

111
2ef.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

ASESORIA EN RECURSOS HUMANOS PARA
REDUCIR EL INDICE DE ROTACION DE
PERSONAL EN UNA PLANTA TEXTIL

REPORTE LABORAL

Que para obtener el titulo de
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
p r e s e n t a

MARJA DE LA LUZ GARCIA ORDOÑEZ

Director de Tesis: Lic. José Luis Villagómez García

México, D. F.

Febrero 1997

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A MIS PADRES:

DEDICO EL PRESENTE TRABAJO A LOS SERES QUE MÁS QUIERO Y DE QUIENES RECIBO TANTO AMOR. GRACIAS POR ESTAR CONMIGO.

JUAN GARCÍA ARIAS:

**Padre, has sido una influencia fundamental en mi profesión.
A ti te debo lo que soy y en lo que creo, como ser humano y profesionista.
Porque soy parte de ti.
Porque me parezco a ti.
Eres el hombre de mi eterno amor.**

CELIA ORDÓÑEZ ALVARADO:

**Por tu inmenso amor, porque siempre te mantienes cerca, ahora y siempre.
Gracias madre porque siempre has creído y confiado en mí. Eres el ser más extraordinario que conozco. Te adoro.**

A MI ABUELITA LUZ GARCÍA:

**Porque tus oraciones siempre nos iluminan.
Por la alegría y fuerza que tienes de vivir.
Porque siempre le has dado un lugar importante a mis padres.**

AGRADECIMIENTOS

A MIS ADORADAS HIJAS.

MAYRA LUZ:

Sé que dios está conmigo.
¿sabes por qué?
Porque existes e iluminas mi vida.
Te llevo dentro de mí.
El origen de tu nombre, habla
de lo que eres: *sencillamente maravillosa.*

CYNTHIA GABRIELA:

Desde tu llegada eres mi más grande orgullo,
mi verdad y mi razón de ser.
Eres el amor hecho realidad.
Porque me hiciste un ser diferente; porque
también te debo lo que soy.
Mayra y tú representan mi fuerza, mi deseo
de vivir y luchar.

AGRADECIMIENTOS

A MIS HERMANOS.

MAURICIO:

La nobleza de tu alma no tiene límite.
Conserva lo mejor que tienes: *tus sentimientos*.
Te quiero siempre así, sonriente,
amable, caballeroso, feliz.

ARMANDO:

La vida es única, y la tuya lo es.
Gracias por tu apoyo y compañía.
Nunca olvides que te quiero.

JUAN:

Por ser mi compañero y consejero desde niña.
Me siento orgullosa de ti porque eres
buen hijo, hermano, esposo y ahora padre.
Eres y seguirás siendo un pilar en nuestra familia.
Te quiero como a poca gente.
Porque gracias a ti existe ALAN IVÁN,
mi adorado sobrino.

AGRADECIMIENTOS

**A TRES SERES QUE NO OLVIDO POR SUS
INTENCIONES Y CARIÑO ETERNO:**

COLUMBA PIÑÓN (q.p.d.)
ÁNGEL HIDALGO (q.p.d.)
ÁNGEL ORDÓNEZ (q.p.d.)

A YOLANDA Y ARACELI:

Por nuestra niñez, por nuestros juegos,
y por su interés permanente.

A GERÓNIMO PADILLA:

Simplemente gracias por tu buena
fe y confianza hacia mi familia.

AGRADECIMIENTOS

A MIS AMIGOS, SOCIOS Y FAMILIA.

JUAN CARLOS GÓMEZ BALDERAS:

Por ser de las personas que siempre
me dice que me quiere.
Por enseñarme.
Por pensar en mis hijas.
Por ser un ejemplo a seguir.
Por tu talento.
Por ser mi maestro.
Por compartir uno de tus
más grandes sueños: *ORGANIZACIÓN EXCELL.*

LEONEL IGNACIO CABALLERO MARTÍNEZ:

Por la nobleza que llevas dentro.
Por escucharme cuando lo necesito.
Porque me siento orgullosa de ser tu amiga.

MA. DEL CARMEN MAYA PALOMAR:

Porque contigo inicié toda una aventura
de experiencias y retos en capacitación.
Por las preocupaciones y
pena que compartimos siempre.
Por ser mi amiga.

AGRADECIMIENTOS

A TODAS LAS PERSONAS DE EXCELL:

Por su lealtad y disposición plena.
Especialmente a Esmeralda Alarcón,
Teresa Cendejas, Juan Carlos Martínez.

A ARTURO GÓMEZ:

Por ser mi amigo, confidente y asesor.
Gracias por tu buena fe
y disposición plena.

A MIS AMIGAS.

GUADALUPE PEÑALOZA:

Por ser mi mejor amiga.
Porque admiro tu enorme
capacidad para levantarte.
Por tu generosidad y talento.

ISABEL JUÁREZ:

Porque gracias a ti creo
en la amistad. Te quiero.

LAURA HERRERA:

Por la adolescencia
que compartimos juntas.
Porque así nació una
gran amistad.

MA. ELENA TÉLLEZ:

Porque admiro la lucha diaria
con la que enfrentas la vida.

AGRADECIMIENTOS

A JOSÉ LUIS VILLAGÓMEZ GARCÍA:

Por ser mi director de tesis.
Porque gané a un amigo.
Gracias, porque tus comentarios permitieron
enriquecer el presente trabajo.

A LA DIVSIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA:

Por abrir oportunidades de crecimiento
y mejora constante. Especialmente a
Remedios Casas y Olivia Álvarez.

A LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA:

Por ser un centro de vocación,
estudio, amistad, **orgullo**.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO:

Porque me permitió adquirir la facultad
para aprender y uno de mis
más grandes sueños: la Psicología.
Porque me ha permitido desarrollarme
con dignidad y profesionalismo.

AGRADECIMIENTOS

A MIS CLIENTES:

Por la oportunidad y confianza depositada;
por ser emprendedores; por desafiar
la adversidad; por su respeto profesional.
De manera especial, mi más sincero
reconocimiento a Marel de México
porque juntos aprendimos a mejorar.

A PEPE:

Por ser uno de mis más
bellos recuerdos hoy
y siempre.

AGRADECIMIENTOS

A GABRIEL:

Por los años de dicha y amor
que compartimos juntos.
Por Cynthia y Mayra siempre
te querré.

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN.	2
1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.	
1.1 Raíces históricas.	6
1.2 La administración científica.	7
1.3 Relaciones humanas.	8
1.4 La escuela del comportamiento.	9
2. ELEMENTOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.	
2.1 Definición de Comportamiento Organizacional.	11
2.2 Definición de Rotación de Personal.	12
2.3 La persona.	
2.3.1 Características biográficas.	16
2.3.2 Personalidad.	16
2.3.3 Percepción.	17
2.4 El grupo.	17
2.5 Clima organizacional.	21
3. PROCESOS MEDULARES DE LOS GRUPOS.	
3.1 Liderazgo.	24
3.2 Comunicación.	25
3.2.1 Modelo básico de comunicación para la acción.	26
3.3 Manejo de conflictos.	27
3.4 Solución de problemas	29
4. ESTRUCTURA BÁSICA PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.	
4.1 Selección de personal.	32
4.2 Entrenamiento en el trabajo.	33

5.	CAMBIO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	
5.1	Tecnología del D.O.	37
5.2	Diagnóstico.	37
5.3	La consultoría de procesos como una alternativa para favorecer los cambios sociales en una organización.	39
6.	LA INTERVENCIÓN.	41
7.	PROCEDIMIENTO.	
7.1	Etapa 1. Primer contacto con la empresa y acuerdos iniciales.	43
7.2	Etapa 2. Diagnóstico.	46
7.3	Etapa 3. Análisis de la información.	51
7.4	Etapa 4. Objetivo y estrategias de intervención.	52
	7.4.1 Estrategias de la intervención.	53
7.5	Etapa 5. Resultados y evaluación.	70
8.	EVALUACIÓN.	73
9.	ANÁLISIS.	80
10.	CONTRIBUCIONES.	82
	BIBLIOGRAFÍA.	85
	ANEXOS.	88

INTRODUCCIÓN.

La problemática que viven las empresas hoy en día, es tan amplia y variada que su resolución ha requerido de inversiones cuantiosas en recursos humanos, materiales y económicos.

Analistas y especialistas de todos los tiempos y de diferentes áreas, han orientado su esfuerzo y entusiasmo hacia la obtención de información que les permita comprender, ubicar y enfrentar las necesidades de las organizaciones.

Un elemento constante en el camino por enfrentar la problemática organizacional, es sin duda el ser humano, quien ha motivado diferentes corrientes teóricas para su estudio y análisis.

Entre las teorías de mayor trascendencia fueron los llamados de la Administración Científica, cuyo máximo exponente fue Taylor; los principios de estas teorías favorecieron la estructura organizacional y funcionamiento de las empresas. En esta misma época, se inicia una etapa de interés hacia el hombre.

Más tarde, aparecieron modelos donde el énfasis estuvo en el recurso humano, como las escuelas de Relaciones Humanas y del Comportamiento Organizacional. Diferentes investigaciones de estas corrientes, demostraron que el recurso humano no podía seguirse viendo como una herramienta más de la organización; sino más bien, como el elemento vital, dándole el verdadero nivel e importancia por la compleja interacción que guarda en los grupos.

El Comportamiento Organizacional para su estudio, considera tres elementos: *la persona, el grupo y la estructura* (Robbins, 1987, p. 6). Dichos componentes deben mantener armonía y sistematicidad en su funcionamiento; de lo contrario, aparecen los conflictos, que en mayor o menor grado, alteran el funcionamiento de la empresa.

Uno de los grandes conflictos que viven algunas organizaciones es la Rotación de Personal; ya que esta variable afecta de forma drástica y agresiva a los demás subsistemas de la empresa (productivo, administrativo y social). Uno de los efectos que preocupan a directivos y empresarios en la deserción masiva del personal, es la baja en la productividad.

La baja en productividad ligada a la rotación de personal, ha motivado a empresarios y organismos especializados a buscar soluciones para reducir o, en su caso, eliminar las causas que la provocan. Un plan inicial, requiere de un diagnóstico que permita investigar las causas tanto internas como externas, para su posterior estrategia de resolución.

Corregir elevados índices de Rotación de Personal implica cambios trascendentes dentro de la organización. Existen múltiples alternativas para favorecer el cambio en las organizaciones; una propuesta concreta es el *Desarrollo Organizacional*, que de acuerdo a varios autores, implica cambio planeado. El D.O. es una disciplina que incluye procesos y técnicas para su intervención; también este modelo implica ver el problema y soluciones a través del hombre; su objetivo, de acuerdo a Davis y Newstrom (1988), consiste en cambiar todas las partes de la organización para hacerla más humana, más eficaz y más capaz de renovarse a sí misma. Aplicar Desarrollo Organizacional abre enormes oportunidades para quienes cuentan con una formación en la disciplinas sociales.

De acuerdo con la idea anterior, el psicólogo del trabajo como especialista en el recurso humano, puede aplicar y resolver problemas como la rotación de personal. Además puede encontrar un importante campo de acción, ya que posee los conocimientos sobre comportamiento organizacional, dinámica de grupos y conducta individual para interpretar y plantear estrategias concretas de resolución a problemas semejantes.

El presente trabajo, nace en una planta textil ubicada en el Estado de México. La planta venía reportando en el último año índices elevados de rotación de personal, afectando de manera importante la productividad. De esta manera, propietarios y directivos, solicitaron los servicios externos de una empresa especialista en recursos humanos, cuyos integrantes son en su mayoría psicólogos del trabajo.

La intervención de trabajo propuesta por la empresa asesora, mostró claramente la reducción en los altos índices de rotación de personal. Las bases del modelo de intervención, si bien están soportadas por el Comportamiento Organizacional; el cambio promovido se apoyó por un lado en los principios y técnicas del Desarrollo Organizacional, y por otro, de la asesoría desde el enfoque de Consultoría de Procesos, ya que se requirió modificar los principales procesos de grupo como liderazgo, comunicación, manejo de conflictos y solución de problemas.

Los resultados fueron favorables; entre los logros podemos mencionar: reducción en el índice de rotación de personal; sistematización del área de Recursos Humanos, en las funciones de reclutamiento, selección, inducción y entrenamiento del personal; implementación de instrumentos de control para medir la contratación y deserción del personal; escuela de entrenamiento técnico en los principales procesos de costura de la planta; capacitación de personal a todos los niveles de la planta, etc.

Si bien el campo del psicólogo del trabajo predomina en las áreas de recursos humanos; el presente proyecto implicó entender y comprender el sistema de producción montado por la empresa; dominar el lenguaje técnico de ingenieros de producción, con el fin de investigar e interpretar las repercusiones internas y externas que alteraban el comportamiento del personal operario de la planta.

Ofrecer los satisfactores adecuados a la problemática de la planta, en sus áreas laboral, social y psicológica, fue posible gracias al apoyo brindado por la dirección general de la empresa asesorada. El apoyo inicial y clave fue la convicción de especialistas externos para su resolución; y posteriormente, validar cada una de las estrategias propuesta por la empresa asesora. Así se lograron los resultados esperados, en términos de la necesidad el cliente y de las herramientas psicológicas aplicadas.

En el primer capítulo se abordarán los fundamentos teóricos del comportamiento organizacional; y entender la evolución del desarrollo del hombre en el campo empresarial y organizacional.

En un segundo momento, se revisará de forma amplia las características principales de dos de los elementos del Comportamiento Organizacional: persona y grupo. Se mencionarán las principales características que la persona posee al ingresar a una organización y sus efectos en la rotación de personal; por otro lado, se abordará el estudio de los grupos dentro de la organización en sus niveles de cultura, estructura y funcionamiento, así como las etapas de desarrollo y sus efectos en el clima organizacional.

En el tercer capítulo, se explicará la importancia de los procesos grupales, y su importancia en la dinámica del grupo para resolver y analizar problemas en grupo. Un método grupal de solución de problemas es el TKJ, el cual requiere del consenso del grupo para generar compromisos de solución.

En el cuarto capítulo se mencionará la estructura básica que requiere el área de recursos humanos, con la finalidad de allegarse el recurso humano idóneo para el puesto y agilizar su adaptación por medio de entrenamiento al nuevo sistema de trabajo y ambiente de la empresa.

Como quinto capítulo se explicará el Desarrollo Organizacional como una estrategia de intervención que utiliza el proceso de grupo para modificar la cultura de la organización; dicho de otra manera, para favorecer el cambio planeado. La intervención en D.O. requiere del diagnóstico inicial para determinar las causas que provocan el problema planteado por el cliente. Una estrategia concreta de intervención es la Consultoría de Procesos, la cual considera desde el primer contacto con el cliente hasta su implementación y seguimiento.

El presente trabajo, por tanto, mostrará claramente la participación de psicólogos del trabajo como asesores. La estrategia empleada y su implantación, aportará herramientas útiles en intervenciones semejantes, para beneficio del sector industrial, al gremio y a la sociedad misma.

1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

1.1 RAÍCES HISTÓRICAS.

Desde que el hombre existe el manejo de las relaciones humanas se hizo indispensable para su sobrevivencia. También se dio cuenta que el manejo de sus relaciones en pequeños grupos facilitaba el trabajo.

De esta manera, nace el interés del hombre por estudiar y entender las relaciones humanas particularmente en su medio de trabajo. La evolución de las relaciones interpersonales en el ámbito laboral, ha propiciado sin fin de investigaciones de las ciencias de la conducta. También los hechos más significativos en la formación de organizaciones en diferentes etapas, ha contribuido enormemente al entendimiento de la conducta del hombre. Revisemos brevemente tales acontecimientos.

Con la *preindustrialización*; se marcan aspectos importantes en las organizaciones, como el hecho de que eran centralizadas, las tareas de trabajo eran especializadas en unidades funcionales, y se apelaba a la disciplina, el dogma y el miedo. Se ejercía una rígida jerarquía de mando; la autoridad y la comunicación eran exclusivas de los niveles superiores. Esta forma inflexible de dirigir las empresas, permitió que tuvieran ambientes relativamente estables.

Con la *Revolución Industrial*, el hombre vive uno de los cambios históricos más significativos. Sus orígenes se dan en Inglaterra e inició en el año de 1780; se caracterizó por un hecho fundamental: la sustitución de la fuerza muscular del hombre por la fuerza mecánica.

La industrialización dio por resultado el empleo de estrategias de acumulación de bienes de capital y crecimiento de las compañías. Sin embargo, con estas estrategias aparecieron muchos problemas para el empresario. Descubrió que él solo no podía dirigir y controlar todas las actividades de su organización; se encontró con la imposibilidad de hacer un seguimiento adecuado del trabajo de los gerentes y de los trabajadores. Además, había una escasez de administradores y mano de obra. Los obreros calificados se oponían con frecuencia a la estandarización de partes, métodos y herramientas que requería el método de producción a base de partes intercambiables.

La estructura y principios de organización permanecieron con ideas de centralización, clara jerarquía, liderazgo autocrático y sobre todo, con una marcada división especializada del trabajo.

Gary Dessler (1988) explica que esta época fue trascendente porque el trabajador fue visto como algo más que otra herramienta; que el empresario tenía poco control sobre el ambiente competitivo; se invertía más para acumular recursos, **aumentar** el tamaño y la productividad de sus instalaciones manufactureras.

Con lo aquí mencionado, se puede apreciar que el hombre continuó trabajando en condiciones poco favorables; sin embargo, como lo mencionan Davis y Newstrom (1989), hubieron mejoras en condiciones de salario más elevados, horarios más breves y mayor satisfacción en su trabajo.

1.2 LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA.

La carrera por acumular bienes de capital y aumentar el tamaño de las fábricas fue especialmente notoria en los Estados Unidos. La guerra de 1812 que separó económicamente a Estados Unidos de Inglaterra, estimuló el crecimiento de las operaciones fabriles. Durante esta época se inventan el buque de vapor, la desmotadora de algodón, el arado de hierro, el telégrafo, el motor eléctrico y una red de ferrocarriles y canales que abrieron nuevos mercados para los productos. Estos mercados trajeron el volumen que a su vez propició la división del trabajo.

Este espíritu optimista e individualista, combinado con los avances tecnológicos, la rápida urbanización, la introducción del automóvil y mejoras en el arte de la producción en serie, dieron por resultado el crecimiento rápido de los mercados de las empresas con régimen de sociedades anónimas. Dicho crecimiento provocó, por un lado, la competencia entre empresarios y, por otro, la excesiva acumulación de recursos (Davis y Newstrom, 1989).

En este ambiente, aparecen los clásicos de la Administración Científica. Sin duda alguna, *Frederick W. Taylor* aparece como uno de los pilares de esta teoría. En 1911, publica su obra en la que destaca principalmente la planificación y estandarización del trabajo; maximizar la producción con un mínimo de insumos; pone énfasis en un mejor aprovechamiento del esfuerzo humano a nivel operativo. Su propuesta, trajo consigo mejoras hasta entonces ignoradas para el hombre como: mayor reconocimiento, incremento en el nivel de salarios, eliminación del modelo capataz en la supervisión y definición clara de tareas. Por el enorme impacto de su obra hacia la organización industrial, se le denomina el "padre de la administración científica" (Davis y Newstrom, 1989, p. 8).

