



UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA

**Propuesta de un proceso de desarrollo
organizacional para disminuir los altos índices
de rotación de personal en el departamento de
producción de Janesville de México SA de CV**

Tesis

Que para obtener el título de:

Licenciada en Administración

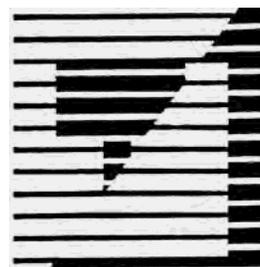
Presenta:

JUDITH BERENICE MORALES LÓPEZ

Asesor:

ILDEFONSO HUANTE SANDOVAL

Uruapan, Michoacán. Septiembre de 2007





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimiento

A mi mamá: por todo su apoyo, cariño y comprensión que me brinda día a día sin esperar nada a cambio. Por darme la oportunidad de ser una mujer con una profesión. Eres mi mayor inspiración y orgullo. Gracias

A mi amado hijo: por esperarme tras las largas horas de ausencia por el estudio. Por estar siempre a mi lado compartiendo alegrías, tristezas y por ser mi máximo motivo en la vida a ti dedico esta tesis.

A mis maestros: por compartir sus conocimientos, experiencias y momentos especiales conmigo. Siempre recordaré todo lo que aprendí de ustedes, y lo cierto es nunca los olvidare porque han dejado huella en mi corazón.

A todos ustedes gracias por todo este tiempo que hemos compartido juntos.

Los líderes alcanzan su poder por diferentes medios: algunos al ser visionarios, otros por su creatividad y otros por su integridad.

*Peró todos tienen un elemento en común que los hace ser líderes: **PASION** por lo que hacen.*

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION Y LA EMPRESA

1.1 La administración.

1.1.1 Concepto de administración.....9

1.1.2 Evolución de la administración.....11

1.1.3 Proceso administrativo.....16

1.1.4 Principios generales de la administración.....19

1.1.5 Importancia de la administración para la empresa.....21

1.2 La empresa

1.2.1Concepto de empresa.....24

1.2.2Clasificación de la empresa.....25

1.2.3 Objetivos de la empresa.....29

1.2.4 Elementos que integran la empresa.....30

1.2.5 Áreas de la administración dentro de una empresa.....31

CAPITULO II

LA ADMINISTRACION DEL FACTOR HUMANO

2.1 La administración del factor humano.....33

2.1.1 Antecedentes de la Administración del Factor Humano.....34

2.1.2 Concepto de Administración del Factor Humano.....36

2.1.3 Objetivos de Administración del Factor Humano.....38

2.2 La Administración del Factor Humano como proceso.

2.2.1 Subsistema de provisión de Recursos Humanos.....	41
2.2.2 El ambiente organizacional.....	41
2.2.3 Mercado laboral.....	41
2.2.3.1 Concepto y segmentación de mercado laboral.	42
2.2.4 Mercado de Recursos Humanos.....	43
2.2.4.1 Concepto y segmentación del mercado de recursos humanos...	44

CAPITULO III

LA ROTACION DE PERSONAL EN LA EMPRESA

3.1 Rotación de personal.

3.1.1 Concepto de rotación de Personal.....	47
3.1.2 El índice de rotación de personal.....	48
3.1.3 Costos de la rotación de personal.....	49
3.1.4 Diagnóstico de las causas de rotación de personal.....	52

3.2 Ausentismo

3.2.1 Concepto de ausentismo.....	54
3.2.2 El índice de ausentismo.....	54
3.2.3 Diagnóstico de las causas del ausentismo.....	56

3.3 Entrevista de desvinculación o salida.....

57

CAPITULO IV

Caso práctico de la empresa

JANESVILLE DE MÉXICO SA DE CV

4.1 Metodología de la investigación

4.1.1 Hipótesis.....	61
4.1.2 Objetivos.....	61
4.1.3 Planteamiento del problema.....	62
4.1.4 Diseño del estudio de campo.....	63
4.1.4.1 Instrumentos de recopilación de datos.....	63
4.1.4.2 Metodología aplicada.....	64
4.1.4.3 Tamaño de la muestra.....	65

4.2 Desarrollo histórico de la empresa Janesville de México SA DE CV.....66

4.3 Cultura organizacional.....67

4.4 Estructura organizacional.....70

4.5 Desarrollo de la investigación de campo.....71

Conclusiones.....87

Propuesta de un proceso de desarrollo organizacional para disminuir los altos índices de rotación de personal en el departamento de producción de Janesville de México SA DE CV.....90

Bibliografía.....92

Anexos.....94

INTRODUCCION

Para efectos del desarrollo de la presente tesis y con el objeto de destacar la gran relevancia que constituye una buena administración de los Recursos Humanos dentro de una empresa que forma parte de una sociedad en desarrollo y que a su vez está fomenta el impulso de economías sanas dentro del país; se adopta como tema central de estudio y análisis la rotación de personal por considerar una de las variables negativas que afectan e impactan la existencia y crecimiento organizacional, sostenido en un marco económico-empresarial.

Por lo mencionado anteriormente se presenta una propuesta de un proceso de desarrollo organizacional para disminuir los altos índices de rotación, porque el (DO) en la actualidad una de las herramientas administrativas basadas en la generación de capacidades y habilidades necesarias para enfrentar de manera planeada todos aquellos cambios generados tanto en ambiente externo como interno de las empresas; lo anterior con el objeto de constituir empresas inteligentes aptas para aprender de vivencias pasadas y enfrentar con mayor éxito situaciones o fenómenos futuros, logrando así una mejor adaptación al cambio, lo cual las facultará para competir en mercados nacionales como extranjeros al constituirse como empresas competitivas.

A efecto de comprender y precisar con mayor certeza tal situación, el trabajo de tesis se enmarcó en el estudio de cuatro capítulos fundamentales:

En el capítulo uno, llamado Generalidades de la administración y la empresa, se tratan temas básicos como son: La administración dentro de la cual se analiza: su concepto, evolución, proceso administrativo, sus principios e importancia de esta. De igual forma, se toca el tema de La empresa, su concepto, clasificación, objetivos, elementos y áreas que la conforman, terminado con la importancia que tiene la administración empresarial.

En el capítulo dos titulado La administración del factor humano esta integrado por dos temas centrales mencionados a continuación: La administración del factor humano y La administración del factor humano como proceso. Estos engloban entre otros temas antecedentes de la administración del factor humano, concepto, objetivos, subsistemas, ambiente organizacional y el mercado laboral.

El capítulo tres denominado La rotación de personal en la empresa, el cual constituye el tema principal de nuestra tesis, se compone de tres temas de los cuales se hace un estudio detallado de: El primero Rotación de personal: concepto, índice, costos y diagnóstico. Segundo Ausentismo: concepto, índice, diagnóstico. Tercero Entrevista de salida.

El capítulo cuarto, corresponde al caso práctico llevado a cabo en la empresa Janesville de México SA de CV; dentro del cual se tratan cinco temas de estudio: el primero establece la metodología de la investigación la cuál será

aplicada; el segundo es el desarrollo histórico de la empresa en cuestión, el tercero cultura organizacional, el cuarto estructura organizacional y finalmente el quinto que contienen el desarrollo de la investigación de campo.

Para culminar el estudio o trabajo de tesis, se presenta una propuesta de un proceso desarrollo organizacional al departamento de personal de la empresa Janesville de México SA de CV para disminuir los altos índices de rotación que enfrentan el departamento de producción.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION Y LA EMPRESA

Desde la civilización de las culturas, la humanidad comenzó a hacer uso de los recursos con los que contaba, se dio a la tarea de obtener un máximo aprovechamiento de estos a través de la integración y cooperación entre los individuos.

En este capítulo analizaremos el concepto de administración, su evolución, el proceso que se aplica para llevarla a cabo, los principios que la rigen y la importancia de ésta, en la empresa Janesville de México. Para comprender más a detalle esta investigación se dará el concepto de empresa, su clasificación, sus objetivos, elementos que la integran y las áreas de la administración dentro de la organización.

1.1 La administración.

La administración constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, a través de los recursos disponibles con el fin de lograr los objetivos.

La tarea de administrar consiste básicamente en integrar y coordinar los recursos organizacionales, tales como personas, materiales, dinero, tiempo, espacio etc. de la manera más eficaz y eficiente posible. A continuación analizaremos diferentes definiciones.

1.1.1 Concepto de administración.

Siempre al llevar a cabo cualquier estudio sobre administración, es necesario el conocer y analizar su significado. Existe un gran número de definiciones de lo que es administración, al igual se presenta la interrogante de si debe ser considerada una ciencia, una técnica o un arte, dejando de lado este planteamiento, la manera mas sencilla de dar una definición de administración es de forma etimológica o nominal que no es mas que la explicación del origen de la palabra.

La definición etimológica es la forma más usual de la definición nominal, es decir la explicación del origen de la palabra con que se designa aquello que se estudia. Los elementos fonéticos que la forman son: La palabra administración está compuesta por el prefijo “ad”, que significa hacia; y de “*ministratio*”, ésta derivándose de “*minister*”, vocablo compuesto de “*minus*”, comparativo de inferioridad; y del sufijo “*ter*”; término de comparación.

La etimología de minister es opuesta a magíster; que es comparativo de superioridad, por lo tanto la palabra minister significa obediencia, subordinación o sublevación, es decir el realizar una función bajo el mando o autoridad de otro, el que presta un servicio a otra persona.

Se analizan diferentes autores para observar su opinión respecto a los elementos que estos manejan para dar significado a la palabra administración, como son, los siguientes:

La definición etimológica de administración nos da la idea de que es una función, desarrollada bajo el mando de otra persona, de un servicio que presta.” (REYES, 1991:15)

“Henry Fayol.- “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado ”. Citado por (FRENCH, 1998:10)

“Administración es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa” (REYES, 1992:15)

“Administración es la búsqueda del óptimo aprovechamiento de los Recursos con que cuenta una entidad para el logro de sus objetivos” (DEL RIO,1988:1-3)

Con lo visto anteriormente y tomando como base todos los elementos manejados en las definiciones, podemos redactar una definición más; administración es una ciencia, técnica y arte, que mediante un proceso administrativo

(Planeación, organización, dirección y control) y el factor humano en coordinación con todos los recursos (materiales, financieros y técnicos) disponibles para obtener el máximo rendimiento de la organización.

Cabe mencionar que la administración se considera una ciencia, ya que en ella se aplica el método científico, una técnica ya que aplica métodos, procedimientos, etc., y un arte porque es capaz de involucrar actos entre personas.

La aplicación de los conceptos de la administración no es nueva, ya que desde los tiempos antiguos algunas civilizaciones reconocieron y aplicaron ciertos conocimientos que después formarían parte de la administración moderna que conocemos ahora, es importante mencionar que estos sucesos

son base para el origen de la administración, a continuación se muestra una cronología de estos.

1.1.2. Evolución de la administración.

La administración, tal como la conocemos hoy, es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulada de numerosos pioneros: filósofos, físicos, economistas, estadistas e incluso empresarios que con el transcurso del tiempo fueron desarrollando y divulgando sus obras.

Cuadro 1.1.2.1 Cronología de la administración

CRONOLOGIA DE LOS PRINCIPALES EVENTOS DE LOS ORIGENES DE LA ADMINISTRACION		
AÑOS	AUTORES	EVENTOS
4000 a.C.	Egipcios	Reconocimiento de la necesidad de planear, organizar y controlar.
2600 a.C.	Egipcios	Descentralización en la organización.
2000 a.C.	Egipcios	Reconocimiento de la necesidad de órdenes escritas. Uso de consultoría de staff.
1800 a.C.	Hamurabi (Babilonia)	Empleo de control escrito y testimonial; establecimiento del salario mínimo; reconocimiento de que la responsabilidad no puede transferirse.
1491 a.C.	Hebreos	Conceptos de organización; principio escalar; principio de excepción.
600 a.C.	Nabucodonasor (Babilonia)	Control de la producción e incentivos salariales.
500 a.C.	Mencio (China)	Reconocimiento de la necesidad de sistemas y estándares.
400 a.C.	Sócrates (Grecia) Ciro (Persia)	Enunciado de la universalidad de la administración. Reconocimiento de la necesidad de las relaciones humanas; empleo del estudio de movimientos, distribución física y manejo de materiales.

	Platón (Grecia)	Enunciación del principio de la especialización.
175 a.C	Catón (Roma)	Uso de las descripciones de funciones.
284	Diocleciano (Roma)	Delegación la autoridad
1436	Arsenal de venecia	Contabilidad de costos; verificaciones y balances para el control; numeración de inventarios; empleo de la técnica de línea de montaje; uso de la administración de personal; estandarización de partes, control de inventario y de costos.
1525	Nicolas Maquiavelo (Italia)	Principio de consenso; reconocimiento de la necesidad de cohesión en la organización; enunciado de las cualidades del liderazgo; descripción de tácticas políticas.
1767	Sir James Stuart (Inglaterra)	Teoría de la fuente de autoridad; impacto de la automatización; diferenciación entre gerentes y trabajadores; basada en las ventajas de la especialización. Continúa
1776	Adam Smith (Inglaterra)	Principio de especialización de los trabajadores; concepto de control.
1799	Eli Whitney (Estados Unidos)	Método científico; empleo de la contabilidad de costos y del control de calidad; reconocimiento de la amplitud administrativa.
1800	James Watt Mathew Boulton (Inglaterra)	Procedimientos estandarizados de operación Especificaciones; métodos de trabajo; planeación; incentivo salarial; tiempos estándares; seguros mutuos a los empleados; utilización de auditoria.
1810	Robert Owen (Inglaterra)	Aplicación de las prácticas de personal; entrenamiento de los obreros; planes de vivienda para estos.
1832	Charles Babbage (Inglaterra)	Énfasis en el método científico y en la especialización; división del trabajo; estudio de tiempos y movimientos; contabilidad de costos; efectos del color en la eficiencia del obrero.
1856	Daniel C. McCallum (Estados Unidos)	Empleo de organigramas para mostrar la estructura organizacional; aplicación de la administración sistemática en los ferrocarriles.
1886	Henry Metcalfe (Estados Unidos)	Arte y ciencia de la administración
1900	Frederick W. Taylor (Esrados Unidos)	Administración científica; necesidad de cooperación entre el trabajador y la gerencia; incrementos salariales; principios de excepción aplicado a la planta de producción; estudio de métodos; estudio de tiempos; énfasis en la investigación, planeación y control.

