



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

## FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN

“FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN  
DE PERSONAL A PARTIR DE UN ANÁLISIS DE  
CLIMA LABORAL”

**TESIS**

Para obtener el título de  
**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

**HAYDE DOLORES CAMPOS LUNA**

ASESOR DE TESIS

**ING. OSCAR HERNÁNDEZ SÁNCHEZ**

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO, 2014.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLÁN  
ASUNTO: VOTO APROBATORIO

M. en C. JORGE ALFREDO CUÉLLAR ORDAZ  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN  
PRESENTE

M. en A. ISMAEL HERNÁNDEZ MAURICIO  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán.

Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos a comunicar a usted que revisamos **La Tesis:**

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL A PARTIR DE UN ANÁLISIS DE CLIMA LABORAL.

Que presenta la pasante: **HAYDE DOLORES CAMPOS LUNA**

Con número de cuenta: **09760155-3** para obtener el Título de: **Licenciada en Administración**

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro **VOTO APROBATORIO.**

ATENTAMENTE

“POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU”

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 03 de Julio de 2014.

**PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO**

	NOMBRE	FIRMA
<b>PRESIDENTE</b>	L.A. Martha Patricia Santana Velázquez	
<b>VOCAL</b>	I.M.E. Oscar Hernández Sánchez	
<b>SECRETARIO</b>	M.A. José Santana Rivera	
<b>1er SUPLENTE</b>	L.D. Juan Arredondo Contreras	
<b>2do SUPLENTE</b>	Ing. Gabino Díaz Díaz	

NOTA: Los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127).

En caso de que algún miembro del jurado no pueda asistir al examen profesional deberá dar aviso por anticipado al departamento.  
(Art 127 REP)

HHA/Vc

# **AGRADECIMIENTOS**

## ***A DIOS***

Por estar conmigo en cada paso que doy, por ser el amigo que nunca falla y la luz que me guía en el camino, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por reglarme una familia maravillosa.

## ***A MI ASESOR (ING. OSCAR HERNÁNDEZ SÁNCHEZ)***

Por brindarme su confianza y apoyo incondicional, por dedicarme su tiempo y brindarme sus conocimientos ser mi guía para que este proyecto hubiera sido posible.

## ***A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTILÁN***

Por darme la oportunidad de desarrollarme como profesionista y formar de su historia y por tener el privilegio de ser PUMA.

## ***A MIS HERMANOS***

Joel, Silvia Eliuth y Paty, Gracias por apoyo en momentos difíciles y por su cariño incondicional.

# ***DEDICATORIAS***

## ***A MI ESPOSO (Antonio Alarcón)***

Gracias mi amor por ser mí cómplice en todo momento, por haber tomado este viaje de vida conmigo y ser mí incondicional, por darme tu paciencia y fuerza para no claudicar en esta etapa, por hacer de mí una mejor persona y por impulsarme para concluir este ciclo. TE AMO.

## ***A MIS HIJOS***

### ***Brenda***

Mi niña, gracias por ser mí mejor amiga y por motivarme a ser mejor día con día, por animarme para llegar a esta meta. TE AMO.

### ***Brandon***

Mi niño, gracias por tus palabras siempre tan exactas, por tus sonrisas, cariño por estar siempre dispuesto a ayudar y por alentarme siempre. TE AMO.

## ***A MIS PAPÁS (HERLINDA LUNA Y JOEL CAMPOS)***

Gracias por darme la vida y por estar siempre incondicionalmente en cada logro, los amo.

***FAMILIA SON MI MOTOR.***

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	VI
CAPITULO 1 .....	9
1.1. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN .....	9
1.1.2 EFECTOS DE LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL EN LA ADMINISTRACIÓN .....	10
1.1.3 PRECURSORES DE LA ADMINISTRACIÓN .....	12
1.2 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE ALGUNOS AUTORES .....	13
1.2.1 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN .....	15
1.2.2 LA ADMINISTRACIÓN Y SU ENFOQUE INTERDISCIPLINARIO .....	16
1.2.3 ESCUELAS DE LA ADMINISTRACIÓN .....	19
1.2.3.1 ESCUELA CLÁSICA .....	19
1.2.3.2.3 ESCUELA ESTRUCTURALISTA (MAX WEBER).....	24
1.2.3.2.4 ESCUELA EMPÍRICA .....	26
1.2.3.2.5 ESCUELA DE LAS MOTIVACIONES (ABRAHAM MASLOW) .	27
1.2.3.2.6 ESCUELA DE LAS MOTIVACIONES (CLAYTON ALDERFER)	29
1.2.3.2.7 ALGUNOS AUTORES DE LA ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO .....	30
CAPÍTULO 2 .....	36
2.1 ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS (CAPITAL HUMANO) .....	36
2.1.1 DEFINICIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	36
2.1.2 ANTECEDENTES DE LOS RECURSOS HUMANOS .....	36
2.2 FUNCIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS .....	38
2.2.1 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN ..	41
2.2.1.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL .....	41
2.2.1.2 PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL .....	41
2.2.1.3 FUENTES DE RECLUTAMIENTO .....	42
2.2.1.4 FILTROS DE PRESELECCIÓN .....	44
2.2.1.4 SELECCIÓN DE PERSONAL .....	53
2.2.1.5 CONTRATACIÓN .....	63
2.2.1.6 INDUCCIÓN .....	65
2.2.1.7 REMUNERACIÓN .....	67
2.2.1.8 VACACIONES .....	69
2.3 HIGIENE Y SEGURIDAD DE PERSONAL .....	70
CAPÍTULO 3 .....	76
3.1 LIDERAZGO .....	76

3.1.1	DEFINICIÓN DE LIDERAZGO.....	76
3.1.2	VISIÓN HISTÓRICA SOBRE EL LIDERAZGO .....	79
3.1.3	TEORÍAS SOBRE EL LIDERAZGO.....	79
3.1.3.1	TEORÍA DE LOS RASGOS (RALPH STOGDILL Y EDWIN GHISELLI).....	80
3.1.3.2	TEORÍAS BASADAS EN EL COMPORTAMIENTO (TEORIA DE LA PERSONALIDAD) .....	80
3.1.3.3	TEORÍA DE LOS ROLES (HENRY MINTZBERG).....	82
3.1.3.4	TEORÍAS SITUACIONALES O DE CONTINGENCIAS .....	83
3.1.3.5	TEORÍAS EMERGENTES.....	84
3.2	LIDERAZGO TRADICIONAL .....	85
3.2.1	LÍDER AUTOCRÁTICO .....	85
3.2.2	LÍDER DEMOCRÁTICO .....	86
3.2.3	LÍDER LAISSEZ-FAIRE .....	87
3.2.4	CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER.....	87
3.2.5	FUNCIONES DE UN LÍDER .....	88
3.3	LIDERAZGO ESTRATÉGICO.....	90
3.4	LIDERAZGO CONTEMPORANEO .....	92
3.5	TEORIA DEL GRID.....	94
CAPÍTULO 4.....		98
4.1	DEFINICIÓN DE CLIMA LABORAL .....	98
4.1.1	TEORÍAS SOBRE EL CLIMA LABORAL .....	106
4.1.2	TIPOS DE CLIMA LABORAL.....	108
4.2	COMPONENTES DEL CLIMA LABORAL.....	111
4.2.1	COMO SE DIAGNOSTICA EL CLIMA LABORAL .....	113
4.1.3	FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL ...	115
4.1.3.1	CAUSAS MÁS COMUNES QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL.....	115
4.3	CALCULO DE ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL .....	117
4.4	COSTOS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL.....	118
4.5	ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL.....	124
CAPÍTULO 5.....		127
5.1	RESEÑA DE LA EMPRESA (SERVICIOS SYF S.A. DE C.V.).....	127
5.1.1	MISIÓN.....	128
5.1.2	VISIÓN .....	128
5.2	CARENCIA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS .....	129
5.3	DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE VENTA DIRECTA.....	130

5.3.1 CON RELACIÓN A: EL ESTADO CIVIL, GRADO DE ESTUDIOS Y TIEMPO QUE TIENEN LABORANDO .....	130
5.3.2 CON RELACIÓN A: SI SE SIENTE SATISFECHO CON EL SALARIO QUE PERCIBE .....	132
5.3.3 CON RELACIÓN A: SI CONOCEN LA MISIÓN Y LA VISIÓN .....	134
5.3.4 CON RELACIÓN A: SI SE SIENTEN ADAPTADOS A SU CARGO Y SI SU TRABAJO ES RECONOCIDO .....	135
5.3.5 EN TORNO A LAS RELACIONES CON EL GRUPO DE TRABAJO...	137
5.3.6 SOBRE A LAS INASISTENCIAS POR MOTIVOS DE SALUD O ENFERMEDADES DE SUS HIJOS.....	139
5.3.7 SI PRESENTAN ARGUMENTOS CUANDO SE ENFERMAN .....	141
CONCLUSIONES .....	143
BIBLIOGRAFÍA .....	146
ANEXOS .....	148



## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. PIRÁMIDE DE MASLOW.....	28
FIGURA 2. ETAPAS DE LA ENTREVISTA.....	47
FIGURA 3. ENTREVISTA PROFUNDA .....	48
FIGURA 4. PROCESO DE EVALUACIÓN.....	54
FIGURA 5. CAUSAS DE ROTACIÓN DE PERSONAL .....	116
FIGURA 6. ORGANIGRAMA SYF S.A. DE C.V. ....	129
FIGURA 7. GRÁFICA SEGÚN RESULTADOS DEL ESTADO CIVIL .....	130
FIGURA 8. GRÁFICA SEGÚN EL GRADO DE ESTUDIOS .....	131
FIGURA 9. GRÁFICA SEGÚN LA ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA .....	131
FIGURA 10. GRÁFICA EN RELACIÓN A LA SATISFACCIÓN EN EL SALARIO.....	133
FIGURA 11. GRÁFICA DEL PERSONAL QUE CONOCE LA .....	134
FIGURA 12. GRÁFICA DE PERSONAS ADAPTADAS A SU TRABAJO .....	136
FIGURA 13. GRÁFICA DEL NIVEL QUE TIENE EL EMPLEADO DENTRO DE LA EMPRESA .....	136
FIGURA 14. GRÁFICA CON RELACIÓN A SU TIPO DE TRABAJO .....	138
FIGURA 15. GRÁFICA DE INASISTENCIA POR ENFERMEDADES DE LOS HIJOS .....	139
FIGURA 16. GRÁFICA POR INASISTENCIAS POR PROBLEMAS DE SALUD .....	140
FIGURA 17. GRÁFICA DE PERSONAS QUE PRESENTAN JUSTIFICANTE ...	141

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. QUÉ HACER CON CANDIDATOS PROBLEMA .....	50
TABLA 2. EVALUACIONES TÉCNICAS .....	55
TABLA 3. EJEMPLO DE PRUEBAS PSICOMÉTRICAS - LABORALES.....	56
TABLA 4. PERIODO VACACIONAL ACORDE .....	69
TABLA 5. FACTORES DE CONTEXTO Y CONTENIDO .....	74
TABLA 6. DIFERENCIAS ENTRE LÍDER Y JEFE .....	90
TABLA 7. ETAPAS DEL LIDERAZGO .....	93
TABLA 8. MODELOS CAMBIANTES DEL LIDERAZGO.....	94
TABLA 9. DATOS OBTENIDOS SEGÚN FORMULARIO APLICADO.....	130
TABLA 10. SATISFACCIÓN DEL SALARIO PERCIBIDO .....	132
TABLA 11. CONOCIMIENTO DE MISIÓN Y VISIÓN .....	134
TABLA 12. ADAPTACIÓN A SU CARGO .....	135
TABLA 13. RELACIONES CON EL GRUPO DE TRABAJO.....	137
TABLA 14. INASISTENCIAS POR LOS HIJOS.....	139
TABLA 15. SI PRESENTAN JUSTIFICANTE.....	141

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación es un acercamiento a la problemática de los recursos humanos en la empresa, especialmente enfocado en el fenómeno de la rotación de personal dentro de un análisis de Clima Laboral.

Según Chiavenato el término rotación de recursos humanos se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente así como en su libro de Administración de Recursos Humanos el término clima organizacional se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional, tal y como lo perciben los miembros de una empresa.

El Clima Laboral puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la empresa y puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran, por lo tanto, su conocimiento proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción, como en su estructura organizacional por lo tanto puede ser un gran punto para la productividad de cada persona dentro de la empresa, evidenciando el comportamiento de los colaboradores, su manera de relacionarse con la empresa y con la tecnología implementada por la misma, lo cual produce un Desarrollo Humano Productivo. El Clima Laboral no es tangible pero es algo que se percibe porque está presente siempre. Ninguna empresa es igual a otra, cada empresa es única

Con su propia cultura, políticas y procedimientos así como también cada persona es diferente entre sí con relación a sus creencias, tradiciones y su cultura y por sí mismas constituyen el Clima Laboral. Sin embargo, para poder lograr un cierto Clima Laboral, que sea adecuado entra otro punto muy importante como es el Liderazgo el cual está relacionado con el “saber hacer” de los directivos ya que un verdadero líder que desea alcanzar el éxito con su empresa debe entender que no sólo debe de enfocar sus esfuerzos hacia la búsqueda de utilidades, sino que debe de ver al capital humano como el factor clave para el desarrollo de su actividad empresarial.

En un buen Clima Laboral, tomando en cuenta la situación actual, las organizaciones se enfrentan a cambios constantes del entorno a los cuales tienen que adaptarse para sobrevivir, asimismo con la globalización de mercados y el desarrollo de la tecnología y las comunicaciones, las organizaciones tienen que identificar y desarrollar ventajas competitivas y brindar servicios y/o productos de alta calidad.

Para ello, es necesario que las organizaciones se encuentren en óptimas condiciones desde el interior de las mismas, en donde exista satisfacción de los colaboradores que impacte en su productividad.

Hoy en día, aún existen empresas que no le dan la suficiente importancia al tema de Clima Laboral o bien carecen de conceptos básicos de la filosofía de Recursos Humanos y en realidad es un aspecto medular en el desarrollo estratégico de cualquier empresa.

El Clima Laboral puede ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran, en virtud de que es la opinión de los integrantes se forman de la organización a la que pertenecen. Ello incluye el sentimiento que se forma de su cercanía o distanciamiento con los líderes, colaboradores y compañeros de trabajo, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura entre otras. Sin embargo. El Clima Laboral también puede ser percibido como negativo por parte de los colaboradores cuando ellos observan un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos de la misma.

---

---

# Capítulo 1

---

---

## Capítulo 1

### 1.1. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

Para poder entender la administración se debe conocer la perspectiva de la historia de su disciplina, los hechos acerca de lo que ha pasado en situaciones similares anteriores, y relacionarlas con otras experiencias y otros conocimientos actuales. Es por eso la importancia de conocer la historia y origen de la administración.

La administración aparece desde que el hombre comienza a trabajar en sociedad. El surgimiento de la administración es un acontecimiento de primera importancia en la historia social en pocos casos, si los hay, una institución básicamente nueva, o algún nuevo grupo dirigente, han surgido tan rápido como la administración desde principios del siglo. Pocas veces en la historia de la humanidad una institución se ha manifestado indispensable con tanta rapidez. La administración que es el órgano específico encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es, con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico, refleja el espíritu esencial de la era moderna. Es en realidad indispensable y esto explica por qué, una vez creada, creció con tanta rapidez. El ser humano es social por naturaleza, por ello tiende a organizarse y cooperar con sus semejantes. La historia de la humanidad puede describirse a través del desarrollo de las organizaciones sociales, partiendo en la época prehispanica por las tribus nómadas, donde comienza la organización para la recolección de frutas y la caza de animales, y después con el descubrimiento de la agricultura paso a la creación de las pequeñas comunidades. Si pudiéramos repasar toda la historia de la humanidad, encontraríamos que, los pueblos antiguos trabajaron unidos en organizaciones formales (ejemplo los ejércitos griegos y romanos, la iglesia católica romana, la compañía de las indias orientales, etcétera). También las personas han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficaces y eficientes, mucho antes de que el término "administración" apareciera y se hubiera definido.

