su administración. Lo primero que hay que hacer, es analizar los trabajos que deberán llevar a cabo los ayudantes generales, de acuerdo con las actividades necesarias para que las metas de la empresa puedan ser alcanzadas. Resulta pertinente escribir el análisis del puesto, para así establecer los parámetros de desempeño; éste incluye la recopilación de todos los casos que guardan alguna relación con el trabajo a desempeñar y así satisfacer las características del perfil laboral.

En este caso, para obtener la información necesaria utilice dos técnicas, la observación directa y el cuestionario (Ver Anexo 1).

6.8 Descripción de puestos

Después de haber realizado el análisis del puesto, se puede obtener una descripción del mismo, que concuerde con los requerimientos de educación, habilidades o experiencia, responsabilidades del trabajo y la descripción de cualquier situación laboral poco usual. Al tener



Puesto: Ayudante General de Pasta Seca

Código: AG03

Fecha: 12 de Octubre 2006

Departamento: Producción

Descripción Genérica: Responsable de la producción de pasta seca

Descripción Analítica

Actividades
1. Preparar el área de trabajo (maquinaria, materias primas y personal).
2. Colocar el molde de la galleta que se va a procesar en la maquina designada.
3. Colocar la pasta previamente pesada, la cual se pone en charolas para llevarla al área de trabajo.
4. Vaciar la pasta en la tolva de la maquina.
5. Cuidar que la galleta este saliendo de la maquina adecuadamente, cumpliendo con las normas de calidad de la empresa, si no se retira y se coloca en un contenedor para desperdicio (este desperdicio se puede reprocesar).
6. Se hornea el producto.
7. Levantar la galleta y colocarla en cajas.



Caso Práctico

8. Limpiar el área de trabajo (limpiar maquinaria y pesar las cajas o tarimas que se obtuvieron durante el día).

9. Llevar el recorte a la tienda interna de la empresa.

Responsabilidades: Se responsabiliza sobre materias primas, manejo de producto y maquinaria.

Entorno de Trabajo	
Horas de Trabajo	Primer turno de 6:00 a.m. a 2:00 p.m., Segundo turno de 2:00 p.m. a 9:30 p.m., Tercer turno de 9:30 a.m. a 5:30 a.m.
Esfuerzo Físico	El trabajo es totalmente de pie
Tipo de Trabajo	Variado y físicamente pesado

Especificaciones del puesto	
Experiencia	Deseable, no necesaria.
Características personale	Honesto, Paciente, Iniciativa, Responsable preferentemente.
Preparación Académica	Secundaria Terminada.
Edad	De 18 a 45 años.
Sexo	Indistinto.



Un ejemplo de este proceso, es la elaboración de la galleta “Bolita de Nuez”.

1. Se mezcla harina de nuez, manteca, polvo para hornear, etc., durante 10 minutos.
2. Se vacía en un carro especial para pasta.
3. Se pesa la pasta.
4. Se coloca el molde de la bolita en la maquina APV.
5. Se coloca la pasta en la tolva de la maquina.
6. Al salir el producto se cuida de que tenga el peso adecuado, el cual normalmente es de 5.5 Kg.
7. Se colocar el producto en el horno por aproximadamente 6 minutos.
8. Se coloca a granel en cajas de plástico.
9. Se espolvorea azúcar glass (se realiza en el área de empaque).
10. Se empacan (se realiza en el área de empaque).
11. La Galleta empaçada se lleva al almacén de producto terminado (es la última función del área de empaque).

Puesto: Ayudante General de Tartaleta

Código: AG03

Fecha: 12 de Octubre 2006

Departamento: Producción

Descripción Genérica: Responsable de la producción de Tartaleta

Descripción Analítica

Actividades
1. Preparar el área de trabajo (maquinaria, materias primas y personal).



Caso Práctico

- | |
|---|
| 2. Recepción de la materia prima que se utiliza durante el proceso (mermelada y huevo). |
| 3. Transportar la masa previamente pesada en un carro especial al área de batidos. |
| 4. Colocar charolas para contener los pedazos de masa que caen durante el proceso. |
| 5. Colocar el molde rotatorio. |
| 6. Colocar huevo al “peludo” por el cual pasa la masa. |
| 7. Colocar la mermelada en los depósitos de la maquina (manualmente). |
| 8. Colocar la masa en la tolva de la maquina. |
| 9. Cuidar que la galleta se encuentre en buen estado, si no es así se retira. |
| 10. Se pasan a hornear. |
| 11. Limpiar su área de trabajo. |
| 12. Pesan el residuo de la masa y la materia prima que sobro para entregarlo. |

Responsabilidades: Se responsabiliza sobre materias primas, manejo de producto y maquinaria.