(CHIAVENATO, 2000; 23:24)

Esta evolución tiene comienzo desde la cultura egipcia cuando

reconocen la necesidad de planear, organizar y controlar al igual que dar órdenes escritas. Se aplica la descentralización en la organización y el uso de la consultoría staff.

En la antigua Babilonia se emplearon los controles escritos y testimonial, se estableció el salario mínimo; se reconoció que la responsabilidad no puede transferirse. Siglos después impusieron controles de la producción e incentivos salariales.

Los hebreos manejaron conceptos de organización, el principio de escalar; principio de excepción.

Antes de Cristo en la China se dio el reconocimiento de la necesidad de sistemas y estándares.

Filósofos como Sócrates, enunció la Universalidad de la Administración, Ciro en Persia reconoció la necesidad de las relaciones humanas empleo del estudio de movimientos, arreglo físico y manejo de materiales, y Platón enunció el principio de la especialización. En Roma Catón manejó el uso de las descripciones de funciones.

Con Jesús en Judea se dio la unidad de mando, reglamento de las relaciones humanas y años mas tarde en Roma con Diocleciano se dio la delegación de autoridad. Ya en 1456 en el Arsenal de Venecia se dio la contabilidad de costos, verificaciones y balances de control, numeración de inventarios, intercambio de partes, utilización de la técnica de la línea de montaje, implantación de la administración de personal, estandarización de las partes, control de inventario y de costos.

Nicolas Maquiavelo en el siglo XVI, mostró su confianza en el principio de consenso de grupo, dio reconocimiento de la necesidad de cohesión de la

organización, enunciando las cualidades del liderazgo, descripción de tácticas políticas.

En Inglaterra en el siglo XVII, Sir James Stuart manejó la teoría de la fuente de autoridad, impacto de automatización, diferencias entre gerentes y trabajadores, basada en las ventajas de la especialización.

Adam Smith aplicó el principio de especialización a los trabajadores manufactureros, concepto de control. En Estados Unidos Eli Whitney empleo el método científico, utilizo la contabilidad de costos y del control de calidad, aplicó el concepto de intercambio de partes y reconocimiento de la amplitud administrativa.

Ya en el siglo XIX, en Inglaterra se dieron procedimientos estandarizados de producción, especificación, métodos de trabajo, plantación, incentivo salarial, tiempos estándares, datos estandarizados, seguros mutuos a los empleados, bonificaciones de navidad, la utilización de la auditoria.

Robert Owen años después reconoció y aplicó prácticas de personal, responsabilidad del entrenamiento de los obreros e introducción de planes de vivienda para éstos.

Charles Babbage dio énfasis en el método científico, en la especialización, división del trabajo, estudio de tiempos y movimientos, contabilidad de costos. Mientras tanto Daniel McCallum empleo organigramas para mostrar la estructura organizacional, aplicación de la administración sistemática en los ferrocarriles.

En año 1900 Frederick W. Taylor dio paso a la administración científica, aplicación de sistemas, administración de personal, necesidad de cooperación entre trabajo y la gerencia, incrementos salariales, división equitativa entre el trabajo y la gerencia, organización funcional, principio de excepción aplicado al sistema de costos, estudio de métodos y tiempos, definición de la administración científica, énfasis en la tarea administrativa, en la investigación, planeación, control y cooperación. (CHIAVENATO, 1997; 5-29)

Como se aprecia en los datos anteriores, muchos de los conocimientos de la administración se aplicaban desde la antigüedad y de forma empírica, aun que se aplican en algunas empresas de nuestra comunidad y a pesar de que se había tenido un gran progreso en los conocimientos de administración, no fue hasta principios del siglo XX que la llamada administración científica surgió ya que se necesitaron muchos siglos y antecedentes que hicieran posible la existencia de circunstancias indispensables para su aparición, esto marcó un acontecimiento de trascendencia en esta área.

Los conceptos de administración se manejan desde tiempos muy antiguos, desde entonces se reconocen las necesidades de tener un sistema para saber cómo planear, coordinar, controlar y dirigir cada tribu, civilización o sociedad, para lograr su buen desarrollo.

Esto marca la pauta para hablar de cómo es el proceso que emplea la administración para su buen desarrollo y aplicación.

1.1.3 El Proceso administrativo

Planeación, organización, dirección y control, consideradas por separado, constituyen las funciones administrativas; cuando se toman como una totalidad para conseguir objetivos, conforman el proceso administrativo.

Este consiste en la pluralidad de las funciones encadenadas entre sí, de modo que la función anterior justifica y es requisito de validez de las posteriores.

La administración como ciencia posee un proceso administrativo el cual a través del tiempo y bajo diversos enfoques, hechos por algunos estudiosos, ha sobrellevado variaciones en el número de fases o etapas con relación a las necesidades y nuevas tendencias de la época.

Cuadro 1.1.3.1 Proceso Administrativo

<u>Fase</u>	<u>Elemento</u>	<u>Etapa</u>
Mecánica	Planeación	Objetivos
		Investigaciones
Dinámica	Organización	Cursos alternativos
		Políticas
	Procedimientos	
	Programas	
	Pronósticos	
	Presupuestos	
Dirección	Jerarquías	Funciones
		Obligaciones
Control	Selección	Introducción
		Desarrollo
		Integración de las cosas
		Autoridad
Comunicación	Supervisión	Su establecimiento
		Su operación
		Su interpretación

(REYES, 1991:64)

Con el fin de tener una vista de conjunto de todo el proceso administrativo, es conveniente hacer una síntesis de las etapas, elementos y fases que lo conforman.

Uno de los criterios de división más extendido de agrupar los elementos que conforman este proceso, es quizá la que considera Terry; el cuál se expone a continuación.

PLANEACION

Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir. La planeación es la función básica de la administración, es mirar a futuro; anticipándose a los cambios, considerando el impacto y desarrollando respuestas adecuadas para disminuir la incertidumbre. En este proceso se

establecen los objetivos, metas, políticas, procedimientos, programas y planes organizacionales.

ORGANIZACIÓN

Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

Es proveer a toda la empresa de lo necesario para su funcionamiento y desarrollo. Consiste en el diseño de una estructura adecuada de organización, agrupando las actividades y funciones necesarias para el cumplimiento de los objetivos, la asignación de cadenas de mando, tramos de control que delegue funciones y obligaciones.

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 ella realice del modo más eficaz los planes. Implica el uso del mando o autoridad en medida, comunicación y supervisión, en sí es ejercer un liderazgo eficazmente.

CONTROL

Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes. Aquí se establecen normas, operación de controles e interpretación de resultados.

En otras palabras es la mediación y la corrección del desempeño, con objetivo de asegurar que se estén cumpliendo con los objetivos y los planes institucionales elaborados, como se había previsto en la fase de planeación, y que se este corrigiendo oportunamente cualquier desviación. (REYES, 1991; 61:63)

La administración como un proceso de aplicación de funciones y principios que sirven para la consecución de objetivos. Como ciencia que es, se basa en leyes o principios. Fayol intentó definir los principios, generales de la administración, sistematizándolos muy bien, aunque con mucha originalidad. Se mencionan a continuación:

1.1.4 Principios generales de la administración

Fayol adopta el término principio para apartarse así de cualquier rigidez, ya que nada hay de rígido o absoluto en materia administrativa. En administración, todo es cuestión de medida, ponderación y sentido común.

Según Fayol los principios generales de la administración son:

- *División del trabajo:* Especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
- *Autoridad y responsabilidad:* Autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural, de la autoridad, e implica el deber de rendir cuentas. Ambas deben estar equilibradas entre sí.

- *Disciplina:* depende de la obediencia, la dedicación, la energía, el comportamiento y el respeto de las normas establecidas.
- *Unidad de mando:* cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Es el principio de autoridad única.
- *Unidad de dirección:* Establecimiento de un jefe y plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
- *Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales:* Los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.
- *Remuneración del personal:* Debe haber una satisfacción justa y garantizada para los empleados y para la organización, en términos de retribución.
- *Centralización:* Concentración de la autoridad en la cúpula de la jerarquía de la organización.
- *Jerarquía o cadena escalar:* Línea de autoridad que va del escalón más alto al mas bajo. Es el principio de mando.
- *Orden:* Debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar. Es el orden material y humano.
- *Equidad:* Amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.
- *Estabilidad del personal:* La rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Cuanto mas tiempo permanezca una persona en un cargo, tanto mejor.

- *Iniciativa*: Capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.
- *Espíritu de equipo*: La armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización.

(CHIAVENATO, 2000; 94-95)

Por lo tanto los elementos del proceso administrativo no son suficientes para establecer las funciones básicas del administrador, es necesario complementarlas estableciendo normas ya que éste, debe obedecer reglas de comportamiento establecidas por los principios generales de la administración. Con el fin de aplicarlos a todas las situaciones posibles de la empresa. Entendamos un principio como una afirmación válida para determinada situación prevista, es decir una visión anticipada de lo que deberá hacerse cuando se presente dicha situación.

Todo lo mencionado anteriormente da sustento y justificación a la administración, ahora se mencionará la importancia de ésta para la empresa.

1.1.5 Importancia de la administración para la empresa.

La administración desde el punto de vista práctico consiste en obtener resultados positivos a través de otras personas; para ello requerimos la aplicación efectiva de los cuatro electos fundamentales del proceso administrativo: Planear, Organizar, Dirigir, y Controlar.

Es muy importante para el buen funcionamiento de una empresa, cualquiera que ésta sea, para lograr un óptimo aprovechamiento de los recursos con los que cuenta; siendo este último el fin principal de la administración.

Con el objeto de acentuar la relevancia de la administración para cualquier organización a continuación se describen algunos hechos que reafirman su trascendencia.

- Se da donde quiera que exista un organismo social, mientras el grado de necesidad sea mayor, más complejo será dicho organismo.
- El éxito de la organización depende de la buena administración de los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos con que cuenta una empresa.
- Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indispensable y obviamente esencial, por su magnitud y complejidad.
- Para las empresas pequeñas y medianas, la única posibilidad con otras es el mejoramiento de su administración de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra etc.
- El incremento de la productividad depende de la adecuada administración de la empresa, ya que si cada célula de esa vida económica social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.
- Para los países en vías de desarrollo, uno de los requisitos sustanciales es mejorar la calidad de la administración, ya que para ser capaces, competitivos y desarrollar la calificación de sus empleados y aplicar las

técnicas más efectivas de coordinación de sus elementos, es necesaria una administración eficiente; lo cual es el punto de partida para su desarrollo. (REYES, 1992:16)

Sin lugar a duda, la administración desempeña un papel determinante para la creación, integración, desarrollo y subsistencia de todo organismo social, pues es el único medio para lograr efficientar el uso de los recursos y alcanzar los objetivos previamente establecidos que conducirán al éxito organizacional. Ahora definiremos que es una organización social o una empresa, su clasificación, tipos de objetivos y elementos que la integran.

. 1.2 LA EMPRESA

El hombre en su necesidad de lograr algunos resultados, los cuales eran imposibles de obtener en su individualidad, advirtió la necesidad de unirse con otros individuos que tenían necesidades u objetivos comunes para crear un grupo mas fuerte y capaz de alcanzar fines colectivos con mayor efectividad, esta asociación tenía reglas y políticas que regulaban la administración de recursos y sus relaciones.

Técnicamente hablando se enunciará un concepto de empresa a continuación.

1.2.1 Concepto de empresa

Este concepto es concebido por varios autores con enfoques diversos sin que éste pierda sus tributos:

“El termino en su más simple acepción significa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito” (MUNICH, 1999:43)

“La empresa es la Célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción. Representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades fundamentales en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos.” (MENDEZ, 1989:6)

“La empresa es el grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y / o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad” (MUNCH, 1999:44)

“Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos. Empresa se deriva de emprender, que significa iniciar cosas grandes y difíciles” (HERNÁNDEZ, 1997: 359)

Analizando las definiciones anteriores, se puede definir a la empresa como cualquier ente económico dedicado a la producción de y/o servicios, con o sin fines de lucro, la cual a través de una correcta administración de recursos, satisface necesidades sociales y cumple objetivos. Ahora presentamos como

se clasifican las empresas, ya sea por tamaño, sector o por el número de empleos.

Podemos agregar que las empresas nacen de la necesidad de satisfacer necesidades en los consumidores, ya sea para proporcionar productos o servicios. La formación de estas depende de factores y recursos diversos, apegados a las leyes existentes. Así como las necesidades de las personas son variadas las empresas también. Los recursos que la integran son determinantes para su óptimo funcionamiento, la empresa es un grupo social en el cual hay que administrar el capital y el trabajo por lo que se pueden clasificar.

En seguida analizaremos una parte de la gran diversidad en las que se clasifican a las empresas.

1.2.2 Clasificación de la empresa

La clasificación de las empresas se realiza a partir de los elementos que la integran, analizaremos esta unidad económica desde tres ángulos distintos.

a) Con base en número de empleados:

Tamaño	N° Empleados
Micro	De 1 a15
Pequeña	De 16 a100
Mediana	De 101 a 250
Grande	Mas de 250

Fuente: (Cátedra de Administración de PYMES 2004)

b) Por sector y número de empleados.

ESTRATO	INDUSTRIAL	COMERCIO	SERVICIOS
Micro	Hasta 30	Hasta 5	Hasta 20
Pequeña	31 a100	6 a 20	21 a 50
Mediana	101 a 500	21 a 100	51 a100
Grande	Mas de 500	Mas de 100	Mas de 100

Fuente: (Administración de PYMES 2004)

De acuerdo a (Méndez, 1989; 257-276) las empresas se clasifican en:

c) Según Méndez:

- Empresa Industrial.- Son aquellas empresas que tiene como actividad principal la producción de bienes mediante la transformación y / o extracción de materias primas. Este tipo de empresas se dividen en:
 - Extractivas: Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales como empresas pesqueras, madereras, mineras, petroleras, etc.
 - Manufactureras: Se dedican a transformar las materias primas en productos terminados que satisfacen directamente al consumidor o que satisfacen la demanda de industrias de bienes de consumo final como las empresas productoras de papel, materiales de construcción, maquinaria, productos químicos, etc.
- Empresa Comercial.-Son aquellas empresas que se desempeñan como intermediarias entre el productor y el consumidor final, se

dedican principalmente a la compra – venta de productos terminados. Se dividen en:

- Mayoristas: Realizan ventas en grandes cantidades a otras empresas que a su vez distribuyen el producto al consumidor final.
 - Minoristas o detallistas: Sus ventas son en pequeñas cantidades de productos al consumidor final.
 - Comisionistas: Venden mercancías que los productores les dan a consignación, obteniendo una comisión por las ventas que realizan.
- Empresa de servicios.-Son entidades u organizaciones que ofrecen un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos (ganancias). Se dividen en:
 - Transporte
 - Turismo
 - Instituciones financieras
 - Servicios públicos varios: (comunicaciones, energía, agua)
 - Servicios privados varios: (asesoría, servicios contables, jurídicos, administrativas y agencias de publicidad)
 - Educación
 - Salubridad

- Finanzas, seguros.