# Capítulo 1

---

Las sociedades se han ido transformando, ya que durante siglos se caracterizaron por poseer formas predominantes agrarias, donde la familia, los grupos informales y las pequeñas comunidades eran importantes. Posteriormente, éstas se transformaron en otras de tipo industrial, impulsadas por la Revolución Industrial y caracterizadas por el surgimiento y desarrollo de las grandes organizaciones y centros industriales. El cuerpo sistemático de conocimientos sobre la administración se inicia en plena Revolución Industrial, en el siglo XIX, cuando surgieron las grandes empresas que requerían de nuevas formas de organización y prácticas administrativas. La empresa industrial a gran escala era algo nuevo.

## 1.1.2 EFECTOS DE LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL EN LA ADMINISTRACIÓN

Los cambios que se produjeron en Inglaterra entre los años 1700 y 1785, con motivo de la invención y utilización de la máquina de vapor, del coque para los altos hornos, la fundición de acero y el transporte realizado mediante la locomotora. Todo ello permitió avances extraordinarios en la industria textil y una alta productividad en otras. Esta revolución paso después a América y a los demás países del mundo. Las innovaciones técnicas de la Revolución Industrial produjeron por sí solas un impacto sobre el pensamiento administrativo, más poderoso que todo lo que había ocurrido anteriormente.

Puede decirse que existen tres etapas básicas en el cambio de la estructuración de las empresas en este período:

- a) ***El sistema familiar.*** Como ya se señaló, este sistema en la organización del trabajo artesanal en la Edad Media, y continuó hasta los inicios de la Revolución Industrial. Pero permitiendo a cada familia productora especializarse en alguna área. La especialización máxima que cada grupo familiar no produzca sólo para satisfacer sus necesidades, sino también para la venta o el trueque.

## Capítulo 1

---

Había pocas posibilidades e interés para buscar y desarrollar técnicas de administración aún más productiva, porque el mercado lo constituye la propia ciudad en que se encuentra la empresa o, al menos los lugares más cercanos, por falta de transportación adecuada para los productos.

- b) **El sistema de trabajo a domicilio.** La aparición de herramientas más eficientes para producir, provocaba que quienes no podían adquirirlas estuvieran en desigualdad en la competencia con los demás fabricantes, en materia textil, la máquina de hilar sustituía con creces la labor manual de muchos trabajadores y hacia el producto más barato. Por otra parte, quienes contaban con máquinas podían también controlar y acaparar la materia prima. El resultado fue que algunos empresarios actuaran como contactos o corredores en las ferias rurales, comprando – por una parte- o controlando la materia prima, y contratando- por la otra- la producción que con ella llevaría a cabo las familias dedicadas a esos artículos pagándoles por el producto final a una tasa por pieza, esto es, a lo que hoy en día se denomina “*destajo*”. Dentro de este sistema el empresario fungía como coordinador; los trabajadores no laboraban juntos sino que cada quien en su casa y entregaban lo producido con la materia prima que se les había proporcionado, recibiendo el pago según las piezas que se hubieran elaborado.
- c) **El sistema fabril.** Se constituyó hasta que apareció la maquinaria movida por motores de vapor. Las máquinas se colocaban juntas bajo un mismo techo y los empleados se presentaban a trabajar a esas factorías. Se afina el control de costos de capital, para buscar como maximizar la utilización de éste, lo que se consideraba que se podría lograr sólo supervisándolos en grupos en vez de que estuvieran trabajando en lugares distintos y en forma individual. Los mecanismos de transmisión de la fuerza motriz fueron algunos elementos que permitieron mejorar aún más la productividad.



# Capítulo 1

---

Algunos de los principales resultados administrativos fueron: la necesaria división del trabajo, el papel del administrador o dueño – que era el coordinador--, la necesidad de establecer la disciplina en la fábrica y la fijación de un horario de trabajo. Debido a las ideas de un liberalismo machesteriano, este último sistema trajo como consecuencia la deshumanización del trabajo, ya que el trabajador era visto como un engrane más dentro de la factoría.

Es indiscutible, que la división del trabajo o especialización, crea la necesidad de establecer un mando que permitiera la disciplina y, sobre todo, la coordinación entre las diversas actividades, niveles jerárquicos, etcétera., constituyeron el punto de partida de mayor intensidad para la administración, que a través de algunos pensadores famosos llevó poco después a esta disciplina –por medio de Taylor y Fayol, principalmente- a su verdadera formación como una profesión.

## 1.1.3 PRECURSORES DE LA ADMINISTRACIÓN

### **Henry R. Towne (1844-1924)**

Trabajo como presidente de la compañía manufacturera Yale y Towne durante 48 años lo que le permitió introducir métodos administrativos en las plantas de su propia empresa e innovar los sistemas de jornal por trabajo a destajo. Abogó por un intercambio de experiencias entre los gerentes de servicios de diferentes organizaciones, logrando con esto el desarrollo del conocimiento administrativo. A partir de 1870 inició la aplicación sistemática de métodos administrativos, dando paso a lo que hoy conocemos como la administración científica.

### **Charles Babage (1792-1871)**

Matemático Británico que se anticipó a la administración científica moderna y al desarrollo del enfoque científico de ésta: consideró que los principios de organización son aplicables a cualquier campo en donde la coordinación del esfuerzo humano es esencial para el logro de un objetivo común; estudio la

# Capítulo 1

---

relación entre el trabajo y los seres humanos, específicamente el número de veces que cada operación era repetida por hora, y enfatizó que el trabajo debe ser dividido en esfuerzo físico y mental, y la determinación del costo exacto de cada proceso; ya que cada trabajador debe obtener una gratificación proporcional a su propia eficiencia y al éxito del negocio. Asimismo, se le atribuye el invento de una máquina diferencial precursora de la actual computadora electrónica, además del diseño y construcción de la maquinaria.

## **Robert Owen (1771-1858)**

Practicó la administración de personal mediante experimentos; aprovechó la construcción de casas para los obreros apilarlos ordenadamente en las calles desperdicios en lugar de dejarlos tirados; y en las fábricas hizo que cada empleado portara un pequeño cubo de madera cuyos lados eran pintados de un color que iba de claro a oscuro, según los diferentes grados de conducta (blanco, excelente; amarillo, bueno; azul, indiferente; negro, malo), logrando así una elevada productividad.

Asimismo, estableció que el volumen y calidad de la producción de un obrero está en la relación con las condiciones internas y externas de trabajo, y del ambiente total.

## **1.2 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE ALGUNOS AUTORES**

**Henri Fayol:** Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

**José Antonio Fernández Arena:** Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través de un esfuerzo humano coordinado.

**Koontz y O'Donell:** Dirección de un organismo social y su efectividad de alcanzar sus objetivos en la habilidad de conducir a sus integrantes.

## Capítulo 1

---

**George R. Terry:** Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.

**Peter Druker:** Asegura que pocas compañías tienen ideas precisas de su misión, lo que ocasiona tomar un camino equivocado que conduce a sus peores errores, y de ahí la falta de planeación de muchas empresas.

**Sergio Hernández y Rodríguez:** Es la actividad encargada de organizar y dirigir el trabajo individual y colectivo efectivo en términos de objetivos predeterminados.

**Idaberto Chiavenato:** Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.

**F. Tanenbaum:** Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.

**Coulter y Robbins:** Consiste en el proceso de coordinar e integrar las actividades de trabajo, de modo que se lleven a cabo eficientemente y eficazmente junto con otras personas y por medio de ellas.

**Bernardo Klisberg:** Trata en general de todas las organizaciones, es decir el ámbito de la administración no está constituido en forma exclusiva por un tipo particular de empresa, sino que su objeto de estudio será la empresa pública o privada, un hospital, organizaciones económicas, culturales, religiosas, políticas, sociales, etcétera. Con o sin fines de lucro.

**Agustín Reyes Ponce:** es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

**Lourdes Munch Galindo y José García Martínez:** Proceso cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad.

# Capítulo 1

---

## 1.2.1 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Una de las formas más sencillas de la administración, en nuestra sociedad, es la administración del hogar y una de las más complejas la administración pública. Pero el fenómeno administrativo no solamente nació con la humanidad sino que se extiende a la vez a todos los ámbitos geográficos y por su carácter Universal, lo encontramos presente en todas partes. Es el ámbito del esfuerzo humano donde existe siempre un lado administrativo de todo esfuerzo planeado.

La importancia de la administración se ve en que está imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Su correcta aplicación ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante.

**Agustín Reyes Ponce** nos enumera la importancia de la administración como:

La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.

El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etcétera con que ese organismo cuenta.

Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de su elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etcétera.

La elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico, social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida

# Capítulo 1

---

económica social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo. En especial para los países que están desarrollándose; es uno de los requisitos substanciales el mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etcétera, bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, lo que viene a él punto de partida de ese desarrollo.

Podemos concluir la importancia de la administración, con los hechos que la demuestran objetivamente:

- La administración se aplica a todo tipo de Empresa
- El éxito de un organismo depende directa e inmediatamente de su buena administración.
- Una adecuada administración eleva la productividad.
- La eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo.
- En los organismos grandes la administración es indiscutible y esencial.
- En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir, es aplicando adecuadamente la administración.

## 1.2.2 LA ADMINISTRACIÓN Y SU ENFOQUE INTERDISCIPLINARIO

Para desarrollar su trabajo eficientemente, el administrador debe apoyarse en diversos conocimientos, teorías y técnicas propios del área administrativa, y de su experiencia personal. Además, debe reunir otros conocimientos que le permitan generar un pensamiento integral y solucionar la problemática organizacional. Por

## Capítulo 1

---

ejemplo, conocer la conducta humana le ayudará a resolver problemas de motivación individuales y de grupo. Por eso la necesidad de incluir en su preparación nociones de Psicología y Sociología.

Asimismo, este profesional toma algunas decisiones con base en referentes estadísticos y ciencias cuantitativas avanzadas; o analiza e interpreta estados financieros, por lo que debe conocer la teoría contable y finanzas. En resumen debe apoyarse en disciplinas como la Contaduría, Finanzas, Matemáticas, Derecho, Estadística e Informática, para ser más objetivo y eficiente en su desempeño.

### Administración y Psicología

Una de las tareas primordiales del administrador, es dirigir y coordinar a su personal para alcanzar los objetivos generales y particulares de la organización. Por eso debe tener conocimientos acerca de la conducta humana, con el fin de incidir en el comportamiento de los miembros de la entidad para que desarrollen eficientemente sus labores.

En este orden, la Psicología ayuda al administrador a estudiar y analizar la conducta, personalidad y necesidades básicas de los empleados, individual y colectivamente, para poder aplicar los incentivos de motivación necesarios para su mejor desempeño laboral. Por ello esta disciplina proporciona herramientas necesarias para saber las necesidades de los clientes que demandan constantemente productos vanguardistas y de acuerdo a sus necesidades. En otras palabras, para desarrollar nuevos productos, tener éxito y conquistar más clientes, se debe analizar y estudiar el comportamiento del consumidor; y en esta labor es fundamental el conocimiento de la Psicología.

### Administración y Sociología

La Sociología (que estudia los valores, el concepto de grupo, la ética empresarial, autoridad, comunicación, etcétera.) ayuda a comprender al hombre en sociedad. Dentro de una organización, es importante considerar la cultura para entender la

## Capítulo 1

---

conducta del trabajador en grupo. Por ejemplo, hablar de calidad no tiene un mismo significado para un trabajador japonés que para un mexicano. En este sentido, la Psicología nos muestra los principales factores de estudio en el trabajo grupal; a diferencia de la Psicología, que observa al trabajador como individuo.

### Administración y Economía

Hoy en día, las organizaciones no pueden llevar a cabo los planes táctico-estratégicos sin antes consultar el entorno económico (por ejemplo, monitorear diariamente las bolsas de valores más importantes del mundo, la paridad del peso mexicano). Además, tomar en cuenta el crecimiento de una organización, pues afectan directa e indirectamente sus resultados monetarios. La sustentabilidad se refiere a la administración eficiente y racional de los recursos, de manera tal que sea posible mejorar el bienestar de la población actual sin comprometer la calidad de vida de las generaciones futuras.

Uno de los principales retos que enfrenta México en materia de desarrollo sustentable es incluir al medio ambiente como uno de los elementos de la competitividad y el desarrollo económico y social. Entre los factores clave del desarrollo sustentable, se encuentra el crecimiento poblacional, la demanda energética, el cambio climático, la escasez de recursos y del agua, y el manejo de residuos. La economía en general otorga a la administración un marco analítico y una capacidad de abstracción de los problemas a los que se enfrentan las organizaciones cotidianamente, mejorando la eficacia de la administración en general.

### Administración y Derecho

Las organizaciones actúan en un marco legal, es decir, en concordancia con las leyes crean documentos para su funcionamiento (contratos colectivos de trabajo, servicios profesionales, compra-venta, publicidad, etcétera). Por ello, en cualquier entidad, el conocimiento y práctica del Derecho son fundamentales, pues de esto depende que cumpla con el gobierno y los trabajadores.

# Capítulo 1

---

## Administración y Matemáticas

Cuando trabajamos en un presupuesto, realizamos operaciones matemáticas, con sus respectivas variables, para crear escenarios virtuales en los cuales destinaremos los recursos de la organización. El diseño de modelos es uno de los principales beneficios de las matemáticas para las empresas. Al desarrollar paradigmas matemáticos a futuro, proponemos varias alternativas, arriesgamos todo nuestro capital y tomamos decisiones con diferentes grados de incertidumbre que nos podrían generar algunas pérdidas en la vida real, pero sólo se trata de proyecciones numéricas.

La estadística, el PERT, simplex, probabilidad, minería de datos (Probabilidad y Estadística Aplicadas) provee una gran cantidad de información para el apoyo en la organización.

### **1.2.3 ESCUELAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

Se conoce como el nombre de las escuelas aquellos grupos de autores que sustentan en forma sistemática principios y métodos similares respecto a una disciplina determinada.

#### **1.2.3.1 ESCUELA CLÁSICA**

También llamada mecanicista o mecánica. Doctrina o corriente de pensamiento sobre administración de empresas, cuyos principales representantes a la vez que fundadores fueron Frederick W. Taylor (1856-1915) y H. Fayol (1841-1925). Según esta escuela, existe una forma óptima de organizar el trabajo en la empresa que es única y universal, y que se basa —entre otros— en los siguientes principios: toma de decisiones de forma centralizada, máxima división del trabajo y especialización productiva, jerarquía y liderazgo autocrático, comunicación desde arriba, rígidos sistemas de supervisión y control, poniendo siempre especial acento en el aspecto formal de la organización.



## Capítulo 1

---

El trabajador es considerado por esta escuela como un ser egoísta y perturbador, que se mueve únicamente por estímulos pecuniarios (elevados salarios), al que hay que vigilar y controlar muy de cerca. La empresa es el patrón y las máquinas: el personal es considerado como algo externo, que hay que soportar porque es necesario. La empresa es considerada, en definitiva, como un sistema técnico al que hay que adaptar y ajustar al sistema humano. Mientras Taylor se situó en la base de la pirámide y se preocupó principalmente por la organización del trabajo en el taller, Fayol se situó en el vértice de la pirámide de personal y su óptica fue la de un director general, de ahí que con razón se diga que el fayolismo es en realidad una escuela de jefes.

Taylor y Fayol fueron contemporáneos del autor alemán Max Weber, conocido sobre todo por su obra la ética protestante y el espíritu capitalista. Las aportaciones de Max Weber al estudio de la burocracia guardan un notable parecido con las de Fayol. Pero a diferencia de Taylor y Fayol, Max Weber no escribió desde el punto de vista de un jefe de taller ni de un gerente, sino desde una perspectiva mucho más amplia.

### *1.2.3.2 ESCUELA DE LAS RELACIONES HUMANAS (APORTACIONES Y LIMITACIONES)*

#### 1.2.3.2.1 ENFOQUE PSICOLÓGICO DE LA ADMINISTRACIÓN

La teoría de las Relaciones Humanas (o corriente humanística de la Administración) considera como principal objetivo de estudio al individuo en el proceso de la organización del trabajo. A principios del siglo XX, las innovaciones tecnológicas, el análisis de los métodos, procedimientos y la visión integral de la empresa ya habían sido analizados y desarrollados hasta sus últimas consecuencias. Pero el punto de vista empresarial, basado en estos presupuestos, era considerado un tipo autocrático de explotación científica. Entonces, surgió la necesidad de humanizar más el proceso productivo y las organizaciones.