Entorno de Trabajo	
Horas de Trabajo	Primer turno de 6:00 a.m. a 2:00 p.m., Segundo turno de 2:00 p.m. a 9:30 p.m., Tercer turno de 9:30 a.m. a 5:30 a.m.
Esfuerzo Físico	El trabajo es totalmente de pie.
Tipo de Trabajo	Variado y físicamente muy pesado.

Especificaciones del puesto	
Experiencia	Con experiencia en Maquinas APV.
Características personales	Honesto, Paciente, Iniciativa, Responsable preferentemente.
Preparación Académica	Secundaria Terminada.
Edad	De 18 a 45 años.
Sexo	Preferentemente hombres.

Un ejemplo de este proceso es la elaboración de la galleta “Tartaleta de Fresa”.

1. Se prepara el área de trabajo.
2. Se descrema la manteca por 3 minutos.
3. Se mezcla el azúcar, manteca, harina, sabor vainilla y huevo.
4. Se amasan los ingredientes por 2 minutos.
5. La pasta se pesa y se coloca en carros especiales para masa.
6. Se vacía en la tolva de la maquina.
7. Se coloca el molde rotatorio que le da forma a la Tartaleta.
8. Se le coloca huevo con el “peludo” al producto.
9. Se hornea por 10 minutos.
10. La galleta horneada se coloca en cajas de plástico para después ser empacada.



Caso Práctico

Puesto: Ayudante General de Hojaldre

Código: AG03

Fecha: 12 de Octubre 2006

Departamento: Producción

Descripción Genérica: Responsable de la producción de hojaldre

Descripción Analítica

Actividades
1. Limpiar y templar la margarina.
2. Mezclar los ingredientes para la masa y llevarlos a la batidora .
3. Pesar la masa y hacer bolas de 12 Kg.
4. Aplanar la masa para hacerla delgada.
5. Limpiar y barnizar las charolas para poner la masa aplanada.
6. Poner la masa aplanada en una charola que se llevan en carros a la cámara de refrigeración.
7. Dejar la masa reposar.
8. Volver a aplanar la masa que ya reposo.



9. Colocar la masa en la maquina especial donde se corta con la figura de la galleta.
10. Acomodar la galleta que sale cortada en charolas.
11. Llevar las charolas a hornear.
12. Levantar la galleta.
13. Limpiar el área de trabajo.

Responsabilidades: Se responsabiliza sobre materias primas y maquinaria.

Entorno de Trabajo	
Horas de Trabajo	Primer turno de 6:00 a.m. a 2:00 p.m., Segundo turno de 2:00 p.m. a 9:30 p.m., Tercer turno de 9:30 a.m. a 5:30 a.m.
Esfuerzo Físico	El trabajo es totalmente de pie.
Tipo de Trabajo	Variado y físicamente semipesado.

	Especificaciones del puesto
Experiencia	Deseable, no necesaria.
Características personales	Honesto, Paciente, Iniciativa, Responsable preferentemente.
Preparación Académica	Secundaria Terminada.
Edad	De 18 a 45 años.
Sexo	Indistinto.



Caso Práctico

Un ejemplo de este proceso es la elaboración de la galleta llamada “Orejita”.

1. Se prepara el área de trabajo (se temple la margarina).
2. Se mezcla el agua, harina, margarina y sal en la batidora industrial por 20 minutos.
3. Se aplana la masa.
4. Se guarda en charolas por 2 horas para que repose.
5. Se corta en una maquina especial llamada “Rondo”.
6. Se acomodan las orejitas en carros.
7. Se hornean por 20 minutos.
8. Se ponen en cajas de plástico y se llevan al área de empaque.

6.9 Perfil de puesto.

Después de haber obtenido la descripción del puesto de ayudante general, ya contamos con la suficiente información para realizar un perfil de puestos, que ayudara a identificar las cualidades personales específicas para desarrollar las tareas del puesto.

Perfil de Puestos (Ayudante General)
Edad: 18 a 45 Años.
Sexo: Indistinto.
Estado Civil: Indistinto.
Características Individuales: Honestidad, Responsabilidad, Iniciativa, Paciencia.
Escolaridad: Secundaria Terminada.
Conocimientos especiales: No necesarios.
Experiencia: No necesaria.