- Empresa Familiar.-Son Entidades constituidas con capital familiar en donde la generación de bienes y servicios, así como su administración es llevada a cabo por miembros de la misma familia.

d) Por sus fines económicos:

Empresa privada.- Busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social.

Empresa pública.- tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social pudiendo obtener o no beneficios. (REYES ,1998:28-384)

Como hemos visto anteriormente toda empresa sin importar el sector en que se encuentre, el número de empleados que tenga, cuenta con ciertos fines, ya sean sociales o lucrativos, para el cumplimiento de estos, debe implementar objetivos que determinen lo que se desea lograr y los cursos de acción. Existe una clasificación de fines u objetivos organizacionales.

1.2.3Objetivos de la empresa

Los objetivos de la empresa son la guía para el desarrollo organizacional y existe una clasificación de estos, que a continuación mencionaremos.

Objetivo económico

Consiste en la obtención de utilidades económicas que le permiten a la empresa reinvertir, cubrir obligaciones, etc; es decir continuar operaciones y desarrollarse.

Objetivo de servicio

La empresa produce bienes y servicios para satisfacer las necesidades y cubrir las perspectivas del consumidor o usuario.

Objetivo social

Busca la generación de empleos en la comunidad y el mejoramiento del nivel de vida de sus miembros y de la población en general; además de cubrir las tasas tributarias contribuyendo al gasto público y desarrollo del país.

Los objetivos varían para cada empresa por lo que no es posible dar un orden prioritario genérico de la forma en que son adoptados y perseguidos por un ente económico-social.

Para que estos objetivos puedan ser puestos en marcha es necesario contar con ciertos elementos que integran la empresa, estos son: personal, herramientas de trabajo, edificios e insumos. Veamos cómo está integrada una empresa

1.2.4 Elementos que integran la empresa.

Son habitualmente cuatro los elementos que integran una empresa, también conocidos como recursos: Humanos, materiales, financieros y técnicos, los cuales constituyen la base para la formación y desarrollo eficiente de las mismas.

HUMANOS.-Grupo de personas que laboran en las distintas áreas y niveles jerárquicos de la organización, que aportan sus conocimientos y/o fuerza de trabajo a cambio de un pago o remuneración económica.

MATERIALES.-Todos los bienes tangibles, fijos o no fijos, con los que cuenta una empresa para la efectiva realización de sus actividades comerciales.

FINANCIEROS.-Se refiere a los recursos económicos y monetarios necesarios para su funcionamiento, crecimiento y desarrollo continuo. El recurso financiero representa el medio de adquisición de los demás recursos requeridos por una empresa.

TÉCNICOS.-Se encuentra conformada por la tecnología desarrollada y aplicada en la organización; como son los sistemas productivos, de venta administrativos, informáticos etc. que facilitan las operaciones de la misma.

(MENDEZ, 1990: 249)

Entonces podemos decir que cada elemento que integra la empresa requiere una administración muy particular. Para centralizar a un mas el objeto de esta investigación, ahora analizaremos a que áreas de la administración corresponde cada recurso organizacional.

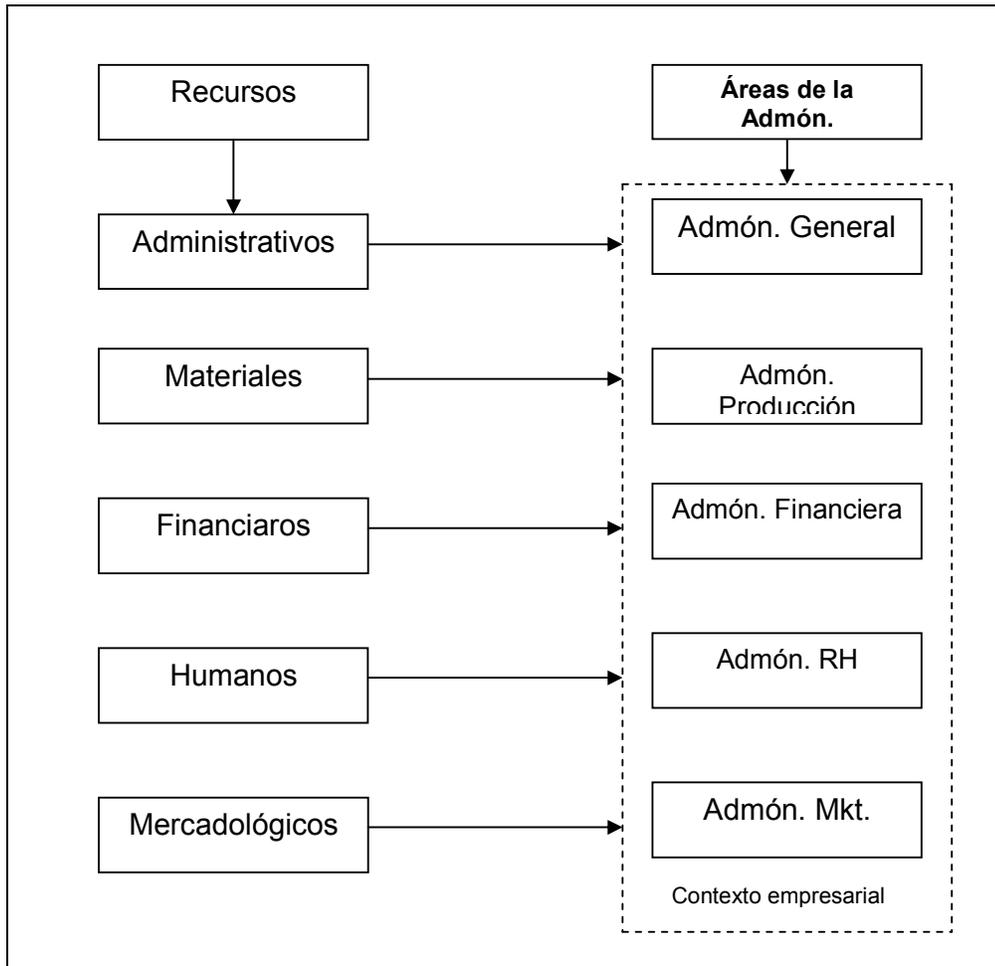
1.2.5 Áreas de la administración dentro de una empresa

En toda organización ocurre el fenómeno de la división del trabajo y de especialización que provoca la diferenciación. Gracias a ésta, cada conjunto de recursos semejantes se administra dentro de un esquema de división de trabajo y de especialización de actividades, por lo cual le damos un nombre

que los diferencia.

A cada área de recursos corresponde una especialización de la administración, a saber.

1.2.5.1 Áreas de la administración.



(CHIAVENATO, 2001; 130)

Por esta razón, la administración requiere varias especializaciones y cada recurso una especialización.

Dado que el recurso humano es la piedra angular de la organización, y es el que provoca toda la sinergia entre todos los demás elementos, he aquí la

importancia del estudio de éste a profundidad, lo que da surgimiento al capítulo II de esta tesis.

Este capítulo se desarrollo de forma deductiva, partiendo de lo general a lo particular iniciando con el enfoque clásico de la administración, sus inicios, evolución, el proceso para su desarrollo, los principios que la rigen y la importancia de su aplicación en las empresas.

Hasta analizar muy particularmente el concepto de empresa, su clasificación, sus objetivos, y los elementos que requiere para funcionar, cada uno de los cuales se halla dirigido por una especialidad de la administración. En particular el elemento que se estudiara a profundidad es el recurso humano, dirigido por el área de: administración de recursos humanos en el siguiente capítulo.

CAPITULO II

LA ADMINISTRACION DEL FACTOR HUMANO

Desde la civilización de las culturas, la humanidad comenzó a hacer uso de los recursos que contaba, se dio a la tarea de obtener un máximo aprovechamiento de estos a través de la integración y cooperación entre los individuos.

Para entender un poco más cerca del factor humano analicemos como es aplicada su administración, a través del estudio de sus antecedentes, concepto, objetivos, proceso y ambiente organizacional.

2.1 La administración del factor humano.

Al hablar del recurso humano; recientemente denominado capital humano; debemos considerar que desde un principio está al mismo nivel que el de los demás recursos que componen una organización, pero con los estudios de las administración general se señala al humano como el factor común de la eficacia en la utilización de los demás recursos, ya que en todos ellos se representan las operaciones realizadas por las personas.

Por lo que la actitud y disposición de servicio del personal es una condicionante de los buenos resultados, que se obtengan en todos los aspectos de la organización: en la producción de bienes o servicios, en la compra y venta, en registros contables y finanzas, en la conservación del

patrimonio de la empresa y hasta en el mismo desempeño de la administración. Veamos a continuación como inicia la aplicación de Administración del Recurso Humano.

2.1.1 Antecedentes de la Administración del Factor Humano.

Es importante antes de entrar de hablar específicamente del factor humano, conocer su origen y la forma en que estos conceptos han evolucionado.

La administración del recurso humano comenzó a surgir como tal, a partir de que las personas encargadas de administrar, por medio de la ayuda de grupos organizados de trabajadores lograban de una forma rápida alcanzar sus metas y objetivos, así que se empezó a dar cierta función especial dedicada al recurso humano aunque de forma informal y muy poco organizada, pero desde comienzos de la revolución industrial se dieron progresos en la administración de recursos humanos.

En la edad media los propietarios de talleres organizaron “gremios” con el fin de proteger sus intereses, los cuales también servían para regular el empleo y para el adiestramiento de aprendices dentro de cada oficio.

Estos fueron los precursores de las asociaciones patronales de hoy. Tiempo después esos trabajadores formaron sus propios gremios para representar sus intereses y ayudarse mutuamente.

En el sistema fabril de producción, con la existencia de fabricas en algunos países se promulgaron leyes para reglamentar las jornadas de trabajo

para mujeres y niños, otros también promulgaron leyes para establecer salarios mínimos para los hombres y para reglamentar condiciones laborales que afectaban la salud y seguridad de los trabajadores.

Posteriormente se promulgaron leyes de compensación para los trabajadores a fin de promover pagos de indemnización por lesiones sufridas en accidentes de trabajo.

En el sistema de producción en masa, se dieron, mejoras en la tecnología y equipo para ahorrar trabajo, lo que generó un aumento en los costos generales y en los sueldos y salarios, lo que obligó a los propietarios a buscar nuevas formas de utilizar eficientemente la maquinaria y equipo así como la fuerza de trabajo.

La administración científica constituía un enfoque objetivo y sistemático para mejorar la eficiencia y eficacia, basada en la recolección y análisis de datos.

Con la aplicación de este método los procesos se simplificaron y las operaciones se hicieron más repetitivas.

Además se crearon normas de trabajo para evaluar la eficiencia de los trabajadores y para dar incentivos económicos al trabajador.

La Psicología Industrial, en la década de 1900 una parte de los conocimientos e investigaciones del campo de la Psicología comenzaba a lograr mejoras en las técnicas de ventas, pero también se interesaron en una combinación mas efectiva de las capacidades de los trabajadores en los puestos.

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 prueba" (RODRÍGUEZ, 1998:8-10)

En la época moderna de la administración de personal, el verdadero avance es considerado a partir de 1930, surge la concepción de las relaciones humanas. Asimismo, surgieron las primeras investigaciones en el campo de la conducta humana y el desarrollo de nuevos sistemas y técnicas para administrar al personal.

También fue la época en que mas se legisló sobre materia laboral que tanto influyó en la administración de recursos humanos.

Analizados los orígenes y antecedentes de la Administración del Recurso Humano, veamos su definición en el apartado siguiente.

2.1.2Concepto de Administración del Factor Humano

La mayoría de los avances en la administración están basados y dirigidos en el individuo, cabe mencionar también que el concepto de recurso humano ha cambiado por el de factor humano, y que a los trabajadores no hay que considerarlos simples subordinados sino colaboradores.

Análisis de algunos conceptos de la administración de recursos humanos citados por algunos autores:

“Víctor M. Rodríguez,. 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

Byars y Rue.- Es el área de la administración relacionada con todos los aspectos del personal de una organización: determinando necesidades de personal, reclutar, seleccionar, asesorar y recompensar a los empleados, actuar como enlace con los sindicatos y manejar otros asuntos de bienestar.

E.B.Flippo.-Es la planeación, organización y control de la consecución, desarrollo, remuneración, integración y mantenimiento de las personas con el fin de contribuir a la empresa” (Citados por RODRIGUEZ, 1999:6)

La administración del factor humano, se puede definir como la planeación, organización, dirección y control para lograr un personal más adecuado para cada área de la organización, promoviendo su mantenimiento y desarrollo, considerándolos como colaboradores para el aprovechamiento y buen uso de los demás recursos con el fin de lograr los objetivos organizacionales, al mismo tiempo que la satisfacción de quien otorga el servicio como la de quien lo recibe.

Ahora analizaremos cuales son los objetivos en los que se basa y

persigue la Administración del Recurso Humano.

2.1.3Objetivos de la Administración del Factor Humano

Los objetivos de la Administración del Recurso Humano se derivan de los objetivos de la organización.

Los principales objetivos son:

1. Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

(CHIAVENATO, 2000: 123)

Si analizamos estos objetivos, podemos observar en ellos que su meta final es lograr el bienestar total del personal que integra una empresa para así alcanzar la eficacia, a través de la aplicación de un proceso que nos permita allegarnos de personal. Esta actividad mencionada anteriormente da origen a lo que hoy se conoce como administración del factor humano.

2.2 La Administración del Factor Humano como proceso

La administración del Recurso Humano implica la manera de tratar a las

personas, buscarlas, integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o monitorearlas y controlarlas para producir impactos profundos en las organizaciones.