# Capítulo 1

---

Eventos importantes originaron esta perspectiva. En primer lugar, la aplicación de las llamadas ciencias humanas (Sicología y Sociología) en el ámbito empresarial demostró lo inadecuado del sistema de trabajo en la práctica científica de la Administración. En consecuencia, aparecieron importantes investigaciones realizadas por psicólogos de la época Kurt Lewin, John Dewey, George Elton Mayo, Fritz J. Roethlisberger y Robert Tanenbaum, entre otros.

## 1.2.3.2.2 ELTON MAYO (EXPERIMENTOS Y APORTACIONES)

Fue uno de los pilares y fundador de la Teoría de las Relaciones Humanas. Comenzó sus estudios y experimentos a principios de 1923, dirigiendo una investigación en una fábrica textil ubicada en las cercanías de Filadelfia, EE.UU.

Esta planta padecía una rotación excesiva de personal (cerca del 250% anualmente). Sus directivos habían propuesto variedad de incentivos para detener al personal, pero en vano. Para solucionar el problema, Mayo incluyó ciertos cambios en la administración laboral. En primer lugar, el obrero debía decir cuando parar las máquinas y tomar un ligero descanso; además este contaría con atención médica personal. Estas condiciones originaron un interés especial para laborar en equipo, aumentaron la autoestima del personal y disminuyeron la rotación del mismo. Los experimentos realizados por Elton Mayo en la factoría Hawthorne de la Western Electric Company, durante casi dos décadas a partir de 1924, pusieron de manifiesto la importancia del grupo a la hora de explicar los comportamientos de los trabajadores.

Se incorporaron así los conocimientos y técnicas metodológicas de la psicología social al estudio del comportamiento en la organización. Este experimento es el punto de partida y la fuente de inspiración de la escuela de las relaciones humanas. Su objetivo principal era examinar las condiciones de trabajo en relación con la producción para determinar y clasificar los problemas existentes en toda situación laboral,

# Capítulo 1

---

Se distinguen cuatro fases:

**1.- Fase de estudio del factor humano (1924-1928):** se estudió la relación entre la iluminación y el nivel de producción, no encontrándose relaciones concluyentes. También se realizaron tres investigaciones sobre los efectos de variables biosicológicas sobre la productividad.

Se manipulan diferentes condiciones experimentales: la iluminación, descansos, compensaciones y sistemas de supervisión. Suponían que la producción se debía más a los trabajadores que a las condiciones contextuales. Se descubrió la importancia de los aspectos grupales y sociales.

El experimento se realizó con un grupo de seis mujeres a las que se separó de su lugar habitual de trabajo, llevándolas a una habitación especial. Se observó un aumento de rendimiento independiente de los cambios en los periodos de descanso (una de las variables consideradas).

Además las mujeres se sentían más satisfechas, disminuyendo las ausencias en un 80%. Se confirmó que las nuevas condiciones inspiraban en las trabajadoras un mayor afán de variar un ritmo fijo, fueron factores importantes para crear una mejor actitud ante el trabajo. Por otro lado, al consultar con el grupo antes de cada cambio de programa, se desarrolló el sentido de participación, con lo que el grupo se transformó progresivamente en una especie de unidad social.

**2.- Fase clínica (finales 1928-1931):** Comienzan con los estudios de la influencia de los sistemas de compensación grupal en el rendimiento. Se observó la importancia de la forma de compensar en el aumento de la producción. Se realizan entrevistas a gran escala para conocer mejor las opiniones de los trabajadores. Se analizaron los estilos de supervisión. Con los resultados obtenidos se diseñaron programas de mejora de las condiciones de trabajo y de

# Capítulo 1

---

formación para supervisores. El comportamiento de los trabajadores no se explicaba tanto por las características organizacionales-sociales de la empresa como se creía, sino que toma un papel fundamental el grupo o grupos formados espontáneamente por la interacción de los individuos en su trabajo. El obrero deja de verse como un individuo aislado y pasa a considerarse como un alguien cuyo comportamiento está determinado, en gran parte, por los valores y normas del grupo al que pertenece.

**3.- Fase antropológica (1931-1932):** utilizan las observaciones para clarificar las relaciones entre las variables que influyen en las actitudes y conductas de los trabajadores. Se observó la influencia de la conformidad en las normas generales de los grupos y de los mecanismos de identidad grupal a pesar de los incentivos económicos a la producción. Importancia de la emergencia del liderazgo informal en la conducta de los trabajadores.

Se descubrió que los miembros de los grupos trataban de producir de acuerdo con el nivel fijado implícitamente por el grupo y, si alguno sobrepasaba ampliamente ese nivel o se quedaba por debajo, era presionado por los demás miembros. Además, los supervisores lo toleraban, así como otras infracciones de las normas de la empresa.

Los mecanismos que actuaban en la empresa eran dos:

1. La conformidad a las normas establecidas de un modo informal por el grupo y la existencia de sanciones físicas o sociales cuando los miembros no las seguían.
2. La aparición de mecanismos de identidad en el grupo así como la existencia de funciones informales de liderazgo.

**4.- Fase manipulativa (1936 y 1940 entre de 1932 y 1936 se suspendió el estudio por los efectos de la depresión):** basada en el asesoramiento personal y entrevistas de psicoterapia. También llamada fase de asesoramiento ya que la empresa contrató psicólogos expertos en consejo y orientación laboral para

## Capítulo 1

---

llevarla a cabo. Se vio la importancia de la estructura informal y del liderazgo natural. En conjunto, estos estudios señalaron la existencia de una organización informal (que resulta de las interacciones entre los miembros de la organización) junto a la organización formal (la planteada y establecida en los organigramas) que dependen una de otra. De este modo, la conducta de un individuo y de un grupo depende de su forma de integración al conjunto social y a la estructura de la empresa en sus niveles formales e informales.

Pero la tesis más importante que surge a partir de los estudios de Hawthorne es la de preparar a los supervisores y directivos. Según Mayo hacen falta mejores métodos para conseguir una élite administrativa. La parte principal de la industria humana y social, por lo que las habilidades cruciales para la empresa son las de liderazgo y asesoramiento. En suma, estos estudios pusieron de manifiesto la necesidad de tener en cuenta las dimensiones sociales del comportamiento humano, la influencia de los grupos sobre el individuo y la necesidad de considerar las relaciones humanas en la organización. El desarrollo de la teoría administrativa en México se ha dado, en gran parte, por la influencia cultural, científica y tecnológica.

### 1.2.3.2.3 ESCUELA ESTRUCTURALISTA (MAX WEBER)

Aparece a fines de los años cincuenta y está integrada por un grupo de psicólogos y sociólogos que se dedican a estudiar el comportamiento humano. La corriente estructuralista pretende equilibrar los recursos de la empresa, prestando atención tanto a su estructura como al recurso humano, abordando aspectos tales como la correspondencia entre la organización formal e informal, entre los objetivos de la organización y los objetivos personales y entre los estímulos materiales y sociales. Tiene como objetivo principal estudiar los problemas de las empresas y sus causas prestando especial atención a los aspectos de autoridad y comunicación. Considera que hay cuatro elementos comunes a todas las empresas: autoridad, comunicación, estructura de comportamiento, estructura de formalización. Uno de sus más importantes investigadores fue Max Weber, como así también lo fueron

## Capítulo 1

---

Mayntz, Barnard, Etzioni. Haremos hincapié en los aportes que Weber proporcionó a la administración y a la escuela estructuralista, centrandolo sus estudios en la racionalización; la democracia; el comportamiento; la autoridad, de la cual distingue tres tipos fundamentales: la tradicional, la racional - legal y la carismática; y la burocracia de la que realiza un modelo burocrático.

Este último presenta aspectos tanto positivos, los que fueron acentuados por Weber y por sus defensores, como también aspectos negativos referentes a la opinión pública. Weber analizó profundamente a las organizaciones desde puntos de vista diferentes. Sus aportes a la administración fueron muy importantes, pero fueron reconocidos 20 años después. Comportamiento; la autoridad, de la cual distingue tres tipos fundamentales: la tradicional, la racional-legal y la Carismática; la burocracia, de la cual surge el modelo burocrático. Este presenta aspectos tanto positivos, los que fueron acentuados por Weber y por sus defensores, como así también aspectos negativos referentes a la opinión pública.

El modelo ideal de Weber fue un primer intento integrador de control administrativo, partiendo de un todo igual con directores y hombres ideales (sin tener en cuenta que "lo ideal" no existe) y con él se cierra la etapa de elaboración de modelos formales. Weber consideraba que las burocracias constituidas con las características anteriormente nombradas eran especialmente eficaces para cumplir con las funciones de toda organización y por ello confiaba en que la burocratización se extendería por todo el mundo moderno.

Weber analizó a la burocracia desde un punto de vista puramente mecánico y no político, preocupándose por mostrar cómo se establecen y se obedecen las normas y las leyes. Weber no consideró los aspectos subjetivos e informales de la aceptación de esas normas y de la legitimación de la autoridad, ni la reacción formal de la organización ante la falta de consentimiento de los subordinados. Weber se preocupaba por las características, el crecimiento y las consecuencias de la burocracia. Su mayor contribución fue considerar la organización en conjunto. El modelo burocrático fue profundamente estudiado y analizado en todas sus características, con el propósito de buscar en él inspiración para una nueva

## Capítulo 1

---

teoría administrativa. Con todo, la racionalidad burocrática al desconocer a las personas que participan de la organización, constituyen problemas que este tipo de organización no consigue resolver adecuadamente. Podríamos decir que el modelo Weberiano pasó a constituir el modelo ideal de burocracia y no el modelo absoluto.

### 1.2.3.2.4 ESCUELA EMPÍRICA

Esta escuela se caracteriza básicamente por el hecho de que se basan en estudios y en la observación de experiencias previas, esto con el objetivo de poder determinar la situación en que se encuentra una determinada empresa, en un determinado momento. Dentro de los principales autores de esta teoría se encuentran Peter Druckeker y ErnestDale.

Ambos prestan especial importancia a los procesos de planeación y control del proceso administrativo. Actualmente, la gran mayoría de las empresas utilizan las teorías empíricas de la administración, generalmente combinando estas teorías con otras escuelas clásicas.

Esto ya que al tener un conocimiento más profundo acerca de la organización, el saber cómo motivar a las personas que trabajan en ella, y la aplicación de ciertas teorías que le dan un cierto de orden a la administración, es posible el funcionamiento adecuado de la empresa.

Se dice que una de las principales desventajas que tiene esta teoría es que los resultados muchas veces no son lo que se esperaba, ya que lo que da buen resultado para la empresa, no necesariamente lo da para otra.

# Capítulo 1

---

## 1.2.3.2.5 ESCUELA DE LAS MOTIVACIONES (ABRAHAM MASLOW)

1908-1970. Maslow publicó su teoría sobre las motivaciones humanas, en la cual sostiene que las necesidades son el motor del hombre. Establece que la naturaleza humana posee, en orden de predominio, una necesidad básica y cuatro de crecimiento que le son inherentes:

### a) BÁSICAS:

1. Fisiológicas: aquellas que surgen de la naturaleza física, como la necesidad de alimento, vestido, reproducción, etcétera. Es decir, están más en la vida vegetativa que en la vida psicológica.

### b) CRECIMIENTO:

2. De seguridad: la necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio. El ser humano necesita perder el miedo al medio ambiente y a las condiciones futuras. Es débil comparado con otras especies, y esta debilidad lo obliga a unirse con otros seres humanos para apoyarse mutuamente. Se siente inseguro sin el apoyo de otros, o de bienes materiales.
3. Amor o pertenencia: Son los deseos de relacionarse afectivamente con las demás personas. Una vez cubierta la necesidad de seguridad, o gran parte de esta, surge la necesidad social de identificación o reconocimiento por parte del grupo: la imitación del más fuerte, o más reconocido, en lo económico y en lo psicológico, creando compromiso y cierta competencia entre los miembros.
4. De autoestima: La necesidad de confianza en sí mismo, el deseo de fuerza, de logro, competencia y la necesidad de estimación ajena, que se manifiesta en forma de reputación, prestigio, reconocimiento, atención, importancia, etcétera.
5. Realización personal: Es el deseo de todo ser humano de realizarse a través del desarrollo de su propia potencialidad.



## Capítulo 1

Estas necesidades se satisfacen en el orden en que se han enumerado; de esta manera, cuando la necesidad número una ha sido satisfecha, la número dos se activa y así sucesivamente. Cuando las personas han cubierto suficientemente sus cuatro necesidades básicas, es cuando se sienten motivadas por la necesidad de crecimiento. Maslow representa gráficamente su teoría mediante una pirámide.

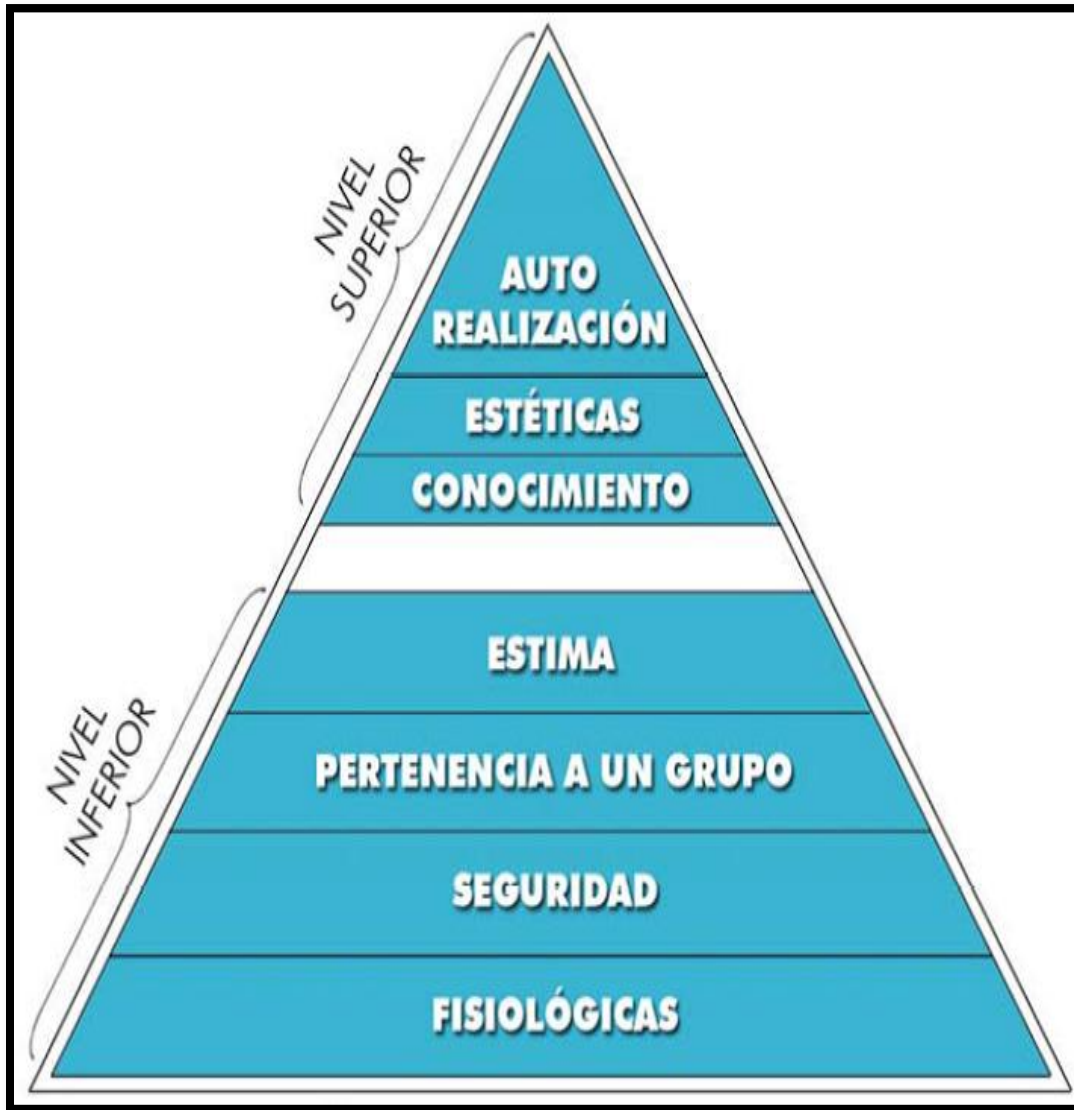


Figura 1. Pirámide de Maslow

# Capítulo 1

---

## 1.2.3.2.6 ESCUELA DE LAS MOTIVACIONES (CLAYTON ALDERFER)

Llevo a cabo una revisión de la teoría de las necesidades de Maslow, la cual se convertiría en su teoría ERG (Existencia, Relación y Crecimiento); dicha revisión tuvo como resultante la agrupación de las necesidades humanas en las tres categorías mencionadas:

- **Existencia:** agrupa las necesidades más básicas consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad.
- **Relación:** Estas necesidades requieren para su satisfacción, la interacción con otras personas comprendiendo la necesidad social y el componente externo de la clasificación de estima efectuada por Maslow.
- **Crecimiento:** Representado por el crecimiento interno de las personas. Incluyen el componente interno de la clasificación de estima y de la autorrealización.