Al tener una correcta definición del puesto de ayudante general, se lograr una selección adecuada y una correcta ubicación de las personas en los puestos.



Conclusión

La hipótesis que se planteo al inicio de este proyecto fue, si se elabora una descripción de puesto, en donde se considere la información sobre el puesto y el factor humano para seleccionar a los candidatos adecuados, se podría reducir la rotación del personal dentro de la empresa además de los costos en el proceso de Reclutamiento y capacitación de personal.

Lamentablemente la hipótesis antes mencionada no podrá ser medible ya que el tiempo de elaboración del presente trabajo es limitado para obtener resultados, pero el diseño de la descripción de puestos propuesta se contemplara como una base para la realización de una descripción de puestos de Ayudantes Generales adecuada a las necesidades de la empresa y se pondrá en práctica hasta el primer trimestre del año 2007 cuando se solicite personal para este puesto y este aprobada por la dirección.

Aunque si se logro el objetivo general, ya que se diseño una descripción de puestos para los Ayudantes Generales que ayudara a los reclutadores a cubrir vacantes con personal que se apegue a un perfil, siendo esta una herramienta que puede utilizarse para disminuir la rotación de personal dentro de la empresa.

Dentro de la realización de este proyecto aprendí que hay que seguir estudiando porque nunca se termina de aprender y cuando se presente un problema dentro de una organización empezaré por revisar lo básico ya que como en este caso si no hay una descripción de puestos, que debería ser básica en las organizaciones no hay un buen reclutamiento de personal y además se ocasiona confusión porque el personal no saber que hacer.



Bibliografía

1. “Presupuestos”

Autores: Welsch, Hilton & Gordon
Editorial Prentice Hall México, 1990

2. “Administración Moderna de Personal”

Autor L.A. Joaquín Rodríguez Valencia
Editorial ECAFSA 4ta edición México, 1999

3. “Administración Moderna”

Autor: Agustín Reyes Ponce
Editorial Limusa S.A. de C.V. México, 2002

4. “Administración”

Autores Luis R. Gómez Mejía
David B. Balkin
Editorial Mc Graw Hill España. 2003

5. “Administración de Recursos Humanos”

Autor David Decenzo
Stephen P Robbins
Editorial Limusa S.A. de C.V. México, 2001



Bibliografía

6."Administración de

Recursos Humanos"

Autores: Sherman Artur,
George Bohlander,
Scott Shell

Ediciones Thomson, México, 1999 11a Edición

7."Valoración de puestos de trabajo"

Autores: Manuel Fernández Ríos
José Sánchez

Editorial Díaz de Santos Madrid, 1997

8. "Análisis y descripción de puestos de trabajo"

Autor: Manuel Fernández Ríos

Editorial Díaz de Santos Madrid, 2001

9."Administración de Personal y Recursos Humanos"

Autores; William B. Werther Jr.

Keith Davis

Editorial Mc Graw Hill quinta Edición México, 2000

10. "Administración de Recursos Humanos"

Autor Idalberto Chiavenato

Editorial Mc Graw Hill, Colombia 2000 Quinta Edición

11. "Rotación, Depreciación y Obsolescencia de Recursos Humanos y Políticas de incentivos para el personal"

Autor Stanley M. Babson Jr

Editorial Limusa, México, 2003



12. “Administración de Personal y Recursos Humanos”

Autor William B. Wrther, Jr. y Heith Davis

Editorial Mc. Graw Hill, México 2000

13. “Desarrollo del Recurso Humano”

Autor French, Wendell, L,

Editorial De Vecchi, Barcelona,1997

14. “Administración”

Autores Prentice

Hall Stoner,

James A.F.

Editorial Hispanoamericana, S.A, México,1996. 6^a Edición

15. “Las Competencias: Clave de una Gestión Integrada de los Recursos Humanos”

Autores Dalziel, M. M.

Cubeiro, J. C.

Fernandez, G.

Editorial Ediciones Deusto, España, 1996 2^a Edición.

16. “Capacitación y Desarrollo de Personal Grados”

Autor Jaime A.

Editorial Trillas, México, 1999

17. “Gestión de Recursos Humanos”

Autores Gómez-Mejías

David B. Balkin

Robert L. Cardy

Editorial Prentice Hall. España, 1997



Bibliografía

18. “Gestión de las Competencias”

Autor Leboyer, Claude.