Los procesos básicos en la administración de personal son cinco: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal.

Cuadro 2.2.1 Los cinco procesos básicos en la administración de personal.

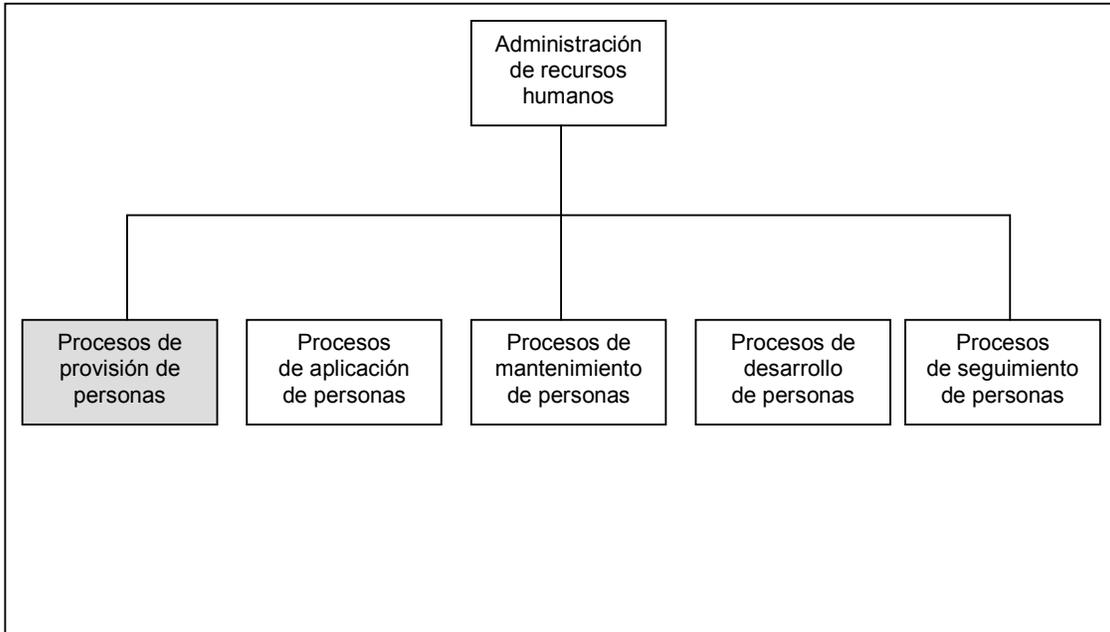
Proceso	Objetivo	Actividades comprendidas
Provisión	Quien trabajará en la organización	Investigación de mercado de recursos humanos. Reclutamiento de personal. Selección de personal.
Aplicación	Qué harán las personas en la organización	Integración de personas. Diseño de cargos. Descripción y análisis de puestos. Evaluación del desempeño.
Mantenimiento	Cómo mantener a las personas trabajando en la organización	Remuneración y compensación. Beneficios y servicios sociales. Higiene y seguridad en el trabajo. Relaciones sindicales.
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas.	Capacitación. Desarrollo organizacional.
Seguimiento y control	Cómo saber quiénes son y que hacen las personas	Base de datos o sistemas de información. Controles-frecuencia-productividad-balance social.

(CHIAVENATO, 2001:159)

Estos procesos se encuentran interrelacionados estrechamente e interdependientes, su interacción obliga a que cualquier cambio producido en uno de ellos influya en los otros. Desde una perspectiva sistémica, los cinco

procesos pueden estudiarse como subsistemas de un sistema mayor. Como se ilustra a continuación.

Cuadro 2.2.2 Procesos y subprocesos de Administración del Recurso Humano.



(CHIAVENATO, 2000:178)

Estos cinco subsistemas constituyen un proceso global y dinámico. Este proceso no sigue obligatoriamente el orden antes establecido, debido a la interacción de los subsistemas y a que estos no se relacionan entre sí de una sola y específica manera, pues son contingenciales de acuerdo con la situación y depende de factores ambientales, organizacionales, tecnológicos, humanos etc. aunque son interdependientes, varían en extremo aunque uno de ellos cambie no necesariamente se desarrollarán o cambiarán los demás en esta medida.

2.2.1 Subsistema de provisión de Factor Humano

Los procesos de provisión se hallan relacionados con el suministro de personas a la organización. Estos procesos responden por los insumos humanos e implican todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección.

Para comprender cómo funciona el proceso de provisión, debemos entender cómo funciona el ambiente en que está la organización y como ésta localiza y busca a las personas para introducirlas en el sistema.

2.2.2 Ambiente organizacional

Toda organización opera en conjunto con otras dentro de un ambiente, del cual obtiene información y datos para su toma de decisiones. Se da un intercambio e interacción de insumos y las entradas de recursos financieros y humanos.

De todos estos aspectos del ambiente, nos interesa el hecho de que los recursos humanos ingresan en el sistema y salen de él, generando una dinámica especial que se estudiara en el capítulo III.

2.2.3 Mercado laboral

El mercado laboral o mercado de empleo esta conformado por la ofertas de trabajo o de empleo hechas por las organizaciones en determinado lugar y época. En esencia, lo definen las organizaciones y sus oportunidades de empleo.

(Chiavenato180: 2001)

2.2.3.1 Concepto y segmentación de mercado laboral.

En esencia, lo definen las organizaciones y sus oportunidades de empleo. Este se comporta en términos de oferta y demanda, es decir la disponibilidad de empleos y demanda de empleos. (Chiavenato180: 2001)

Su segmentación esta dada por:

- Por sectores de actividades o categorías de las empresas.
- Por tamaños de las organizaciones
- Por regiones geográficas.

Cada segmento cuenta con características propias. La palabra empleo significa utilización del trabajo humano, es decir la situaciones la cual una persona trabaja para una organización o para otra persona a cambio de una remuneración. El conjunto de empleos representan el mercado laboral, de aquí la oferta y la demanda de empleos dentro de un mercado laboral.

Analizaremos algunas situaciones que se crean con respecto a la oferta y demanda de empleos.

**Cuadro 2.2.3.1 Comportamiento de las organizaciones
en función del mercado laboral**

Situación de Oferta	Situación de Demanda
<ul style="list-style-type: none"> • Excesiva cantidad de ofertas de vacantes. • Competencia entre las empresas para conseguir candidatos. • Aumento de inversiones en reclutamiento. • Reducción de exigencias a los candidatos y moderación del proceso selectivo. • Aumento de inversiones en capacitación. • Énfasis en el reclutamiento interno. • Desarrollo de políticas de retención del personal • Orientación hacia las personas y su bienestar • Aumento de las inversiones en beneficios sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad insuficiente de vacantes. • Poca competencia entre las empresas. • Reducción de las inversiones en reclutamiento. • Aumento de exigencias a los candidatos y mayor rigor en el proceso selectivo • Reducción de inversiones en capacitación. • Énfasis en el reclutamiento externo. • Desarrollo de políticas de sustitución de personal en cuestión de mejoramiento. • Orientación hacia el trabajo y la eficiencia. • Reducción o congelamiento de las inversiones en beneficios sociales.

(CHIAVENATO: 184:2001)

2.2.4 Mercado de recursos humanos.

Está conformado por el conjunto de individuos aptos para el trabajo, en determinado lugar y época. En esencia, lo define el sector de la población que están aptas y en condiciones de trabajar o que ya se encuentra trabajando. Este mercado se encuentra conformado por candidatos reales y potenciales.

2.2.4.1 Concepto y segmentación de mercado de recursos humanos.

Es el sector de la población que está en condiciones de trabajar, es decir, el conjunto de personas empleadas (mercado de recursos humanos aplicado) o desempleadas (mercado de recursos humanos disponible) y aptas para trabajar.

Por su amplitud y complejidad puede segmentarse por:

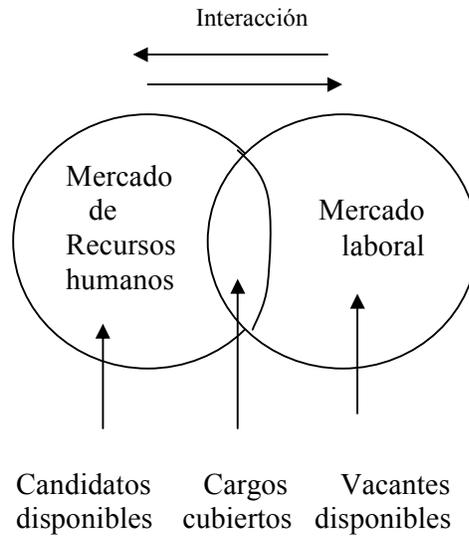
- Grados de especialización.- De acuerdo con la profesión.
- Regiones.- Ubicación geográfica.
- Segmentos.- Calificados y No calificados.

En teoría, el mercado de recursos humanos actúa como un espejo del mercado laboral: cuando uno está en oferta, el otro está en demanda y viceversa.

(CHIAVENATO 2001; 178-186)

Hay un intercambio mutuo y continuamente entre el mercado de recursos humanos y el mercado laboral. Representación gráfica:

Cuadro 2.2.4.1.1 Relación entre mercados



Esta sección de esta investigación se desarrollo de forma deductiva, partiendo de un macroenfoque, el ambiente del mercado laboral a un microenfoque ambiente en la organización. Dentro de esa deducción entre el ambiente- organización, ocurren varios fenómenos de comportamiento del recurso humano, pero uno en especial de suma importancia, el cual será objeto de análisis, en esta investigación, es la rotación de recursos humanos, concepto que estudiaremos en el siguiente apartado.

CAPITULO III

LA ROTACION DE PERSONAL EN LA EMPRESA.

Como la empresa es un sistema abierto, su principal característica es el flujo incesante de recursos necesarios para desarrollar sus operaciones y generar resultados. Las empresas “importan” recursos y energía del ambiente (materias primas, equipo, personal, agua, etc.) los cuales son procesados y transformados para después “exportar” al ambiente resultados como productos o servicios. Debe existir un equilibrio dinámico entre insumos y resultados a fin de obtener niveles satisfactorios y controlados dentro de la organización. Si esto no ocurre así, y se tiene que los insumos son mayores que las salidas existe un congestionamiento que provoca acumulación de inventarios y por el contrario si los insumos son menores que las salidas, la organización no puede seguir produciendo adecuadamente.

En la actualidad, uno de los problemas que preocupan a los ejecutivos del área de recursos humanos de las organizaciones es el aumento de salidas o pérdidas de personal, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas. Esta actividad recibe el nombre de rotación de personal a continuación veremos algunos conceptos, su forma de medirla, y el costo que implica tenerla, todo esto para comprender mejor que es.

3.1 ROTACION DE PERSONAL.

La rotación de personal puede estar destinada a dotar a la organización de nuevos recursos para impulsar las operaciones y acrecentar los resultados o bien reducir el tamaño del sistema.

Es normal que se presente un pequeño índice de rotación de personal que es llamada rotación vegetativa, de simple conservación del sistema.

Sin embargo, cuando las pérdidas de recurso humano no son provocadas, a veces la rotación de personal escapa del control de la organización, cuando el volumen de retiros por decisión de los empleados aumenta notablemente. Cuando el mercado laboral es competitivo y tiene intensa oferta, generalmente aumenta la rotación de personal.

3.1.1 Concepto de rotación de personal.

El término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre la organización y su ambiente. Flujo de entrada y salida de personal se denomina rotación de personal o *turnover*. (CHIAVENATO 2001; 188)

Podemos decir que la rotación de personal es la entrada y salida no controlada de personal de una entidad económica que provoca alteraciones en el sistema dinámico. Esta fluctuación de personas, es registrada y evaluada a través del registro de su índice que analizaremos enseguida.

3.1.2 El índice de rotación de personal

El cálculo del índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto periodo.

1. El cálculo del índice de rotación de personal para efectos de la planeación de recursos humanos, utiliza una formula que continuación se presenta:

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

PE

Donde:

A= Admisiones de personal durante el periodo considerado (entradas)

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

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

El índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al promedio de empleados.

2. Cuando se trata de analizar las *perdidas de personal y sus causas*, en el calculo del índice de rotación de personal no se consideran las admisiones (entradas), sino sólo las desvinculaciones, ya sea por iniciativa de la

organización o de los empleados:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{PE}$$

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

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

Para que el sistema de una organización sea eficiente, al alcanzar sus objetivos, es importante saber como utilizar y optimizar los recursos disponibles. Se debe hacer una valoración entre lo que nos cuesta allegarnos de un trabajador y el costo de desvinculación que nos ocasiona su salida, para determinar una política adecuada de permanencia que reduzca costos.

3.1.3 Costo de la Rotación de personal.

La rotación de personal involucra una serie de costos por cada nuevo empleado supone una inversión considerable desde su primer día de trabajo.

El recién llegado, por su parte, debe convertirse en un integrante productivo dentro de la organización. Las primeras impresiones son muy fuertes, y se prolongan durante mucho tiempo. Por esa razón, es importante que las primeras impresiones del recién llegado sean positivas. Un obstáculo

que se presenta consiste en que los empleados tienen mayor tendencia a retirarse de la organización en el curso de los primeros meses de su labor.

Disminución de la disonancia:

Las entrevistas realistas disminuyen las brechas psicológicas que se presentan entre las expectativas de los recién llegados y la realidad de su labor. La diferencia entre lo que la persona espera encontrar y la realidad recibe el nombre de *disonancia cognoscitiva*. Si el nivel de disonancia sube en exceso, las personas emprenden diversas acciones. Para los empleados nuevos, la acción que llevan a cabo puede ser la de retirarse.

Otra causa potencial para la disonancia puede encontrarse en el puesto mismo (normas laborales, compañeros de trabajo, supervisión). Sólo hasta que la nueva persona se presenta a trabajar es cuando, tanto la organización como el nuevo empleado pueden detectar las posibles áreas de conflicto.