El siguiente autor que contribuye a la teoría clásica de la organización del trabajo es *Henri Fayol*; este autor identificó seis grupos de actividades industriales: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas (Gary Dessler, 1988, p.28). Dedicó la mayor parte de su trabajo al análisis de las actividades administrativas, y para su aplicación propuso una serie de principios o leyes, entre las cuales se pueden destacar las siguientes: división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés individual al interés general, remuneración del personal (Mecanograma, Fac. de Psicología, UNAM, 1988). Su aportación sirvió de base para trabajos de investigación posterior.

El tercer pilar de la teoría clásica de la organización del trabajo es *Max Weber*. En la década de 1920, a raíz del crecimiento de las organizaciones en grande escala, Weber predijo un sistema formal de procedimientos para los administradores, que llamó *burocracia*. Dicho sistema podría utilizarse más eficientemente en organizaciones complejas que surgieron para satisfacer las necesidades de la sociedad moderna. Entre las características de su modelo proponía jerarquía definida, división del trabajo basada en especialización funcional, reglamento de derechos y deberes, procedimientos, impersonalidad, selección para empleo y promoción a base de competencia técnica. En esta década, la burocracia resultó un modelo sensato para hacer frente a las condiciones cambiantes de esa época, ya que permitía tomar decisiones más rápidas. (Gary Dessler, 1988).

Se puede afirmar que el funcionamiento de la mayoría de las empresas contemporáneas se han basado en los principios de estos autores, ejerciendo de esta manera, un dominio pleno sobre el proceso de trabajo y sobre el conjunto de la gestión de la empresa. (Mecanograma, Fac. Psicología, UNAM, 1988).

1.3 RELACIONES HUMANAS.

Durante la década de 1911, debido a la Primera Guerra Mundial, aumentó el interés por las condiciones humanas en el trabajo.

Durante los años 1920 y 1930, Elton Mayo y F.J. Roethlisberger, en la Universidad de Harvard, realizaron estudios en la Western Electric Company, en su planta de Hawthorne, sobre la conducta humana en el trabajo. Llegaron a la conclusión de que una organización es un *sistema social* y el trabajador es, sin duda, el elemento más importante dentro del mismo.

Los experimentos de Mayo-Roethlisberger demostraron que el trabajador no es una simple herramienta sino una personalidad compleja que interactúa en una situación de grupo, que con frecuencia, resulta difícil comprender. A Mayo se le reconoce como el padre de lo que se llamó *Relaciones Humanas* que más tarde se denominó *Comportamiento Organizacional* (Davis y Newstrom, 1989, p. 9, 10).

En Gary Dessler (1988), se explica claramente los precursores de lo que se denominó en esta época el Comportamiento Organizacional, que revisaremos brevemente en el siguiente capítulo.

1.4 LA ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO.

Mientras que la escuela de relaciones humanas se preocupa por los principios y funciones de la administración, así como del grupo de trabajo; la *escuela del comportamiento*, enfatiza en el ambiente externo afectando la estructura de la organización y los procesos del grupo de trabajo. También resalta la participación y democracia en las organizaciones.

Los escritores de la escuela del comportamiento son principalmente psicólogos sociales que consideran a Kurt Lewin fundador de su escuela. Lewin hizo importantes contribuciones en el área de la dinámica de grupos. Desarrolló su "Teoría de Campo", según la cual el comportamiento de un grupo es un conjunto intrincado de interacciones y fuerzas que afectan tanto la estructura del grupo como la conducta del individuo.

En la década de los 30' Lewin desarrolló un modelo que describió la relación entre un individuo y su ambiente. El modelo indica que la conducta del trabajador en una fábrica es una función de la personalidad o características personales del trabajador, lo mismo que del ambiente o clima de la fábrica.

Por la misma época, Rensis Likert expone su tesis en la que menciona que las organizaciones efectivas difieren notablemente de las inefectivas en varias dimensiones estructurales. La diferencia más notable está en que las organizaciones efectivas estimulan a sus supervisores a formar grupos efectivos de trabajo con altas metas de desempeño. Esto contrasta con las organizaciones menos efectivas, que por lo común siguen las líneas generales de la teoría clásica de organización.

Otros autores que compartieron las mismas ideas de Likert, fueron McGregor y Argyris. Por su parte, McGregor propuso su teoría "X-Y"; donde la "X" proponía que a la mayoría de los trabajadores les disgusta el trabajo y la responsabilidad y prefieren ser dirigidos. En contraparte McGregor propuso la "Teoría Y", que a diferencia de la Teoría X, sostenía que las personas pueden gozar en el trabajo y que si las condiciones son favorables, los mismos obreros ejercen mucho autocontrol sobre su desempeño.

Argyris por su parte, concluyó que la organización tradicional muy estructurada y controladora inhibe al trabajador para madurar hasta el punto en que pueda utilizar su potencial total. En este proceso de maduración se operan siete cambios en la personalidad el individuo. Cuando éste llega la edad adulta, pasa a un estado de mayor actividad e independencia, con intereses fuertes.

2. ELEMENTOS DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

2.1 DEFINICIÓN DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.

Antes de mencionar el concepto de *Comportamiento Organizacional*, definamos el concepto de organización. De acuerdo a Stephen P. Robbins (1987, p. 5), una organización es:

"Una unidad social rigurosamente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funcionan en forma relativamente constante para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes."

El mismo autor (Robbins, 1987, p. 6), define al *COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL* como:

"La disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos y mejorar la eficacia de ellas."

Davis y Newstrom (1989, p. 5) opinan que:

"El *comportamiento organizacional* es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones, como por ejemplo empresas comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicios."

En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional. (Davis y Newstrom, 1989).

Como lo señala Robbins (1987, p. 6): "el *comportamiento organizacional* se ocupa del estudio de lo que la gente hace en las empresas y de la manera en que el comportamiento afecta el desempeño de una empresa". De manera específica y de acuerdo al interés del presente trabajo, expresamos que el *comportamiento organizacional* se centra en el comportamiento en cuanto éste se relaciona con los puestos, el trabajo, el ausentismo, la productividad, el rendimiento humano, la administración y la *rotación de personal*.

Debido a que el presente trabajo se enfoca a la rotación de personal, también se definirá, antes se abordará sus orígenes e implicaciones.

2.2 DEFINICIÓN DE ROTACIÓN DE PERSONAL.

El flujo constante de personal en una organización (en su definición más simple) es lo que conocemos como Rotación de Personal.

Ávila (1995, p. 11), presenta definiciones de rotación de personal de varios autores, entre los cuales destaca:

Arias Galicia:

"La rotación de personal es el ingreso y egreso de personal en la organización, es el número de personas que causan bajas en la empresa y a quienes hay que sustituir".

Instituto Nacional de Administración Pública:

"Conjunto de movimientos de los trabajadores de un lugar a otro diferente en el mercado de trabajo".

Agustín Reyes Ponce:

"El número de trabajadores que salen y vuelven a entrar en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puestos".

Para los fines del presente trabajo, se considera adecuado el concepto de *Durán* (1993, p. 41):

"La rotación de personal es el número de altas (ingresos) y bajas (egresos) de los empleados en cualquier organización en periodos de tiempo determinado".

Una forma de medir la rotación de personal es través de índices mensuales y /o anuales. La fórmula de uso más generalizado dentro del ámbito industrial es la siguiente:

$$\text{ROTACIÓN DE PERSONAL} = \frac{\text{Número de bajas en el periodo}}{\text{Número promedio de trabajadores en el periodo}} \times 100$$

El índice de rotación de personal, suele ser un indicativo fundamental de la eficiencia con la cual se están desempeñando las distintas funciones de personal por parte de la gerencia, así como de la supervisión y del propio departamento de personal. Un índice de rotación elevado trae como consecuencia un desequilibrio funcional, afectando el desempeño de la organización.

En Camacho (1991) se plantea que existen dos clases de rotación: una interna, la cual se refiere al número de trabajadores que cambian de puesto pero sin salir de la empresa; y la segunda, es externa y refiere al número de trabajadores que entran y salen de la organización, lo que justamente se le conoce como *rotación de personal*.

SÍNTOMAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

En Camacho (1991) se mencionan a las quejas, los riesgos de trabajo y al ausentismo como los principales síntomas de la rotación de personal. Las quejas son un estado de inconformidad por parte de un trabajador; las quejas son variadas, entre las cuales figuran: trato inadecuado del jefe inmediato, problemas con los compañeros de trabajo, salario insuficiente, etc. En concreto, la queja de un trabajador habla de la inconformidad que tiene, y de no resolverse agravará la relación con la empresa hasta su retiro definitivo.

Los riesgos de trabajo están ligados a los accidentes y enfermedades derivadas del ejercicio de las actividades. El ausentismo está compuesto por todas aquellas faltas de asistencia al trabajo, que ocurren cuando el empleado debería presentarse a laborar. Se habla de un ausentismo justificado o injustificado, dependiendo de la circunstancia. Independientemente de si se justifica o no la ausencia del personal, habla del indicio de que está próximo a retirarse de la organización.

Los indicadores de la rotación de personal resultan por tanto una manifestación de que "algo" existe dentro o fuera de la organización que afecta su funcionamiento. De esta manera podemos decir que así inicia el interés o preocupación de directivos o empresarios por conocer las causas que propician dicha manifestación.

CAUSAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL.

De forma sencilla, podemos decir que las causas de la rotación de personal pueden ser externas e internas. Las externas son aquellas que están fuera del ambiente del trabajador y que por otro lado, la influencia en ellas es indirecta para modificación. Mientras que las causas internas son de influencia directa; es decir se puede ejercer control inmediato para su modificación.

Otros autores (Camacho, 1991) señalan que las causas de la rotación de personal pueden ser inevitables (muerte, jubilación, despido, mercado de trabajo, etc.) y evitables (problemas personales, estado civil, edad, grado de preparación, lugar de residencia, salario, condiciones de trabajo, capacitación, supervisión, comunicación, motivación, etc.)

Por su parte Álvarez (1995), las ubicada como aquellas originadas por el empleado y por la empresa. Las causas originadas por el empleado son:

- Matrimonio.
- Maternidad.
- Incompatibilidad en el horario de trabajo con otras actividades.
- Corta edad del personal, etc.

Las originadas por la empresa:

- Sueldos bajos no competitivos en el mercado de trabajo.
- Escasa o nula proyección.
- Selección de personal deficiente.
- Capacitación no acorde a las necesidades de los puestos.
- Falta de reconocimiento al empleado.

Quizá de las consecuencias de la rotación de personal de mayor impacto dentro de la organización se encuentra la disminución en el índice de productividad. Medir la productividad de una organización implica tomar en cuentas los siguientes aspectos:

-
- Costo desde el reclutamiento, selección y contratación de un nuevo trabajador.
 - Tiempo que requerirá de entrenamiento y adaptación al nuevo ambiente de trabajo
 - Costo de separación.
 - Inherentes a la producción, como el desaprovechamiento de la maquinaria y equipo, interrupciones al proceso de producción, baja calidad, despido de materiales, pago de tiempo extra, mayor supervisión.
 - Divulgación de sistemas y/o procesos, es decir el individuo que se marcha a otro empleo es posible que utilice los sistemas o fórmulas aprendidas en su anterior empleo en beneficio de la nueva organización.
 - Deterioro de la imagen de la organización.

De acuerdo al párrafo anterior, se hace indispensable encontrar la causalidad, es decir el nexo entre causa y efecto, de la rotación de personal por las repercusiones que tiene en la productividad de una organización. Dicho de otra manera, se hace indispensable determinar qué variables influyen en la eficacia y eficiencia de los individuos, de los grupos y de la organización. Por ello se ha dedicado tiempo y esfuerzo a reducir los niveles de ausentismo y rotación de personal.

Los estudiosos del comportamiento señalan que un comportamiento dependiente es la *rotación de personal*. La variable independiente afecta a la dependiente (Robbins, 1987). Las variables independientes estudiadas por los investigadores del comportamiento organizacional son inteligencia, personalidad, actitudes, experiencia, motivación, patrones del reforzamiento, estilo de liderazgo, asignación de premios, métodos de selección y diseño de la organización.

De las variables independientes que se han encontrado afectan la rotación de personal en una organización, podemos decir que algunas se ubican en la *persona*, otras en el *grupo* y otras más en la *estructura*. A continuación se señalarán los principales elementos y características de las variables independientes encontradas en los diferentes niveles de la organización.

2.3 LA PERSONA.

De acuerdo a Robbins (1987), las organizaciones existen para servir a las personas y no éstas para servir a las organizaciones. Las variables individuales que afectan al desempeño del empleado y a su satisfacción son: características biográficas, personalidad, percepción y aprendizaje. De éstas se profundizará en las biográficas y de percepción por considerarse de mayor impacto.

2.3.1 CARACTERÍSTICAS BIOGRÁFICAS.

Dentro de las características biográficas a considerar están la *edad*. Diferentes autores conciden que a mayor edad de una persona, menos probabilidades habrá de que abandone su trabajo. Esa es la conclusión unánime basada en estudios sobre la relación entre edad y rotación de personal.

Otro elemento es el *sexo*. En realidad, la evidencia señala que existen pocas diferencias importantes entre hombres y mujeres, las cuales puedan afectar al desempeño en el trabajo. Es decir, hablando de rotación de personal, no existen diferencias significativas entre hombres y mujeres.

Las investigaciones revelan que el *estado civil* juega un papel importante en el comportamiento del individuo. El empleado casado falta menos a su trabajo, conserva más su puesto y se muestra más satisfecho de su trabajo.

Finalmente, la *antigüedad* guarda relación negativa con la rotación y ha sido señalada como uno de los predictores más seguros de la rotación de personal.

2.3.2 PERSONALIDAD.

Diferentes autores señalan que la personalidad se integra por varios factores; entre ellos están: la cultura en que hemos sido educados (como los valores, los cuales se transmiten de una generación a la siguiente, creando pautas de conducta duraderas en tiempo y geografía); el aprendizaje en los primeros años de vida; las normas de nuestros grupos sociales; en efecto el ambiente en que vivimos juega un papel decisivo en la formación de la personalidad.

2.3.3 PERCEPCIÓN.

Una de las teorías que ayuda a comprender este concepto es la denominada *"Teoría de la Atribución"*, y fue formulada para ofrecer explicaciones de los hechos (Robbins, 1987). Según Caballero (1995), el modelo que define el proceso de atribución, fue planteado por Heider. Él afirmó que atribuir es darle causalidad a un hecho.

Son varios los hechos que se viven en las organizaciones y que están sometidos a las atribuciones adecuadas o no de su personal, afectando su análisis y resolución de problemas. Entre los aspectos que más se atribuyen en una empresa son: evaluación del desempeño, proceso de selección del personal, promociones, aumentos de sueldo, la fidelidad a la organización.

Por lo anterior, una tarea inicial del asesor en recursos humanos consistirá en educar al nivel ejecutivo de la empresa, para que atribuya adecuadamente los conflictos como la rotación de personal, ya que de ello dependerá las soluciones adecuadas al mismo.

2.4 EL GRUPO.

El conocimiento de los grupos humanos es de importancia y utilidad, ya que el hombre se ve ligado a ellos de un modo o de otro. Según Gómez (1989), el hombre nace y se desarrolla entre grupos.

De acuerdo a Robbins (1987), durante la década entre los años 1930 y 1940 surgen las ideas contemporáneas referentes a los grupos, dado que observaron que las personas en un grupo obran de modo distinto a como lo hacen de manera individual.

Al grupo se le considera como el elemento fundamental de la dinámica social de la organización, y por ello se ha dedicado gran preocupación por cada uno de los factores que constituyen la conducta de los grupos. Pero antes de abordar el estudio de los grupos, definamos el concepto de grupo. En Castaño (1981, p. 57, 58) se señalan varias definiciones de grupos de varios autores:

Homans dice que un grupo está formado por un número determinado de **personas**, lo suficientemente pequeño para que todas las que lo componen puedan comunicarse entre sí frente a frente y sin necesidad de intermediarios.

Sprott afirma que el grupo es la pluralidad de individuos que interactúan entre sí más de lo que lo hacen con cualquier persona que no pertenezca al grupo.

Lewin define al grupo como una totalidad de personas en constante acción y a quienes une la interdependencia más que la similitud.

Didier Anzleu dice que las principales características de un grupo son las siguientes:

- Lo forman pocas personas para que cada una pueda percibir a todos los demás en forma individual y para que pueda existir una relación social recíproca.
- Que sea permanente y dinámico, de tal manera que su actividad responda a los intereses y valores de cada una de las personas.
- Con intensidad en las relaciones afectivas, lo cual da lugar a la formación de subgrupos por su afinidad.
- Que exista solidaridad e interdependencia entre las personas, tanto dentro del grupo como fuera de éste.
- Que los roles de las personas estén bien definidos y diferenciados.
- Que el grupo posea su propio código y lenguaje, así como sus propias normas y creencias.

Carwright & Zander dicen que para que se pueda hablar de grupo es necesario que haya la reunión de dos o más personas y que dicho grupo tenga alguna o algunas de las siguientes características:

- Que interactúen frecuentemente.
- Que se reconozcan unos a otros como pertenecientes al grupo.
- Que otras personas ajenas al grupo también los reconozcan como miembros de éste.
- Aceptan las mismas normas.
- Se inclinan por temas de interés común.
- Constituyen una red de roles entrelazados.
- Se identifican con un mismo modelo que rija sus conductas y que exprese sus ideales.
- El grupo les proporciona recompensas.
- Las metas que buscan alcanzar son interdependientes.
- Todos perciben al grupo como una unidad.
- Actúan en forma similar respecto al ambiente.

Grupo es "la reunión más o menos permanente de varias personas que interactúan y se interinfluyen entre sí con el objeto de lograr ciertas metas comunes, en donde todos los integrantes se reconocen como miembros pertenecientes al grupo y rigen su conducta en base a una serie de normas y valores que todos han creado o modificado". (Darvelio, 1981, p. 59).

Darvelio (1981, p. 59) señala que el grupo es la "unidad básica de estudio de la organización comprendida tanto desde el punto de vista psicológico como sociológico y antropológico" y propone un modelo para su análisis. El modelo incluye tres niveles que son: la cultura, la estructura y el funcionamiento del grupo.

La *cultura* se considera la forma de vida del grupo, ya que implica que los miembros se reconozcan entre sí y acepten un conjunto de creencias, valores, intereses, normas, etc. Dichos elementos culturales fundamentan la solidaridad de sus integrantes, pertenencia e integración al grupo como una unidad.