La teoría ERG representa una forma distinta de agrupar las necesidades consideradas por Maslow, y se distingue de la teoría de este último en los siguientes aspectos:

- La teoría ERG no considera una estructura rígida en necesidades, en donde debe seguirse un orden correlativo para su satisfacción.
- En contraposición a Maslow, quien considera que las personas permanecen en un determinado nivel de necesidades hasta tanto sean satisfechas, esta teoría considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior (frustración-regresión).
- Pueden operar al mismo tiempo varias necesidades.
- Variables tales como antecedentes familiares y ambiente cultural pueden alterar el orden de las necesidades, ejemplo de esta situación son culturas, como la japonesa, que antepone las necesidades sociales a las fisiológicas.

# Capítulo 1

---

## 1.2.3.2.7 ALGUNOS AUTORES DE LA ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO

En la historia de la Evolución de la administración en México vemos que son pocos los personajes que han destacado en esta materia sin embargo, si se analiza desde un enfoque teleológico partiendo de este como el inicio y el final en su esencia encontramos una ferviente necesidad de encontrar mejores soluciones de organización sin importar si el ámbito es público o privado puesto que las sociedades inmersas en sus crisis se mantienen cambiando constantemente así como sus requerimientos pues se busca adecuar al contexto social, cultural, económico, ambiental y político actual; y aunque utópico pero no imposible a través del estudio de aquellos pioneros Mexicanos que buscaron entre la ambigüedad y sentaron teorías para así poder alcanzar exitosamente las metas propuestas y partir desde su fin hacia un nuevo contexto.

En nuestro México a partir de la década de los 70's inician con principios administrativos los siguientes autores:

- Agustín Reyes Ponce
- Isaac Guzmán Valdivia
- José A. Fernández A.
- Miguel F. Dunhalkrauss
- Francisco Lara Casillas

### **Julio Agustín Reyes Ponce**

Nacido en Puebla de los Ángeles el 12 de abril de 1916 y murió en Ciudad de México el 22 de octubre de 1988.

Fue cofundador y ex director de las carreras de administración de empresas y relaciones industriales de la universidad iberoamericana (UIA) y fundador y primer director de la escuela de administración de empresas UAP, consultor de empresas y miembro de número de la academia internacional de administración. Este autor fue muy comprometido a la educación y a la cátedra ya que formo a varios

# Capítulo 1

---

administradores financieros, empresarios y educadores que conducen en la actualidad al país.

Su principal aportación “es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social. Es decir, busca resultados con máxima eficiencia en la coordinación de cosas y personas que integran a una empresa”.

Ya que de ello partió para poder llegar a un proceso administrativo el cual planteo de la siguiente forma:

**1. Previsión:** Participación de ideas en cuatro a los acontecimientos que tendrá lugar en la organización. Dentro de esta se fijan objetivos, investigan factores y coordinan los distintos medios de acción. Esta etapa incluye tres principios básicos:

- Previsibilidad: situación de certeza o incertidumbre.
- Objetividad: las previsiones deben estar soportadas por opiniones subjetivas.
- Medición: las previsiones puedan ser susceptibles de medirse.

**2. Organización:** Su objetivo es la estructuración técnica de las relaciones entre funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo.

**3. Integración:** Consiste en coordinar los elementos materiales y humanos necesarios en la organización para su adecuado funcionamiento.

**4. Dirección:** En esta etapa se lleva a cabo todo lo planeado, por medio de la autoridad, comunicación y supervisión del administrador. Uno de los elementos importantes de la dirección es: delegación, autoridad, comunicación, supervisión y toma de decisiones.

## Capítulo 1

---

**5. Control:** Es la última etapa del proceso administrativo. Aquí se miden los resultados actuales en relación con los esperados, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

### **Isaac Guzmán Valdivia**

Nació en Marfil Guanajuato, el 22 de Octubre de 1905, murió el 22 de Octubre de 1988.

Las obras en las cuales destaco este autor es “La ciencia de la administración y reflexiones sobre Administración”. En la primera, define la administración como “la ciencia de la dirección social” que no puede ser absoluta, pues debe considerar la naturaleza moral del hombre y su vida social. Y en la segunda, analiza el contexto de la experiencia extranjera de la práctica administrativa y su influencia en la realidad mexicana. Basándose en técnicas norteamericanas el cual llevo a enfocarse al factor humano.

Este autor considera que el proceso administrativo contiene las siguientes etapas: planeación, organización, integración, dirección y control, al igual que la relaciona con la ciencia practica ya que en ella la inteligencia se conoce, no con la finalidad especulativa de saber, sino con el compromiso de encauzar o dirigir la actuación del hombre.

### **José Antonio Fernández Arena**

Nació en México D.F. el 24 de mayo de 1936 y falleció el 8 de enero 1998.

Licenciado en contaduría y en administración por la UNAM, realizo estudios superiores en su especialidad en las universidades de Northwestern y Standford. José Antonio define a la administración como una ciencia social que persigue una satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través de un esfuerzo humano coordinado. Ya que una empresa deben alcanzar objetivos de servicio, sociales y económicos los cuales relaciona con aspectos como: humano, materiales y técnicos, para el crecimiento de una organización.

# Capítulo 1

---

El modelo del proceso administrativo que propuso está compuesto de tres etapas:

- **Planeación**: Investigación, bocetos, innovación.
- **Implementación**: Decisión, motivación, comunicación.
- **Control**: Revisión de resultados, determinación de diferencias, análisis de diferencias, corrección.

Al final de todo Fernández Arena proponía que para que se cumpliera el proceso administrativo debería ser más simple la planeación del trabajo para poder implementar y así dominar los objetivos de cada organización.

## **Miguel F. DuhalKrauss**

Nació en Córdoba Veracruz y publica su primer libro en 1941.

Este autor tenía mayor influencia en el sector público el cual se enfocaba en los manuales de procedimientos desde mismo sector para así poder implementarlos en el sector privado. La idea esencial de Duhal al realizar el planteamiento de manuales de procedimientos es instruir a los empleados sobre las fases de operación de empresa. El cual para poder llegar al objetivo realizo estudios de graficas administrativas como fueron:

- Cuadro de procesos
- Diagrama esquemático
- Gráfica de afluencia
- Gráfica de procedimientos
- Diagrama de flujo
- Diagrama de flujo de procesos

# Capítulo 1

---

## Francisco Laris Casillas

Para él, la administración tiene algo de ciencia y algo de arte. Es ciencia porque sigue un razonamiento científico, con principios definidos como autoridad y responsabilidad, coordinación, centralización y descentralización, normalización, división del trabajo y especialización. Y arte porque el director aplica sus experiencias, intuiciones y habilidades para conducir al factor humano y disponer de los materiales en forma productiva para el logro de objetivos comunes.

Laris no utiliza los principios básicos del proceso administrativo: planeación, organización, integración, dirección y control; y utiliza los principios universales de la administración como son:

- Autoridad
- Responsabilidad
- División del Trabajo
- Especialización
- Estandarización
- Centralización y Descentralización
- Coordinación

Estos interesantes principios los aplico ya que México debía tener un mejor desarrollo, necesidades y requerimientos de las grandes industrias y empresas, con el fin de tener una mejor productividad, eficiencia y eficacia alcanzando los objetivos de la empresa.



# Capítulo II





## Capítulo 2

---

### Capítulo 2

#### 2.1 ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS (CAPITAL HUMANO)

##### 2.1.1 DEFINICIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo

##### 2.1.2 ANTECEDENTES DE LOS RECURSOS HUMANOS

La administración de recursos humanos es un concepto que surge a partir de 1960, pero desde los inicios del siglo XX, con el crecimiento y complejidad de las organizaciones se le denominó como Relaciones Industriales, la cual intentaba conciliar capital y trabajo. Alrededor de 1950, el concepto cambió radicalmente a Administración de Personal, como mediadora para reducir los conflictos y administrar a las personas de acuerdo a la legislación laboral vigente; sin embargo, el concepto vuelve a ampliarse para llamarlo Administración de Recursos Humanos como respuesta a la globalización de la economía y con tendencia de las organizaciones exitosas a no administrar personas, sino a administrar con las personas. Con este nuevo concepto, las organizaciones consideran a las personas por su inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales, como seres diferentes entre sí y como elementos clave impulsores de la organización para llevarla a la excelencia y al éxito. Desde un enfoque sistémico, Chiavenato lo divide en tres niveles de análisis, basándose en el comportamiento social, organizacional e individual

Chiavenato define al ser humano eminentemente social e interactivo, lo cual le permite lograr objetivos que no podría alcanzar individualmente, de esta manera

## Capítulo 2

---

se integra a una organización cuya cooperación recíproca es esencial para su existencia, ya que al estar inmerso en una organización debe ser capaz de comunicarse y actuar conjuntamente para el logro de objetivos comunes. Como resultado de estos logros, las organizaciones lo ayudan a satisfacer necesidades emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etcétera. (Chiavenato, 2011).

Los factores antes mencionados definen a las organizaciones como un sistema social y abierto, por su relación y continua interacción con el ambiente, en equilibrio dinámico manteniendo su capacidad de transformación de energía o de trabajo.

Durante los últimos años los Recursos humanos se han considerado parte de las otras funciones fundamentales de la Empresa que ha nacido y evolucionado en determinadas contingencias históricas, las cuales se pierden en la antigüedad, en el nacimiento de las organizaciones que han empleado el esfuerzo humano para lograr sus objetivos.

Los Recursos Humanos asumen un carácter autónomo cuando los órganos que lo desarrollan se someten a vínculos jerárquicos de dependencia de otras funciones y se constituye como unidad independiente, por lo cual, el desarrollo de los Recursos Humanos coincide con el nacimiento y la consolidación de la función de personal.

Las organizaciones requieren de energía humana para lograr sus objetivos y están dispuestas a tomarlas a cambio de dinero; por su parte, los trabajadores requieren de fondos para satisfacer necesidades tanto biológicas como psicológicas y sociales, por lo que están dispuestos a cambiar los recursos que ellos poseen, por dinero.

## Capítulo 2

---

### 2.2 FUNCIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Las funciones que se desarrollan en el departamento de recursos humanos varían de una empresa a otra, dependiendo de la dimensión y de la actividad a la que se dedique la entidad.

En las empresas pequeñas, las funciones de este departamento se ejecutan en pocas secciones y, con frecuencia, algunas tareas son encomendadas a otras empresas, como consultorías, asesorías, gestorías, etcétera.

En las grandes empresas, el departamento de recursos humanos puede ser muy complejo, y dividirse en secciones que se encargan de actividades diferentes.

Las funciones que se realizan en la mayoría de los departamentos de recursos humanos son las que describimos a continuación:

**1.- Planeación de personal:** Determina las necesidades de personal en la empresa, determina los objetivos, políticas, procedimientos y programas de administración de personal dentro de la empresa. Consiste en realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

**2.- Empleo (reclutamiento, selección, contratación e inducción):** Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

a) **Reclutamiento:** Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten. Técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.

## Capítulo 2

---

b) **Selección:** Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuál tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización. Proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos, sino conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más fin a sus características.

c) **Contratación:** Formalizar con apego a la Ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

e) **Inducción:** Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador para realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización viceversa. : Consiste en llevar al individuo al puesto que va a ocupar, presentarlo con su superior y compañeros con el objeto de lograr una adaptación de grupo que evite una baja en el rendimiento, que obtenga una visión de la empresa. Así mismo se le mostraran las instalaciones donde de la empresa y principalmente de su área de trabajo. Empleo (reclutamiento, selección, contratación e inducción).

**3.- Capacitación y desarrollo:** Tiene por objeto ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinado puesto en la empresa o para estimular su eficiencia y productividad. Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. Con base a este análisis, se identifican los métodos y necesidades de capacitación para superar las delicias.

## Capítulo 2

---

**4.- Administración de sueldos y salarios:** Parte de la Administración, de personal que estudia los principios o técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuado a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades ya las posibilidades de la empresa. Consiste en asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

**5.- Prestaciones y servicio de personal:** Son todas aquellas actividades que realiza la empresa enfocadas a proporcionar al trabajador un beneficio, ya sea en dinero o en especie. Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en los problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

**6.- Seguridad e Higiene en el trabajo:** Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades, accidentes o deteriorar la salud. Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

**7.- Relaciones laborales:** Parte de la Administración de Recursos Humanos que se ocupa de negociar con el sindicato los términos del contrato o convenio de trabajo, interpretar la Ley Laboral en lo que se refiere a las políticas y prácticas de la organización, así como el arreglo arbitrario de cualquier agravio que surja de tales contratos.

## Capítulo 2

---

### 2.2.1 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN

#### 2.2.1.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El reclutamiento de personal es el proceso por medio del cual las empresas buscan, atraen e identifican candidatos adecuados para cubrir las diferentes vacantes de la organización.

Diferencias entre el Reclutamiento y Selección de Personal:

1. Reclutamiento: Es el proceso de atraer candidatos calificados potencialmente a ocupar cargos dentro de la empresa
2. Selección: Es el proceso de elegir un candidato adecuado de un grupo individuos, para el puesto requerido.

#### 2.2.1.2 PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

➤ REQUISICIÓN DE PERSONAL ( Véase Figura 18 A-1)

Es un documento que oficializa la búsqueda de un puesto, donde identificamos principalmente la necesidad de la vacante, el área que la solicita y el tiempo de respuesta esperado.

Normalmente la requisición de personal deberá ser elaborada por el área solicitante o jefe inmediato de la posición a cubrir y debe tener las autorizaciones correspondientes de acuerdo a los procesos de cada empresa. (Véase imagen A-1)

➤ PERFIL DEL PUESTO

Es el conjunto de características personales, formación académica, experiencia profesional, conocimientos técnicos, competencias y actitudes que debe cubrir una persona que ocupara determinado puesto.

## Capítulo 2

---

Para la elaboración de un perfil de puesto es necesario que se involucren el área de recursos humanos, el jefe inmediato y la gerencia o dirección correspondiente. Podrá hacerse por medio de cuestionarios predefinidos o entrevistas y debe ser aprobada por el responsable de área. Para su elaboración se pueden tener como referencia otros perfiles similares en el mercado. (Véase figura 19 A- 2)

### **2.2.1.3 FUENTES DE RECLUTAMIENTO**

Las fuentes de reclutamiento son los medios de los que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades.

#### **Internas:**

- Cartera Interna.
- Referidos y recomendados por empleados.
- Concurso, promociones o transferencias.
- Referidos por sindicatos

#### **Ventajas**

- Creación de oportunidades de promoción.
- Fomenta la fidelidad.
- Ayuda a incrementar la motivación.
- Provoca competencia.
- Es económico.

#### **Desventajas**

- Puede alentar el conformismo.
- Limita las fuentes de talento para la organización

## Capítulo 2

---

### **Externas:**

- Anuncios impresos: periódicos, boletines, volantes, carteles, mantas, revistas especializadas.
- Publicaciones electrónicas: Internet, Redes Sociales, Páginas especializadas.
- Cámaras Industriales, especializadas y asociaciones.
- Bolsas de trabajo en centros escolares, universidades, delegaciones o municipios.
- Ferias de Empleo
- Grupos de Intercambio
- Spots de Radio.
- Empresas de Reclutamiento y Selección.
- 

### **Ventajas**

- Traer experiencia y sangre nueva a la empresa.