El costo de la rotación del personal es alto, incluye no solamente los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que origina la apertura de registros en el departamento de personal, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación y el suministro de equipos especiales (uniformes y herramientas especialmente calibrados). A continuación mencionaremos algunos de ellos:

Tabla de Costos de Rotación
Costos de separación
Costo del tiempo de entrevistador a la salida.
Costo del tiempo para tramitar la renuncia
Gastos administrativos, incluyendo actividades de RH, contabilidad y nómina.
Costos de vacante

Costos adicionales por horas extra
 Costo de ayuda temporal

Costos de Substitución
 Anuncios de empleo: diarios, radio, TV, tableros de empleo en Internet, etc.
 Costos de investigación y agencia de empleo
 Costos de compensación del reclutador
 Gastos administrativos para aceptar solicitudes y programar entrevistas
 Costo del tiempo del entrevistador
 Criba de Solicitantes
 Pruebas a empleados
 Verificación de currículum
 Costos de reubicación

Costos de formación y orientación
 Materiales de formación
 Costos de formación por parte de gerentes y otros empleados

Costos de oportunidades (pueden ser incalculables)
 Servicio al cliente interrumpido
 Ventas y producción perdidas
 Pérdida por curva de aprendizaje
 Horas de trabajo de gerentes y otros empleados perdidas para formar y orientar al nuevo empleado
 Errores cometidos por empleados con demasiado trabajo
 Moral baja
 Ineficiencia del empleado saliente
 Ineficiencia del empleado temporal o de puesto vacante
 Ineficiencia del nuevo empleado

Estos costos están comprendidos en cinco aspectos importantes dentro de una organización abarcan desde el Costo que implica la separación de un empleado hasta las consecuencias de esta acción en el servicio prestado al cliente. Entonces estos costos son: Costos de separación, Costos de vacante que incluyen pago de horas extras para cubrir la vacante; costo de subcontratación, pago de anuncios para allegarnos del personal faltante así como gastos administrativos; Costos de formación y orientación, gastos de adiestramiento y capacitación así como los materiales de trabajo (Uniforme, equipo de protección, etc) y finalmente el Costo de oportunidades, que afecta tanto internamente en las ventas y producción perdidas, dentro de este proceso de separación e integración de

un nuevo empleado, así como externamente en servicio brindado al cliente o bien la pérdida de un nuevo pedido, hasta la ineficiencia del nuevo empleado.

3.1.4 Diagnostico de las causas de rotación de personal

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por lo tanto es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización.

Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado laboral, etc.

Entre los fenómenos internos, pueden mencionarse:

- Política salarial de la organización.
- Política de beneficios sociales.
- Tipo de supervisión ejercido sobre el personal.
- Oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización.
- Tipo de relaciones humanas existentes en la organización.
- Condiciones físicas del medio ambiente de trabajo.
- Moral del personal de la organización.

- Cultura organizacional de la empresa.
- Política de reclutamiento y selección de RH.
- Criterio y programas de capacitación y entrenamiento de los RH.
- Política disciplinaria de la organización.
- Criterios de evaluación del desempeño.
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

(CHIAVENATO: 161:1990)

La información correspondiente a estos fenómenos internos o externos se obtiene de las entrevistas de retiro con las personas que se desvinculan, para diagnosticar las fallas y eliminar las causas que están provocando el éxodo de personal.

Pero también existe concepto que entra dentro del tema de rotación de personal, se da cuando hay una separación temporal de parte del empleado hacia la empresa pero sin que se termine la relación de trabajo. Para su mejor entendimiento a continuación se desarrollará el tema.

3.2AUSENTISMO

Ligado con los aspectos anteriores, no solamente en cuanto a los índices que deben llevarse como requisito, sino que es algo significativo que nos revela muchas causas que están afectando la moral del personal.

3.2.1 Concepto de ausentismo

El ausentismo designa las faltas o es la suma de los periodos en que los empleados de la organización están ausentes del trabajo, ya sea por una falta o por tardanza, debido a la mediación de algún motivo. Esta medición se realiza a través de expresión matemática que incluye diversos factores. Veamos como se realiza esto en el apartado siguiente.

3.2.2 Calculo del índice de ausentismo

Este debe señalar un porcentaje del tiempo no trabajado en le transcurso de las ausencias con relación al volumen de actividad esperada o planeada. En estos términos el índice de ausentismo se calcula mediante la siguiente ecuación:

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de hombres/días perdidos por ausencias al trabajo}}{100}$$

$$\text{Efectivo medio} \times \text{N}^\circ \text{ de días de trabajo.}$$

Esta ecuación solo toma en cuenta los días/hombre de ausencia en relación con los días/ hombre de trabajo.

Para calcular el índice de ausentismo, hay dos enfoques:

- a) Índice de ausentismo parcial.- Solo toma en cuenta al 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 (mixto). Relacionado con el personal ausente durante un periodo prologando.

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

La elección del índice mas adecuado depende de la finalidad con que se pretenda utilizarlo. Si solo se requiere para hacer planeación de los recursos humanos, se deberá señalar el porcentaje de la fuerza laboral que aunque pertenece a la organización, dejó de aplicarse en un período determinado.

Algunas posibles causas por las que los trabajadores se ausentan del trabajo se mencionan a continuación.

3.2.3 Diagnostico de las causas del ausentismo

Las causas del ausentismo son complejas, entendamos que el ausentismo se refiere a las ausencias en momentos en que los empleados deben estar trabajando normalmente. Estas causas no siempre dependen directamente del empleado, sino de la organización, de la deficiente supervisión, del empobrecimiento de las tareas, de la falta de motivación y

estimulo, de las desagradables condiciones de trabajo, de la escasa integración del empleado en la organización y del impacto psicológico de una dirección deficiente.

Entre las principales causas de ausentismo son:

1. Enfermedad comprobada.
2. Enfermedad no comprobada.
3. Diversas razones de carácter familiar.
4. Tardanzas involucradas por motivos personales.
5. Faltas voluntarias por motivos personales.
6. Dificultades y problemas financieros.
7. Problemas de transporte.
8. Baja motivación para trabajar.
9. Escasa supervisión de la jefatura.
10. Políticas inadecuadas de la organización.

Una vez identificadas algunas causas del ausentismo se debe efectuar una acción coordinada de supervisión apoyada por la dirección, para tratar de reducir los niveles de ausencias y tardanzas del personal, actuando directamente sobre las causas. (CHIAVENATO; 2001; 203,205)

Para realizar este diagnóstico es necesario entrevistar y cuestionar a los empleados existentes dentro de la empresa y a los que se desvinculan de ella, para determinar qué es lo que está provocando este fenómeno. Analicemos que es la entrevista de desvinculación.

3.3Entrevista de desvinculación o salida

A través de la investigación de los fenómenos mencionados anteriormente y de la información obtenida por medio de las entrevistas de desvinculación o salida, que la organización debe diagnosticar las fallas y corregir las causas que provocan, el éxodo de personal. Esta entrevista es el medio principal de controlar y determinar las causas de la rotación de personal.

Se aplica esta entrevista de manera indiferente ya sean empleados que solicitan por iniciativa su retiro de la empresa o a aquellos que son desvinculados por motivos propios de la organización.

En las líneas generales, la entrevista de desvinculación trata de darle cobertura principalmente a los siguientes aspectos:

1. Verificación del motivo básico de desvinculación (por iniciativa de la empresa o del empleado)
2. Opinión del empleado sobre la empresa.
3. Opinión del empleado sobre el cargo que ocupa en la organización.
4. Opinión del empleado sobre el jefe directo.
5. Opinión del empleado sobre el horario de trabajo.
6. Opinión del empleado sobre las condiciones físicas ambientales dentro de las cuales desarrolla su trabajo.

7. Opinión del empleado sobre los beneficios sociales concedidos por la organización.
8. Opinión del empleado sobre su salario.
9. Opinión del empleado sobre las relaciones humanas existentes en su sección.
10. Opinión del empleado sobre las oportunidades de progreso que sintió dentro de la organización.
11. Opinión del empleado sobre la moral y la actitud de sus colegas de trabajo.
12. Opinión del empleado sobre las oportunidades que encuentra en el mercado de trabajo.

Al lado de estos aspectos recogidos mediante la entrevista y otra información básica son necesarias para determinar las causas de rotación de personal.

(CHIAVENATO: 2000; 155,156)

La rotación de personal y el ausentismo constituyen factores de incertidumbre e imprevisibilidad para la organización, debido al confuso comportamiento de los individuos.

Existen diferentes ecuaciones que nos ayudan a medir el porcentaje de estos factores con el fin de determinar acciones preventivas, correctivas y de control para que no se conviertan en un problema indefinido. Otra forma de registrar las causas que provocan que los trabajadores se desvinculen de la organización es a través de una entrevista de salida.

Para hacer una aplicación de la teoría vista en los capítulos anteriores de esta tesis, se desarrollara un caso práctico con problemática real, en la empresa Janesville de México SA de CV. donde se puede aplicar parte de los conocimientos adquiridos durante el desarrollo este tema y de la carrera de administración.

CAPITULO IV

Caso practico de la empresa

JANESVILLE DE MÉXICO SA DE CV

El estilo de vida empresarial, fomenta el interés por el estudio de la conducta del ser humano en las organizaciones. Conocer las causas de la rotación del personal, medirlos y administrarlos eficientemente, permitiendo que los directivos, suministrar los medios propicios, para que el trabajador se desempeñe más productivamente.

El primer objetivo de esta investigación es proporcionar a la empresa Janesville de México las causas internas que provocan la rotación de personal.

Las causas de rotación fueron analizadas desde diferentes aspectos clasificados en: personales, factores externos y condiciones de trabajo. Por medio de la aplicación de encuestas se recopiló la información necesaria para emitir un diagnostico.

Un supuesto antes de iniciar la investigación práctica de este caso, son factores internos, que son considerados de mayor importancia para los operadores en el momento de tomar la decisión de cambiar de empleo estos son: el trabajo que desempeña y la relación con los compañeros de trabajo y el supervisor.

4.1 Metodología de la investigación

4.1.1 Hipótesis

Las hipótesis planteadas son:

1. La simplificación y especialización, hacen monótono el trabajo en planta Janesville de México, lo que está provocando la rotación de personal.
2. Las políticas y normas de calidad exigidas al personal son sumamente inflexibles lo que ocasionan el éxodo excesivo de personal operativo de Janesville de México
3. Existe relación entre las variables del mercado laboral y las variables de causas de rotación del personal operativo de la empresa.

4.1.2 Objetivos

La finalidad de este caso práctico, es dar a conocer a la empresa Janesville de México S.A DE C.V las causas que están ocasionando la rotación de personal para poder proponer una solución que permita a los directivos, realizar las acciones pertinentes, con el fin de mejorar los niveles de producción, y reducir la rotación existente para facilitar la obtención de las metas establecidas logrando el desarrollo de la empresa.

En el desarrollo de esta investigación práctica, se pretenden alcanzar los siguientes objetivos específicos:

- Identificar y analizar las causas que esta provocando el alto índice de rotación de personal en la empresa.
- Identificar e implementar una técnica de administración que permita reducir el porcentaje de rotación de personal.

En el siguiente apartado se da una explicación de la problemática actual, que enfrenta Javesville de México con su personal operativo.

4.1.3 Planteamiento de problema

La empresa Janesville de México SA de CV, enfrenta cambios inesperados en la plantilla de personal operativo de la planta, la problemática identificada a simple vista, sin hacer un análisis detallado de los informes estadísticos de esta organización, arrojan que se tiene un incremento considerable en el porcentaje de salidas del personal 12.7% siendo que se tenía planeado un 2.4%.

Por lo que la empresa requiere un programa que aumente la permanencia del personal, que a su vez con lleve al incremento y estabilidad en la producción y enfrente la problemática actual.

Esta investigación se llevara a cabo siguiendo los aspectos a continuación enunciados.

4.1.4 Diseño del estudio de campo

Esta investigación tiene un diseño lógico y sistemático que permitirá un efectivo estudio, análisis e interpretación acerca de la problemática actual de Janesville de México SA de CV, que nos permitirá proponer alternativas de solución.

4.1.4.1 Instrumentos de recopilación de datos.

Los instrumentos de investigación diseñados para ser aplicados en esta investigación son:

- ✓ Para identificar las causas de la rotación del personal operativo actual y el personal que ya no labora en la empresa, se aplicara una encuesta que contiene preguntas cerradas, abiertas y de opciones múltiples o respuesta selectiva, porque nos permitirá reducir el tiempo de la investigación además de que pueden ser aplicados y contestados en forma simultanea.
- ✓ La entrevista, es una técnica que permite obtener información a través de conversaciones con individuos que poseen información clave. Se aplicaran varias entrevistas personales guiadas, con el encargado de Recursos humanos de Janesville de México SA de CV.
- ✓ Observación directa en planta de producción, en sus distintos turnos que consistirá en hacer observaciones y anotaciones pertinentes a cada área de trabajo a estudiar.
- ✓ Observación y análisis de los diferentes documentos de la empresa como: manuales de la organización, archivos o historial de los empleados.

Las técnicas anteriormente mencionadas serán las herramientas utilizadas para obtener información concreta que servirá para estructurar este caso práctico.

4.1.4.2 Metodología aplicada

Se realizara un programa de trabajo en conjunto con los directivos de Janesville de México SA de CV, que permitirá establecer fechas y tiempo estimado de la aplicación de esta investigación. Se representará a través de una graficas de Gantt. que contendrá las actividades a realizar como son:

Entrevistas con los Directivos y Gerentes involucrados en el área de desarrollo humano de la empresa. Fechas de presentación para la observación de documentos y áreas operativas de trabajo de estudio que presentan el problema donde se analizaran factores como ambiente de trabajo, comportamiento individual, y relaciones de trabajo con compañeros y superiores.

Para la aplicación de la encuesta que contiene preguntas cerradas, abiertas y de opción múltiple o respuesta selectiva, serán aplicados y contestados en forma simultánea en los diferentes turnos laborales de los trabajadores.

En cuanto a la encuesta aplicada a ex-trabajadores, se verificara si existe ya alguna aplicada.

4.1.4.3 Tamaño de la muestra

Para la realización de la investigación de campo, se determinó que 100% (135) de los trabajadores integraran el universo; la muestra determinada esta integrado por 15 operadores de ambos sexos y de diferentes turnos y áreas operativas de la empresa Janesville de México SA de CV.

La muestra determinada por la ecuación de población finita, utilizada en investigaciones con un margen de error de 0.6 determino que se realizaran 3 entrevistas en total. Lo que se tomo como parámetro, pero no se aplicó debido a la naturaleza y magnitud del problema a estudiar. Por lo cual se determinó de la siguiente manera:

El departamento de producción de Janesville de México, esta compuesta por cinco áreas: Moldeo, Laminado, Ensamble, Suajado y Vocados, son de el personal que íntegra cada una estas, varia desde 5 hasta 8 trabajadores por turno.