La *estructura* es la forma como se relacionan los integrantes del grupo. También se delimitan las formas de actuación de las personas. De acuerdo a Robbins (1987, p. 176, 177) estudiar la estructura de los grupos requiere hablar de tres conceptos: los roles, las normas y el estatus. El rol o papel es el conjunto de patrones conductuales que se designan a alguien que ocupa determinada posición en una unidad social. Las normas indican a los miembros lo que deben hacer o no hacer en ciertas circunstancias, en otras palabras son las "reglas del juego" que los integrantes acuerdan seguir para el cumplimiento de actividades. Finalmente, el estatus es un grado de prestigio, una posición dentro de un grupo.

El *funcionamiento* del grupo se refiere a la acción e interacción de las personas en la realización misma de las tareas para las cuales se ha constituido. Entre ellas están las funciones de tarea, organizativas y los procesos de interacción social. Por la relevancia que tiene los procesos se abundará en ellos. Los procesos los entenderemos como todas aquellas acciones y reacciones que las personas llevan a cabo cuando se están interrelacionando, cuando están interactuando con el grupo, cuando viven un conflicto. Cuando esto ocurre las personas ejercen y experimentan cierta influencia que encauza la conducta. Los procesos sociales más relevantes son:

- Comunicación.
- Liderazgo.
- Manejo de conflictos.
- Solución de problemas.

El estudio de los procesos anteriores creó una de las disciplinas más desarrolladas sobre el estudio de los grupos, conocida como la *Dinámica de Grupos*, cuyo máximo exponente es Kurt Lewin.

DINÁMICA DEL GRUPO.

Este enfoque nace de la perspectiva social, por medio del cual las personas interactúan frente a frente en los grupos por lo cual se le ha denominado "*Dinámica de Grupos*". La palabra "dinámica" viene del griego que significa "fuerza", de ahí que "dinámica de grupos" se refiere al estudio de las fuerzas que funcionan dentro del grupo (Davis y Newstrom, 1989, p. 227).

A Kurt Lewin se le considera el fundador de la *dinámica de grupos*. Por un lado, Lewin demostró que las distintas clases de líderes obtienen diferentes respuestas de sus grupos (Davis y Newstrom, 1989). Por otro lado, sus descubrimientos permitieron emplear la técnica de retroinformación para el comportamiento individual, convirtiéndose en una fuente de saber para la percepción y el desarrollo personal (Burke, 1988).

También se debe considerar que todos los grupos atraviesan por diferentes etapas de desarrollo. Robbins (1987) señala cuatro: *formación, conflicto, organización y realización*. Es precisamente este desarrollo de los grupos lo que le hace dinámico. Las etapas de desarrollo señalan desde la importancia de los miembros por considerarse parte de un grupo, hasta desacuerdos, fortalecimiento de relaciones estrechas que dan origen a la cohesión y, finalmente, con una estructura funcional y aceptada, los miembros se orientan hacia la ejecución de tareas.

Para concluir este capítulo, diremos que desde el punto de vista como sistema, el grupo incluye una serie de elementos que deben interactuar de manera armónica y sistemática en una organización. De lo contrario, alterará cualquiera de sus elementos. Una alteración en la dinámica del grupo como lo es la rotación de personal, impedirá que el grupo alcance sus objetivos, realice adecuadamente sus tareas, indefinición de responsabilidades, falta de identidad entre sus integrantes, afectación del clima laboral, etc. Todo ello impedirá que se desarrollen los grupos, y por ende la organización.

Ahora revisemos cómo se ve afectado el clima organizacional por el fenómeno de la rotación de personal.

2.5 CLIMA ORGANIZACIONAL.

La palabra clima tiene su raíz griega que significa *pendiente* o *inclinación*. El término clima organizacional fue introducida por primera vez en psicología industrial por Gellerman en 1960. Sin embargo, sus orígenes no son claros en la investigación. Por otro lado, al clima humano o psicológico de una organización generalmente se le llama *clima organizacional* (Brunet, 1987).

Una definición sencilla y clara sobre clima organizacional es la formulada por Emilio Merino Peralta, señalada en Durán (1993, p. 40):

"El clima organizacional es la serie de actitudes, comportamientos, ritos, lenguaje, liderazgo, relaciones interpersonales o reacciones que caracterizan o comparten un grupo de personas que se encuentran trabajando en un área determinada y que lo diferencian de otros".

Para Newstrom y Davis (1989), el clima organizacional es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía. El clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real. El clima se ve afectado por todo lo que sucede dentro de la organización.

Cada organización posee su propia cultura, sus tradiciones y métodos de acción que constituyen su clima. Algunas organizaciones son muy activas y eficientes, mientras que otras son más informales. Algunas son muy humanas, otras duras y frías. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima.

De acuerdo a lo anterior, el comportamiento de la persona se ve afectado por el clima laboral en el que desarrolla su actividad. Durán (1993) plantea que el comportamiento de las personas en una organización depende de factores internos (personalidad, aprendizaje, motivación, percepción) y externos consecuentes de las características organizacionales (tales como sistemas de recompensas y de castigos, de factores sociales, de políticas, de la cohesión grupal existente). Entre los factores externos que influyen en el comportamiento podemos incluir: las presiones del jefe, influencias de los compañeros de trabajo, cambios de tecnología, las demandas y presiones de la familia, programas de desarrollo para los empleados, condiciones ambientales, etc.

El comportamiento de una persona en el trabajo debe considerarse según la fórmula de Lewín que estipula que el comportamiento es función de la persona implicada y de su entorno.

$$C = f(PXE)$$

C= comportamiento.
f = función.
P= persona.
E= entorno.

De acuerdo a la fórmula anterior, en efecto, la forma de comportarse un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización (Brunet, 1987).

El clima organizacional influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo (Davis y Newstrom, 1989).

La rotación de personal está muy ligada al clima organizacional autoritario o cerrado. Esta variable y otras más han permitido desarrollar diferentes instrumentos para medir el clima organizacional.

Uno de los investigadores más conocidos en el mundo por sus trabajos en Psicología Organizacional es Rensis Likert (Brunet, 1987), por el diseño de cuestionarios para medir el clima laboral e indicar si una organización tiende a tener un ambiente autocrático y muy estructurado o más humano y participativo. Likert llegó a la conclusión de que los de orientación más humana generan un nivel más elevado de buen desempeño y una mayor satisfacción en el empleo (Davis y Newstrom, 1989).

Davis y Newstrom (1989), señalan los elementos de un clima favorable:

- Calidad de liderazgo.
- Grado de confianza.
- Comunicación ascendente y descendente.
- Sentimiento de realizar un trabajo útil.
- Responsabilidad.
- Recompensas justas.
- Presiones razonables del empleo.
- Oportunidad.
- Controles razonables, estructura y burocracia.
- Compromiso del empleado: participación.

3. PROCESOS MEDULARES DE LOS GRUPOS.

3.1 LIDERAZGO.

El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas. La fuente de la influencia puede ser formal, como la que proporciona poseer un puesto gerencial en una organización. Dado que dichas posiciones entrañan cierto grado de autoridad formalmente asignada, el sujeto puede asumir un papel de liderazgo a raíz del cargo que ocupa (Robbins, 1987).

Entre los principales causas que propician una elevada rotación de personal es, sin duda, la supervisión de personal. El supervisor o gerente de una empresa, se enfrenta a la tarea de dirigir al personal para asegurar que se cumplan los objetivos. Dirigir adecuadamente, puede resultar sencillo si se asume el papel de líder.

Diferentes enfoques y teorías han estudiado todo lo relacionado al liderazgo; están desde los estudios remotos como la "Teoría de Rasgos", enfatizando en las características de personalidad; así como las teorías conductuales, con las dimensiones: tarea y relación. Las teorías conductuales, hablaron de comportamientos específicos de líder, los cuales son susceptibles de ser aprendidos mediante el diseño de programas que inculquen esos patrones de conducta (Robbins, 1987).

En este camino de investigación, aparecieron las teorías situacionales, cuyos máximos exponentes son Hersey (1984) y Blanchard (1985). Para estos autores, un buen estilo de liderazgo depende de la madurez de los seguidores. Consta de dos componentes: madurez para el trabajo y madurez psicológica. La primera comprende los conocimientos y destrezas. La madurez psicológica denota la disposición o motivación para hacer algo.

El modelo propone cuatro estilos específicos del liderazgo:

ESTILO	FUNCIÓN PRINCIPAL	MADUREZ SUBORDINADO	CARACTERÍSTICAS DEL SUBORDINADO
Dedicado	Ordenar	M1	No puede ni quiere responsabilidad.
Integrado	Persuadir	M2	No puede, pero está motivado.
Relacionado	Participar	M3	Puede, pero no quiere hacer lo que desea el líder.
Separado	Delegar	M4	Puede y quiere hacer lo que se le pide.

3.2 COMUNICACIÓN.

Hablar de comunicación, implica participar en el proceso básico de la sociedad humana. Su raíz etimológica proviene del vocablo latino *comunicare*, que significa: "la acción de poner en común". De modo que cuando alguien comunica algo, está poniendo en común con alguien más ese pensamiento (Maldonado, 1993). Otro autor señala que la comunicación es lo que el receptor comprende, no lo que el emisor dice (Davis y Newstrom, 1989).

Por otro lado, se habla de *una comunicación organizacional*. De acuerdo a Goldhaber (1984), la comunicación es organizacional cuando:

- Ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influye en el medio ambiente.
- Implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el canal.
- Implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

Para que se lleve la comunicación a cabo, es necesario seguir un proceso (Maldonado, 1993). Por proceso se entiende una serie de fases, que varía con el tiempo, implica modificación y cumplimiento. De aplicar así la comunicación, se podrá alcanzar la eficiencia de la organización.

Un proceso general de comunicación es el siguiente: 1) fuente de comunicación; 2) mensaje; 3) canal; 4) receptor y 5) retroalimentación.

Para que una organización sea eficiente, debe asegurar que fluya la comunicación, ya que sin ella los empleados no pueden saber lo que sus compañeros están haciendo, la gerencia no puede recibir información sobre lo que sucede y los supervisores no pueden girar instrucciones. La comunicación eficiente también significa un mejor desempeño y una mayor satisfacción en el empleo, las personas se sienten comprendidas y se comprometen.

En el esquema anterior, la comunicación en una empresa no es exclusiva de los niveles de mayor jerarquía. Por tanto, es tarea de todos participar en una comunicación que logre su objetivo: el entendimiento para cumplir con los acuerdos de trabajo.

Un modelo efectivo de comunicación, a todos los niveles de la organización, es la mostrada por el Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (1991), denominada "comunicación para la acción". Está fundamentada en el principio básico del compromiso; es decir, pretende asegurar el cumplimiento de acuerdos de trabajo y resolución de problemas. Sus elementos son: *petición y promesa*.

3.2.1 MODELO BÁSICO DE COMUNICACIÓN PARA LA ACCIÓN.

PETICIONES	PROMESAS
Claras y concisas.	Si - aceptar
Se delimitan las especificaciones de realización.	No - implica responsabilidad.
Solicitarlo a la persona indicada.	Prometo - prometer; darse tiempo antes de comprometerse.
	Negociar - buscar alternativas para cumplir.

La comunicación es una de las herramientas más importante dentro de los grupos de trabajo. Hacerla más eficiente es objetivo de muchas organizaciones; máximo cuando se viven problemas como la deserción del personal. Su solución en gran medida está en la aplicación de las formas y modelos aquí descritos.

3.3 MANEJO DE CONFLICTOS.

El conflicto surge entre los distintos intereses y, en ocasiones, aumenta considerablemente el número de conflictos. (Davis y Newstrom, 1989). Una forma adecuada de definir el conflicto es el estado de tensión que se crea entre los grupos por las diferencias de ideas.

Darvelio (1981, p. 164, 165) propone que existen dos tipos principales de fuentes de conflictos en las organizaciones:

1. Interrelación, basadas en problemas interpersonales, las cuales tienen como base principal las diferencias de valores, actitudes, personalidad, métodos de trabajo, intereses, competencia real o imaginaria, expectativa, etc.
2. Situacionales, las cuales se basan en los problemas relacionados con las funciones desempeñadas por los individuos.

Como bien señala Robbins (1987) para que exista un conflicto hay que percibirlo. Los conflictos se ven influenciados por la percepción individual y colectiva, y ésta no siempre es real, en tanto que muchas situaciones que podrían describirse como conflictivas no lo son, ya que los miembros del grupo no las perciben como tales.

La importancia de los conflictos ha permitido desarrollar diferentes escuelas de pensamiento. Así aparecen desde la *concepción tradicional* (1930-1940), la cual menciona que debe evitarse el conflicto; *teoría conductual*, (finales 1940 hasta 1950) ve al conflicto como algo natural e inevitable; la *teoría interaccionista*, propone que cierto grado de conflicto es necesario para que un grupo trabaje bien.

En el manual *"Manejo de Conflictos"* de la firma Excelencia en Consultoría (1990), señala que la importancia de los conflictos es el manejo que se le dé. Este mismo material, propone que todo conflicto se rige bajo dos principios:

- A) Resolución.
- B) Aprovechamiento.

El primero de ellos plantea que todo conflicto debe solucionarse desde sus etapas iniciales, de lo contrario éste puede salir de control. El segundo, propone que debe aprenderse de los conflictos, ya que anuncian los problemas que existen en el grupo.

Por otro lado, se habla de que un conflicto puede ser funcional o disfuncional; la respuesta dependerá del desempeño del grupo. Un nivel óptimo es aquel donde hay suficiente conflicto para impedir el estancamiento, estimular la creatividad, permitir la liberación de tensiones y sembrar la semilla del cambio. Un conflicto en extremo pone en peligro la productividad de la empresa, aminora la satisfacción de los miembros del grupo, aumenta el ausentismo y la rotación de personal.

Para analizar correctamente las causas que originan el conflicto, máximo en aspectos como la rotación del personal, se recurre al diagnóstico de especialistas o asesores que empleen las técnicas adecuadas para su análisis.

Independientemente de la investigación realizada para determinar las principales causas de los conflictos, Robbins (1987) señala las siguientes como las principales:

- Cambio en la organización.
- Choques de personalidad.
- Distintos esquemas de valores.
- Amenaza al estatus.
- Percepciones y puntos de vista opuestos.

3.4 SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.

Como bien se señalaba en párrafos anteriores, la comunicación efectiva permitirá resolver problemas y tomar decisiones. Este momento, se dará cuando el grupo esté en su nivel máximo de integración.

Una de las aplicaciones de la comunicación sin duda es la solución de problemas en grupo para favorecer la toma de decisiones. Es más, el proceso de solución de problemas exige al grupo manejar un nivel elevado en su comunicación, ya que esto repercutirá en la calidad de las decisiones colectivas.

¿Son mejores las decisiones que toma un individuo a las decisiones colectivas? Contestar este cuestionamiento no resulta tarea sencilla, por lo que señalemos algunas ventajas y desventajas de la resolución de problemas en grupo.

VENTAJAS:

1. La información y conocimientos resultan más completos.
2. Aumento en la diversidad de puntos de vista.
3. Mayor aceptación de una solución.
4. Mayor legitimidad.
5. Compromiso de los integrantes.

DESVENTAJAS:

1. Lentitud en el análisis del problema.
2. Presiones de conformismo.
3. Dominio de unos cuantos.
4. Responsabilidad ambigua.

La comparación anterior nos muestra varios aspectos, quizá vale la pena enfatizar la importancia que tiene el compromiso del grupo para llegar a la resolución de problemas; pues se cumplirán los acuerdos derivados del análisis grupal para emprender el cambio y por tanto la mejora.

Otro elemento de opinión es la formación profesional de cada integrante, pues las alternativas de solución producidas serán más amplias y sobre todo un análisis más crítico.

La experiencia personal en la solución de problemas en grupo arroja mejores decisiones que las de individuos. Robbin^s (1987) señala que si las decisiones se definen por su *rapidez*, el individuo es superior. Si la *creatividad* es importante, los grupos tienden a ser mejores que el individuo. Y finalmente si es por *aceptación*, el grupo resulta más adecuado.

Existen diferentes técnicas para analizar y resolver problemas. Las técnicas grupales se basan en el supuesto de que la presencia de otras personas afecta el comportamiento e incide en el desarrollo del concepto de sí mismo del individuo y del grupo. El concepto de sí mismo lo entenderemos, de acuerdo a Liberman (1985, p. 1), "como la identidad" del grupo.

Liberman (1985, p. 1) define a las técnicas grupales como: "procedimientos sistematizados de interacción, que se utilizan con el fin de aprender y/o modificar los procesos afectivos y productivos que desarrollan la identidad del grupo y modelan la identidad individual. Los procesos afectivos son atribuidos a la experiencia emocional de los miembros en el grupo y los procesos productivos a las capacidades cognoscitivas y motoras que tienen los miembros del grupo para resolver problemas".

Las técnicas grupales están orientadas a crear situaciones de aprendizaje con objeto de:

- Cambiar la identidad individual.
- Cambiar la identidad grupal.
- Cambiar la forma de realizar una tarea.
- Experimentar y establecer regularidades y leyes de comportamientos en grupo.

El proceso de resolución de problemas en grupo que llevan a cabo algunas organizaciones permite al término del mismo, la reconstrucción de la realidad organizacional, en la cual se generan compromisos. El compromiso involucra un cambio en la actitud que conduce a la acción consensual del grupo.

Existen diferentes técnicas de resolución de problemas en grupo. Un ejemplo de estas son:

Lluvia de Ideas. Con esta técnica se pretende superar las presiones de conformismo en el grupo de interacción que retardan la aparición de alternativas creativas. Esto se logra utilizando un proceso generador de ideas que alienta todas las opciones sin impedir la crítica de ellas.

Técnica del grupo nominal. Esta técnica limita la discusión o comunicación interpersonal durante el proceso de la toma de decisiones. Se formula un problema y luego obtienen lugar los siguientes pasos:

-
- a) Los participantes se reúnen en grupo y cada uno escribe sus ideas sobre el problema.
 - b) Se presenta una idea y cada miembro espera su turno hasta que todas han sido expuestas. La discusión principia cuando todas las ideas han sido anotadas. c) El grupo discute la claridad de la ideas y las evalúa.
 - d) Cada miembro clasifica las ideas en silencio y de manera independiente. La decisión final se toma a partir de la idea que logre la clasificación global más elevada.

Si duda alguna, una de las técnicas objetivas orientadas al cambio grupal, es el **TKJ (team kawakita jiro)** desarrollado por Jiro Kawakita, con el propósito de la planeación. El método consiste en lograr la abducción de un problema (la abducción incluye la inducción y la deducción de problemas) que Kobayashi extendió a la "Abducción" de equipo que implica la búsqueda de definición y solución de un problema a través del consenso grupal (Lieberman, 1985).