### **Desventajas**

- Frustra las expectativas internas (del personal que espera la promoción o transferencia).
- Exige al candidato admitido un tiempo de adaptación a la empresa y al nuevo cargo.

Para seleccionar la fuente que nos puede ayudar a nuestro proceso de reclutamiento debemos tomar en cuenta los siguientes pasos:

1. Tiempo de respuesta requerido
2. Presupuesto para la búsqueda
3. Tipo o nivel de la vacante
4. Nivel de estudios



## Capítulo 2

---

### ➤ VACANTES

No importa cuántos candidatos se puedan atraer si no cumplen con el perfil de la vacante. Es importante que a la hora de publicar cada vacante, sea cual sea el medio, destaquen los beneficios de ésta: sueldo, horario, prestaciones, oportunidades de crecimiento, ambiente laboral, estabilidad, zona de trabajo, etcétera.

Tips para destacar una vacante:

- Una vacante por perfil.
- Título de la vacante enfatizado.
- Descripción concreta y funcional.
- Requisitos obligatorios y más valorados (No menciones más requisitos de los necesarios).
- Resalta el sueldo, los beneficios o prestaciones.
- Indica el tipo de contrato.
- Horario y días de descanso.
- Zona de trabajo.

#### **2.2.1.4 FILTROS DE PRESELECCIÓN**

Una vez recibido el mayor número de solicitudes de empleo o currículum vitae, debemos realizar los filtros que nos ayudarán a identificar a los candidatos viables para participar en el proceso de selección, así como aquellos que podremos mantener dentro de una cartera para cubrir posiciones a futuro.

## Capítulo 2

---

### ➤ REVISIÓN DEL CURRÍCULUM VITE

Se trata de comprobar que los candidatos que enviaron su información o se presentan en oficinas reúnan las condiciones que hemos solicitado mediante la publicación de la vacante y de acuerdo al perfil del puesto.

Este proceso debe hacerse de una manera meticulosa, considerando que los criterios que se manejan son normalmente las exigencias mínimas que deberá cumplir un candidato para poder continuar en el proceso de selección.

Se deben establecer parámetros de comparación entre las solicitudes de puesto o currículo recibido y el perfil de puesto que se va a contratar, con el objeto de identificar aquellas solicitudes que cumplan con el mayor número de características similares, por ejemplo:

Requerimientos del Perfil de puesto:

- Género
- Formación académica
- Experiencia profesional
- Conocimientos necesarios
- Estabilidad laboral
- Zona de trabajo
- Rango de sueldo

Información en la Solicitud de empleo

- Género
- Último grado de estudios
- Tiempo de trabajar en posiciones similares
- Actividades realmente desempeñadas
- Tiempo laborado en cada empresa
- Domicilio
- Último sueldo y/o expectativas económicas.

## Capítulo 2

---

### ➤ TIPOS DE ENTREVISTAS:

#### 1. *Entrevista no dirigida-Abierta (Véase Figura 21 A-4)*

Una entrevista no dirigida es cuando el candidato se expresa con libertad sobre diversos temas profesionales y personales, determinando así el curso de la conversación. El objetivo es dejar hablar al candidato de forma prácticamente libre, con la intención de conocer su capacidad de analizar, argumentar, estructurar y sintetizar un discurso.

En este caso el entrevistador, sólo interviene para facilitar la profundidad de algunos temas que sean de su interés, no discute y escucha cuidadosamente. Normalmente mientras más libertad se dé al solicitante en la entrevista, mayor será la oportunidad que tenga para discutir con amplitud cualquier tema.

#### 2. *Entrevista dirigida-Directa ( Véase Figura 22 A-5)*

En este tipo de entrevistas las preguntas que se realizan son muy concretas y en relación a esto las respuestas se encuentran delimitadas. Predominan las preguntas cerradas y en muchas de ellas las respuestas sólo podrán ser: SI o NO.

Es muy sencillo tocar todos los temas relacionados con experiencia profesional y personal, su objetivo principal es determinar la experiencia, disposición y conocimientos de los candidatos para ver si cubren con el perfil requerido.

#### 3. *Entrevista Semi-Dirigida o Mixta*

Este tipo de entrevistas es, probablemente, la más utilizada tanto por las empresas y por los reclutadores especializados al inicio de los procesos de selección de personal. Se entiende como la combinación de la entrevista Abierta o No dirigida y la entrevista Directa o dirigida.

## Capítulo 2

Para este tipo de entrevistas se puede disponer de un guión, sin embargo el orden y el modo de formular las preguntas se deja en libertad para el entrevistador. De esta forma, si necesitamos información objetiva y clara se realizan preguntas cerradas, mientras que si el objetivo es conocer la personalidad, actitudes y habilidades de los candidatos se tiende a formular preguntas abiertas.

### 4. Entrevista profunda ( Véase Figura 23 A- 6)

En el proceso formal donde el entrevistador formulará un conjunto de preguntas semi-estructuradas que le permitirán reunir datos de actitudes y conductas que abarcan pasado, presente y futuro de un candidato. Con este tipo de entrevistas se busca conocer la mayor información posible de manera directa y objetiva de los candidatos en cuanto a su estilo de vida social, familiar, educativa, cultural y profesional. Los principios, valores, el potencial que puede tener y estructuras básicas de personalidad para su aplicación en el desarrollo laboral



Figura 2. Etapas de la Entrevista

## Capítulo 2

### 5. Entrevista por competencias ( Véase Figura 24 A- 7)

Se entiende por competencia a las características subyacentes de una persona que le permiten lidiar con un reto que presenta su entorno. Las competencias están relacionadas con el nivel de efectividad de una persona en determinado trabajo o situación. Es decir, es una parte profunda de la personalidad y conocerla nos puede ayudar a predecir comportamientos en una amplia variedad de situaciones o desafíos laborales.

La entrevista por competencias consiste entonces, en identificar evidencias situacionales del pasado vinculadas con las competencias requeridas para una posición. Realizando preguntas sobre situaciones o desafíos laborales.

Las competencias a identificar pueden variar de acuerdo al puesto, pero principalmente se sustentan en los valores y filosofía de la empresa.

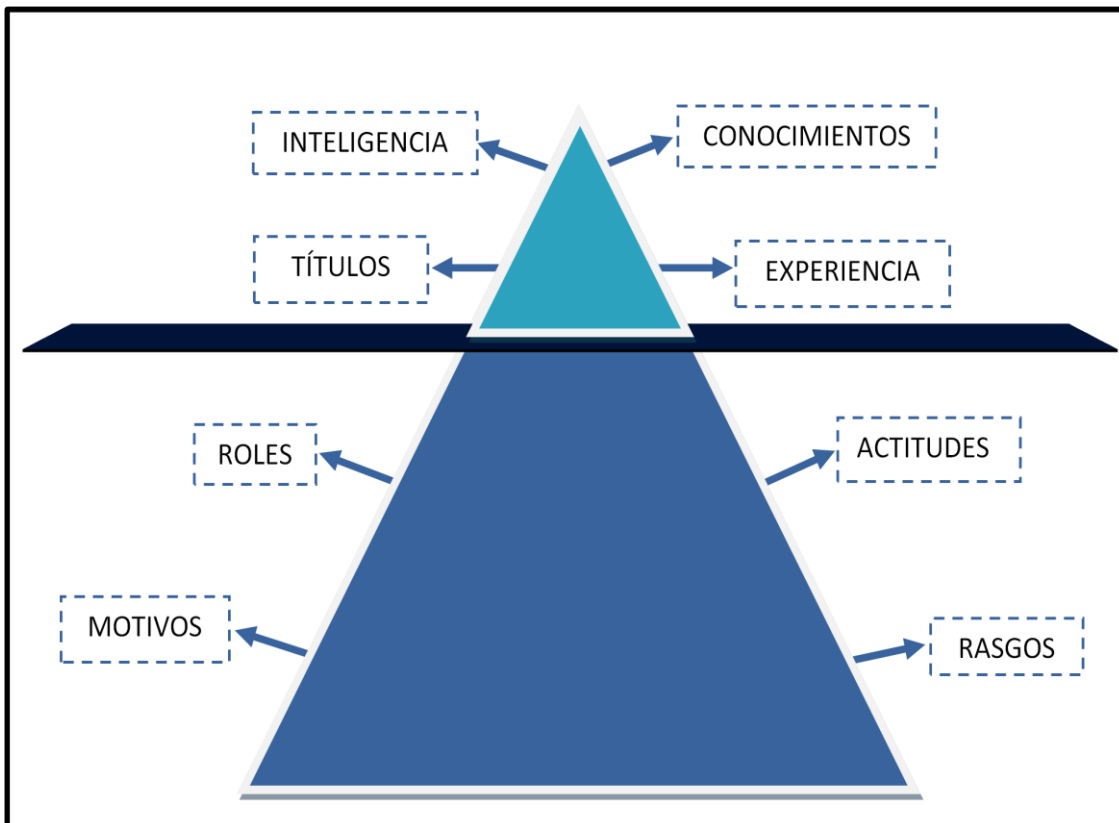


Figura 3. Entrevista Profunda

## Capítulo 2

---

### 6. *Entrevista de grupo o panel*

La entrevista de grupo es aquella en la que participan en un solo lugar varias personas, quienes evaluarán a un candidato en particular. En este caso cada uno de los entrevistadores podrá formular preguntas al postulante previo acuerdo sobre los temas a indagar. La ventaja de esta técnica es que permite que diferentes entrevistadores evalúen en un mismo tiempo a in mismo candidato, cada quien con sus propios criterios y una vez concluida la entrevista se unifican y se toma una decisión en común sobre las posibilidades de que el candidato cubra el puesto que se tiene vacante.

Normalmente este tipo de entrevistas pueden generar una situación de alta ansiedad para el postulante, sin embargo en las entrevistas de grupo o panel, el objetivo es detectar simultáneamente conocimientos técnicos, capacidad de análisis y síntesis, habilidades personales y comunicación oral, principalmente.

## Capítulo 2

Tipo de Candidato	¿Qué hacer?
Si el solicitante no deja de hablar:	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Especifica límites de tiempo</li> <li>- Interrúmpelo cuando se tarde mucho y se tú quien dirija la conversación.</li> <li>- Utiliza preguntas reflexivas para provocar una respuesta.</li> </ul>
Si el solicitante es muy callado:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliza preguntas abiertas</li> <li style="padding-left: 20px;">Ejemplo: ¿Qué piensas que debo saber de tus habilidades?</li> <li>- Utiliza motivadores no verbales, mantén cómodamente el silencio</li> <li>- Hazle saber que sus respuestas son importantes.</li> </ul>
Si el solicitante se extiende mucho en sus respuestas:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliza preguntas cerradas</li> <li>- Realiza preguntas de seguimiento en relación a errores, problemas y áreas de mejora.</li> <li>- Haz afirmaciones parcialmente correctas para saber si está de acuerdo</li> </ul>
Si el solicitante es evasivo:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presiona para obtener mayor detalle</li> <li>- Repite las preguntas de diferente manera.</li> <li>- Haz hincapié en la necesidad de mayor información relevante</li> </ul>
Si el solicitante es nervioso:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Habla con él y hazle saber que se tome el tiempo que sea necesario</li> <li>- Se caluroso y personal, reduce las tensiones con humor.</li> <li>- Usa preguntas abiertas enfocadas al éxito.</li> </ul>
Si el solicitante es escueto:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explora las especificaciones de desempeño y confiabilidad</li> <li>- Plantea una situación hipotética o pregunta que dirían o harían los demás</li> <li>- Utiliza el seguimiento para probar patrones de conducta.</li> </ul>

Tabla 1. Qué hacer con Candidatos Problema

## Capítulo 2

---

A continuación mencionaremos algunas características de la Entrevista:

- La entrevista no debe durar más de 10 minutos y se debe aprovechar para identificar aspectos independientes a lo contenido en el currículum.
- Contar con: Currículum o solicitud de empleo, Perfil del puesto requerido y guía de entrevista telefónica antes de iniciar la llamada.

Pasos de la entrevista telefónica:

- Contacto cordial con el candidato.
- Identificarse: Nombre, nombre de la empresa, área en la que se labora y motivo de la llamada.
- Comentar como se recibió la información del candidato.
- Preguntar si tiene disponibilidad de atenderle en ese momento.  
Enfocar las preguntas a los datos que no son claros en la solicitud respecto a los requerimientos mínimos del puesto.
- Evaluar los motivos de interés del candidato sobre la vacante.
- Hacer un buen cierre: Agradecer el tiempo y la atención, informarle sobre el tiempo de respuesta después de esta llamada, proporcionarle los datos del entrevistador si se piensa que cubre el perfil y se requiere seguir en contacto con él.

### ➤ ENTREVISTA TELEFONICA (Véase Figura 20 A-3)

En esta entrevista de selección, nos interesa verificar algunos requisitos que debe cumplir el candidato que cubrirá nuestra vacante. Es importante NO considerarla como filtro determinante. En ella se valoran los siguientes puntos:



## Capítulo 2

---

- Los motivos por los que se el candidato se postuló,
- Porqué desea cambiarse de empleo,
- Porqué se considera capacitado para ocupar el puesto,
- Sus expectativas económicas en relación a su último sueldo y prestaciones,
- La disponibilidad para seguir un proceso de selección (entrevistas y evaluaciones),
- Verificar los datos personales del candidato.

### ➤ ADMINISTRACIÓN DE CARTERA

La cartera de candidatos está constituida, generalmente, por candidatos que se presentan por iniciativa propia y por aquellos que se postulan para alguna vacante publicada. Al terminar el proceso de Reclutamiento de personal debe hacerse una revisión total de currículum, identificarla y clasificarla.

Los candidatos que están en la cartera deben de ser segmentados de acuerdo a sus características y en relación a las posiciones que podrían ocupar. También podemos clasificarlos en relación al avance que hayan presentado en un proceso anterior.

El tener una base de datos de candidatos actualizada y bien clasificada nos puede ayudar a recortar los tiempos de respuesta en cada uno de los procesos.

## Capítulo 2

---

### 2.2.1.4 SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal es proceso por medio del cual se elige a los candidatos más adecuados de un grupo de individuos con el objeto de cubrir la vacante requerida. Y cumple con su finalidad cuando coloca en los cargos de la empresa a los candidatos adecuados a sus necesidades, aquellos que pueden, a medida que adquiera mayores conocimientos, ser promovidos a posiciones que exigen mayores conocimientos o habilidades.

Una buena selección de personal dará como resultado:

- Personas adecuadas que requieren menor capacitación
- Menor tiempo de adaptación a la empresa
- Mayor productividad y eficiencia
- Personas satisfechas y motivadas con su trabajo
- Menor posibilidad de rotación de personal

Los procesos de selección de personal podrán ser complejos en menor o mayor grado de acuerdo a las políticas de cada empresa, el nivel jerárquico de cada posición, el número de personas que intervienen en el proceso, así como los métodos de evaluación y verificación de datos que se estipulen. En cada uno de los pasos del proceso de selección se deben considerar candidatos preliminares de acuerdo a los resultados obtenidos en cada caso de entrevista: Es la técnica de selección de personal más utilizada en las empresas, el 95% de los candidatos que buscan colocarse en una empresa, tendrán que pasar por este proceso. Una entrevista de selección de personal es un diálogo entre dos o más personas en donde la función principal es obtener información sobre los candidatos con la finalidad de averiguar qué candidato es idóneo para ocupar el puesto vacante, en relación a si **Puede**, **Sabe** y **Quiere** ocupar una posición determinada. Normalmente la función de realizar las entrevistas suele recaer en el área de recursos humanos, sin embargo en muchas empresas los jefes de área, gerente y

## Capítulo 2

directivos realizan también este tipo de procesos al momento de seleccionar un candidato.

### ➤ EVALUACIONES

Se entiende por evaluación a la valoración de conocimientos, actitudes y rendimientos de una persona. En el caso de procesos de reclutamiento y selección debemos incluir en la valoración conceptos de sicometría, desempeño laboral, socioeconómicos y de salud.