Existen tres turnos, matutino, vespertino y nocturno. Por lo anterior, se determino encuestar a un trabajador por área y por cada turno es decir; 3 por cada área, en los tres turnos. Lo que nos arroja un total de 15 trabajadores. De estos trabajadores encuestados se tomaran de nuevo ingreso y ya con 4 años de antigüedad en la empresa.

El personal operario es muy joven, la edad promedio de la muestra de la población es de 22 años.

ANALISIS DE RESULTADOS

4.2 Desarrollo histórico de la empresa Janesville de México S.A DE C.V.

Janesville de México, es productor de soluciones acústicas y térmicas para la industria automotriz.

En Janesville de México, contamos con tecnología de punta para la manufactura de partes suajadas utilizando fieltros aislantes de fibras textiles regeneradas y naturales como principales materias primas, nuestros productos tienen como objetivo proporcionar comodidad formando parte en gran variedad de aplicaciones para la industria automotriz.

Operamos bajo el sistema de calidad **ISO/TS 16949:2002**, buscando siempre el equilibrio con nuestro entorno a través del desarrollo tecnológico, humano y económico.

Frase celebre a la que hacen mención dentro de su organización es:

“Una inversión en conocimientos siempre genera la mayor rentabilidad”

Benjamin Franklin

4.3 Cultura organizacional.

Cultura organizacional para la Calidad

Janesville reconoce la cultura organizacional para la calidad como el nivel más profundo de presunciones básicas, valores, principios, procesos sociales y creencias que comparten los miembros de la organización, los cuales operan de forma inconsciente una vez que son aprendidas y definen la interpretación básica de la visión que tiene de sí misma y de su entorno.

Visión

Lograr el reconocimiento en el mercado trabajando con ética y compromiso, en una cultura de trabajo en equipo que facilite la mejora continua, promoviendo siempre la pertenencia, entusiasmo y creatividad del personal.

Misión

Nuestra razón de ser es proporcionar soluciones acústicas y de confort a nuestros clientes.

Política de Calidad

Satisfacer y exceder las necesidades de nuestros clientes ofreciendo productos de calidad a precios competitivos y justo a tiempo. Trabajando en equipo basados en un sistema de planeación, control, aseguramiento, mejora continua y en equilibrio con nuestro entorno.

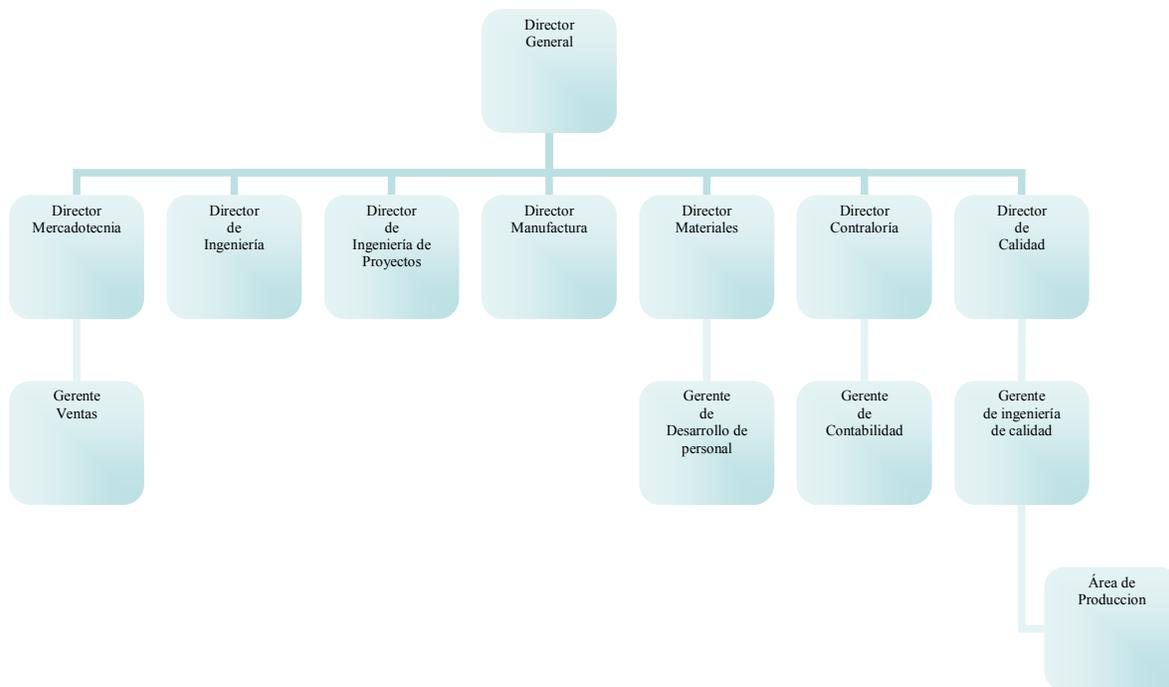
Servicios

Janesville de México ofrece a sus clientes los siguientes servicios:

1. Elaboración de planos en 2 dimensiones para piezas de fabricación flat. La responsabilidad de la información contenida en dicho plano es del cliente.
2. Interpretación de planos.
3. Apoyo para la realización de pruebas de producto en los procesos de nuestros clientes de acuerdo a previa agenda y definición del alcance de las pruebas.
4. La fabricación de los herramentales para las piezas que se fabriquen en Janesville cuyo costo se presenta en cada cotización.
5. El mantenimiento preventivo menor a los herramentales sin costo alguno hasta producir 100,000 piezas por cavidad. Este mantenimiento menor incluye todos aquellos daños ocasionados al herramental por el desgaste normal de su uso antes de cumplir la fabricación de las 100,000 piezas por cavidad como puede ser el afilado, enderezado y soldado de navaja, limpieza general.
6. Mantener un inventario de seguridad en producto terminado equivalente a 1 día de facturación promedio del cliente en la planta de Janesville de México.

7. Soporte mediante correo electrónico y telefónico a nivel de Dirección y Gerencias dentro de horario de oficina de 8:00 a.m. a las 17:30 p.m de lunes a viernes a los siguientes teléfonos y direcciones de correo electrónico:
8. Fuera de los horarios de oficina atención a través del teléfono celular de cada gerente.
9. Visitas a la planta del cliente de acuerdo a previa agenda.
10. Realización de pruebas de laboratorio que se encuentren dadas de alta dentro de nuestro alcance.

4.4 Estructura organizacional



La estructura orgánica de Janesville de México, es de tipo horizontal, constituida por una plantilla de personal de 137, que ocupan las áreas tanto administrativas como operativas. Distribuidos en 105 operativas distribuidas en tres turnos, 15 en logística y 17 en calidad. Por su número de empleados y sector se considera una empresa de tamaño mediano.

4.8 Desarrollo de la investigación de campo

A continuación se presenta la información obtenida durante la ejecución del estudio de campo llevado a cabo en la empresa Janesville de México, mediante la aplicación de entrevista en el nivel medio superior y los cuestionarios aplicados en el nivel Operario, de estos últimos se presenta el análisis e interpretación de los datos en forma grafica para facilitar su entendimiento.

Aplicación de entrevistas:

Departamento: Director de materiales.

Persona entrevistada: Lic. Manual Vasco Padilla.

Tipo de entrevista: Formal dirigida.

El director de esta área, es el coordinador del departamento de recursos humanos de Janesville de Mexico.

Desarrollo

➤ Aspectos generales de la empresa

Es una empresa de la familia de Marves que fabrica aislantes térmicos y acuáticos para las empresas automotrices como Nissan, Chrysler, Ford, Renault, entre otras.

Es la única empresa del estado de Michoacán que se encuentra certificada en la norma de calidad **ISO/TS 16949:2002**

Actualmente están en curso otro proceso de recertificación. Nuestra

cultura empresarial esta basada en la calidad.

- Información referente a como esta integrada la empresa.

En esta fase de la entrevista hace del conocimiento de: la estructura orgánica, misión, visión, objetivos, lema, así como un recorrido por las diferentes áreas que componen la empresa tanto administrativa como operativa. Así como el área de almacén y embarques.

- Percepción de la problemática

El director, considera que tiene un problema de magnitudes mayores, a tal grado que personal del mando medio superior han tenido que ocupar puestos operativos de producción, para lograr sacar adelante los pedidos.

La problemática identificada a simple vista, que se tiene un incremento considerable en el porcentaje de salidas del personal 12.7% siendo que se tenia planeado un 2.4%.

- Áreas y antecedentes detectados de las posibles causas de rotación.

Muestra graficas y datos estadísticos de la problemática. Llevan un estricto control del personal. Cuentan con una base de datos electrónica de la plantilla de personal. Donde queda registrado cuando ingreso a la empresa, como su progreso y desarrollo dentro de esta así como también la fecha en que deja de laborar.

- Nivel de productividad actual.

El nivel de productividad, pese al problema se encuentra entre un 95% y

97%. Creen que es muy bueno.

➤ Datos sobre el proceso de reclutamiento y selección.

El reclutamiento esta basado en cuanto al perfil que le establece el manual de calidad no existe ningún tipo de discriminación en cuanto al personal. Solamente no se contrata a personas con antecedentes penales y expresidarios.

La inducción del personal operario es de dos días.

➤ Ambiente laboral

La empresa cree que cuenta con buen ambiente de trabajo, sus condiciones físicas de trabajo, se consideran muy buenas en cuanto a limpieza y organización, su maquinaria es una de mas modernas y cuentan con buen equipo de seguridad para el personal. Por lo que es muy difícil que exista algún accidente de trabajo.

➤ Duplicidad de mando

No se tienen varios superiores dentro del área de producción, sólo hay dos supervisores directos.

➤ Técnicas motivacionales implantadas y utilizadas

Se cuenta con un sueldo superior tres veces más al de la ley, más las prestaciones superiores.

Se tienen cierta flexibilidad, para los permisos.

➤ Tipo de liderazgo ejercido

El tipo de liderazgo aplicado, transaccional pasivo, pues es muy importante para el grupo Janesville de México. Cumplir con los pedidos en tiempo y forma que son requeridos por sus clientes. Es decir, llevan una administración por excepción.

➤ Medidas establecidas para contrarrestar el problema.

Se empezó un análisis interno muy superficial, sin meterse a profundidades, actualmente continúa.

En el Área de Laminado, se implementó únicamente una platilla de Hombres con turno Nocturno Fijo.

Encuesta aplicada los operarios de producción

Encuesta

Nombre: _____ Área de
trabajo: _____

Antigüedad en el puesto: _____ Turno: _____

Instrucciones: Contestar marcando con una "X" la respuesta deseada y complementar respuesta.

1. ¿Esta conforme con el salario que percibe actualmente? Si _____

No _____

2. ¿Conoce las prestaciones a las que tiene derecho?

Si; Mencione 3 de ellas _____
No _____

3. Le gusta el cargo y el trabajo que desempeña dentro la empresa. Si _____
No _____

4. ¿Le agrada su horario de trabajo? Si por
que _____

No por que _____ -

5. ¿Como considera las condiciones físicas de su área de trabajo?

Excelentes

Buenas

Regulares

Malas

6. ¿Que oportunidad de progreso le gustaría tener dentro de la empresa?

____ Ascenso

____ Plan de carrera

7. ¿Que tipo de relación tiene con su superior?

Excelente

Buena

Regular

Mala

8. ¿Que tipo de relación tiene usted con sus compañeros de trabajo?

Excelente

Buena

Regular

Mala

9. Mencione algunas de las causas por las que dejo su trabajo anterior.

10. En los trabajos anteriores que ha tenido ¿Que puesto ha ocupado? _____

11. ¿Que Le gustaría tener, para que las condiciones de su trabajo fueran mejores?

12. ¿Que es lo que le motiva, para continuar trabajando aquí?

___ Salario y prestaciones

___ Ambiente de trabajo

___ Compañerismo

13. ¿Porque motivos se ausentaría de su trabajo?

___ Problemas familiares

___ Por problemas de salud

___ Por problemas con algún superior y/o compañero de trabajo

14. ¿Le gustaría ser capacitado en alguna otra área de su trabajo?

Si ¿En cual? _____

No _____ ¿Por qué? _____

15. ¿Como se siente al pertenecer a esta empresa? _____

16. ¿Cuando es reconocido su trabajo por los directivos que reacción produce en usted?

___ Me motivo

___ Puedo pedir aumento de sueldo

___ Aumenta mi compromiso con la empresa

___ Siento satisfacción personal

Interpretación y grafica de la encuesta aplicada al personal operativo de Janesville de México.

Encuesta

Áreas de producción: Moldeo, Laminado, Ensamble, Suajado y Vocados

Turnos: Matutino, vespertino y nocturno.

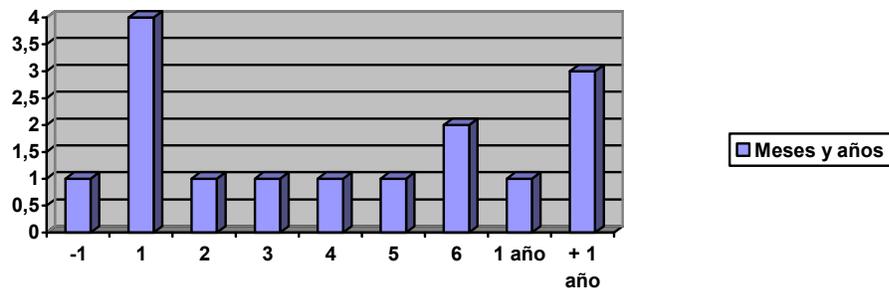
Rol de Horarios:

Matutino: 6 am a 2:30 pm.

Vespertino: 2:30 pm a 10:30 pm.

Nocturno: 10:30 a 6 am.