El TKJ consta de tres etapas. La *primera etapa* es la "identificación del problema", donde los participantes plantean en tarjetas hechos reales que provocan el problema. Posteriormente se intercambian las tarjetas y se agrupan de acuerdo a aspectos comunes. Una vez que se han agrupado las tarjetas, se analiza la relación que guardan entre sí los grupos de problemas, para decidir por cuál iniciar el proceso de solución. La *segunda etapa* se llama "solución del problema", donde se buscan las causas que lo generaron a través de una lluvia de ideas. Las causas se van depurando a través del acuerdo común de los participantes, hasta llegar a las causas vitales del problema. *Tercera etapa* se denomina "Establecimiento de compromisos", donde cada persona elabora compromisos con las soluciones al problema planteado (Grados, 1991).

Una propuesta para complementar el trabajo derivado del TKJ es la elaboración de un proyecto de trabajo. En él se ordenan los datos obtenidos en el proceso de análisis, las principales causas encontradas, los compromisos, programa de actividades y objetivo del proyecto. Este documento formaliza y compromete el trabajo que desarrolló el grupo desde el momento de la discusión hasta la generación de compromisos.

El método del TKJ descrito, se aplicó en el presente trabajo para ayudar a encontrar las causas al índice de rotación de personal. Esta forma de manejarlo permitió comprometer al grupo directivo de la organización. Su manejo, implantación de soluciones y seguimiento, permitió ofrecer los resultados descritos en la sección de procedimiento de este trabajo.

4. ESTRUCTURA BÁSICA PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

De acuerdo a Darvelio (1981) la organización debe verse como un sistema, es decir, como un conjunto de elementos interdependientes, que desempeñan funciones propias, coordinadas de tal manera que contribuyen en mayor a menor grado al funcionamiento del sistema total, es decir, la organización.

Desde este punto de vista, la *estructura* de un sistema como es la organización permite y facilita la coordinación de actividades y controlar las acciones de sus integrantes (Robbins, 1987). También para darle la formalidad que merece el trabajo realizado. Por su parte Davis y Newstrom (1988), señalan que la estructura determina el poder de las personas y la percepción de sus distintas funciones. También tiene que ver con la satisfacción en el empleo.

Una estructura base en la organización es la de *Recursos Humanos*, necesaria para suministrar a la empresa del personal idóneo, planear su desarrollo y proporcionarle los elementos necesarios para que realice su trabajo.

Pensar en el recurso humano, requiere de planeación. Como bien señala Ávila (1995, p. 7-10), "la planeación de recursos humanos implica tener el número y tipo adecuado de personas en los lugares correctos, en el tiempo correcto, haciendo el tipo de trabajo adecuado, con lo cual se obtendrán beneficios máximos, tanto para el trabajador como para la empresa".

De acuerdo con la idea anterior, la planeación de los recursos humanos requiere de un procedimiento sistemático que incluye la secuencia de sucesos planeados. A continuación se especifican los pasos que incluye el proceso en recursos humanos.

4.1 SELECCIÓN DEL PERSONAL.

Las áreas de Recursos Humanos, como comúnmente se denominan en las empresas, inician con la inducción, reclutamiento y selección de personal.

Grados (1988), define al *reclutamiento* como la técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno. Para este paso se requiere del análisis de puestos para conocer las necesidades del puesto.

El paso siguiente es la *selección*, la cual implica la elección real de la o las personas a contratar. La importancia de la selección radica en considerar que las características de la persona cubra las expectativas del perfil del puesto.

Posterior al ingreso, se requerirá de una fase de *inducción* para el empleado; con el propósito de adaptar lo más pronto posible a la persona a su nuevo ambiente de trabajo, con compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etc. Para ello, existen diferentes formas de llevarlo a cabo: desde pláticas, conferencias, películas, visita a la empresa, presentación personal. Mientras mayor información proporcionemos en esta fase, favorecerá la integración de la nueva persona al ambiente organizacional.

4.2 ENTRENAMIENTO EN EL TRABAJO.

La capacitación de personal en las organizaciones ha sido considerado como un medio para lograr una mayor eficiencia de las personas en el desempeño de su trabajo, a través de la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades específicas.

Darvelio (1981, p. 196-198) considera a la capacitación como un proceso que procura medios para que tenga lugar un aprendizaje en el individuo, llevándolo a su propio desarrollo, lo que implica un crecimiento integral del hombre, la expansión de su habilidad para utilizar sus capacidades plenamente y para aplicar sus conocimientos y experiencias a la resolución de situaciones nuevas y distintas en la organización, propiciando simultáneamente el desarrollo y crecimiento de la misma.

Previo al planteamiento de programas de capacitación, debe considerarse una fase de diagnóstico que permita identificar la situación actual de la organización en comparación con la ideal, de donde se deducen los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias que los individuos requieren desarrollar para superar problemas y evitar la creación de situaciones críticas.

Otro elemento vital dentro de la capacitación es el establecimiento de objetivos instruccionales, los cuales deben reunir una serie de características a saber:

1. Claros y precisos.
2. Mencionar las conductas o actividades que se pretenden lograr.
3. Establecer las condiciones o circunstancias en las cuales deben darse las conductas.

El empleado o trabajador de recién ingreso a una organización, requiere del adiestramiento inicial para que conozca y desarrolle la actividad para la cual ha sido contratado. Debe existir un responsable de coordinar dicho entrenamiento, para asegurar que se hayan considerado los elementos necesarios para el desarrollo de la actividad.

El método adecuado para agilizar un programa de entrenamiento en el trabajo, es aquel que considera cuatro pasos sencillos de aplicación (manual Supervisión Efectiva 1, Excelencia en Consultoría, 1994):

1. Explicar paso a paso frente a la persona.
2. Mencionar los puntos claves.
3. Solicitar que la persona que aprende realice la tarea y retroalimentar.
4. Supervisar periódicamente hasta asegurar que aprendió la tarea.

La herramienta anterior elimina los errores clásicos de estructura para enseñar, facilidad de palabra, técnicas didácticas clásicas.

En resumen, la estructura en recursos humanos aquí descrita, favorecerá el ingreso del nuevo miembro al grupo denominado "empresa". La selección vigilará que ingrese aquella persona que posea las características requeridas por el puesto. La inducción y entrenamiento contribuirán a un proceso de adaptación a corto plazo y acorde del recién ingresado al nuevo ambiente, responsabilidades, funciones y normas creadas por la empresa. Tal procedimiento, permitirá entre otras cuestiones, el arraigo (permanencia) de la persona hacia la organización.

5. CAMBIO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

En la época de la administración científica, si bien se inició el interés por el recurso humano, éste se dio a partir de las estructuras y sistemas de trabajo creados para asegurar el funcionamiento de las organizaciones.

En la época actual, ante la velocidad de respuesta que exigen la tecnología y problemas de tipo administrativo, social, económico y psicológico, las organizaciones han dedicado especial interés al factor humano en el trabajo, sobre todo desde el punto de vista psicológico y sociocultural.

El Desarrollo Organizacional (D.O.) es, por tanto, una respuesta que favorece el cambio planeado a partir de las innovaciones tecnológicas y socioculturales del medio ambiente donde se ubican las organizaciones, con el objeto de lograr mejores interacciones en el entorno y de propiciar la suficiente flexibilidad al cambio autodirigido. Es decir, el meollo del D.O. se halla en la innovación y en el cambio para perfeccionar la eficiencia de las organizaciones (Margulies, 1996; Castaño, 1980).

Diferentes autores definen el D.O. La mayoría coincide que el D.O. requiere que los esfuerzos del recurso humano se lleven a cabo de manera ordenada, atendiendo requerimientos de innovación o en momentos de turbulencia en el funcionamiento interno de las organizaciones. Resulta interesante por tanto, exponer las definiciones de algunos autores sobre D.O.:

Burke Warner (1978, p. 11) coincide con la de Russe!! Ackoff la cual consiste en: " El desarrollo es un aumento de la capacidad y del potencial, no un aumento en los logros. Esto tiene menos relación con cuanto se tiene que con cuánto se puede hacer con lo que se tiene."

Warren Bennis (1973, p. 2): "El D.O. es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".

Edgar Schein (1973, p. 3): "El D.O. es una clase de programa planeado para toda una organización, pero sus partes componentes suelen ser actividades que el consultor lleva a cabo con individuos o con pequeños grupos".

Newton Margulies y Anthony P. Raia (1986, p. 14) menciona que: "El D.O. es esencialmente un enfoque de sistemas, con vistas al conjunto total de relaciones funcionales e interpersonales con los organismos. Puede considerarse que todo organismo es un sistema de actividades humanas coordinadas, un todo complejo que contiene cierto número de elementos o subsistemas que actúan y se relacionan entre sí. Todo cambio en cualquier sector del sistema repercute en uno o más de los otros".

Esta última definición nos permite ubicar a la organización como un sistema, donde se identifican tres subsistemas:

A) OPERACIÓN O PRODUCTIVO.

Contiene el flujo de los trabajos, la tecnología que le corresponde, el papel por desempeñar en la ejecución de las tareas y otros numerosos factores tecnológicos. Todo el proceso de transformación.

B) ADMINISTRATIVO.

Aquí se incluye la estructura de la organización, las normas y reglas políticas, el sistema de premios y castigos, la forma en que se toman las decisiones y otros.

C) HUMANO O SOCIAL.

El interés radica en el aspecto "intelectual" del organismo, sus principios y normas, así como en satisfacer las necesidades personales. También se incluyen los contenidos de la organización extraoficial, el nivel de motivaciones de los miembros y las actitudes individuales.

Con este enfoque, podemos señalar que si en el subsistema social se generan conflictos -como la rotación de personal-, afectará inmediatamente los otros dos subsistemas. Un indicador que ejemplifica este enunciado son los problemas en productividad, ya sea disminución en el ritmo de trabajo, baja calidad, errores de programación, etc. En situaciones de este tipo o semejantes, una opción que propicie el cambio y la mejora, sin duda es el D.O.

Intervenir en D.O. requiere de un proceso, el cual puede hacerse a través de varios caminos. Un modelo concreto para conseguir el cambio es el propuesto por Kurt Lewin, quien considera a todos los casos que se intenta efectuar un cambio como un equilibrio dinámico de factores que operan en sentidos opuestos. Su modelo de tres pasos (descongelar, encauzar y congelar) ha sido ampliado por Ronald Lippit, Jeanne Watson y Bruce Westley en un proceso de siete etapas para los cambios. el primer paso es el *descongelamiento* donde se inicia desarrollando la sensación de que existen problemas y el deseo de efectuar modificaciones de parte del organismo. La segunda fase se refiere a la implantación de relaciones de trabajo con un consultor, entre ellas el diagnóstico, la formulación de planes optativos para los cambios y su implantación o el congelamiento o cesación de relaciones entre el gestor de los cambios y el organismo del cliente (Margulies, 1986).

5.1 TECNOLOGÍA DEL D.O.

El D.O. se basa en una estrategia educativa que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado. Así, se usan mucho la retroinformación, el entrenamiento en sensibilización, las reuniones de confrontación y otros métodos basados en experiencias, para generar datos de público conocimiento y experiencia que constituyen la base para el cambio planeado (Bennis, 1973).

Cualquiera de las alternativas para el desarrollo de las organizaciones, y que ésta sirva de instrumento útil en la estrategia del cambio, requiere en primer instancia de un diagnóstico sólido y en segundo lugar, de la aplicación creadora de la metodología (Margulies, 1986).

5.2 DIAGNÓSTICO.

"Un estudio inicial de diagnóstico es el primer intento de comprensión de un caso por parte de los consultores", (DelaCerde, 1995). Este mismo autor señala que el diagnóstico representa un momento de ayuda para discernir oportunidades de un trabajo compartido.

De acuerdo a Burke (1988), son dos los pasos que conforman la fase de diagnóstico: recopilación y análisis de información. Inicialmente, la recopilación de información se logra por medio de observaciones, intuiciones e impresiones del consultor. Posteriormente, se emplean métodos más sistemáticos.

Existen diferentes instrumentos para levantar información; entre ellos están:

- Archivos de la compañía.
- Entrevistas.
- Técnica de Kurt Lewin, denominada también campo de fuerzas, en donde se estudian y se observan cuáles son los problemas que hay en forma grupal dentro de una organización y se enseña a la gente comportamientos nuevos. Lewin se dio cuenta que para modificar las ideas y el comportamiento social, era necesario utilizar métodos de discusión y de decisión en grupo, sacando de estos, las dimensiones a medir que se fueran formulando. Para aplicar esta técnica se requiere de un experto en "dinámica de grupos".
- Cuestionarios.

Lo importante del diagnóstico, como lo señala DelaCerde (1995), es reconocer la situación de una organización y de entender su historia y su momento, todo con un propósito: explorar las posibilidades de emprender un proceso de mejoramiento con una adecuada asesoría.

Una vez que se han reunido los datos, el consultor tiene que proceder a reunir todas las variantes de la información, a resumirla totalmente sin olvidar parte crítica alguna y, por último, a organizarla de modo que el cliente pueda entenderla con facilidad y pueda trabajar con ella, con el fin de emprender una acción apropiada.

Una visión importante en toda fase de diagnóstico es sin duda la de Shein, con su *consultoría de procesos*, la cual plantea que los problemas son del cliente, y que tanto detectarlos como discernir e implantar procesos de mejoramiento es una responsabilidad directa de quienes sufren los problemas. Otro aspecto de este enfoque es que el diagnóstico y la intervención no pueden separarse; ya que el diagnóstico es en sí mismo una intervención (DelaCerde, 1995).

Para finalizar, y de acuerdo a los autores señalados, el diagnóstico crea un compromiso con las personas que laboran en la organización; ya que si bien se señalan los problemas de la empresa, también se ofrecen alternativas de mejora. Este momento, marcará la continuidad del trabajo del asesor o consultor.

5.3 LA CONSULTORÍA DE PROCESOS COMO UNA ALTERNATIVA PARA FAVORECER LOS CAMBIOS SOCIALES EN UNA ORGANIZACIÓN.

Para que una labor de consultoría en *Desarrollo Organizacional* inicie en una empresa, todo lo que se necesita es el propósito de alguien de la organización para mejorar el modo de hacer las cosas. El siguiente paso consiste en ayudar al responsable de la empresa a determinar los pasos para hacer el diagnóstico, y con esto diseñar programas de acción o cambios concretos; este momento se le conoce como *Consultoría de Procesos*.

Este método implica que el técnico asesor en procesos sociales interviene en algunas de las reuniones formales de trabajo del grupo y observa su interacción durante la reunión, poniendo atención en la comunicación, liderazgo, manejo de problemas y conflictos, etc. (Castaño, 1981).

La *Consultoría de Procesos* consiste esencialmente en la elaboración del diagnóstico en colaboración con el cliente y en la transmisión a éste de la capacidad para el diagnóstico (Schein, 1973). Un supuesto básico de la Consultoría de Procesos es que el cliente debe aprender a ver por sí mismo el problema, a participar en la elaboración del diagnóstico y a estar comprometido activamente en la labor de encontrar soluciones alternas que no se le hayan ocurrido, y alienta al cliente a que decida qué fórmula va a emplear.

El consultor en este proceso de intervención, juega diferentes roles, uno de ellos, es el de ASESOR, donde su participación consiste en proporcionar información técnica especializada sobre funciones, tareas, administración y ciencias del comportamiento, que sea útil para resolver problemas de los grupos, las personas y la organización (Castaño, 1995).

Para el presente trabajo, se retomaron los principios de la Consultoría de Procesos de Shein (1973), por considerar tres habilidades básicas:

1. Establecer una relación de ayuda.
2. Saber qué clases de procesos hay que observar en las organizaciones.
3. Intervenir de tal modo, que sea mejorado el proceso organizacional.

Con este enfoque es posible intervenir en problemas como la rotación de personal, para incidir en la esfera social de la organización e identificar los principales causas a los procesos de grupo que atentan contra la permanencia del personal en la organización.

6. LA INTERVENCIÓN.

Dentro del ramo industrial y por el interés del presente trabajo, se resalta el textil, el cual está considerado uno de los más importantes de nuestro país, particularmente aquellas empresas dedicadas a la manufactura, pues éstas ocupan el segundo lugar de empresas generadoras de divisas en nuestro país, (INEGI, 1993).

Desde esta visión, se inició un trabajo de asesoría en una planta maquiladora textil, ubicada en el Estado de México. El motivo de la intervención fue por los altos índices de *Rotación de Personal* observados en el último año.

El anterior problema, se ubicó inicialmente como un síntoma o dolencia, afectando la programación de la producción de la planta debido a las bajas del personal reportadas.

El responsable de la empresa y de la producción, ubicaba algunas causas de forma empírica, por lo tanto, las decisiones resultaron costosas, con graves repercusiones en la dinámica del subsistema social, en los niveles intermedio y operario de la planta, principalmente.

Con el panorama anterior, la intervención se orientó en primer instancia a un diagnóstico que permitiera investigar las principales causas que estaban provocando la *rotación de personal a nivel operativo*. El diseño de dicho diagnóstico, desde el enfoque participativo, permitió obtener los datos de forma rápida, confiable y medible.

Posteriormente, asesores y Director General, definieron el objetivo y la estrategia de intervención acorde a los resultados del diagnóstico. El objetivo de arraigo, permitió orientar los esfuerzos de trabajadores, gerentes, director de planta y asesores.

CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN DE ATLACOMULCO.

El municipio de Atlacomulco se localiza en la zona noroeste del Estado de México al norte de Toluca. Atlacomulco fue fundado por los mazahuas quienes lo nombraron "Embaro" que significa "entre piedra colorada". El actual nombre de Atlacomulco se deriva del náhuatl Atlacomulli, que significa "en los pozos". Los primeros pobladores de este municipio fueron los mazahuas, sometidos posteriormente por los nahuas y finalmente conquistados por los españoles.

La población de Atlacomulco está compuesta principalmente de mestizos y de una porción importante de mazahuas, misma que se distribuye de la siguiente manera: mestizos 67%, mazahuas 29%, otomies 3% y otros 1%. Su población indígena de 5 años y más, es de 13,027 personas, de las cuales 10,318 hablan español y lengua indígena; 1,795 hablan únicamente lengua indígena y 914 no especificado. En cuanto al nivel educativo, una parte considerable de la población apenas si estudia la primaria, debido a la carencia de recursos económicos.

En cuanto a aspectos laborales el 55% de la población de 12 años y más, es económicamente activa, lo cual indica que más de la mitad de la población de esta edad, se incorpora al sector productivo. La mayor parte de la población se dedica a las actividades agropecuarias, en donde los ingresos que se obtienen del campo son escasos.

La mayoría de las personas que trabajan en la industria, realizan simultáneamente actividades agropecuarias y/o de comercio, circunstancias que posteriormente afectan la rotación de personal.

La población de Atlacomulco es predominantemente católica. En Atlacomulco se conmemoran innumerables fiestas de índole religiosa, civil y sociales, a las cuales acuden personas de la región, entre las que destacan las siguientes: Fiesta del Señor del Huerto, Fiesta del 12 de diciembre en la que se realiza la novena a las Virgen de Guadalupe; Fiesta de la Ascensión celebrándose el tercer jueves de mayo. Entre los eventos cívicos están: 5 de Febrero, 1o. de Mayo, 5 de Mayo, 16 de Septiembre y 20 de Noviembre (Camacho, 1991).