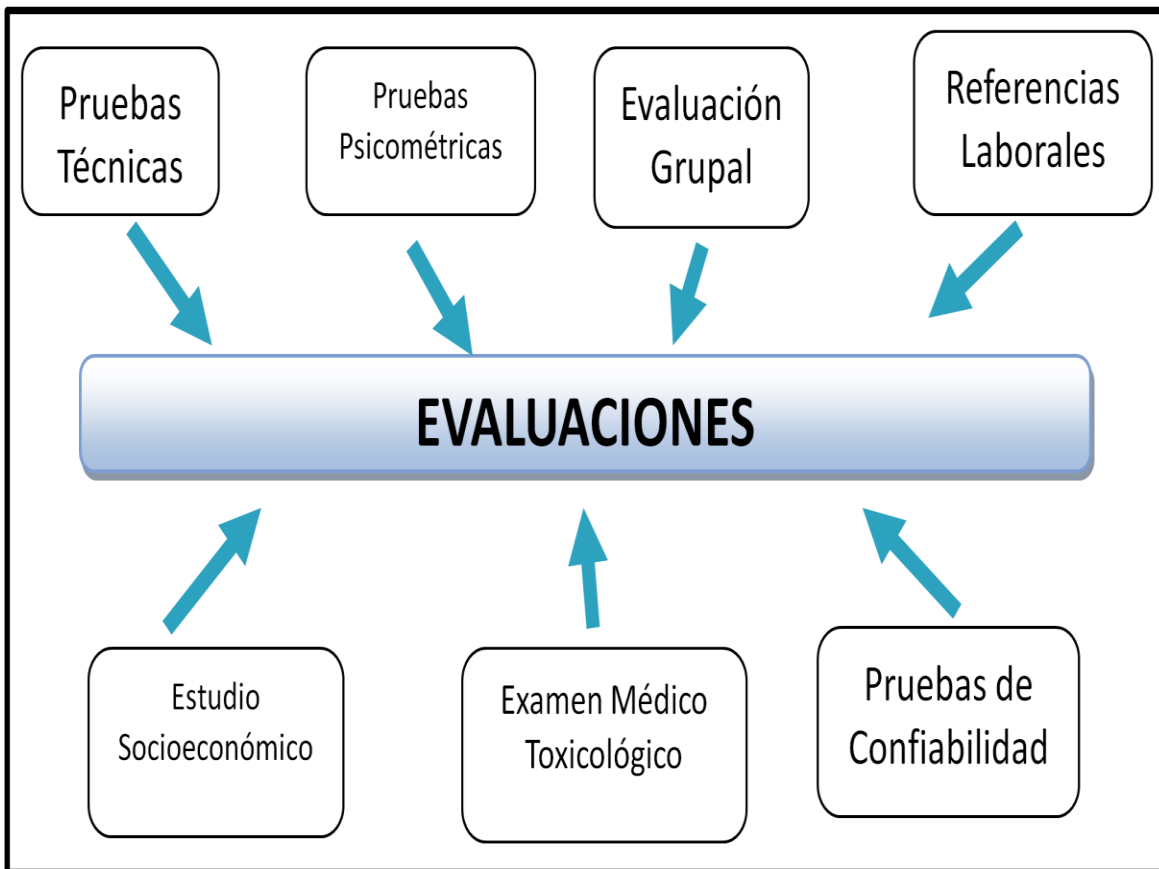


Figura 4. Proceso de Evaluación

## Capítulo 2

### ✓ Evaluaciones Técnicas

Estos exámenes deben evaluar los conocimientos y habilidades de la persona en relación al puesto vacante. Son aquellas cuyo objetivo es valorar, hasta donde sea posible y de manera objetiva, los conocimientos técnicos para cada puesto.

Se pueden clasificar en:

<b>Evaluaciones Técnicas</b>			
Idiomas:	-Escrito -Comprensión de lectura -Hablado -Técnico	Conocimientos Técnicos:	-Manejo de maquinaria -Procesos Financieros -Procesos Fiscales -Procesos Manufactura -Ingeniería -Cierre de ventas -Reportes en general
Paquetería:	-Office -ERP's -Diseño/ingeniería -Administración	Actualizaciones y/o Certificaciones Técnicas:	-Sistemas de calidad -Financieros Contables/Fiscales -Certificaciones Técnicas -Gestión de proyectos

Tabla 2. Evaluaciones Técnicas

### ✓ Pruebas Psicométricas

Conocidas como Baterías Psicométricas, son un conjunto de evaluaciones por medio de las cuales se valoran áreas de inteligencia, personalidad, habilidades o aptitudes e intereses vocacionales de un candidato.

En la siguiente tabla se señalan algunas de las pruebas más utilizadas y el rango específico que evalúan:

## Capítulo 2

Pruebas Psicométricas-Laborales					
Prueba	Inteligencia	Personalidad	Interés Vocacional	Habilidades o Aptitudes	Rasgos que evalúa
BARSIT (Test rápido de Barranquilla)	XX				Conocimientos Generales, Compresión de vocabulario, Razonamiento verbal y numérico
Beta III	XX				Razonamiento espacial y no verbal, Inteligencia fluida, Procesamiento de información visual.
WAIS (Escala Wescheler de inteligencia para adultos)	XX				Compresión verbal, Organización perceptual, Memoria de trabajo Velocidad de procesamiento
16FP		XX			Con tres procesos de identificación diferentes, evalúa factores de personalidad.
MMPI-2		XX			Entre otros: Desviaciones Psicopáticas, Miedos, ansiedades, hipocondriasis, narcicismo, malestares sociales, etcétera.
Escala de preferencias (Frederic Kuder)			XX		Entre otros: Preferencia a trabajo en grupos, de orden intelectual, inclinación para dirigir.

Tabla 3. Ejemplo de Pruebas Psicométricas - Laborales

Pruebas Psicométricas-Laborales					
Prueba	Inteligencia	Personalidad	Interés Vocacional	Habilidades o Aptitudes	Rasgos que evalúa
Escala de preferencias vocacionales (Frederic Kunder)			XX		Entre otras: Interés científico, literario, de trabajo en oficina.
Escala multidimensional de asertividad				XX	Asertividad Indirecta, No asertividad Asertividad
NEGO (Test de habilidades de negociación)				XX	Entre otros: Ascendencia, Sumisión, Capacidad de argumentar.
BENNETT (Test de destreza en el manejo de herramientas)				XX	Eficacia en el uso de herramientas comunes.
TO-1 Test de observación				XX	Atención , Concentración Rapidez de percepción visual.

Tabla 3.1. Ejemplo de Pruebas Psicométricas - Laborales

## Capítulo 2

---

Hay que recordar que para el diseño de una batería Psicométrica es importante considerar:

- Tipo de puesto
- Tiempo disponible para su aplicación e interpretación
- Costo de aplicación

- Evaluación Grupal

Esta es una técnica de evaluación del comportamiento que se fundamenta en la aplicación de un conjunto de dinámicas de grupo o individuales diseñadas según el caso del puesto para el que se aplican varios candidatos o para promoción o reubicación, plan de carrera y desarrollo profesional.

En este tipo de evaluaciones los participantes ponen de manifiesto sus capacidades y áreas de oportunidad, siendo observados, registrados y clasificados por personal capacitado para poder determinar quién o quiénes demuestran un buen rendimiento en el puesto para el que se evalúan. A través de estos ejercicios se induce al participante a mostrar, en forma real, conductas similares a las que presentaría en situaciones futuras de trabajo.

- Referencias Laborales ( Véase *Figura 25 A-8*)

Consiste en realizar una investigación lo más profunda posible para asegurarse de cómo se desempeñó el candidato en sus empleos anteriores. Esta información es útil para conocer factores como: Relaciones interpersonales, asistencia y puntualidad, cumplimiento de objetivos, iniciativa, manejo de conflictos, periodo laboral, motivo de salida y sueldo, entre otros.

Es muy importante verificar los datos que el candidato nos proporcionó en su solicitud de empleo o currículum. Este proceso puede hacerse por teléfono. Recomendamos hablar con el área de Recursos Humanos de la empresa y adicionalmente con el jefe inmediato del candidato.

## Capítulo 2

---

El proceso de solicitar referencias laborales debe incluir no sólo último empleo. Dependiendo de la permanencia del candidato en sus empleos, es recomendable verificar la información en por lo menos los dos empleos anteriores.

### ➤ Estudios Socioeconómico

Los estudios Socioeconómicos han ido cobrando en México una importancia cada vez mayor, ya que proporcionan elementos objetivos e información relevante en torno a los aspectos que queremos conocer de alguna persona.

Un estudio socioeconómico consiste en una entrevista a profundidad aplicando un cuestionario diseñado expresamente para los aspectos relevantes que queremos conocer. Dicha entrevista en el domicilio del postulante con la intención de poder verificar, entre otras cosas.

- Lugar de residencia
- Comprobación de la información general del candidato
- Verificación de datos sobre preparación académica
- Integración familiar
- Análisis de la situación financiera del candidato
- Información sobre vida externa-laboral y estado de salud
- Referencias personales
- Cotejo de documentación

### ➤ Exámenes médicos y toxicológicos( Véase *Figura 26 A- 9*)

El examen médico es muy importante dentro del proceso de selección, ya que evalúa físicamente si el postulante es apto para desempeñar las funciones que el puesto requiere.

Con la aplicación de un examen médico se busca conocer los antecedentes médicos personales y familiares del postulante, así como sus hábitos de salud. El



## Capítulo 2

---

examen médico puede integrarse por medio de cuestionarios, exploración física y pruebas de laboratorio.

Aunado a los exámenes médicos y con el objeto de identificar si el postulante utiliza sustancias tóxicas, se puede llevar a cabo una prueba de identificación de estas sustancias.

El examen médico es necesario para evitar:

- Un número mayor de ausencias.
- La aparición de enfermedades en el área laboral.
- La disminución del índice de riesgo en el trabajo.
- El peligro de contagio de diversas enfermedades.

La labor de un seleccionador va más allá de la aplicación de técnicas. En ocasiones se puede enfrentar a situaciones de difícil manejo, como el tener que comunicar una negativa de contratación a algún candidato, lo que hace de este trabajo un asunto delicado. El seleccionador no sabe si el candidato ya tiene período intentando colocarse o si la necesidad de encontrar empleo ha afectado su autoestima y, lejos de constituirse un reto más para él, más bien le ha generado frustraciones y ansiedades que, evidentemente, repercuten en su ambiente familiar, economía y estabilidad emocional.

Por ello es necesario que el seleccionador posea tacto al comunicar una resolución desfavorable y actúe con empatía, respeto y ética. Al candidato rechazado o no aceptado se le deberá agradecer el interés depositado en el concurso de vacante, comunicándole que sus habilidades, experiencia y conocimientos no se acoplan con el perfil de la vacante y, si es posible, se le recomendará con otras organizaciones sin generar falsas promesas o engaños.

Así pues, la ética profesional y el respeto hacia el candidato que no reúne los requisitos exigen de parte de la empresa una respuesta o comunicado en el que le expliquen las razones por las que no continuará en el proceso de selección. Esta acción se deberá realizar con sumo cuidado, ya que es posible lastimar

## Capítulo 2

---

sentimientos y herir susceptibilidades, además de mermar las aspiraciones profesionales o personales del candidato.

➤ Propuesta de Contratación (Véase Figura 27 A-10)

El paso previo a la contratación de una persona debe ser siempre la negociación de una propuesta, es decir, establecer por medio de una reunión de trabajo las condiciones, derechos y obligaciones que deberán cumplir cada una de las partes.

En una propuesta de contratación debe incluirse la mayor información posible:

- Cuál es la empresa que contrata y la forma de contratación,
  - Tipo de contrato y duración del mismo,
  - Sueldo y prestaciones,
  - Domicilio de trabajo, horario y días de descanso,
  - En caso de compensaciones variables, la forma de pago de éstas,
  - Herramientas de trabajo disponibles,
  - Condiciones del reglamento de trabajo.
  - Supuestos de rescisión de contrato.
- 
- Integración del expediente de personal

El expediente de personal es un conjunto de documentos ordenados por sección y cronológicamente, que refleja la historia personal, la formación académica y desarrollo laboral de cada trabajador. En él encontraremos su desarrollo profesional dentro de la organización. La integración de expediente de personal funciona como medio control para el área de Recursos Humanos sobre las personas que trabajan en la organización. Al momento de integrar el expediente de personal será sencillo identificar que todos los pasos llevados se encuentren dentro del procedimiento establecido para la selección y contratación de personal. Normalmente los documentos que se incluyen dentro del expediente de personal son aquellos que el candidato acumuló durante el proceso de selección. Con ello

## Capítulo 2

---

podremos verificar nuevamente que todo se llevó a cabo de acuerdo a lo planeado. Muchas empresas como parte de este control incluyen un formato de actualización de datos y carátula del expediente de personal.

Las secciones más utilizadas dentro de un expediente de personal son:

### 1. Documentación Personal

- ✓ Identificación del personal.
- ✓ Acta de Nacimiento.
- ✓ Registro de CURP.
- ✓ Licencia para Conducir.
- ✓ Registro de SMN.
- ✓ Pasaporte/Visa.
- ✓ Fotografías.
- ✓ Comprobante de Domicilio.
- ✓ Certificados de Estudios.
- ✓ Acta de Matrimonio.
- ✓ Acta de Nacimiento de los hijos.

### 2. Documentación Laboral

- ✓ Solicitud de Empleo.
- ✓ Currículum Vitae.
- ✓ Cartas de Recomendación.
- ✓ Referencias Laborales.
- ✓ Afiliación al IMSS.
- ✓ Afiliación de Afore.
- ✓ Comprobante de crédito o no adeudo de INFONAVIT.
- ✓ Contrato.

## Capítulo 2

---

### 3. Documentación de evaluaciones

- ✓ Evaluaciones Técnicas
- ✓ Evaluación Psicométrica
- ✓ Estudio Socioeconómico
- ✓ Examen Médico

#### **2.2.1.5 CONTRATACIÓN**

Una vez que se ha decidido la aceptación de un candidato, es necesario comunicarse con la persona elegida con la intención de cerrar el proceso de selección e iniciar el proceso de contratación.

La contratación es el proceso por el medio del cual se formalizara la futura relación de trabajo entre una organización y el candidato seleccionado, con el objeto de garantizar los intereses, derechos y obligaciones de ambas partes.

Es muy importante considerar que la Ley Federal del Trabajo presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta servicio y el que lo recibe, por lo cual la falta de contrato escrito no priva al trabajador de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues la ley imputa al patrón la falta de esa formalidad. Sin embargo la firma de un documento oficializa de manera institucional y legal las obligaciones de cada parte.

#### ➤ **Contrato Laboral**

Un contrato laboral es aquel por medio del cual una persona física (trabajador) se obliga a prestar servicios subordinados a una persona física o moral (empleador) quien se obliga a pagar por estos una remuneración económica.

Dentro de la Ley Federal del Trabajo en su artículo 35 establece que las relaciones laborales de trabajo pueden ser para obra o tiempo determinado, por temporada o por tiempo indeterminado y en su caso podrá estar sujeto a prueba o

## Capítulo 2

---

a capacitación inicial. A falta de estipulaciones expresas, la relación será por tiempo indeterminado.

Los contratos mencionados a continuación se encuentran intrínsecos en este artículo.

- Contrato Individual de Trabajo
- Contrato Colectivo de Trabajo
- Contrato Temporal
- Contrato por tiempo indeterminado
- 

**Contrato Individual de Trabajo:** Es aquel que celebra una persona física que se obliga a prestar servicios subordinados en cualquiera que sea la forma de denominación a una persona física o moral, mediante el pago de un salario.

**Contrato Colectivo de Trabajo:** Es aquel que celebra uno o varios grupos sindicales con uno o varios empleadores, con el objeto de prestar servicios incluso en diferentes establecimientos del mismo empleador, con el objeto de establecer las condiciones de trabajo. Regula todos los aspectos de la relación laboral, tales como: salarios, jornadas de trabajo, días de descanso, prestaciones, condiciones de trabajo, descripción de funciones y categorías, sistemas de capacitación, promoción profesional y despidos. Debe determinar también las reglas de la relación entre sindicato y el empleador (representantes del sindicato en el lugar de trabajo, alcances de los representantes, procesos conciliatorios y de consulta, integración de comisiones). Los contratos colectivos de trabajo tienen un plazo convencional. Después de que este plazo concluye, es necesario hacer una revisión. Normalmente los plazos están establecidos de manera anual.