Editorial Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1997

19. “Cómo Diagnosticar las Necesidades de Capacitación en las Organizaciones”

Autores Reza Trosino

Jesús Carlos

Editorial Panorama, México, 1998

20. “Como utilizar y elaborar manuales administrativos”

Autor Joaquín Rodríguez Valencia

Editorial ECAFSA México, 2001

21. “Metodología de la Investigación”

Autores Juan castañeda Jiménez

Maria Olivia de la Torre Lozano

José Manuel Moran Rodríguez

Editorial Mc Graw Hill México,2001

22.“Administración de Recursos Humanos”

Autor Gary Dessler

Editorial Pearson Educación 2da Edición México, 2004

23. “Administración”

Autor Richard L. Daft

Editorial Thomson 6ta Edición México. 2004



24. “El clima de trabajos en las organizaciones. Definición, Diagnóstico y Consecuencias”.

Autor Luc Brunet

Editorial TRILLAS. México 1997

25. “Administración en las Organizaciones. Enfoque de Sistemas y de Contingencias”

Autores Fremaut Kast

James E. Rosenzweig

Editorial Limusa México, 2000 Cuarta Edición

26. “Administración”

Autor Koonlz O`Donnell

Edición Mc Graw Hill México, 1996 Octava Edición

27. “Tecnología de Gestión de Recursos Humanos”

Autor Cuesta, Armando

Editorial ISPJAE, Madrid, 1999

28. “Salarios, Estrategias y Sistemas”

Autores Morales J. H.

Velandia N.

Editorial Limusa, México 1999

29. “Administración de Recursos Humanos, Remuneraciones”

Autores Sackmann A.

Suarez M.A.

Editorial Ediciones, Madrid, 2000



Bibliografía

30. “Administración de Recursos Humanos”

Autores Bohlander G.

Snell S.

Sherman A.

Editorial Trillas México 2002

31. “Metodología del conocimiento científico”

Autor Aróstegui, J. M.

Editorial Presencia latinoamericana, México 2001

32. “Cómo se hace una tesis”

Autor Eco Umberto

Editorial Gedisa, México 1999

33. “Metodología”

Autor Alonso José Antonio

Editorial Edicol, Mexico 2000

34. [www. Gestiopolis.com](http://www.Gestiopolis.com)

3. www.arearh.com

ANEXO



Cuestionario para analizar el puesto de Ayudante General

Nombre del Puesto :

1.- Información General

Área o Dpto. :

Unidad o Sec.. :

Jefe Inmediato :

Subordinados :

Jornada laboral :

Identificación de quien responde el cuestionario:

Nombre :

Grado y escalafón :

Antigüedad en el Servicio :

2.- Descripción Genérica del Puesto

3.- Descripción Específica

A.- Actividades Rutinarias:

B.- Actividades Periódicas:

C.- Actividades Eventuales:

4.-Responsabilidad:

De personas :

De bienes :



Anexo

5.- Requerimientos para ocupar el puesto

Características físicas :

Características personales:

Sexo :

6.- Experiencia previa laboral requerida:

7.- Características de personalidad para el puesto:

	Muy poco	Poco	Regular	Mucho	Bastante
Actitud positiva					
Honestidad					
Veracidad					
Madurez					
Paciencia					
Capacidad de organizar					
Iniciativa					
Compañerismo					
Imparcialidad					

8.-Preparación Académica

Sin instrucción () Con instrucción media () Primaria () Secundaria ()

Superior Técnica : _____

9.- ¿Cuales son las decisiones en las cuales puede intervenir dentro del su puesto de trabajo?

10.- Esfuerzo físico

Tipo de actividad física: ___ Sentado ___ De pie ___ Levantando
___ Caminando ___ Inclínándose



11.- ¿Qué sentidos utiliza mas en su trabajo?

Muy poca Poco Regular Mucho Bastante

Vista

Oído

Olfato

Tacto

Gusto

12.- ¿Cómo considera el trabajo?

Ligero () Semi pesado () Pesado () Muy pesado ()

13.- ¿De que parte de sus cuerpo se cansa mas?

Cuerpo () Brazos () Piernas () Dedos ()

14.-¿Cómo considera su ambiente de trabajo?

15.- Considera que su trabajo es :

Rutinario () Intelectual () Variado () Físico ()

16.- ¡Cuales son los riesgos, las enfermedades o accidentes que considera que ocurren mas dentro de la empresa?

Datos sobre la Elaboración:

Fecha :

Nombre del Analista:

Nombre del trabajador :

Nombre de la Empresa :

Finalidad del cuestionario :

Tipo de Investigación a realizar