7. PROCEDIMIENTO.

El presente trabajo de *Asesoría General en Recursos Humanos* se realizó en una planta maquiladora textil, ubicada en Atlacomulco, Edo. de México. Dicha asesoría se practicó en varias etapas, las cuales se describen a continuación señalando el objetivo particular de cada una.

El modelo de intervención se apoyó en la *Consultoría de Procesos*, ya que éste considera varias etapas, desde el primer contacto con el cliente hasta la intervención y resultados (Shein, 1973), las cuales interactúan y se superponen unas con otras. Esta forma de llevar a cabo la intervención, permitió en gran medida el éxito en los resultados obtenidos.

7.1 ETAPA 1: PRIMER CONTACTO CON LA EMPRESA Y ACUERDOS INICIALES.

Objetivo: Establecer acuerdos iniciales de la intervención a partir del problema planteado por el cliente.

El contacto con el cliente inició en julio de 1991 por recomendación, es decir por referencias de otras organizaciones que recibieron los beneficios de la empresa asesora. De esta manera, el cliente solicitó los servicios externos de asesoría en recursos humanos, para ayudarle a resolver el problema de personal en una de sus plantas textiles identificado como: *Rotación de Personal*.

A continuación se describen las reuniones que se realizaron antes de la intervención mencionada:

PRIMERA REUNIÓN.

Durante la entrevista inicial con el cliente, el Director General y accionista mayoritario de la empresa, junto con el Director de Ventas (socio accionista) explicaron con detalle el problema de rotación en las plantas textiles, ubicadas en Atlacomulco, Edo. de México. La pregunta inicial que elaboró el cliente fue:

¿POR QUÉ SE VA LA GENTE?

Tal cuestionamiento significó la gravedad en la deserción del personal, el cual les afectaba de diferente forma y magnitud; después de varios intentos vanos por resolverlo internamente, éstos terminaron siempre por fracasar y sin observar mejora alguna.

De esta primer reunión se llegaron a los siguientes acuerdos:

- Propuesta de diagnóstico.
- La intervención únicamente se enfocaría en la planta maquiladora textil más grande (plantilla base de 600 personas aproximadamente) y de mayor conflicto.

SEGUNDA REUNIÓN.

En este momento, los asesores entregaron a la Dirección General de la empresa tres propuestas de intervención, todas y cada una de ellas orientadas a resolver el problema planteado. Las propuestas fueron:

1. Evento de integración entre el personal operario para fomentar el arraigo hacia la empresa y hacia sus compañeros.
2. Implantación del área de Recursos Humanos, sistematizando las funciones de reclutamiento, selección e inducción del personal.
3. Análisis del problema de rotación de personal con el nivel ejecutivo de la planta por medio de un método grupal (TKJ); y llevar a cabo las soluciones derivadas de dicho análisis.

Como resultado de esta segunda reunión, se afinaron los detalles del diagnóstico inicial, acordando que la información rescatada se complementaría por lo menos con dos aspectos más: entrevistas con los responsables de la administración de la planta, y con un evento de solución de problemas planteado para el nivel gerencial de la planta. Los acuerdos de esta reunión fueron:

-
- Iniciar el diagnóstico con información proveniente del personal operario, con el objetivo de compararlo posteriormente con la información obtenida por los directivos de la planta. Por otro lado, el evento-diagnóstico perseguía dos propósitos:

- a) Obtener información de las principales causas de deserción.
- b) Llevar a cabo una prueba piloto con una línea de producción, midiendo el comportamiento de deserción durante un mes, reduciendo 20% el nivel de rotación, y comparar los resultados con otra línea que no recibiría el entrenamiento.

Las características para seleccionar al grupo experimental fueron las siguientes: 1) el gerente de planta fue designado para seleccionar la línea de producción que participaría en el evento; 2) la línea de producción seleccionada sería del mismo número de personas contra la línea con la que se compararían los resultados durante el mes siguiente; 3) los operarios serían de características semejantes, en cuanto a edad, sexo, antigüedad en la planta.

- A partir de los resultados de deserción observados durante ese lapso de tiempo del grupo piloto, se tomaría la decisión de contratar la asesoría.
- Presentación de las principales causas que afectan la rotación de personal en la planta.
- Entrevista con el Director de plantas en Atlacomulco, con fines de diagnóstico también.
- Participación de tres facilitadores en el proceso de entrenamiento-diagnóstico.

7.2 ETAPA 2: DIAGNÓSTICO.

Objetivo: Identificar las principales causas de deserción de personal de la planta, a través de ejercicios vivenciales de integración con el personal operario y de una entrevista con el Director de Plantas.

El diagnóstico se dividió en dos fases:

FASE 1 ENTREVISTA.

El diagnóstico inició con la entrevista del Director de Plantas en Atlacomulco quien, desde su perspectiva, planteó la situación de las plantas maquiladoras (3) en la zona industrial. En este momento, acompañó a un recorrido para visitar físicamente la planta la más grande y de mayor conflicto en la deserción del personal.

En dicho recorrido se pudo apreciar el enorme sistema de trabajo implantado en las líneas de producción, donde los aspectos, sobre todo de calidad y productividad, son los más cuidados. El manejo de las plantas funciona de la siguiente manera:

- Se cuenta con un área de diseño, donde se elaboran los procedimientos y criterios de elaboración de prendas.
- Existe un área de almacén, donde se recibe la materia prima, tanto nacional como de importación. En este sector se organiza y distribuye el trabajo para las líneas de producción.
- Las líneas trabajan por marcas de prendas, las cuales corresponden a los requerimientos de los clientes. El proceso de trabajo de cada línea se establece a partir del número de pasos a seguir para la elaboración de la prenda. Un paso equivale a un operario, de tal forma que las actividades son rutinarias y únicas, con el propósito de hacer más eficiente la actividad. La eficiencia de los operarios es reconocida y premiada con incentivos; también es mostrada a través de banderas de diferentes colores, señalando la eficiencia alcanzada.

Es importante señalar que cada línea funciona como pequeños círculos de calidad, con principios básicos de trabajo en grupo, para asegurar la calidad y el cumplimiento de los objetivos de producción. La línea cuenta con responsables en el entrenamiento, en calidad, en la supervisión. Éstos a su vez, reportan a un Gerente de Planta.

- Una vez que se terminan de elaborar las prendas en las líneas, pasan a un área exclusiva de calidad, la cual revisa al 100% las prendas. Con ello aseguran cualquier prueba de calidad.
- Al terminar la fase de calidad, las prendas se empacan y se entregan al área de embarques para los diferentes destinos, dentro y fuera del país.
- Se cuenta con un soporte administrativo para atender las funciones de recursos humanos, administración y exportación.

En este primer contacto con el Director de Plantas, se pudo percatar del escepticismo sobre el trabajo de los asesores, argumentado las dificultades, principalmente externas, para resolver el problema de la deserción del personal. Concientes del impacto de este hecho, los asesores solicitaron apoyo al Director de Plantas, de lo contrario se declinaría, pues fracasaría cualquier esfuerzo por resolver el problema mencionado. Los puntos aclarados fueron:

- Total disposición de la dirección para apoyar el trabajo de los asesores.
- Facilitar la información requerida por los asesores.
- Apoyo en la coordinación del evento para el grupo de operarios, denominado "Pláticas de Integración".
- Disponibilidad del personal operario para el curso.
- Validación de toda acción por parte de la Dirección General de la empresa.

Este primer paso, permitió detectar algunos indicadores, los cuales fueron obtenidos por medio de un cuestionario que incluía las principales funciones del director de plantas, y de un manual de procedimientos de la planta. Dichos indicadores fueron:

-
- **Estilo único de liderazgo (autócrata) y de diferentes personas.** Es decir cada operario era dirigido hasta por cuatro personas de manera simultánea.
 - **Salarios bajos.**
 - **Falta de claridad de los incentivos para el personal.**
 - **Falta de sistematización del proceso de reclutamiento y selección del personal.**
 - **El personal contratado provenía de regiones alejadas de la zona industrial de Atlacomulco.**
 - **Falta de transporte.**
 - **Aspectos socioculturales de la región (actividad principal del municipio, costumbres, etc.)**

FASE 2 PLÁTICAS DE INTEGRACIÓN PARA OPERARIOS.

Se diseñó una plática de integración para los operarios que formaron el grupo piloto, a través de ejercicios vivenciales, las cuales fueron impartidas a un total de 80 personas, divididas en cuatro grupos; con sesiones de dos horas diarias por grupo durante tres días. Esta intervención tuvo tres objetivos principales:

1. Impartir una plática de inducción que integrara entre sí y con la empresa, al personal que la recibiera.
2. Tomar como grupo experimental a una línea externa y compararla contra otra línea que no recibiría las pláticas e indagar la conveniencia de llevarlas al resto del personal de la planta.
3. Durante la plática, encontrar posibles causas y soluciones a los altos índices de rotación de personal.

Para el diseño de las pláticas de integración se consideraron los siguientes aspectos:

- a) *Presentación del personal.* Este apartado permitió conocer las características básicas del personal que trabajaba en la planta, como: edad, sexo, estado civil, escolaridad, lugar de residencia, función en la planta.
- b) *Preguntas dirigidas.* Es decir, se elaboraron preguntas orientadas a conocer la opinión de los operarios sobre el trabajo que realizaban, entrenamiento, relación con jefes y compañeros, sueldos, incentivos, prestaciones, principalmente.
- c) *Propuestas del grupo.* Es decir, se manejó una sección para que los operarios expresaran los aspectos internos de la planta que pueden mejorar para el desempeño de las funciones.

En las pláticas participaron el Director de Plantas, el Gerente de la planta, superintendentes, trabajadora social. Las principales funciones de estas personas son:

Director de Plantas.

- Administración de tres plantas de producción, propiedad de la empresa, ubicadas en Attacomulco, Edo. de México.
- Cumplir con los objetivos de producción, señalados por la dirección general de la empresa.
- Coordinar la producción de acuerdo a los reportes de ventas.
- Asegurar el cumplimiento de los procedimientos para la costura de las prendas.
- Atención clientes de exportación.

Gerente de Planta.

- Cumplir con los objetivos de producción.
- Programar la producción de acuerdo a objetivos.
- Asegurar la calidad de las prendas.
- Entrenar al personal de mando medio.
- Resolver problemas de producción.

Superintendente de Administración.

- Cálculo de la nómina del personal.
- Elaboración liquidaciones al I.M.S.S.
- Pago de sueldos al personal.
- Altas, bajas y modificaciones del personal ante el I.M.S.S.
- Cobranza y facturación.
- Atención proveedores.

Superintendente de Diseño.

- Elaboración manuales de procedimientos para la costura.
- Modificación de pasos para la costura.
- Supervisión del área de almacén.
- Recepción de materia prima.

Superintendente de Embarques.

- Recepción del producto terminado.
- Tramitación aduanal para embarque del producto.
- Gestoría ante las instituciones gubernamentales para el traslado del producto.

Las pláticas permitieron identificar algunos indicadores, los cuales se enlistan a continuación. Las entrevistas fueron dirigidas por medio de un cuestionario, previa elaboración, que consideró los siguientes aspectos: relación con jefes y compañeros, entrenamiento, sueldos y prestaciones, actividades recreativas entre las principales.

- Falta de identidad hacia la empresa.
- Trato inadecuado de los supervisores.
- Distancia.
- Sueldo.
- Falta de transporte.

7.3 ETAPA 3: ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

Objetivo: Validar los resultados del diagnóstico inicial ante la dirección general de la empresa, a partir de la información obtenida.

La información obtenida en la etapa de diagnóstico, incluyó tanto factores internos como externos que influyen en la deserción del personal de la planta. Los datos mostrados fueron:

CAUSAS INTERNAS
• Falta de sistematización de la función de reclutamiento y selección de personal.
• Falta de incentivos acordes al problema de deserción.
• El estilo de liderazgo ejercido hacia los operarios es de temor y amenazas.
• Entrenamiento improvisado en las líneas de producción.
• Ambiente de presión y amenazas permanentes.

CAUSAS EXTERNAS
• Transporte insuficiente.
• Distancia.
• Socioculturales (actividad principal de la zona, familiares, costumbres, etc.)

Los resultados anteriores permitieron presentar una propuesta de asesoría en recursos humanos para la planta más grande del grupo, durante cinco meses. El modelo de intervención se detalla en la siguiente etapa, junto con el objetivo general y objetivos específicos de cada elemento de la asesoría, así como las actividades y sistemas de control propuestos para revisar avances.

7.4 ETAPA 4: OBJETIVO Y ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN.

Objetivo: Diseñar el modelo de intervención de la asesoría general en recursos humanos, a partir de las principales causas encontradas en el diagnóstico.

El objetivo general de la intervención se redactó en los siguientes términos:

SISTEMATIZAR EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS PARA FOMENTAR EL ARRAIGO DEL PERSONAL HACIA LA EMPRESA.

Para medir la efectividad de la asesoría, se acordó *evaluar mensualmente* el comportamiento de deserción y contratación del personal dentro de los siguientes parámetros:

Deserción máxima: 32 personas

Contratación promedio: 30 personas

Por otro lado, el servicio incluiría la participación de dos asesores base, quienes **estarían** visitando las instalaciones de la planta dos veces por semana; así como un responsable del proyecto por parte de la empresa asesora.

7.4.1 ESTRATEGIAS DE LA INTERVENCIÓN.

Éstas se diseñaron a través de cinco planes principales:

- I. PLAN ANÁLISIS DE CLIMA LABORAL.**
- II. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.**
- III. PLAN FORMACIÓN DE MANDOS MEDIOS.**
- IV. PLAN PLÁTICAS DE INTEGRACIÓN.**
- V. PLAN ARRAIGO.**

I. PLAN ANÁLISIS DE CLIMA LABORAL.

El propósito de esta fase consistió en realizar un análisis general de la situación de la empresa, señalando los indicadores que permitirían determinar los alcances del proyecto.

El trabajo de este plan incluyó los siguientes apartados:

1) INDICADORES INTERNOS.

Los indicadores siguientes fueron validados por la dirección general de la empresa, ya que se consideraron como los principales:

- Sueldos de operarios.
- Incentivos de productividad.
- Prestaciones adicionales.
- Ambiente.

Para obtener información de los puntos anteriores, se llevó a la cabo una investigación documental de lo siguiente:

- Organigrama de la empresa.
- Funciones de cada puesto.
- Sistema de pago e incentivos económicos.
- Prestaciones.
- Historia de la empresa.
- Lugar en el mercado.
- Fechas de festejo en la empresa.
- Sistema de eficiencias.
- Formatos de entrevistas.
- Formatos de solicitud de empleo.
- Criterios de ascensos.
- Inventario de recursos humanos.
- Procedimientos de selección y contratación del personal.
- Políticas de contratación y despidos.
- Controles de contratación y renuncias.
- Requisitos reales de contratación.
- Puestos con menor rotación.
- Estadísticas de rotación en el último año.

2) INDICADORES EXTERNOS.

Los indicadores externos también fueron validados por la dirección general de la empresa; se consideraron los siguientes:

- Costo transporte de traslado del lugar de vivienda hacia la zona industrial.
- Lugar de origen de los operarios.
- Tiempo de recorrido del lugar de origen hacia la zona industrial.
- Otros.

La información de las anteriores causas se obtuvo por medio de entrevistas (anexo 1) con los responsables de la dirección de la planta. Entre ellos estuvieron:

- Director de planta.
- Gerente de planta
- Supervisores de línea.
- Gerente administrativo.

La información obtenida, permitió fundamentar los planes siguientes, así como validar el diseño de la intervención de la asesoría.

II. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

El área de recursos humanos, fue sin lugar a dudas, la más desprotegida de la planta, ya que ésta se remitía a una persona cuya formación era en trabajo social. Las funciones se orientaban a la contratación del personal, revisión de inasistencias y retardos, altas y bajas del IMSS.

Se decidió reclutar, seleccionar y contratar al responsable de Recursos Humanos, acorde a los requerimientos del puesto (Jefe de Recursos Humanos). La llegada de esta persona se realizó casi al inicio de la asesoría, para que participara simultáneamente en el proyecto. Se le designó el líder interno del proyecto, para vigilar y dar seguimiento al trabajo de la asesoría.

El plan en Recursos Humanos, cubrió las siguientes áreas:

1) ELABORACIÓN FORMATOS INICIALES.

- Se trabajó la descripción de puestos para el nivel operario de la planta. (Anexo 2).
- Se elaboró el perfil de puesto del personal operario de la planta. (Anexo 3).
- Se implementó el formato de requisición de personal en la planta. (Anexo 4).

2) RECLUTAMIENTO.

- **Fuentes y medios.**
Se realizó una investigación de los principales medios de promoción utilizados en la zona industrial de Atlacomulco, ya sea con fines de publicidad o como en este caso, de reclutamiento de personal. La información la brindaron los jefes de recursos humanos de las empresas de la zona industrial. Por ello se optó por los siguientes: radio, carteles, mantas, volantes, sonido ambulante, periódico, bolsas de trabajo de las Presidencias Municipales, recomendación.

3) SELECCIÓN.

- **Recepción del personal.**
Se habilitó una sección para hacer la entrega de solicitudes de empleo y dar instrucciones de llenado.
- **Solicitud ponderada.**
Se diseñó este formato dado el bajo nivel educativo de la zona, ya que las formas anteriores contenían datos que se consideraron no importantes para la selección del candidato; además de agilizar la evaluación inicial de candidatos. (Anexo 5).
- **Información general por grupo.**
Ésta consistió en: trabajo a realizar, horarios, días laborales, documentación a presentar, fecha probable de inicio de labores y prestaciones.
- **Entrevista individual.**
Se realizaba ésta únicamente a las personas que cubrían con el puntaje mínimo señalado en la solicitud ponderada.

4) CONTRATACIÓN.

- Se planteó de forma grupal, indicando los deberes y obligaciones adquiridos con la empresa. Haciendo énfasis en la disponibilidad para trabajar tiempo extra y en la necesidad de prestar sus servicios en el lugar indicado. Como otro requisito, llenaban la solicitud de empleo oficial (anexo 6).

5) INDUCCIÓN.

Se planteó un modelo de plática que incluyó los siguiente rubros:

- Bienvenida.
- Presentación: información del departamento de Recursos Humanos, mencionando nombres de responsables.
- Antecedentes: información de la empresa, productos, mercado, principales clientes, requerimientos de calidad y reconocimientos nacionales e internacionales.
- Organigrama de la planta.
- Prestaciones, haciendo hincapié en las ventajas de trabajar en la planta: servicio médico, aguinaldos, vacaciones, utilidades, incentivos.