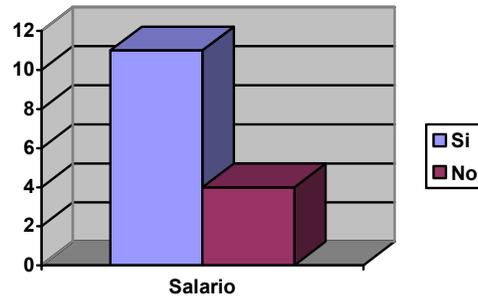
Antigüedad en el puesto:



Existe un 28.5% de trabajadores nuevos por área y por turno; el 60% de la población de la muestra es personal con menos de 6 meses dentro de la organización, el porcentaje restante (40%) tiene de 7 a 1 año 2 meses dentro de

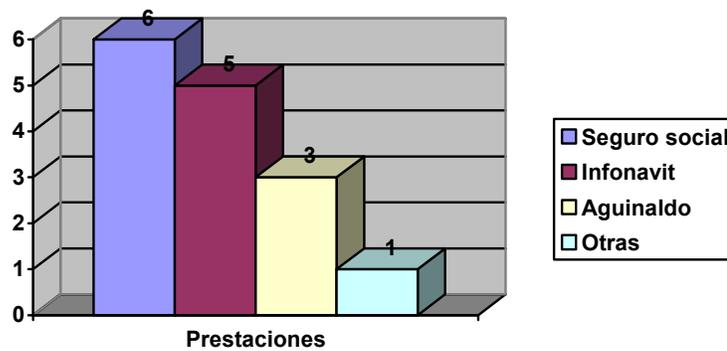
empresa. Los porcentajes nos permiten observar, cuan alta es la rotación que se tiene en Janesville de México.

1.- ¿Esta conforme con el salario que percibe actualmente?



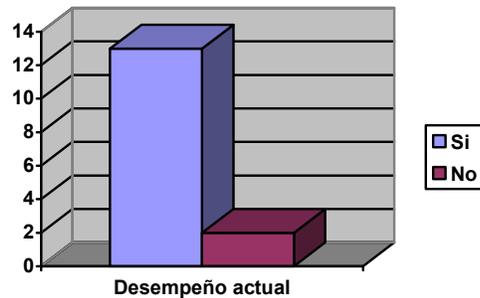
El 73% de la muestra SI esta conforme con el sueldo que percibe, mientras tanto el 27% de esta NO esta conforme con el sueldo que recibe, cree que es muy bajo en comparación con el trabajo que realiza.

2.- ¿Conoce las prestaciones a las que tiene derecho? Mención de 3 de ellas:



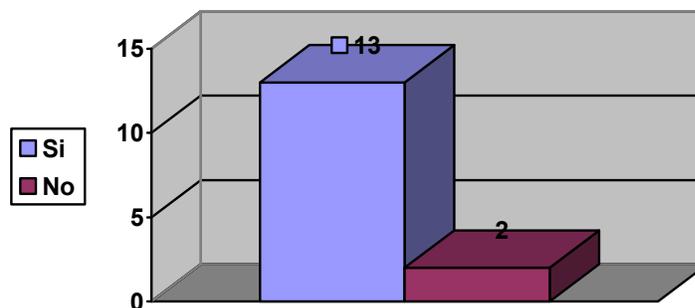
El 100% de la muestra conoce perfectamente las prestaciones a las que tiene derecho, las reconocidas son: Seguro social, infonavit y aguinaldo entre otras como caja de ahorro etc.

3.- El trabajo que desempeña actualmente, ¿Es realmente como se lo explicaron al ingresar a esta organización?



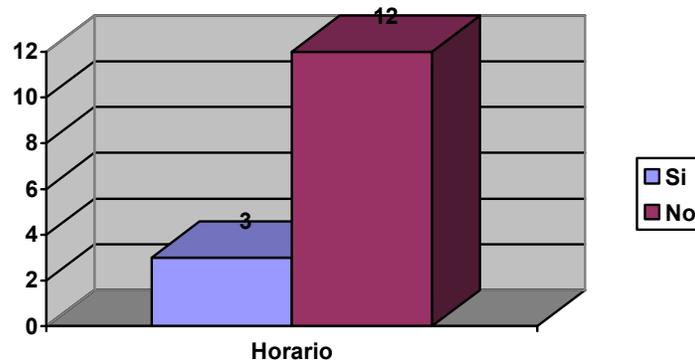
El 86.67% de la muestra expuso que SI se le explico con anterioridad el cargo que ocuparía, así como en el trabajo que realiza actualmente; un 13.33% dijo NO haber tenido una explicación clara de su cargo ni de su trabajo por realizar.

4.-Le gusta el cargo y el trabajo que desempeña dentro la empresa.



El 86.67% de la muestra esta a gusto con cargo que ocupa así como con el trabajo que realiza; un 13.33% No esta a gusto con su trabajo ni con su cargo.

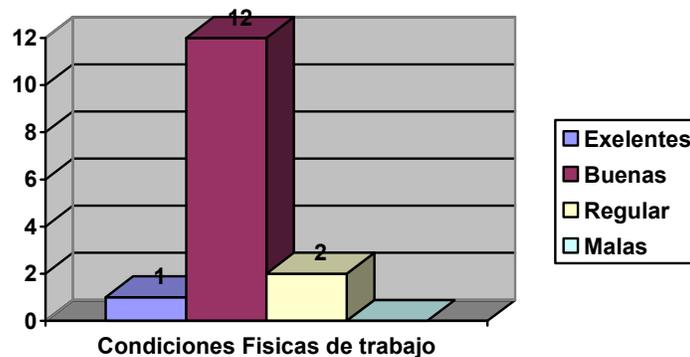
5.- ¿Le agrada su horario de trabajo?



Un 20% de la muestra Si esta a gusto con el horario por que le parece bien para que su trabajo no sea monótono. Cabe mencionar que el personal de este porcentaje es del sexo masculino.

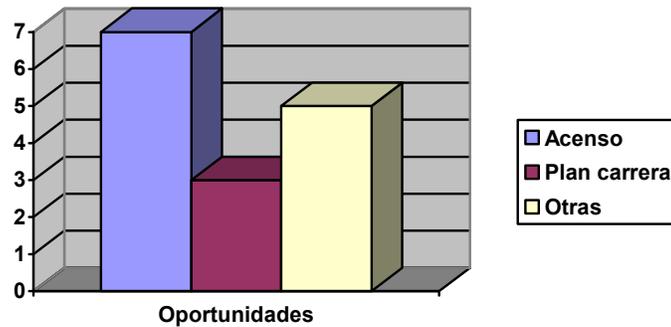
Mientras tanto 80% No le agrada, y se muestra inconforme con el horario debido a que no les gusta rolar turno por que les es muy difícil adaptarse al cambio.

6.- ¿Como considera las condiciones físicas de su área de trabajo?



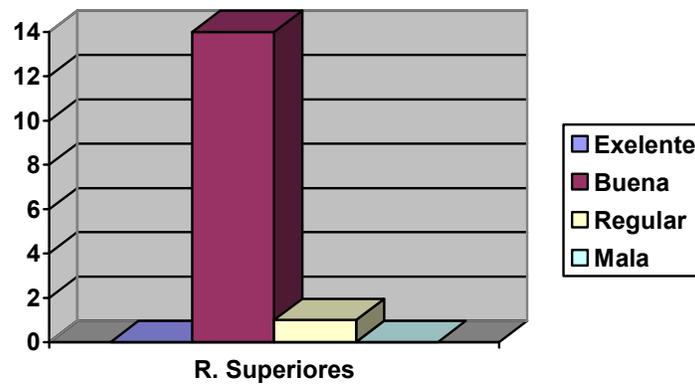
Un 6.67% de la muestra considera excelente su área de trabajo, un 80% las consideran buenas, mientras que un 13.33% las consideran regular. Las condiciones físicas son buenas, se tiene limpieza, organización y equipo de protección que permite la seguridad física del personal mientras labora.

7.- ¿Que oportunidad de progreso le gustaría tener dentro de la empresa?



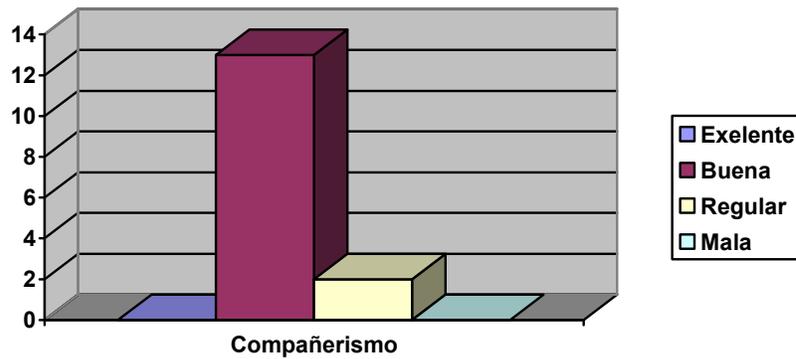
Un 46.67% de la población que integra la muestra estudiada, desea tener la oportunidad de acenso dentro de su área de trabajo; un 20% requiere de un plan de carrera que le permita continuar estudiando mientras trabaja; 33.33% desea un aumento de sueldo, capacitación, etc.

8.- ¿Que tipo de relación tiene con su superior?



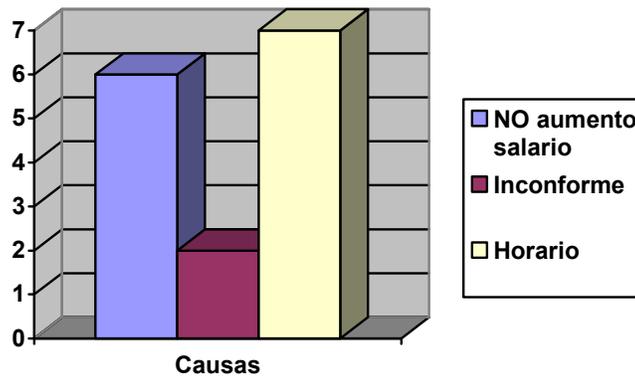
Un 93.33 % de la población que integra la muestra estudiada, dijo tener buena relación de trabajo con su superior de área de trabajo; 6.67% tiene una relación laboral con su superior regular. Las opciones Excelente y mala obtuvieron 0% de respuesta.

9.- ¿Que tipo de relación tiene usted con sus compañeros de trabajo?



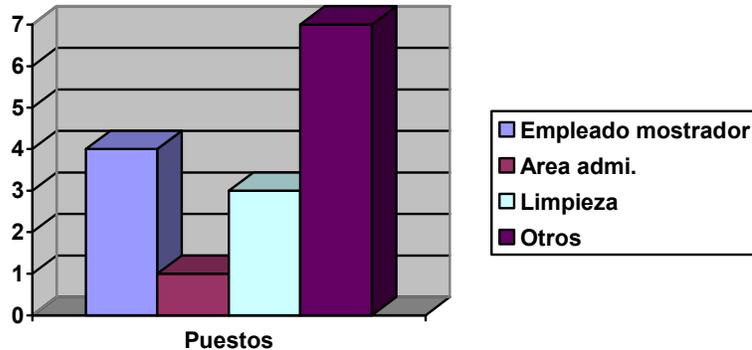
Un 86.67% de la muestra dijo tener buenas relaciones de trabajo con sus compañeros, mientras que un 13.33% tiene relaciones de trabajo regulares. Las opciones Excelentes y malas no obtuvieron respuesta alguna. A simple vista se percibe un ambiente tranquilo y agradable entre los trabajadores.

10.-Mencione algunas de las causas por las que dejó su trabajo anterior.



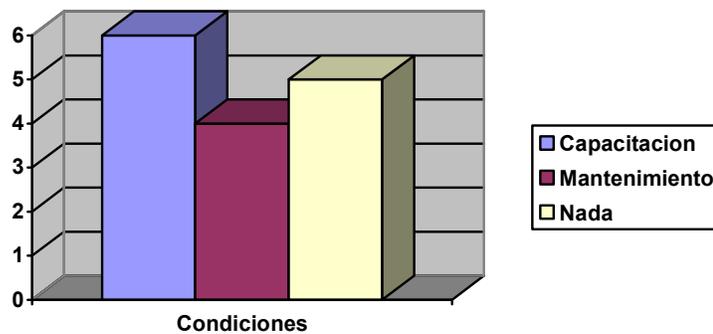
Un 40 % de la población que integra la muestra estudiada, dijo que una de las causas por las que dejaría el empleo actual sería por que no recibiera un aumento de sueldo; un 13.33% que tuviera alguna inconformidad con el trabajo que realiza o bien con el superior; 46.67% argumenta que no es de su agrado estar rotando su horario de trabajo que sería mejor si lo tuviera fijo.

11.-En los trabajos anteriores que ha tenido ¿Que puesto ha ocupado?



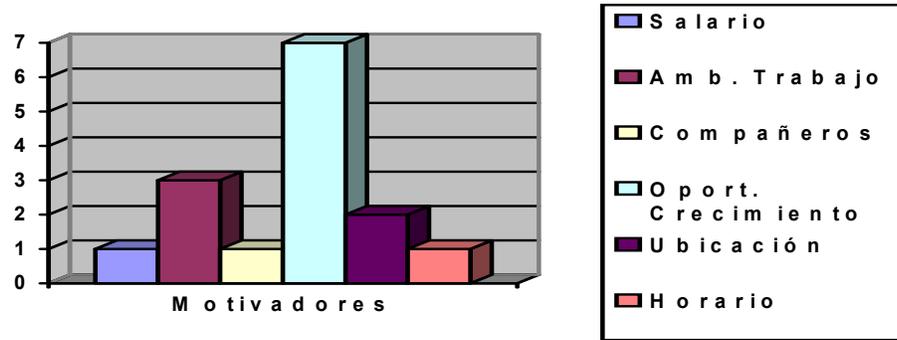
Un 26.67 % de la población que integra la muestra estudiada, dijo haber ocupado el puesto de empleado de mostrador; 6.67% ocupo alguna vez un puesto en área administrativa; 20% en área de limpieza y por ultimo un 46.62% ha ocupado puestos como recepcionistas, amas de casa, etc.

12.- ¿Que Le gustaría tener, para que las condiciones de su trabajo fueran mejores?



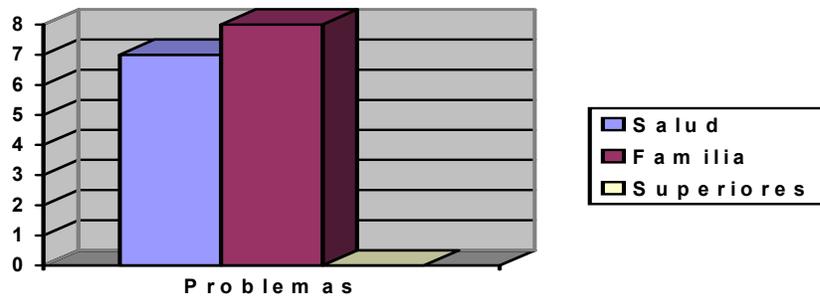
Un 40% de la muestra desea recibir más capacitación en cuanto a su trabajo. Mientras tanto 26.67% dice que requiere mantenimiento oportuno la maquinaria de su área de trabajo y 33.33% no requiere nada nuevo para mejorar su área de trabajo, la considera buena.