Es muy importante dar a conocer una copia completa de las condiciones contractuales a los empleados que se adhieran a los contratos.

Acorde a la Ley Federal del Trabajo en su artículo 404 establece que el Contrato-ley es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y varios

## Capítulo 2

---

patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en un rama determinada de la industria, y declarado obligatorio en una o varias Entidades Federativas, en una o varias zonas económicas que abarquen una o más de dichas Entidades, o en todo el territorio nacional. De igual forma el artículo 406 establece que se puede solicitar la celebración de un contrato-ley los sindicatos que representen las dos terceras partes de los trabajadores sindicalizados, por lo menos, de una rama de la industria en una o varias Entidades Federativas, en una o más zonas económicas, que abarque una o más de dichas Entidades o en todo el territorio nacional.

**Contrato Temporal (Tiempo Determinado-Proyecto):** Es aquel donde las partes niegan la permanencia indefinida de la relación laboral; con esto queremos decir que este contrato tiene fecha de vencimiento. Debe incluir desde el momento de su celebración conceptos claros como vencimiento, condiciones resolutorias, circunstancias de extinción y actividades o servicios que incluye.

Generalmente se utiliza en los siguientes casos:

- Por obra o servicio determinado
- Eventual por circunstancias de procesos extraordinarios
- Sustitución de un trabajador por incapacidad

**Contrato por tiempo Indeterminado:** es la forma de contrato que no tiene término de finalización. Generalmente concluye con la jubilación del trabajador, su renuncia, muerte o despido.

### ***2.2.1.6 INDUCCIÓN***

Se conoce como proceso de inducción a la formación inicial que se le proporciona a un nuevo empleado dentro de la organización, con el objeto de adaptarlo lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo.

## Capítulo 2

---

Además de su adaptación con el proceso de inducción buscamos que los nuevos empleados:

- ✓ Se integren a la organización
- ✓ Conozcan la historia de la empresa, así como la filosofía de trabajo
- ✓ Visiten las instalaciones y servicios que tiene la empresa
- ✓ Establezcan procesos de comunicación con otros empleados
- ✓ Identifiquen las funciones y objetivos de su puesto

La inducción en cualquiera de sus formas, no implica un gran costo y en cambio, si proporciona un beneficio al trabajador y por lo tanto a la organización. Por lo que es importante, tanto en las grandes y las pequeñas empresas. En las organizaciones pequeñas deberá existir por lo menos, un manual de bienvenida. Conforme la organización es más grande, es necesario utilizar más instrumentos de inducción.

**INDUCCION A LA EMPRESA:** En la mayoría de las organizaciones la Inducción General o Inducción a la Empresa están a cargo del área de Recursos Humanos, es considerada para muchas como el primer curso de capacitación en el que participarán los nuevos empleados. Los temas que deben considerarse son:

- ✓ Historia de la empresa
- ✓ Misión, Visión y Valores
- ✓ Bienvenida
- ✓ Organigrama Institucional
- ✓ Estructura y ubicación de la empresa
- ✓ Reglamento interior de trabajo
- ✓ Condiciones de Seguridad e Higiene
- ✓ Condiciones laborales en general
- ✓ Recorrido de las Instalaciones
- ✓ Presentación con el personal

## Capítulo 2

---

**INDUCCIÓN AL PUESTO:** Otra etapa del proceso de inducción es la referente a la introducción del empleado al puesto que desempeñara. Generalmente esta inducción es dirigida por el jefe inmediato o en su caso por la persona a quien se reemplazará. Los puntos que deben considerarse para este proceso son:

- ✓ Bienvenida por el jefe inmediato
- ✓ Presentación con el personal del área
- ✓ Organigrama del área
- ✓ Asignación de lugar
- ✓ Descripción de puesto
- ✓ Identificación de funciones y objetivos del puesto
- ✓ Entrega de Material, Equipo y Herramientas de trabajo
- ✓ Identificación de Manual de procedimientos

### **2.2.1.7 REMUNERACIÓN**

La Ley Federal del Trabajo establece en su **artículo 82** que el **Salario** es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.

- ✓ Salario Mínimo

El salario debe ser remunerador y nunca menor al fijado como mínimo de acuerdo con las disposiciones de esta Ley. Para fijar el importe del salario se tomarán en consideración la cantidad y calidad del trabajo.

En el salario por unidad de obra, la retribución que se pague será tal, que para un trabajo normal, en una jornada de ocho horas, dé por resultado el monto del salario mínimo, por lo menos. (Artículo 85 de la Ley Federal del Trabajo).



## Capítulo 2

---

### ✓ Salario Integral

El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo (Artículo 84 de la Ley Federal del Trabajo).

### ❖ Participación de los Trabajadores en el Reparto de las Utilidades (PTU)

El derecho de los trabajadores a participar en las utilidades no implica la facultad de intervenir en la dirección o administración de las empresas. Sin embargo los trabajadores tendrán el derecho a una participación en las utilidades de la empresa.

Ley Federal  
del Trabajo

**Artículo 117.-** Los trabajadores participarán en las utilidades de las empresas, de conformidad con el porcentaje que determine la Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas.

**Artículo 122.-** El reparto de utilidades entre los trabajadores deberá efectuarse dentro de los sesenta días siguientes a la fecha en que deba pagarse el impuesto anual, aun cuando esté en trámite objeción de los trabajadores.

**Artículo 123.-** La utilidad repartible se dividirá en dos partes iguales: la primera se repartirá por igual entre todos los trabajadores, tomando en consideración el número de días trabajados por cada uno en el año, independientemente del monto de los salarios. La segunda se repartirá en proporción al monto de los salarios devengados por el trabajo prestado durante el año.

## Capítulo 2

### 2.2.1.8 VACACIONES

El artículo 76 de la Ley Federal del trabajo precisa que las vacaciones no podrán ser inferiores a seis días por el primer año y aumentará en dos días laborales hasta llegar a doce, por cada año subsecuente de servicios. A partir del cuarto año, el periodo aumentará en dos días por cada año de servicios.

La interpretación que han hecho los tribunales del citado artículo en relación a los días de vacaciones es:

<b>AÑOS DE SERVICIO</b>	<b>DIAS DE VACACIONES</b>
<b>1</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>10</b>
<b>4</b>	<b>12</b>
<b>9</b>	<b>14</b>
<b>14</b>	<b>16</b>
<b>19</b>	<b>18</b>
<b>20</b>	<b>20</b>

Tabla 4. Periodo Vacacional acorde con Ley Federal del Trabajo

## Capítulo 2

---

### 2.3 HIGIENE Y SEGURIDAD DE PERSONAL

Seguridad es el conjunto de medias, técnicas educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente y al instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implementación de prácticas preventivas. En tanto que Higiene se define como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad mental del trabajador, preservándolo de riesgos de salud inherentes a las tareas de cargo y al ambiente físico donde se ejecutan.

Por consiguiente Seguridad e Higiene, son los procedimientos, técnicas y elementos que se aplican en los centros de trabajo, afín de conservar, la vida, salud, e integridad física de los trabajadores, así como para evitar cualquier posible deterioro del centro de trabajo.

La verdadera necesidad de la seguridad organizada se hizo patente con la Revolución Industrial, ya que vino acompañada de condiciones de trabajo inadecuadas y totalmente inseguras, ocasionando muertes por accidentes profesionales y mutilaciones con mucho más frecuencia.

En México las leyes federales se encargan de normar la higiene y seguridad en el trabajo. El patrón y el trabajador comparten la responsabilidad de hacer que el lugar de trabajo sea higiénico y seguro. La seguridad del trabajador es muy importante y se debe de considerar que tanto patrón como trabajador conozcan y sigan los procedimientos de seguridad apropiados.

El propósito de las leyes para la seguridad en el trabajo es proteger a los trabajadores. Las leyes mexicanas señalan que cada lugar de trabajo debe tener una comisión de seguridad e higiene. La Secretaria de trabajo y Previsión Social (STPS) realiza tres tipos principales de inspección:

## Capítulo 2

---

**1. Inspección inicial:** Es la que se lleva a cabo cuando empieza a funcionar tu lugar de trabajo.

**2. Inspecciones periódicas:** Por lo general se realizan una vez al año, pero pueden ser más

o menos frecuentes dependiendo de cada empresa y del historial de seguridad del lugar de trabajo.

**3. Inspección de comprobación:** Se lleva a cabo para asegurarse de que los cambios que los inspectores indicaron se hayan realizado efectivamente.

Como reseñas del desarrollo a lo largo de la historia sobre la protección a la integridad física del trabajador dentro de su ambiente de trabajo y como parte de la higiene y seguridad personal podemos destacar las siguientes:

- Hacia 400 A.C. Hipócrates padre de la medicina realiza estudios sobre enfermedades laborales
- En 1802 nace una ley para proteger la salud y la mortandad de los aprendices y/o trabajadores de las fábricas.
- En 1841 surge la primera legislación de fábricas francesas, sobre el empleo de los niños en las empresas industriales, fábricas y talleres que utilizaban fuerza motriz o que trabajaban sin interruptores.
- En 1869 la federación de Alemania del Norte promulgo la protección social de los trabajadores contra los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales.
- La Revolución Industrial produjo el incremento de accidentes y enfermedades laborales.

## Capítulo 2

---

- En los Estados Unidos de Norteamérica fue Massachusetts el primer estado que adoptó una ley para la prevención de accidentes en las fábricas en 1877
- En 1888 adoptó una ley para hacer obligatoria la notificación de accidentes.
- En 1970 se publica en E.U.A. la ley de “Seguridad e Higiene Ocupacional”, cuyo objetivo es asegurar en lo máximo posible que todo hombre y mujer trabaje en lugares seguros y agradables lo cual permitirá preservar sus cuerpos.
- En 1857 La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, estableció los preceptos para proteger a los trabajadores.
- En 1904 la ley Villa da protección al trabajador
- Ley de Reyes: Establece normas en cuanto a tiempo, modo y lugar para el desarrollo de trabajo.
- En 1917 La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece las buenas condiciones de trabajo, las indemnizaciones y sanciones en los casos necesarios.
- 1931 Se promulga la Ley federal del Trabajo: En la ley son incorporadas muchas de las reivindicaciones planteadas por los trabajadores desde finales del siglo anterior: jornada de ocho horas, trato especial a mujeres y menores, vacaciones obligatorias, descanso semanal, limitaciones al despido, contrato colectivo con cláusulas de exclusión, obligación de proporcionar al trabajador instalaciones higiénicas, servicio médico, vivienda e indemnización por accidente o muerte en el trabajo.

## Capítulo 2

---

Son los procedimientos, técnicas y elementos que se aplican en los centros de trabajo, para el reconocimiento, evaluación y control de los agentes nocivos que intervienen en los procesos y actividades de trabajo.

### **Teoría de Herzberg**

La teoría de Herzberg, conocida con el nombre de teoría del crecimiento-higiene o de los dos factores, está más adaptada a la explicación de las motivaciones laborales que a la motivación en general.

Plantea que el ser humano tiene dos grupos de necesidades que satisfacer en el trabajo: las higiénicas, vinculadas a factores del entorno laboral, y motivadoras, intrínsecas del propio trabajo. Las necesidades higiénicas deben estar satisfechas porque en caso contrario se genera insatisfacción, pero por si mismas no son capaces de generar satisfacción. Las necesidades motivadoras cuando están presentes son capaces de generar satisfacción laboral. Unas y otras pueden considerarse por separado.

La satisfacción en el trabajo depende de dos grandes grupos de factores. Los de mantenimiento o supresores de la insatisfacción, tiende a suprimir las causas de insatisfacción en el trabajo. Los motivadores, propiamente dichos, o creadores de satisfacción son alicientes para trabajar. Al mejorar los factores de mantenimiento se evita la insatisfacción. Al mejorar los motivadores se produce la satisfacción laboral que puede quedar disminuida o eliminada si empeoran los factores de mantenimiento.

De acuerdo con estos planteamientos lo contrario a la satisfacción es la no satisfacción, nunca la insatisfacción. De igual modo lo contrario a insatisfacción sería la no insatisfacción, pero no la satisfacción.

De ahí la presencia de los factores higiénicos, relacionados con el contexto laboral, generará las condiciones precisas para que los factores motivadores generen satisfacción, no siendo por ellos mismos capaces de hacerlo.

## Capítulo 2

Son factores higiénicos, las condiciones del trabajo, las cargas de trabajo, el sueldo, la seguridad. Su ausencia genera insatisfacción. Son factores motivadores, el trabajo prestigioso, la responsabilidad, el trabajo autónomo. Su ausencia impide la satisfacción.

El trabajo no sólo debe contemplar la remuneración y la seguridad, sino que debe versar sobre promoción personal y carrera profesional para ser motivador.

<b>Factores de higiene (contexto)</b>	<b>Factores motivadores (contenido)</b>
<b>Ambiente físico</b>	<b>Reconocimiento</b>
<b>Salario</b>	<b>Trabajo interesante</b>
<b>Seguridad en el trabajo</b>	<b>Promoción</b>
<b>Condiciones de trabajo</b>	<b>Responsabilidad</b>

**Tabla 5. Factores de Contexto y Contenido**



# Capítulo III





### Capítulo 3

#### 3.1 LIDERAZGO

##### 3.1.1 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

La palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder.

El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común. Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.

La labor del líder consiste en establecer una meta y conseguir que la mayor parte de las personas deseen y trabajen por alcanzarla. Es un elemento fundamental en los gestores del mundo empresarial, para sacar adelante una empresa u organización, pero también lo es en otros ámbitos, como los deportes (saber dirigir un equipo a la victoria), la educación (profesores que consiguen que sus alumnos se identifiquen con su forma de pensar) y hasta en la familia (padres o hermanos mayores que son tenidos como absoluto ejemplo por parte de sus hijos, por ejemplo).

Existen distintas clasificaciones de los líderes, que se establecen a partir de diversos criterios. Cuando un líder es escogido por una organización, se habla de un líder formal. Los líderes informales, en cambio, emergen de manera natural o espontánea dentro un grupo. De todas formas, la clasificación más difundida es aquella que refiere al vínculo entre el líder y los sujetos a los cuales influencia (es decir, sus seguidores). En este caso, existen liderazgos democráticos, autoritarios y liberales.

## Capítulo 3

---

- **El líder democrático:** es aquel que, en primer lugar, fomenta el debate y la discusión dentro del grupo. Después toma en cuenta las opiniones de sus seguidores y recién entonces, a partir de criterios y normas de evaluación que resultan explícitas, toma una decisión.
- **El líder autoritario:** es aquel que decide por su propia cuenta, sin consultar y sin justificarse ante sus seguidores. Esta clase de líder apela a la comunicación unidireccional (no hay diálogo) con el subordinado.
- **El líder liberal:** suele adoptar un papel pasivo y entregar el poder a su grupo. Por eso no realiza un juicio sobre aquello que aportan los integrantes, a quienes concede la más amplia libertad para su accionar.

Si el liderazgo es ejercido a partir de cambios en los valores, los comportamientos y los pensamientos de los miembros del grupo, recibe la denominación de transformacional.

**Las bases para ser un buen líder son:** mantenerse al tanto de lo último en el campo en el que se desarrolla el trabajo, observar la labor de otros líderes y modificar la forma de trabajo siempre que sea necesario. Por otro lado, las cualidades que debe tener alguien que ejerce el liderazgo son: conocimiento, confianza, integridad, y sobre todo carisma para inspirar a sus subordinados.

Los mejor líderes son aquellos que son visionarios, que son capaces de comprender las situaciones productivas para la empresa antes de que estas se presenten, son innovadores y están a favor del cambio. Podemos poner como ejemplo a Bill Gates, un frustrado estudiante de Harvard, que gracias a sus cualidades de líder fue capaz de fundar una de las empresas más importantes en el sector tecnológico, Microsoft y, gracias a las decisiones que supo tomar y a que consiguió que empresas influyentes confiaran en él, se convirtió en la persona más rico del mundo.