-
- **Horarios:** confirmación de horarios, importancia de la puntualidad y sanciones de incumplimiento, tiempo extra.
 - **Pagos:** aclarando los días y sistema de cierre de semana.
 - **Entrenamiento** previo a la incorporación a líneas de producción.
 - **Presentación de responsables:** se presentaban a los mandos medios para lograr un mayor acercamiento.
 - **Recorrido a la planta:** se hizo con la intención de mostrar los lugares de mayor importancia como el reloj checador, baños, comedor, gavetas, enfermería, oficinas, líneas de producción (breve explicación del trabajo).
 - **Disciplina.** Se señalaban las normas de disciplina a respetar para asegurar el buen desarrollo del trabajo.

6) ENTRENAMIENTO.

- Se seleccionó de manera interna la persona responsable de brindar entrenamiento técnico en las máquinas especializadas para la costura.
- Se entrenó a la responsable en el campo de la instrucción, con el modelo de cuatro pasos (curso de entrenamiento, 1990), para preparar personas antes de integrarlas a la operación en un lapso máximo de dos semanas.
- Se acondicionó espacio para el entrenamiento en la zona de calidad, y tenerlas apartadas del ambiente de la operación.
- Se diseñó el programa de entrenamiento con base en las máquinas de coser de mayor necesidad y demanda.
- Se estableció un sistema de evaluación del personal entrenado, aplicando un cuestionario para conocer la opinión de los operarios (anexo 7).

7) SEGUIMIENTO.

Se propuso dar seguimiento periódico al personal seleccionado, con el fin de visualizar su integración a la empresa y obtener retroalimentación a la sistematización del área. Se implementó la aplicación de un cuestionario para tener la opinión del operario un mes después de su contratación (anexo 8).

8) ENTREVISTAS DE SALIDA.

Se implementaron entrevistas de salida para personal que renunciaba. En este momento se buscaba lograr un porcentaje de retención, cuando se consideraba conveniente; por otro lado, tratar de aislar las causas de deserción más frecuentes y darles solución (anexo 9).

8) ELABORACIÓN DE REPORTES DE CONTROL

- Se implementaron diferentes tipos de controles que permitieron obtener información de los principales problemas en la deserción del personal, así como de los avances logrados. Entre los formatos empleados estuvieron:
 - Reporte de contratación.
 - Reporte de deserción.
 - Gráfica de causas de rechazo en reclutamiento.
 - Gráfica de causas de deserción.
 - Gráfica de bajas por jefe de línea de producción.
 - Reporte de entrega de personal a líneas de producción para su seguimiento.

III. PLAN PLÁTICAS DE INTEGRACIÓN.

Dados los resultados de la fase del diagnóstico a través de las pláticas de integración, donde se pudo observar una disminución en el comportamiento de deserción del personal; además de mejorar la relación entre la gente de la planta, se decidió llevarlas al resto de la empresa con el propósito de contribuir a la deserción de personal operario de la planta.

El objetivo de las pláticas de integración fue:

FOMENTAR ARRAIGO HACIA LA EMPRESA Y SUS COMPAÑEROS A TRAVÉS DE EJERCICIOS VIVENCIALES.

Los temas revisados fueron:

- Quiénes somos.
- Personalidad.
- El grupo: la empresa.
- Integración a la empresa
 - * Cooperación.
 - * Por qué estamos aquí.
 - * Cómo lograr su integración.

La duración de los ejercicios vivenciales fue de cuatro horas, distribuidas en dos sesiones. Participaron dos instructores para manejar un total de doce líneas; se formaron grupos de quince personas como máximo, para asegurar el aprendizaje y objetivo del evento.

IV. PLAN FORMACIÓN DE MANDOS MEDIOS

La propuesta inicial consideró dos programas de entrenamiento dirigido a los mandos medios.

A. *INTEGRACIÓN GERENCIAL* *Gerentes de área.*

OBJETIVO DE APRENDIZAJE:

LOS PARTICIPANTES APLICARÁN LOS ELEMENTOS REVISADOS EN EL CURSO, FOMENTADO LA INTEGRACIÓN Y DETECTANDO LOS PROBLEMAS QUE AQUEJAN AL GRUPO PARA GENERAR COMPROMISOS DE SOLUCIÓN.

Los temas propuestos para este evento fueron revisados en 16 horas:

- Personalidad.
- Grupo.
- Comunicación.
- Equipo de Trabajo.
- Análisis de Problemas.
- Resultados.

El desarrollado de este evento fue con el método de análisis de problemas por consenso llamado TKJ. El TKJ incluye tres etapas; la primera es la elaboración de problemas; la segunda la determinación de causas y finalmente, elaboración de compromisos. Esta forma de trabajo permitió identificar los principales problemas que generan el personal de este nivel, y que afectan de forma directa la deserción del personal. Entre estos problemas se mencionan:

- Falta de compromiso por parte del personal para resolver el problema de deserción.
- Falta de claridad en el trabajo de los asesores.
- Incredulidad en la resolución del problema de la deserción.
- Imitación de la figura del Director de plantas sobre el estilo de liderazgo.

Sin embargo, después del trabajo realizado en grupo, se analizaron las principales causas y alternativas de solución para la deserción del personal.

Aún y cuando ya se tenían identificadas las principales causas de rotación del personal, fue importante manejar esta fase para comprometer al grupo en las soluciones. En las siguientes tablas, se detallan las principales que provocaban la salida del personal; así como las soluciones encontradas por el grupo.

TABLA DE CAUSAS Y SOLUCIONES PARA REDUCIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL

ARRAIGO	
Falta de identidad.	Pizarra con los empleados del mes y fechas de cumpleaños.
Falta de membresía.	Dotar de credenciales. Diplomas por tiempo cumplido. Logotipo en la bata. Logotipo en la entrada de la planta.
Ambiente de presión constante.	Música. Cine en video. Revistas femeninas a disposición.
Ausencia de tradiciones y conmeraciones.	Fiestas, peregrinaciones, aniversarios.
Falta de participación.	Participación para mejorar. Actividades recreativas (cocina, arte manual, etc.)

TRATO	TRATO
Estilo de mando atemorizante y trato inadecuado.	Instruir en liderazgo y trato a las entrenadoras.
Relación cortante y distante.	Enseñar trato a gerentes.
Falta de inducción hacia la empresa.	Instaurar una escuela dentro de la planta.
Falta de entrenamiento.	Negociar con la escuela de costura de la zona. Instruir a las entrenadoras para que enseñen. Crear una escuela de costura fuera de la planta.

OTRAS (EXTERNAS)	OTRAS (EXTERNAS)
Ubicación de la planta.	Acercar la empresa a la carretera.
Emigración de la gente.	Seleccionar adecuadamente a la gente. Sonido musical único para la planta.
Época de cultivo.	Campañas. Organizar eventos culturales y deportivos. Instalaciones deportivas.
La familia (madres, cónyuges e hijos).	Dar ayuda para transporte. Guardería.
La competencia.	Transporte. Mejora de instalaciones.
Salud de las operarias.	Comedor.
Mucho tiempo para ganar eficiencia.	Incentivos en especie.

De las anteriores alternativas de solución se revisó su probable solución, ya que no era posible comprometerse en ese momento con todas las ideas. Por lo que se llegó al compromiso de atender solamente las siguientes:

ARRAIGO

1. Fomentar las celebraciones.
2. Organizar actividades recreativas (talleres, revistas, etc.)
3. Proyectar películas gratis.

TRATO

1. Instalación de una escuela dentro de la planta.
2. Arreglo con escuela de corte y confección en Atlacomulco.
3. Aprender liderazgo e integración.

OTRAS (EXTERNAS)

1. Guardería.
2. Ayuda para transporte
3. Negociar con una línea de transporte.
4. Organizar eventos deportivos y culturales.
5. Habilitar instalaciones deportivas.
6. Instalar un comedor.
7. Instalar sonido único para la planta.

De las soluciones arriba descritas se realizaron acuerdos de trabajo con el personal de mando medio de la planta para asegurar el cumplimiento de compromisos. Al término del evento, el personal participante quedó satisfecho del trabajo realizado en las discusiones y en los compromisos de mejora.

B. FORMACIÓN DE MANDOS MEDIOS

Supervisores de línea y entrenadores

OBJETIVO DE APRENDIZAJE:

EL PARTICIPANTE APLICARÁ A SU ÁREA DE TRABAJO LOS ELEMENTOS IMPORTANTES QUE DEBE MANEJAR UN MANDO MEDIO PARA LOGRAR MAYOR INTEGRACIÓN Y EFECTIVIDAD.

Los temas que se abordaron para este evento fueron:

- ¿Qué es un mando medio?
- Perfil del supervisor (ideal y real).
- Funciones del mando medio.
 - * Liderazgo.
 - * Incentivación: elogios y reprimendas.
 - * El mando: órdenes e instrucciones.
 - * La instrucción del personal.
- Relaciones con el personal.
 - * Personalidad.
 - * Estructura de la personalidad.
 - * Comunicación.
 - * Retroalimentación.
- Manejo de conflictos.
- Equipos de trabajo.

El diseño del programa de entrenamiento a este nivel, se basó en los siguientes aspectos:

- ***Auditorías de trato en las líneas de producción.***
Se observó que el trato hacia la gente era de exigencia, presión constante, regaños públicos.
- ***Entrevistas de salida.***
El personal que renunciaba proporcionó información sobre los desacuerdos en la forma como los supervisaban y entrenaban.

- ***Entrevistas con los mandos medios.***

Se platicó con cada persona a este nivel, quienes desde su perspectiva explicaron la situación de la planta. En este momento se detectaron carencias en las funciones que desempeñaban.

Por lo anterior, el programa de entrenamiento, además del contenido temático incluyó los siguientes apartados:

- Elaboración de compromisos personales de cambio en el manejo del personal.
- Seguimiento directo en las líneas de producción.
- Retroalimentación del personal operario por medio de las entrevistas de salida.
- Juntas de trabajo con la dirección de la planta, para revisar avances con respecto al curso.

V. PLAN DE ARRAIGO

Este plan cobró fuerza e importancia debido a los resultados obtenidos en el Plan *Formación de Mandos Medios*, donde se analizó que una de las principales causas por las que se iba la gente era el *arraigo*; es decir, la planta no ofrecía ninguna opción de estancia. Como *arraigo* se definió el tiempo de permanencia del personal operario en la planta; se observó que la mayor frecuencia de deserción se daba durante las seis semanas posterior a su ingreso; después de ese período se prolongaba su permanencia por más de cuatro meses. Por tanto, en énfasis estaba en superar las seis semanas de antigüedad del personal operario.

Para corregir tal situación, se realizaron diferentes actividades, las cuales se agruparon en tres programas con sus respectivas expectativas de intervención:

1. RECONOCIMIENTOS

Se buscaba estimular el desempeño del personal de línea, en metas de producción, tiempo extra de trabajo, puntualidad y asistencia. La propuesta fue la siguiente:

INDICADOR	SATISFACTOR
Cumplimiento metas de producción.	Felicitación pública a la línea de producción, anotándolo en un pizarrón.
Tiempo extra.	Mención en el pizarrón las diez personas que trabajaron más tiempo extra.
Puntualidad.	Un día de salario a las personas que durante un mes cumplieron con el horario.
Asistencia.	Despensa a las personas que no faltaron en el mes.
Cualidades.	Implementación del cuadro de los mejores empleados del mes, incluyendo fotografía.

Expectativa del programa:

- Resaltar los incentivos económicos que percibía el personal.
- Estimular a los operarios.
- Reconocimiento al cumplimiento de metas de producción.
- Disminuir la presión de trabajo.
- Mejorar el prestigio de la planta.

2. CELEBRACIONES

A través de la información recabada en el programa de entrenamiento de mandos medios, entrevistas de salida, pláticas de integración, se implementaron los siguientes eventos:

<i>EVENTO</i>	<i>ACTIVIDAD</i>
Cumpleaños.	Felicitación en el pizarrón a las personas que festejan cumpleaños en el mes. Se vocearon el nombre de las personas el día que cumplieron años.
Antigüedad.	Un año: distintivo. 2 a 3 años: distintivo, prenda de la fábrica. 4 a 5 años: distintivo, diploma, prima de antigüedad.
Deportes.	Organización de un torneos de fútbol por semestre: * Por línea. * Por planta. * Por zona industrial
Cine.	Entrega de pases para el cine a los empleados del mes.
Aniversario de la línea y de la planta.	Convivio para celebrar el aniversario de la línea y de la planta.
Música.	Instalación de sonido con una bocina por línea; la gente donó cassettes y se designó un responsable de controlarlo.
Gafete.	Identificación del personal de la planta por medio de gafetes.
Fiestas de pueblos.	Información a través de boletines de las fiestas de los pueblos de origen del personal de la planta.
Participación para mejorar.	Implementación de un buzón de mejoras por línea.

Expectativa del programa:

- Estimular al personal de la planta.
- Mejorar el ambiente de trabajo.
- Mejorar el prestigio de la empresa.

3. PRESTACIONES

Durante la fase de diagnóstico e implementación del plan de recursos humanos, se observó otro elemento que propiciaba la salida del personal: *salario y prestaciones*.

Para atender ese aspecto, se propuso el siguiente paquete de prestaciones:

<i>PRESTACIÓN</i>	<i>BENEFICIO</i>
Oportunidad de incentivos.	Despensa a las personas que participaron en las pláticas de inducción; hayan recibido entrenamiento antes de operar en líneas de producción y permanecieran un mes.
Periodo de pago.	Pago semanal.
Ayuda para transporte.	Se negoció con la línea de transporte reducir el pasaje un 50%.
Comida.	Apoyo económico para tortillas.

Expectativa del programa:

- Estimular al personal operario.
- Confianza en la empresa.

7.5 ETAPA 5: RESULTADOS Y EVALUACIÓN.

Objetivo: Informar periódicamente a la dirección general de la empresa, los avances de la asesoría, en términos de la disminución del % de la rotación y del cumplimiento de las estrategias realizadas.

Como ya se explica en el objetivo de esta etapa, se presentaron resultados parciales y globales a la dirección general de la empresa y fueron evaluados conjuntamente con los asesores. El objetivo de esta etapa fue valorar la efectividad de la asesoría en términos del porcentaje en la disminución de la rotación del personal.

Es importante señalar que cada informe de avance de resultados, implicaba la continuidad o no de la asesoría.

A continuación se describen los resultados de la asesoría desde el momento del diagnóstico hasta la fase de arraigo.

RESULTADOS

DIAGNÓSTICO	<ul style="list-style-type: none">• Las personas que recibieron las pláticas (80 personas) solamente se fueron tres (3.75%) durante el mes siguiente; cuando el acuerdo era de 20% como máximo.• Se dieron manifestaciones de integración entre el personal operario de la planta como por ejemplo: organizaron para formar equipos de fútbol, comían juntos, acompañaban en el camino de regreso a sus lugares de origen, etc.
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none">• Se aprobó la información obtenida del diagnóstico por la Dirección General de la empresa, sobre las principales causas que provocaban la rotación:<ul style="list-style-type: none">• Asistematización del área de recursos humanos.• Falta de incentivos.• Trato inadecuado de los mandos medios.• Falta de entrenamiento.• Ambiente de presión.• Transporte insuficiente.• Distancia.

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN	PLAN ANÁLISIS DE CLIMA LABORAL. Se validó la información obtenida en la fase del diagnóstico sobre las principales causas internas y externas en la deserción del personal.
	PLAN DE RECURSOS HUMANOS. <ul style="list-style-type: none"> • Manual de procedimientos del sistema de reclutamiento y selección. • Diseñaron e implementaron los formatos: requisición de personal, solicitud ponderada, entrevista de salida. • Se acondicionó un espacio para el entrenamiento de los operarios en los principales pasos de la costura. Se entrenó a la responsable del área en las técnicas de instrucción más adecuadas para ello. • Contratación del responsable de Recursos Humanos. • Implementación de pláticas de inducción para el personal de recién ingreso. • Se diseñaron sistemas de control en deserción y contratación de personal.
	PLAN PLÁTICAS DE INTEGRACIÓN. <ul style="list-style-type: none"> • Los operarios reportaban adecuadamente a los jefes inmediatos las necesidades de la línea. Este permitió observar mejora en el proceso de comunicación. • Entre el personal operario cooperaban con los compañeros que se atrasaban en su trabajo. • Se formaron treinta grupos de 15 a 20 personas aproximadamente. Cada grupo recibió cuatro horas de instrucción, dando un total de 120 horas. El entrenamiento duró tres meses.
	PLAN FORMACIÓN DE MANDOS MEDIOS. <ul style="list-style-type: none"> • <i>Integración Gerencial.</i> Director de Planta y Gerentes. Se realizó una reunión de análisis de problemas, concluyendo las principales causas de deserción: <p style="text-align: center;">Arraigo Trato Otras (externas)</p> Se elaboraron compromisos de cambio para corregir las causas de deserción mencionadas. • <i>Formación de Mandos Medios.</i> Supervisores de línea y entrenadores. Se obtuvieron compromisos de cambio para corregir el problema de trato hacia los operarios. Se planteó un programa de seguimiento de compromisos a través de reuniones de trabajo con la dirección de la planta.

	<p>PLAN DE ARRAIGO. Se elaboró un programa de reconocimientos y estímulos al personal, a través de felicitaciones públicas por cumplimiento de metas de producción, cumpleaños, antigüedad; incentivos económicos por tiempo extra, puntualidad y asistencia; organización de eventos recreativos y mejora en las prestaciones del personal.</p>
--	---

HASTA ESTE MOMENTO, SE DESCRIBIERON LAS CINCO ETAPAS DE INTERVENCIÓN PARA LA ASESORÍA EN RECURSOS HUMANOS PARA LA PLANTA. ES IMPORTANTE SEÑALAR QUE TODAS ELLAS SE FUERON CUBRIENDO SIMULTÁNEAMENTE; ES DECIR, EL ORDEN AQUÍ PRESENTADO NO RESPETA EL TIEMPO DE LA INTERVENCIÓN.

8. EVALUACIÓN.

Los resultados de la intervención, se manejaron tanto a nivel cualitativo como cuantitativo.

En cuanto a los resultados cualitativos se muestran a través de un reporte final que fue presentado al cliente. Por otro lado, los resultados cuantitativos se presentaron a través de gráficas del comportamiento en la deserción, contratación y causas de deserción.

RESULTADOS CUALITATIVOS.

La lista que a continuación se presenta, contiene los principales indicadores de los cambios que se dieron después de la intervención, en cuanto a sus logros.

SISTEMATIZACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	Contratación del responsable de Recursos Humanos.
	Se logró que los líderes de la planta utilizaran el formato de requisición de personal después de resistencias para su uso.
	El radio fue el medio más efectivo de reclutamiento de personal.
	El empleo de la solicitud ponderada agilizó el proceso de selección de personal.
	Se diseñó un programa de inducción a la empresa, manejando datos y estadísticas valiosas para la empresa.
	Se implantó el área de entrenamiento.
	Se comprobó la confiabilidad de los sistemas de control en la deserción y contratación del personal.
	Se contrató prácticamente a todos los candidatos pactado (plantilla base de 500 personas). Se elaboró un inventario de recursos humanos.
ENTRENAMIENTO	Se estableció un programa de entrenamiento permanente para los operarios y supervisores de línea. Se implantó un sistema de seguimientos para mejorar el trato de los supervisores hacia los operarios.