13.- ¿Que es lo que le motiva, para continuar trabajando aquí?



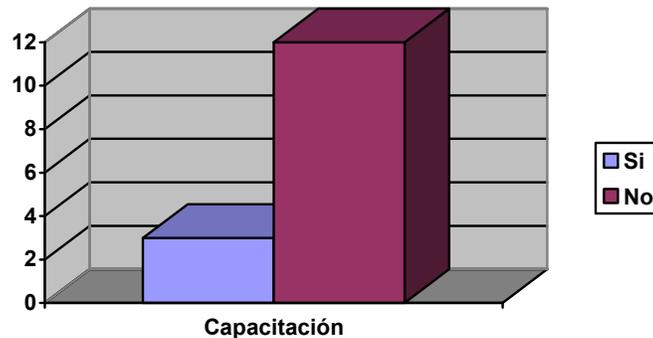
Un 6.67% de la muestra es motivado por el sueldo que percibe; 20% por ambiente de trabajo; 6.67% por el compañerismo que existe en la empresa; 46.67% por las oportunidades de crecimiento que le ofrecen; 13.33 % por la cercanía de la empresa de su hogar; 6.67% por el horario en que se encuentra trabajando, cabe hacer mención que el horario es fijo.

14. ¿Porque motivos se ausentaría de su trabajo?



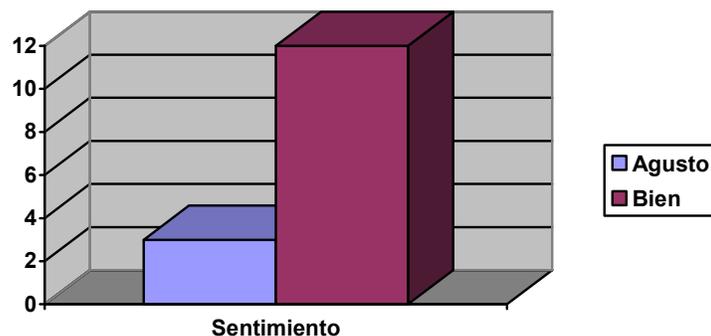
Un 53.33% expone que los motivos por los que se ausentaría de su trabajo son de tipo familiar; mientras 46.67% por motivos de salud y un 0% por problemas con algún superior.

15.- ¿Le gustaría ser capacitado en alguna otra área de su trabajo?



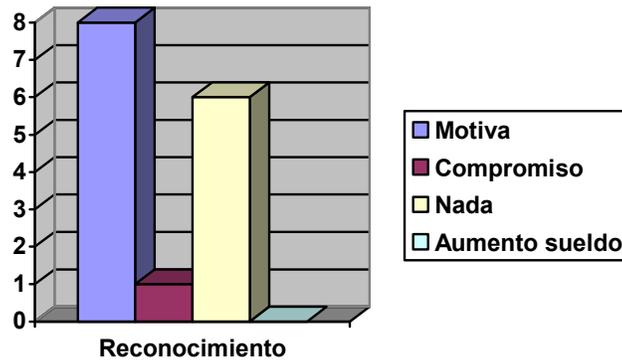
Un 20% de la muestra si desea ser capacitado y cambiado a otra área de trabajo, estos trabajadores son los que tienen mayor antigüedad dentro de la empresa. Y un 80% NO desea ser cambiada de área, a menos que reciba un aumento de sueldo. Este porcentaje esta integrado casi en su totalidad por personal con antigüedad no mayor de un año.

16.- ¿Como se siente al pertenecer a esta empresa?



Un 20% de la muestra de la población presenta un sentimiento de estar a gusto dentro de la empresa. Y un 80% dijo encontrarse bien en su trabajo.

17.- ¿Cuando es reconocido su trabajo por los directivos que reacción produce en usted?



Un 53.33% de la población dice sentirse motivado cuando su trabajo es reconocido por los superiores; mientras que un 6.67% simplemente se siente mas comprometido con la empresa; y un 40% se muestra indiferente ante la situación. Argumentando que no se les reconocen sus logros.

Conclusiones

Se puede concluir esta investigación diciendo, que la rotación de personal que presenta la empresa Janesville de México, es causada por la política de rolar el horario, según los datos arrojados que sustentan que un 80% de la población de la muestra de trabajadores del área operativa, no agrada y se muestran inconformes en rolar turno argumentado les es muy difícil adaptarse al cambio. Un 46.67% argumenta que desea tener un horario de trabajo fijo.

En cuanto al proceso de reclutamiento, su perfil de puesto de esta área, se encuentra basado en la cultura de calidad, creo que no deberían ser tan flexibles en cuanto a los parámetros de contratación. Pues no tienen establecidas políticas que normen la edad, sexo, etc. Y pueden ser estas las variables que están formando parte de la problemática. Ya que el personal con que cuentan es muy joven.

Otro aspecto importante es dejar suficientemente claro el trabajo a realizar y las condiciones de horario así como las políticas del reglamento. Existe una política a punto de vista muy inadecuada que puede estar ocasionando parte de la rotación, esta consiste en que el trabajador que acumule más de 3 faltas será despedido. También tienen muy marcada la puntualidad, son muy estrictos en el sentido de que no se admite la entrada de personal después de los 10 min de tolerancia. En cuanto a la inducción creo que es la adecuada.

Dentro de grupo Janesville se ejerce un liderazgo de tipo transaccional pasivo, pues es muy importante para este el cumplimiento con los pedidos en tiempo y forma que son requeridos por sus clientes. Es decir llevan una administración por excepción. Observe que los supervisores no se acercan a la gente para motivarla y reconocer su trabajo solamente para corregir errores. Esto esta sustentando en los siguientes datos:

Un 53.33% de la población dice sentirse motivado cuando su trabajo es reconocido por los superiores; mientras que un 6.67% simplemente se siente mas comprometido con la empresa; y un 40% se muestra indiferente ante la situación. Argumentando que no se les reconocen sus logros.

Un 40% de la muestra desea recibir más capacitación en cuanto a su trabajo.

Las hipótesis planteadas al inicio de esta investigación práctica, fueron las siguientes:

1. La simplificación y especialización, hacen monotono el trabajo en planta Janesville de México, lo que esta provocando la rotación de personal.
2. Las políticas y normas de calidad exigidas al personal, son sumamente inflexibles lo que ocasionan el éxodo excesivo de personal operativo de Janesville de México
3. Existe relación entre las variables del mercado laboral y las variables de causas de rotación del personal operativo de la empresa.

La primera hipótesis se rechaza, debido a que el personal analizado no mostró insatisfacción por el trabajo que realiza. Los datos estadísticos muestran que 86.67% de la muestra está a gusto con el cargo que ocupa así como con el trabajo que realiza; un 13.33% no está a gusto con su trabajo ni con su cargo, el personal que cae dentro de este porcentaje, es el que tiene más de 1 año laborando en la empresa y es el que está dispuesto a ser capacitado en alguna otra área de producción.

Respecto a la segunda hipótesis, se acepta porque las condiciones de horario así como las políticas del reglamento que estipulan la asistencia y puntualidad son muy inflexibles.

La tercera hipótesis, se encuentra aún en evaluación, ya que este proyecto está compuesto por dos fases. Pero preliminarmente se puede decir que se acepta, debido a la naturaleza de la empresa estudiada (industrial) y el mercado con el que compete es muy diferente (Agropecuaria). Por lo que sus expectativas y necesidades de trabajo de su personal, son muy diferentes a las de una empaquetadora de aguacate, que se encuentran en el mercado laboral, por lo que cambia radicalmente la forma de trabajo y se consideran, más accesibles las políticas y normas de las empaquetadoras de aguacate que las de Janesville de México. Aún se está realizando investigación.

“Propuesta de un proceso desarrollo organizacional para disminuir los altos índices de rotación de personal en el departamento de producción de Janesville de México S.A. DE CV. ”

Como la empresa es un sistema abierto, su principal característica es el flujo incesante de recursos necesarios para desarrollar sus operaciones y generar resultados. Las empresas “importan” recursos y energía del ambiente (materias primas, equipo, personal, agua, etc.) los cuales son procesados y transformados para después “exportar” al ambiente resultados como productos o servicios. Debe existir un equilibrio dinámico entre insumos y resultados a fin de obtener niveles satisfactorios y controlados dentro de la organización.

De aquí nace la preocupación del empresario por mantenerse como organización altamente competitiva que cumpla con los estándares de calidad que exigen los clientes. Para lograr todo lo anterior se hace necesario el estudio y aplicación de técnicas modernas de administración dentro de la empresa.

En este capítulo de la investigación se realizó una investigación práctica, que permitió el estudio y análisis actual de la problemática que enfrenta Janesville de México SA de CV. El resultado de los análisis realizados nos permite proponer la implantación de un proceso de desarrollo organizacional que permita disminuir los índices de rotación de personal. Este proceso

abarcaría desde niveles administrativos hasta los operativos.

En los niveles superiores se propone un cambio en el estilo de liderazgo, pasar de un estilo transaccional a un transformacional, y la modificaron de algunas políticas que incluyen el rolar horario así como del reglamento.

En área operativa, se propone para los trabajadores con mas antigüedad, un plan de desarrollo de personal multihabilidades con el objeto de crear un equipo de trabajo que realice rotación de funciones periódicas y eliminar un poco la especialización.

Todos estos cambios implantados a través de proceso de DO.

Bibliografía

-APUNTES administración VIII, Administración de empresas micro, pequeñas y medianas, Ildefonso Huante Sandoval. 2004.

-ARIAS, Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México, 1991.

-ARIAS, Galicia Fernando, Administración de Rec. Humanos para el alto desempeño, Editorial Trillas, México 1999.

-CERTO, C Samuel, Administración Moderna, Editorial México 1992

-CHIAVENATO, Adalberto, Administración de Recursos Humanos, Editorial MacGrawHill, 2ª Edición, México, 1996.

-CHIAVENATO, Adalberto, Introducción a la teoría general de la administración, Editorial MacGrawHill, 4ª Edición, San Fe de bogota, Colombia, 1997.

-CHIAVENATO Adalberto, Introducción a la teoría general de la administración, Editorial McGrawHill, 3ª Edición.

-CHIAVENATO Adalberto, Administración del recurso humano, Editorial McGrawHill, 5ta Edicion 2001.

-CASTILLO, Alcázar Maria Mayela, Tesis Propuesta de un proceso de reclutamiento y selección de Panamco Bajío, Universidad Don Vasco 1993.

-DESSLER, Gary, Administración de personal, Editorial Prentice-Hall, 6ª Edición, México, 1996

-ELORDAY, Mota, Estrategia de Empresa y Recursos Humanos: Una visión dinámica, Editorial McGrawHill, 1993.

-HERNANDEZ, y Rodríguez Sergio, Administración de personal, desarrollo de Recursos humanos, Editorial México 1984.

-REYES, Ponce Agustín, Administración de personal, Editorial Limusa, México 1991.

-RODRIGUEZ, Valencia Joaquín, Administración Moderna de Personal, Editorial Ecasa, México, 1991-1993.

-SHERMAN, Bohlander Snell, Administración de Recursos Humanos, Editorial Internacional Thomson, 11ª Edición México.

-SCHLUTER, Helmut, ¿Por qué cambia el personal de empresa?, Ediciones Sagitario, Barcelona, 1965.

ANEXOS

ANEXO I. Formato de la guía de entrevista

- Aspectos generales de la empresa
- Información referente a como esta integrada la empresa.
- Percepción de la problemática
- Áreas y antecedentes detectados de las posibles causas de rotación
- Nivel de productividad actual.
- Datos sobre el proceso de reclutamiento y selección.
- Ambiente laboral
- Duplicidad de mando
- Técnicas motivaciones implantadas y utilizadas
- Tipo de liderazgo ejercido
- Medidas establecidas para contrarrestar el problema.

ANEXO 2. Directorio Telefónico

Fax (452) 528 52 43

Contacto	Puesto	Teléfono	e-mail
Claudia Cervantes	Director General	(452) 519 81 09	ccervantes@janesville.com.mx
Eduardo Paz	Director de Mercadotecnia	(452) 519 81 01	epaz@janesville.com.mx
Mauricio Guardia	Director de Ingeniería	(452) 519 81 02	mguardia@janesville.com.mx
Héctor Gómez	Ingeniería de Proyectos	(452) 519 81 05	hgomez@janesville.com.mx
Antonio Moreno	Director de Manufactura	(452) 519 81 03	amoreno@janesville.com.mx
Manuel Vasco Padilla	Director de Materiales	(452) 519 81 04	mpadilla@janesville.com.mx
Angeles Sánchez	Director de Contraloría	(452) 519 81 07	asanchez@janesville.com.mx
Azucena Valerio	Director de Calidad	(452) 519 81 08	avalerio@janesville.com.mx

ANEXO 3. Programa de trabajo. Aplicado en Javesville de México.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES A REALIZAR EN LA INVESTIGACION PRÁCTICA; PROYECTO DE TESIS

Proyecto de Investigación	OCTUBRE									NOVIEMBRE							
	10 lunes	13 jueves	14 viernes	17 lunes	18 martes	19 mierco	20 jueves	28 viernes	31 lunes	1 martes	3 jueves	4 viernes	7 lunes	9 mierco	10 jueves	11 viernes	14 lunes
Días																	
Actividades																	
1.-Entrevista de reconocimiento.																	
2.-Análisis y aprobación del proyecto.																	
3.-Determinación de objetivos comunes																	
4.-Diseño de la investigación de campo																	
5.-Entrevista y análisis de documentos de interés																	
6. Análisis de Manuales administrativos y entrevista en área de Rec. Humanos.																	
7.- Aplicación de encuestas a trabajadores operativos.																	
8.-Presentación del avance Inv. (Diagnóstico)																	
8.-Planificación de medidas (Propuesta)																	
9.-Entrega de la Fase I proyecto.																	