ARRAIGO	Se logró instalar la música, actividades recreativas, deportivas, conmemoraciones. Hecho que fue agradecido por el personal operario.
	Se lograron tiempos mayores de permanencia del personal operario en la planta. Se superaban seis semanas de permanencia en la planta.
	Se logró reducir el índice de rotación con respecto al comportamiento anterior. (Ver gráficas de deserción).
AUDITORÍAS	Se estableció un sistema de auditorías para monitorear el trato de los supervisores hacia los operarios, clima laboral y entrenamiento en las líneas de producción.

RESULTADOS CUANTITATIVOS.

Es conveniente recordar el acuerdo entre cliente y empresa asesora para medir los resultados del trabajo realizado:

Contratación:	30 personas en promedio mensual.
Deserción:	32 personas en promedio mensual.

El objetivo anterior se cumplió. Véase el cuadro siguiente:

MES	CONTRATACIÓN	DESERCIÓN
Octubre	74	39
Noviembre	33	24
Diciembre (*)	No se midió	No se midió
Enero	92	64
Febrero	31	30
Marzo	23	27

(*) Se acordó con el cliente no medir los resultados de ese mes, ya que por tradición, el personal operario abandona el empleo para reunirse con familiares por el periodo vacacional y celebraciones diversas.

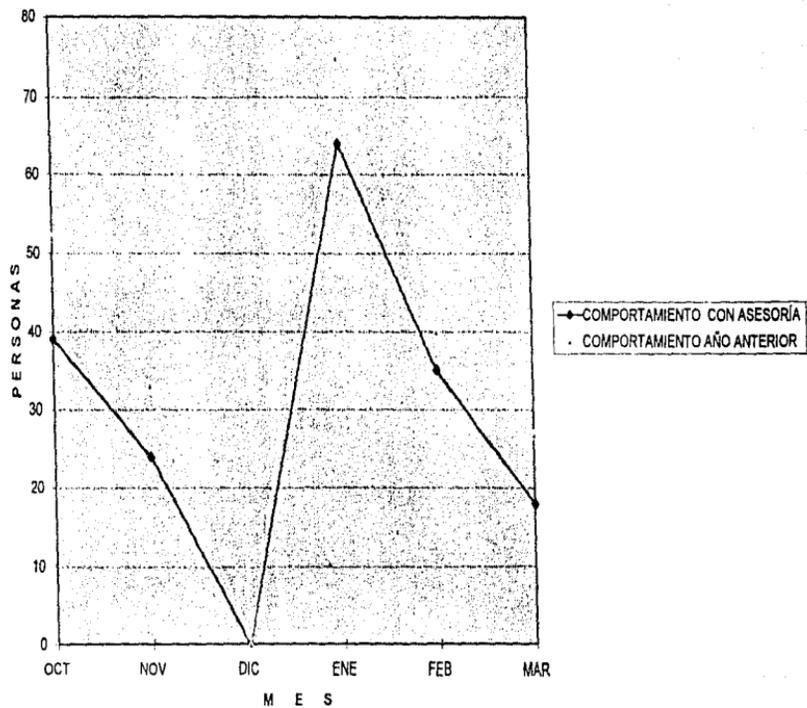
Como puede observarse en la tabla anterior, para el caso de la contratación, el objetivo se cumplió; salvo en el mes de marzo, ya que para esa fecha se tenían cubiertas las vacantes. En el caso de deserción el objetivo se cumplió, excepto en el mes de octubre (fue el mes que inició la asesoría).

Por otro lado, entre las principales causas encontradas que afectaron la deserción del personal, durante el periodo que duró la asesoría, estuvieron:

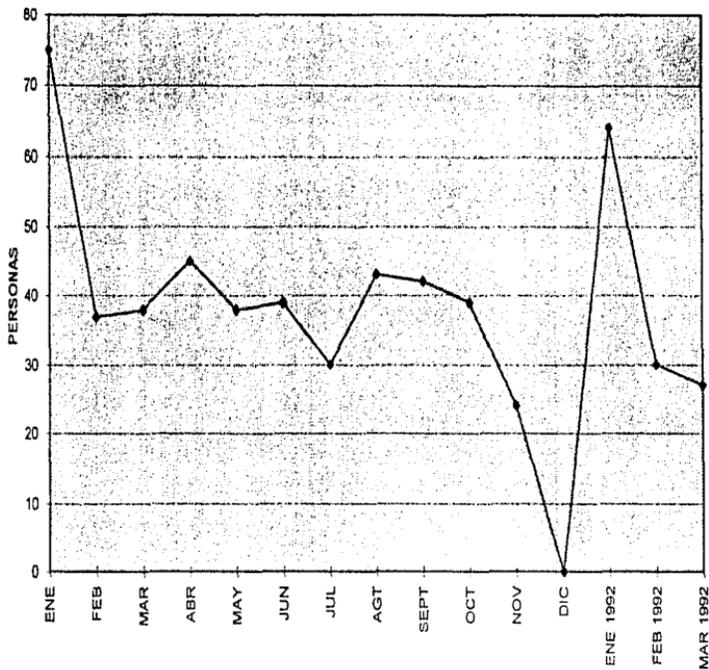
CAUSAS	PORCENTAJE
Abandono de trabajo.	26.5%
Trato.	9.2%
Problemas personales.	4%
Sueldo	3.5%
Transporte.	2%

Véase las siguientes gráficas:

DESERCIÓN DE PERSONAL RESULTADOS COMPARATIVOS



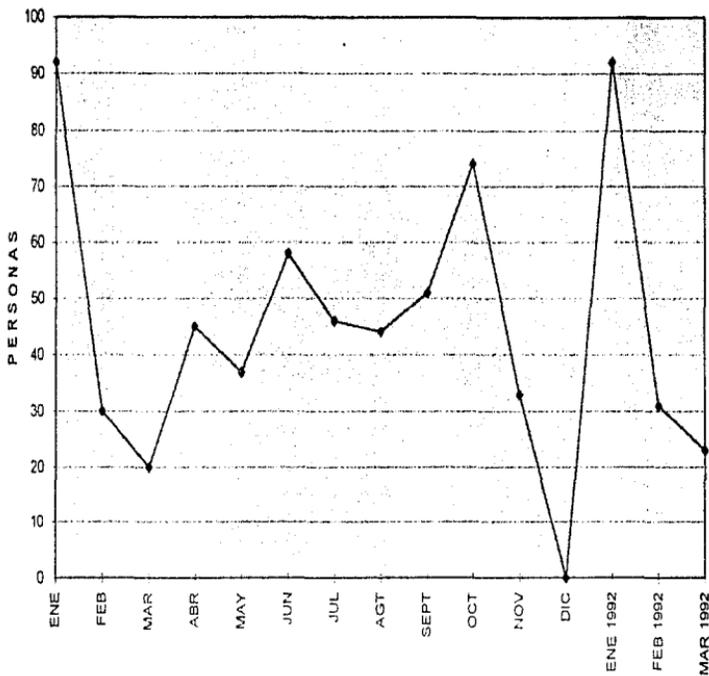
DESERCIÓN 1991-1992



M F S

ASESORIA

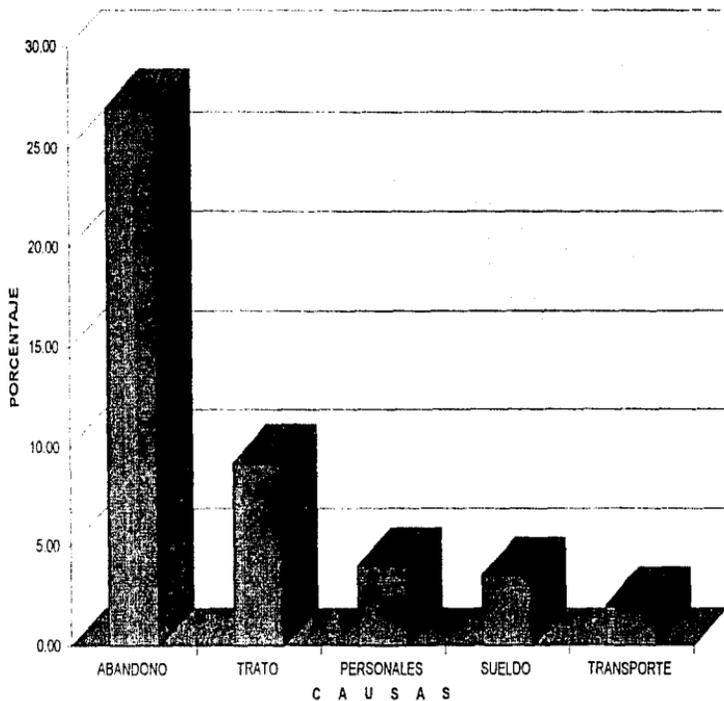
CONTRATACIÓN 1991-1992



M E S

ASESORÍA

CAUSAS DE DESERCIÓN
1991 - 1992



ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

9. ANÁLISIS.

Los conflictos que vive una empresa, son oportunidades de trabajo para asesores y consultores profesionales; capaces de entender la problemática planteada por los ejecutivos de la misma.

En el caso particular de la planta textil, dejó sin fin de experiencias y conocimientos, en el empleo de herramientas del comportamiento humano en las organizaciones.

La intervención inicial de entrenamiento para evaluar la capacidad de la empresa asesora y al mismo tiempo para indagar las primeras causas de rotación de personal; permitieron dar respuesta inmediata al cliente (Shein, 1973), rumbo a las soluciones pactadas.

Por otro lado, el diagnóstico participativo, tuvo sus bases en los conceptos de Kurt Lewin (Robbins, 1987) en dinámica de grupos; la información recopilada y su efecto en el comportamiento del personal operario de la planta, permitió desarrollar un modelo de intervención acorde a las causas vitales encontradas. El modelo de intervención, consideró las bases del comportamiento organizacional al considerar los elementos de toda organización. El proceso de mejora, fue desde la perspectiva del Desarrollo Organizacional, por incidir en la cultura social de la empresa y por modificar la estructura inicial de la empresa (reclutamiento, selección, inducción y entrenamiento del personal).

Durante el desarrollo de la intervención se vivieron situaciones difíciles y de conflicto entre el personal de la planta, desde el director hasta los operarios. Evidencian las carencias y necesidades en el manejo del personal, no fue sencillo asimilarlo y mucho menos aceptarlo; por ello fue necesario el empleo de un método de análisis de problemas por consenso (Grados, 1988) para hacer partícipe al grupo en la resolución de problemas. La técnica empleada tuvo el éxito esperado, es decir, el grupo se comprometió con las soluciones encontradas.

El programa de entrenamiento para mandos medios sobre liderazgo y comunicación, permitió eliminar carencias en la supervisión hacia el personal operario. Posteriormente, comprometer al personal de mando en la aplicación de los conceptos aprendidos, motivó a implementar un sistema de control para retroalimentar a partir de los resultados encontrados. Este aspecto, se formalizó a través de reuniones semanales de trabajo.

El plan de arraigo para el personal operario de la planta, superó las expectativas de asesores y directivos de la planta; ya que se retomaron las características de la población de Atlacomulco, para proponer eventos recreativos, de entrenamiento y culturales para generar arraigo hacia la empresa.

Sistematizar el área de recursos humanos, en sus fases de reclutamiento, selección, inducción y capacitación el personal, permitieron filtrar adecuadamente al personal idóneo para posteriormente inducirlo a las nuevas tareas y responsabilidades de la planta. El nuevo proceso de selección, permitió tener un mejor control desde el ingreso de los operarios en la planta hasta su salida, y así tener información actualizada para retroalimentar el proceso; además permitió adaptar rápidamente al nuevo miembro en los sistemas de producción y ambiente de la planta.

El trabajo de asesoría duró cinco meses de esfuerzo intenso; este proyecto pudo prolongarse por más tiempo. De hecho, los resultados obtenidos, permitieron llevar este mismo modelo a otra de las plantas de la empresa con resultados igualmente satisfactorios.

Sin embargo, todo el tiempo se habló con el director general y accionista de la empresa de la no dependencia de asesores externos para la planta. El acuerdo inicial en el desarrollo y tiempo del programa de la asesoría fue cumplido.

El trabajo de la asesoría culminó con la contratación de un responsable en recursos humanos para la planta. Con la nueva estructura del área se aseguró la continuidad del trabajo de asesoría implantado.

10. CONTRIBUCIONES.

Son varias y valiosas las experiencias que se vivieron en este proyecto sobre rotación de personal, que de manera sencilla pero al mismo tiempo compleja, resulta interesante exponer los beneficios y aprendizajes obtenidos.

En primer lugar, en la formación como Psicólogo del Trabajo, no incorporamos elementos para desarrollarnos como asesores. Recién egresamos de la Facultad de Psicología, la mentalidad de la mayoría de los alumnos piensan en encontrar empleo en una empresa y ofrecer sus servicios en recursos humanos. Entre las actividades de mayor demanda de empleo buscadas por el Psicólogo del Trabajo, están: aplicación de baterías psicológicas, reclutamiento y selección de personal, capacitación (coordinando la función e incursionando en el terreno de la instrucción). No quisiera caer en críticas severas que no lleven a ningún propósito. Yo misma lo pensé y lo realicé.

Sin embargo, hoy más que nunca creo que la Psicología del Trabajo nos abre numerosas e inmensas oportunidades de crecimiento y desarrollo auténticos; más allá de pensar en lo tradicional como práctica profesional. Un área donde podemos sobresalir es la asesoría externa, -claro está- también puede ejercerse internamente.

El punto de vista del psicólogo del trabajo como especialista en el comportamiento humano, no solamente resulta valioso para toda organización; sino que además su visión no está peleada con otras disciplinas. Es más, el psicólogo del trabajo está obligado a poseer una formación interdisciplinaria, como bien lo expresó el Dr. Fernando Arias Galicia en el II Congreso de Psicología del Trabajo, para entender las demás áreas que también integran una organización, como: Administración, Finanzas, Producción, Logística, por mencionar algunas.

Iniciar un proyecto de este tipo, requiere aprender a conocer e identificar al cliente, pero sobre todo de entender su necesidad. Desear corregir un problema de rotación personal, pueden existir varios caminos. En el caso particular de presente trabajo, si bien el cliente estaba interesado en reducir el índice de rotación, la realidad es que le preocupaba más asegurar y proteger los niveles de productividad de la empresa; ya que ésta se mantenía en sus niveles máximos de acuerdo a su capacidad instalada.

De aquí nace el interés por contratar externos, pero con la especialidad del comportamiento humano, después de sus intentos vanos por resolverlo internamente. Por tanto, entender una necesidad de productividad ligada a la mano de obra, fue lo que permitió asegurar el contrato de trabajo.

Schein lo señala "el consultor trabaja paralelamente con el cliente el diagnóstico, para hacerlo propio e iniciar la intervención". El modelo de diagnóstico empleado implicó conocer sobre dinámica de grupos y herramientas concretas sobre análisis de problemas para identificar las principales causas y soluciones a la rotación del personal; modificando la dinámica del grupo para generar un conflicto interno y evidenciar las carencias; posteriormente se buscó detenerlas para identificar áreas de mejora y comprometer al grupo con las soluciones encontradas. Sobre todo de las soluciones que, desde los alcances de la planta, se podían poner en marcha y obtener respuestas rápidas.

Otro elemento de aprendizaje, sin duda fue la creación de un área de recursos humanos, en las áreas de reclutamiento, selección, inducción y entrenamiento. Lo valioso estuvo en el diseño y elaboración de procedimientos y políticas para su funcionamiento. Fue gratificante ver al término del trabajo, cómo se fueron dando las mejoras en el proceso de adaptación del nuevo integrante a la planta y llevar control del comportamiento desde su llegada hasta su integración.

Otra aportación consistió en la formación del personal de mando medio, a través de un programa de entrenamiento diseñado para atender exclusivamente las carencias observadas. El reto a vencer, fue evitar que dicho programa se percibiera como amenaza o evaluación, ya que perdería credibilidad y confianza. El programa incluyó una fase de entrenamiento general y posteriormente se llevó un control minucioso para asegurar su aplicación; por tanto se implementaron juntas exclusivas de retroalimentación para avanzar en el cumplimiento de compromisos.

Poder ofrecer resultados cuantitativos, cuando más de una vez he escuchado la dificultad de medir actitudes; es posible, cuando el psicólogo plantea las variables que puede comprometerse a modificar para evaluar su intervención. Al mismo tiempo, debe plantear sistemas de control a través de gráficas, minutos, reportes, bitácoras, etc. que demuestre el avance de su trabajo con el cliente.

Como última reflexión y, quizá la aportación más valiosa, fue el haber sembrado la importancia que el recurso humano tiene dentro de la organización. Cuidar el ingreso y posteriormente vigilar la permanencia del trabajador para aprovechar su potencial, marcó un rumbo diferente en la organización, así como una nueva cultura de trabajo en pro de su formación y desarrollo.

Finalmente y como conclusión, existe la necesidad de contar con una metodología de trabajo, que permita dar coherencia, orden y sentido al trabajo que realiza el psicólogo del trabajo. Por otro lado, si bien la asesoría enfoca su atención a un sector de la empresa (en este caso de recursos humanos); es de vital importancia que se entienda y comprenda, el resto de los sistemas de la organización (productivo y administrativo) para plantear estrategias más acordes a su problemática global.

Como última reflexión y, quizá la aportación más valiosa, fue el haber sembrado la importancia que el recurso humano tiene dentro de la organización. Cuidar el ingreso y posteriormente vigilar la permanencia del trabajador para aprovechar su potencial, marcó un rumbo diferente en la organización, así como una nueva cultura de trabajo en pro de su formación y desarrollo.

Finalmente y como conclusión, existe la necesidad de contar con una metodología de trabajo, que permita dar coherencia, orden y sentido al trabajo que realiza el psicólogo del trabajo. Por otro lado, si bien la asesoría enfoca su atención a un sector de la empresa (en este caso de recursos humanos), es de vital importancia que se entienda y comprenda, el resto de los sistemas de la organización (productivo y administrativo) para plantear estrategias más acordes a su problemática global.

BIBLIOGRAFÍA

Arias, G. F. (1975). Administración de recursos humanos. México: Trillas.

Ávila, S. L. M. (1995). Importancia de la selección y capacitación en la reducción de rotación del personal sindicalizado, en una planta ensambladora en los periodos de 1990-1993. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México.

Bennis, W.G. (1973). Desarrollo Organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. México: Fondo Educativo Interamericano.

Burke, W. W. (1988). Desarrollo organizacional. Punto de vista normativo. México: Sistemas Técnicos de Edición, S.A. de C.V.

Caballero, M.L. (1995). Integración de un equipo autogestivo para administrar la producción en una empresa textil. Reporte Laboral de Licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM, México.

Camacho, Z. J. (1991). La Rotación de Personal y su efecto en la zona industrial de Atlacomulco. Fac. de Contaduría y Administración. Universidad Autónoma del Estado de México.

Castaño, A. D. A., Sánchez, B. G., Wicab, G. E. (1981). Desarrollo Social y Organización. Problemas y perspectivas del mejoramiento deliberado. México: Editorial IEE, S. A.

Davis y Newstrom. (1986). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw Hill.

DelaCerde, G.J. (1995). Los laberintos del mejoramiento. La búsqueda de la competitividad en la empresa latinoamericana. México: Grupo Editorial Iberoamérica.

Dessler, G. (1988). Organización y Administración. Enfoque situacional. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Durán, L. L. (1993). Los factores del clima laboral que influyen sobre la rotación de personal. Tesis de Licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM, México.

Ferrer, L. (1979). Guía práctica de Desarrollo Organizacional. México: Trillas.

Goldhaber, G. M. (1984). Comunicación organizacional. México: Editorial Diana.

Gómez, B. J. (1989). El rol del saboteador en el grupo pequeño. Tesina de Licenciatura. Facultad de Psicología, UNAM, México.

Grados, E. J. (1988). Reclutamiento, selección e inducción de personal. México: El Manual Moderno.

Grados, E. J. (1991). Retroalimentación. Mecanograma.

Liberman, S. S. (1985). Técnicas grupales. El TKJ para lograr el consenso. Tesis de doctorado. Facultad de Psicología, UNAM, México.

Luc, B. (1987) El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas.

Maldonado, H.W. (1993). Manual de comunicación oral. México: Editorial Alhambra Mexicana.

Margulies N. Raia A. (1994) Desarrollo Organizacional. Valores, proceso y tecnología. México: Diana.

Mecanograma sobre Teorías de la Organización, Fac. de Psicología, UNAM, México, 1988.

Ramírez, T. D. (1991). Estudios sobre rotación de personal en una industria maquiladora. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México.

Reyes, P. A. (1982). Administración de Empresas I y II. México: Limusa.

Robbins, P.S. (1987). Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Schein H. E. (1973) Consultoría de Procesos: su papel en el Desarrollo Organizacional. México: Fondo Educativo Interamericano.

Taller de Consultoría. Simposium Internacional de Desarrollo de las Organizaciones. Castaño A. Septiembre 1995.

Vilchis, R.A. (1994). Propuesta de una estrategia de desarrollo organizacional aplicada en empresas comercializadoras. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM, México.

ANEXOS

CUESTIONARIO

**POBLACIÓN:
PROPÓSITO:**

RESPONSABLE DE LA DIRECCIÓN DE LA PLANTA.
Obtener información de esta población, acerca de su propia opinión sobre la situación de la planta.

1. ¿POR QUÉ SE VA LA GENTE?
2. ¿QUÉ ES LO QUE MÁS CONTRIBUYE A ESTO?
3. ¿POR QUÉ LO CREES ASÍ?
4. ¿EL SALARIO ES ADECUADO AL TRABAJO QUE DESEMPEÑAN?
5. ¿HAY INCENTIVOS ATRACTIVOS PARA EL PERSONAL?
6. ¿QUÉ OPINAS DE LAS PRESTACIONES ACTUALES? ¿POR QUÉ?
7. ¿QUÉ ES LO QUE LA GENTE VALORA PARA PREFERIR UNA EMPRESA?
8. ¿EL PERSONAL TRABAJA A GUSTO AQUÍ? ¿POR QUÉ?
9. ¿ES DIFÍCIL EL TRABAJO PARA EL PERSONAL?
10. ¿CÓMO SE LLEVA LA GENTE ENTRE ELLOS Y CON SUS JEFES?
11. ¿DE QUÉ SE QUEJA LA GENTE?
12. ¿CONOCEN A LOS RESPONSABLES DE LA PLANTA?
13. ¿CÓMO SE TRANSPORTAN A LA EMPRESA Y CUÁNTO TIEMPO HACEN?
14. ¿CUÁLES SON LAS COSAS QUE OFRECEN OTRAS EMPRESAS DE LA ZONA?
15. ¿CÓMO ACOSTUMBRA DIVERTIRSE LA GENTE DE ESTA ZONA?
16. ¿CÓMO SE ELIGE A LA GENTE PARA QUE SE QUEDE?
17. ¿CÓMO VIVE LA GENTE EN ESTA ZONA? ¿QUÉ ES LO MÁS IMPORTANTE PARA ELLOS?
18. ¿LA ZONA CARECE DE PERSONAL?

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

PUESTO:

OPERADOR DE COSTURA.

REPORTA A:

SUPERVISOR DE LÍNEA.

LE REPORTAN:

NINGUNO.

ÁREA DE CONTRIBUCIÓN:

ENTREGA DE PRENDAS ACORDE A LOS MODELOS SOLICITADOS.

PROPÓSITO:

OPERAR LOS PASOS QUE REQUIERE A PRENDA A FABRICAR, DE ACUERDO A LOS PROCEDIMIENTOS PROPORCIONADOS POR EL ÁREA DE INGENIERÍA.

FUNCIONES:

- RECIBIR MATERIAL DE TRABAJO.
- REVISIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA OPERAR LA PRENDA SEÑALADA.
- OPERAR LA PRENDA DE ACUERDO AL PROCEDIMIENTO.
- REVISIÓN DE LAS PRENDAS TRABAJADAS.
- ANOTAR EN HOJA DE REGISTRO EL NÚMERO DE PIEZAS ELABORADAS POR TURNO.

RESPONSABILIDADES PERIÓDICAS TRASCENDENTES

- REPORTAR DESCOMPOSTURAS DE LA MÁQUINA DE COSER.

PERFIL DEL PUESTO

PUESTO:	OPERADOR DE COSTURA.
EDAD:	MAYORES DE 16 HASTA 35 AÑOS.
SEXO:	FEMENINO.
ESTADO CIVIL:	SOLTERA.
ESTUDIOS:	PRIMARIA (SABER LEER Y ESCRIBIR).
EXPERIENCIA:	NO INDISPENSABLE.
HORARIO:	SIN PROBLEMAS.
HABILIDADES:	<ul style="list-style-type: none">• MANUAL.• MANEJO DE MÁQUINA DE COSER.
DOCUMENTACIÓN:	<ul style="list-style-type: none">• COPIA DE ACTA DE NACIMIENTO.• DOS FOTOGRAFÍAS TAMAÑO INFANTIL.
OTROS:	<ul style="list-style-type: none">• LUGAR DE PROCEDENCIA CERCANO.• TIEMPO DE TRANSPORTACIÓN NO MAYOR A UNA HORA.• COSTO DE TRANSPORTACIÓN NO MAYOR A \$5.00 (CINCO PESOS 00/100 M.N.) DIARIOS.• TOTAL DISPONIBILIDAD PARA TRABAJAR TIEMPO EXTRA.• BUENA VISTA.

REQUISICIÓN DE PERSONAL

DEPTO. SOLICITANTE: _____

PUESTO QUE SOLICITA: _____

MOTIVO DE LA VACANTE:

- | | | |
|--------------------------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> RENUNCIA | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> VACACIONES |
| <input type="checkbox"/> LIQUIDACIÓN | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> FALLECIMIENTO |
| <input type="checkbox"/> INCAPACIDAD | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> JUBILACIÓN |
| <input type="checkbox"/> MATERNIDAD | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> PUESTO NUEVA CREACIÓN |

REQUISITOS DEL PUESTO:

SEXO: MASCULINO FEMENINO

ESTADO CIVIL: SOLTERO CASADO INDISTINTO

EDAD MÍNIMA: _____ **MÁXIMA:** _____

PUESTO SINDICALIZADO NO SINDICALIZADO

TIPO DE CONTRATACIÓN: EVENTUAL PLANTA

ESCOLARIDAD:

- | | | |
|---------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> PRIMARIA | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> COMERCIO |
| <input type="checkbox"/> SECUNDARIA | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> PASANTE |
| <input type="checkbox"/> BACHILLERATO | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> TITULACIÓN |

CONOCIMIENTOS EN: _____

EXPERIENCIA:

() NO NECESARIAMENTE
DE _____ MESES
DE _____ AÑOS

SUELDO: _____

HABILIDADES:

() MANUAL () NUMÉRICA
() RETENCIÓN () MAQUINARIA
() MENTAL () OTROS: _____

CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y APTITUDES QUE SE REQUIEREN DEL CANDIDATO (EJEM: BUENA PRESENTACIÓN, AMABLE, ESTATURA, EXTROVERTIDO, ETC.)

PARA SER LLENADO POR EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

NOMBRE DE LA PERSONA SELECCIONADA: _____

PERSONAL: () EXTERNO () INTERNO

FECHA EN QUE ES CUBIERTA LA VACANTE: _____

AUTORIZA:

FECHA: _____

SOLICITUD PONDERADA**DATOS DEL ASPIRANTE**

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRE(S)
DOMICILIO	POBLACIÓN	FECHA
SUELDO MENSUAL DESEADO	PUESTO	CÓMO SE ENTERÓ DEL PUESTO

MARCA CON UNA (x) LO QUE CORRESPONDA A SU RESPUESTA PARA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

- SU DOMICILIO ESTÁ EN:
 ACAMBAY () EL ORO () JOCOTITLÁN ()
 SAN FELIPE () OTRO ()
- ¿TIEMPO QUE EMPLEÓ PARA TRANSPORTARSE A LA EMPRESA?
 30 MINUTOS () 1 HORA () MÁS DE UNA
- ¿CUÁL ES SU SEXO?
 MASCULINO () FEMENINO ()
- SU EDAD ESTÁ ENTRE:
 16 - 20 AÑOS () 21 - 25 AÑOS ()
 26 - 35 AÑOS ()
- ¿ES USTED CASADO (A)?
 SI () NO ()
- ¿CUÁL ES SU GRADO MÁXIMO DE ESTUDIOS?
 PRIMARIA () SECUNDARIA () TÉCNICA ()
 BACHILLERATO ()

-
7. ¿TIENE EXPERIENCIA EN LA COSTURA?
 SI () NO () _____
8. INDIQUE EL COSTO QUE INVIRTIÓ EN
 TRANSPORTARSE PARA TRASLADARSE A LA EMPRESA.
 \$1'5000.00 - \$3,000.00 () \$3'500.00 - \$5'000.00 ()
 MÁS DE \$5'000.00 () _____
9. ¿DE CUÁNTO TIEMPO ES SU EXPERIENCIA EN EL
 PUESTO?
 MENOS DE 1 AÑO () ENTRE 1 Y 2 AÑOS ()
 MÁS DE 2 AÑOS () _____
10. ¿PODRÍA PRESENTAR EN CUANTO SE LE SOLICITEN
 LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS?
 a) ACTA DE NACIMIENTO ()
 b) R.F.C. ()
 c) COMPROBANTE DEL IMSS ()
 SI () NO () _____
11. ¿SE CONTRATARÍA HOY MISMO CON NOSOTROS?
 SI () NO () _____
12. ¿TIENE PROBLEMAS DE HORARIO?
 SI () NO () _____
13. ¿TIENE DISPONIBILIDAD PARA TRABAJAR TIEMPO
 EXTRA?
 SI () NO () _____

**

DECLARO QUE TODO LO EXPRESADO AQUÍ, SE APEGA FIELMENTE A LA REALIDAD, BAJO EL CONOCIMIENTO DE QUE SI ALGÚN DATO RESULTARE; FALSO MI CONTRATO CON ESTA EMPRESA PODRÍA REVOCARSE.

 FIRMA

6. ¿De cuánto tiempo es su experiencia? _____

7. Máquinas de coser que sabe manejar: _____

8. Actualmente vive con: _____

9. ¿Padece alguna enfermedad crónica? _____

10. ¿Se ha enfermado últimamente? _____

11. ¿Podría presentar los siguiente documentos?

- Copia del acta de nacimiento. _____
- R.F.C. (cédula cuarta). _____
- Copia de afiliación al I.M.S.S. _____

12. ¿Cuándo podría empezar a trabajar? _____

13. ¿Puede trabajar en cualquier horario?

Si () No () ¿por qué? _____

14. ¿Puede trabajar tiempo extra?

Si () No () ¿por qué? _____

15. ¿Cuál fue su último empleo?

- Empresa: _____
- Lugar: _____
- Sueldo final: _____
- Tiempo que trabajó: _____
- Motivo de renuncia: _____
- Podríamos solicitar referencias de usted? _____

16. ¿Por cuánto tiempo solicita su contrato? _____

Declaro que todo lo expresado aquí se apega fielmente a la realidad, bajo el conocimiento de que si algún dato resultare falso, mi contratación con esta empresa podría revocarse.

Firma

CUESTIONARIO

POBLACIÓN:
PROPÓSITO:

OPERARIOS.
Conocer la opinión de los operarios posterior al periodo de inducción y entrenamiento.

1. ¿CÓMO ES EL TRATO DE TUS JEFES HACIA TI?
2. ¿TE HAN ENSEÑADO BIEN LA OPERACIÓN DE TU TRABAJO?
3. ¿TE GUSTA TU TRABAJO?
4. ¿CÓMO TE LLEVAS CON TU ENTRENADOR DE SECCIÓN?
5. ¿CÓMO TE LLEVAS CON TU ENTRENADORA GENERAL?
6. ¿CÓMO TE LLEVAS CON TU JEFE DE LÍNEA?
7. ¿QUÉ ES LO QUE TE DESAGRA DA DE TU TRABAJO?
8. ¿TE HAN ATENDIDO BIEN CUANDO SE DESCOMPONE LA MÁQUINA?
9. ¿TE HAN ENTRENADO CON BUENOS MODALES?
10. ¿TE GUSTA TRABAJAR HORAS EXTRAS?
11. ¿SE TE HA PROPORCIONADO TODO EL MATERIAL PARA TRABAJAR?
12. ¿CUÁNDO MERECE SER FELICITADO?
13. ¿CUÁNDO MERECE SER REGAÑADO?
14. ¿TE GUSTA EL AMBIENTE DE LA PLANTA?
 SI NO ¿QUÉ SUGIERES? _____

15. ¿TE AGRADÓ EL CURSO DE INDUCCIÓN?
 SI NO ¿POR QUÉ? _____

CUESTIONARIO

POBLACIÓN:
PROPÓSITO:

OPERARIOS.
Un mes después, posterior a la fecha de ingreso.

1. ¿POR QUÉ CREE QUE EXISTE LA DESERCIÓN?
2. ¿A TU FAMILIA LE AGRADA EL TRABAJO QUE TIENES?
3. ¿QUÉ PIENSAS DEL HORARIO DE TRABAJO EN ESTA EMPRESA?
4. ¿QUÉ OPINAS DEL AMBIENTE DE TRABAJO EN LA EMPRESA?
5. ¿CÓMO ES LA RELACIÓN CON TUS COMPAÑEROS DE TRABAJO?
6. ¿CÓMO ES LA RELACIÓN CON TUS JEFES SUPERIORES?
7. ¿CARECES DE TRANSPORTE DE TU CASA AL TRABAJO?
() SI () NO ¿POR QUÉ? _____
8. ¿EL TRABAJO QUE DESEMPEÑAS EN LA EMPRESA ES DE TU AGRADO?
() SI () NO ¿POR QUÉ? _____
9. ¿CREE ADECUADO EL HORARIO PARA TOMAR TUS ALIMENTOS?
() SI () NO ¿POR QUÉ? _____
10. ¿HAS PENSADO O DESEADO TRABAJAR EN OTRO LUGAR?
() SI () NO ¿POR QUÉ? _____
11. ¿CÓMO ES LA ATENCIÓN MÉDICA QUE BRINDA EL SEGURO SOCIAL?
() BUENA () MALA ¿POR QUÉ? _____
12. ¿EL SUELDO QUE PERCIBES TE AYUDA A CUBRIR GASTOS PERSONALES?
() SI () NO ¿POR QUÉ? _____

13. CUANDO RECIBES ALGUNA LLAMADA DE ATENCIÓN POR ALGÚN JEFE SUPERIOR, DECIDES QUE LO MÁS CONVENIENTE ES NO REGRESAR AL TRABAJO.

() SI () NO ¿POR QUÉ? _____

14. ¿CONSIDERAS QUE EL ENTRENAMIENTO QUE RECIBES ES ADECUADO?

() SI () NO ¿POR QUÉ? _____

15. ¿QUÉ ES LO QUE TE DESAGRADA DE TU TRABAJO?

16. ¿TE HAN ATENDIDO BIEN CUANDO SE DESCOMPONE LA MÁQUINA?

() SI () NO ¿POR QUÉ? _____

17. ¿TE GUSTA TRABAJAR TIEMPO EXTRA?

() SI () NO ¿POR QUÉ? _____

18. ¿SE TE HA PROPORCIONADO TODO EL MATERIAL PARA TRABAJAR?

() SI () NO ¿POR QUÉ? _____

19. ¿CREES QUE TE HAS DESARROLLADO BIEN Y NO TE LO HAN RECONOCIDO?

() SI () NO ¿POR QUÉ? _____

20. ¿CREES QUE LAS LLAMADAS DE ATENCIÓN QUE TE HAN DADO SON JUSTAS Y CORRECTAS?

() SI () NO ¿POR QUÉ? _____

21. ¿QUÉ SUGIERES PARA QUE EL TRABAJO SEA MÁS AGRADABLE?

22. ¿TE AGRADÓ EL CURSO DE INDUCCIÓN?

() SI () NO ¿POR QUÉ? _____

ENTREVISTA DE SALIDA

DEPARTAMENTO: _____ LÍNEA: _____

PUESTO: _____ SUeldo INICIAL: _____ SUeldo FINAL: _____

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO: _____

FECHA DE INGRESO: _____ FECHA DE SUPERACIÓN: _____

SEXO: _____

AGRADECEMOS ANTICIPADAMENTE SU COLABORACIÓN EN EL LLENADO DE ESTE CUESTIONARIO. LA INFORMACIÓN QUE USTED PROPORCIONE SERÁ FUNDAMENTAL PARA MEJORAR LAS CONDICIONES GENERALES DE NUESTRA EMPRESA.

1. ¿CUÁL ES EL MOTIVO DE SU SEPARACIÓN?
() DESPIDO () RENUNCIACIÓN VOLUNTARIA

RAZONES: _____

2. ¿QUÉ FUE LO QUE MÁS LE AGRADÓ DE LA EMPRESA?

3. ¿QUÉ FUE LO QUE MÁS TE DESAGRADÓ DE LA EMPRESA?

4. ¿QUÉ OPINAS DE TUS JEFES?

5. ¿QUÉ OPINÓ DE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO?

6. ¿QUÉ OPINÓ DE SUS PRESTACIONES?

7. SUGERENCIAS PARA MEJORAR:

8. ¿SE VOLVERÍA A CONTRATAR CON NOSOTROS?

SI ()

NO ()

¿POR QUÉ?