Él fue capaz de comprender que los ordenadores un día se convertirían en una parte indispensable de los hogares, y trabajó desarrollando los productos que lo permitieran, supongo que es el mejor ejemplo de un líder visionario. Pero tener una

## Capítulo 3

---

buena idea no basta para convertirse en líder, es necesario saber llevarla a cabo y convencer a los que te rodean de que dicha idea es el mejor invento en el que se haya pensado jamás y que tiene como objetivo resolver nuestros problemas más importantes. Si conseguimos cautivar al público con nuestra idea, posiblemente nos convirtamos en un líder visionario y valorado por el entorno.

### Otras definiciones

Otra clasificación de los liderazgos está determinada por la influencia del líder en sus subordinados. Cuando el líder es reconocido como autoridad dentro del grupo y los integrantes creen que aporta recursos importantes, el liderazgo es transaccional. Otra definición del término es la que se encuentra en el Diccionario de Ciencias de la Conducta que define el liderazgo como las cualidades de capacidad y personalidad que permiten que alguien se convierta en guía de un grupo, controlando a todos los individuos que de él forman parte.

Por su parte, Rallph M. Stogdill, afirma que existen tantas definiciones de liderazgo como personas hayan pensado en dicho concepto, sin embargo la más exacta sería que se trata del proceso de conducir las actividades de un grupo e influir sobre las conductas que estos desarrollen. Para ser líder es fundamental, por otra parte tener la capacidad de comunicación. No sólo saber expresar claramente las ideas y mandatos, sino también saber escuchar y tener presente lo que piensa cada individuo que forma parte del grupo que se representa. (Torres 2012)

Además, como lo definen Salovey y Mayer, es fundamental contar con inteligencia emocional. Es decir, con la habilidad de conducir los sentimientos y emociones de uno mismo y de los demás y utilizar la información para conseguir el objetivo fundamental del grupo.(Torres 2012)

## Capítulo 3

---

### 3.1.2 VISIÓN HISTÓRICA SOBRE EL LIDERAZGO

En la humanidad siempre ha existido la necesidad de un líder, de una persona que encabece la dirección y la acción de los demás. Así lo constatamos en la historia de toda tribu, etnia, país, organización o cultura. Ninguna se escapa de esta realidad. Como la historia de la humanidad, también el liderazgo ha sido evolutivo. Su concepción ha variado con la época y las circunstancias. Al comienzo de la humanidad, el “carisma” de los líderes sobresalientes se cifraba en su fuerza, agilidad, valentía, altura, belleza, audacia, inteligencia... Estas características eran las que les justificaban el liderazgo (natural o carismático). Así sucede todavía hoy en etnias y sociedades no muy estructuradas con sus caciques o jefes locales. Algo parecido ocurre también con los gurús o santones de sectas u organizaciones religiosas fanáticas. Y no muy distantes de esta concepción están las dictaduras políticas o ciertos iniciadores de empresas familiares. Lógicamente, “sus cualidades son innatas y un regalo de la divinidad” – así lo argumentan- para justificar el dominio y el control sobre los demás. Sin embargo, puesto que las cualidades físicas son marchitas y percederas ¿Cómo justificar con esta explicación el liderazgo perdurable de una persona ya en el ocaso de su vida, cuando estos atributos se marchitan? Había que buscar otra interpretación que lo avalase

### 3.1.3 TEORÍAS SOBRE EL LIDERAZGO

El liderazgo es un fenómeno complejo y multifacético, de manera que para poder abordarlo desde distintas perspectivas haremos un análisis somero de las principales teorías sobre el tema. El propósito no es solo familiarizarlos con las mismas, sino abordar la riqueza de los distintos enfoques que ayudan a comprender mejor este fenómeno tan importante en el desarrollo de grupos, equipos, organizaciones y sociedades. Como veremos a continuación. Los primeros enfoques se basaron en los rasgos de Personalidad, el carisma de los líderes y el comportamiento.

## Capítulo 3

---

A través de la historia han surgido diversas teorías para explicar el origen del liderazgo, para intentar esclarecer las cualidades y competencias específicas que diferencian a los líderes de la mayoría que no lo son o no fungen como tales, y para presentar algunas fórmulas mágicas para convertirse en líder.

### **3.1.3.1 TEORÍA DE LOS RASGOS (RALPH STOGDILL Y EDWIN GHISELLI)**

"Teoría de los Rasgos" La personalidad se estudia en términos de la interacción de rasgos más o menos independientes, de actitudes o valores. "Los líderes nacen, no se hacen". Podemos considerarla como surgida de, o basada en, la TEORÍA DEL GRAN HOMBRE. Se nutre de las diferentes teorías de la personalidad. Identifica la diferencia individual, los atributos personales y los rasgos característicos atribuidos por esta corriente teórica al perfil de líder: Altos niveles de energía, inteligencia, intuición, capacidad y previsión.

Proponen, así mismo, algunos rasgos característicos identificadores del perfil de líder: Altos niveles de energía, tolerancia al estrés, integridad, madurez emocional y autoconfianza. Altos niveles de energía y tolerancia al estrés dotan de resistencia al individuo y permiten dar pronta respuesta a las demandas urgentes y a la gestión de los imprevistos

Integridad y madurez emocional habilitan al individuo para las relaciones de cooperación, con subordinados, pares y superiores. Autoconfianza, refuerza la personalidad y habilita para alcanzar los objetivos difíciles, lo que facilita que se pueda ejercer una influencia exitosa sobre los seguidores.

### **3.1.3.2 TEORÍAS BASADAS EN EL COMPORTAMIENTO (TEORÍA DE LA PERSONALIDAD)**

#### **Personalidad "X":**

1. Las personas son perezosas e indolentes.
2. Las personas rehúyen al trabajo.

## Capítulo 3

---

3. Las personas evaden la responsabilidad para sentirse más seguras.
4. Las personas necesitan ser controladas y dirigidas.
5. Las personas son ingenuas y no poseen iniciativa.

### ***Personalidad “Y”:***

1. Las personas se esfuerzan y les gusta estar ocupadas.
2. El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar.
3. Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos.
4. Las personas pueden auto-motivarse y auto-dirigirse.
5. Las personas son creativas y competentes

Se centra en el análisis de las conductas de los supuestos líderes y en la relación entre éstas y el liderazgo efectivo.

Mantiene dos tipos extremos y totalmente diferentes de personalidad, según más cerca te encuentres de un tipo u otro de personalidad, se te asigna perfil de líder o de seguidor.

Enmarcado en esta teoría y según unos estudios realizados en la Universidad Estatal de OHIO, se descubrieron dos categorías independientes de percepción de conducta del líder.

**1.- Iniciación de Estructura:** Orientada a la consecución de la tarea (organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras).

## Capítulo 3

---

**2.- Consideración:** Conductas orientadas al mantenimiento o mejora de las relaciones con los seguidores (respeto, confianza y creación de un clima de colaboración y camaradería).

La Teoría X nos describe un estilo de liderazgo donde el líder es un supervisor que indica permanentemente a sus subordinados lo que se espera de ellos, limita los grados de autonomía de estos y les instruye continuamente en el desempeño, mantiene una insistencia sistemática y permanente en la necesidad de cumplir los estándares establecidos, se preocupa por afirmar y afianzar el reconocimiento de la jerarquía, mantienen que la principal motivación es el dinero y que los empleados se muestran reticentes a la cooperación y siempre mantienen vicios o deficientes hábitos de tarea o trabajo.

Se centra excesivamente en el análisis de conductas individuales en lugar de preocuparse de investigar nuevos patrones de conductas que se puedan adscribir al liderazgo.

### **3.1.3.3 TEORÍA DE LOS ROLES (HENRY MINTZBERG)**

- Los líderes para ser considerados efectivos deben conducirse de una determinada forma preestablecida y desempeñar ciertos roles, según situaciones.
- Los líderes del máximo nivel mantienen la obligación de desempeñar el rol de representación y enlace con el entorno exterior.

En sus actuaciones en clave interna, dentro de la organización, los líderes deben desempeñar roles que dirijan a los empleados hacia la motivación, la coordinación y la resolución de conflictos. Según vemos clasifican los roles en dos categorías:

## Capítulo 3

---

roles de tarea y roles socio-afectivos. Podemos considerar que esta teoría se encuadra dentro del enfoque conductual.

Podemos considerarlo como un método combinado con cierto parecido a los métodos de la personalidad y del comportamiento, no obstante este método también contempla los factores situacionales. Según esta teoría los líderes en los niveles gerenciales o de directivo se ven obligados a desempeñar el papel de representación de la compañía y de enlace con los agentes externos (mercados y sociedad).

En los niveles inferiores donde la relación del supervisor con los supervisados es más directa, encontramos una ampliación hacia roles más socio-afectivos y donde la relación llega a ser cercana (líder y equipo) es necesario para un liderazgo efectivo aplicar los roles de manejo de motivaciones, de coordinación o de resolución de conflictos. Henry Mintzberg publicó la mayoría de trabajos que crearon la base desde la que se desarrolló esta teoría. Esta teoría asigna el desempeño de ciertos papeles o roles, según cada situación, para considerar efectivo el estilo de liderazgo empleado.

### *3.1.3.4 TEORÍAS SITUACIONALES O DE CONTINGENCIAS*

Centradas en el ambiente externo de la empresa. Estos factores externos podemos dividirlos, según (Hall, 1973), en condiciones generales (1) e influencias específicas (2).

- (1) **Variables generales** (tecnología o tecnológicas, economía o económicas, legislativas o legales y políticas o de tipo de Estado).
- (2) **La competencia directa**, otros modelos de organización, las personas sobre todo las que desempeñan puestos claves, etcétera.



## Capítulo 3

---

Considera que el liderazgo óptimo o de éxito depende de las relaciones establecidas entre la situación o problema a solucionar (situación y contexto) y el estilo empleado por el líder. Basa su contenido en la asignación de diferentes patrones de conducta a diferentes situaciones, considerando que una misma conducta no es efectiva en todas las situaciones.

Podemos incluir dentro de las teorías situacionales o de contingencia a la Teoría de la Contingencia, la Teoría de la Interacción, la Teoría de la Decisión Normativa, la Teoría de los Sustitutos del Liderazgo, la Teoría de los Recursos Cognitivos y la Teoría de las Metas.

Al ser teorías que generalizan en exceso y asignan tal multitud de roles o pautas, sería necesario abarcar un sinnúmero de ítems y datos de muestra, que hace totalmente imposible someter estas teorías a pruebas empíricas o investigaciones científicas que corroboren las hipótesis planteadas en estas teorías.

### **3.1.3.5 TEORÍAS EMERGENTES**

- **Teoría de los atributos o cualitativas:** El juicio y actitudes de los líderes, en cada situación específica, se basa en la calidad del comportamiento de sus seguidores.

- **Liderazgo Carismático:** Se presume que nacen con ciertos rasgos que los definen. Son poseedores de una serie de características que los identifica claramente.

- **Teoría Transaccional:** Se basa en la transacción (yo te doy para que tú trabajes para mí), propugna que ciertos líderes pueden desarrollar la capacidad o habilidad de inspirar a sus seguidores, reconociendo las necesidades de estos.

## Capítulo 3

---

- **Teoría Transformacional:** Considera que al elevar la motivación y dignificar las relaciones se obtiene un desempeño excepcional. Conceptualiza la importancia de la conducta humana, tanto del líder como de los seguidores, y de las relaciones sociales.

### 3.2 LIDERAZGO TRADICIONAL

La corriente seguidora del alemán Max Weber, considerado el fundador de la sociología moderna, distingue tres tipos de liderazgo que se refieren a otras tantas formas de autoridad: El líder carismático, al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes; el líder tradicional, que hereda el poder, ya sea por la costumbre de que ocupe un cargo destacado o porque pertenece a un grupo familiar que ha ostentado el poder desde hace mucho tiempo, y el líder legal, que asciende al poder por los métodos oficiales, ya sean las elecciones o votaciones, o porque demuestra su calidad de experto sobre los demás. Esta figura se reconoce comúnmente en el campo de la política y de la empresa privada.

#### 3.2.1 LÍDER AUTOCRÁTICO

El dirigente autocrático ordena y espera obediencia. Es dogmático, firme, y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas, o asignar castigos. Para dar al grupo la forma de apoyar mediante una autoridad formal que le da la organización, utiliza las autónomas que le da el puesto.

El dirigente autocrático centraliza la autoridad de manera directa, simplemente expide ordenes. Esta preferencia por tomar decisiones sin consultar es altamente

## Capítulo 3

---

efectiva cuando las decisiones rápidas son críticas, si el dirigente tiene el poder de hacer cumplir esas decisiones, y el tiene la información necesaria. En algunos casos, el dirigente podrá ser mas objetivo o motivar mejor a los trabajadores si estuviera más abierto a las contribuciones de otros. En este estilo de mando o liderazgo se presentan ciertas reacciones del grupo o equipo de trabajo, las cuales pueden ser:

- Sumisión
- Resistencia
- Aceptación mínima de responsabilidad
- Irritabilidad
- Antipatía hacia el jefe

### 3.2.2 LÍDER DEMOCRÁTICO

El Líder democrático o participativo delega autoridad, involucra intensivamente a sus seguidores en los procesos de toma de decisiones e invita a la participar de los empleados. Así se da un flujo de libre comunicación.

Este estilo de mando oscila en la persona que no toma acción alguna sin cooperación de los subordinados es el que toma las decisiones pero no las consulta con ellos antes de hacerlo.

Esto implica poca supervisión, es útil cuando los trabajadores son profesionales altamente capacitados, pero tiene una debilidad: el grupo puede demorarse en las decisiones y el líder puede perder el control sobre los trabajadores. Las reacciones al grupo pueden ser:

## Capítulo 3

---

- Alto índice de entusiasmo
- Mayor calidad y cantidad de producción
- Alta moral del grupo
- Satisfacción de las necesidades

### 3.2.3 LÍDER LAISSEZ-FAIRE

El término francés *laissez-faire* puede traducirse como “dejar Hacer” o más rudimentariamente como “no metas la mano”. Los dirigentes laissez-faire son básicamente blandos, y permiten que sus seguidores hagan prácticamente lo que quieren. Este estilo de liderazgo o dirección se da a empresas que pagan nómina, tienen nulas utilidades, mínimo o nulo crecimiento y desarrollo. Las reacciones del grupo suelen ser:

- Buena motivación
- Poco uso de poder
- Posible desorganización

### 3.2.4 CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER

Entendemos el líder por las siguientes características.

- El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- Conocimiento y habilidad, debe ser una persona capacitada.
- Preocupado, trata a la gente como personas, como un talento que hay que potenciar.
- Tiene visión, objetivos; horizonte fijo, sentido de dirección.
- Abierto al cambio
- Proactivo: La pro actividad consiste en el desarrollo autoconsciente de proyectos creativos y audaces para la generación de mejores

## Capítulo 3

---

oportunidades. Se trata de tomar un sueño y realizar todas las acciones que sean necesarias para que se pueda cumplir. El Proactivo influye y dinamiza su entorno, se arriesga, busca soluciones, crea caminos si es necesario y actúa en la incertidumbre, es decir, no se pasma frente a ella.

- Para el Proactivo no basta con proponer ideas, hay que convertirlas en acciones reales, romper la barrera estática del imaginar y el soñar, e ir hacia el actuar. Es sumar acción e imaginación de manera continua y simultánea.
- La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etcétera).
- Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.
- El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.
- Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

### 3.2.5 FUNCIONES DE UN LÍDER

Al hablar de Líder no puede dejar de hacerse referencia a las funciones y acciones que desarrolla y crea. Se describen las habilidades que debe desarrollar el líder para tener equipos efectivos de trabajo, habilidades esenciales que debe conocer, dominar Y aplicar el directivo, gerente ejecutivo, líder y toda aquella persona que tenga subordinados a su mando.

1. Comunicar: El líder debe saber comunicarse con sus seguidores y detenerse para cerciorar que se entendió su mensaje.
2. Organizar: El líder es el que delimita y define como se organiza y determina el alcance y nivel de cada puesto.
3. Integrar: Amalgama los recursos humanos, técnicos y materiales de la empresa y pone suma atención en el elemento humano.

## Capítulo 3

---

4. Dirigir: Es el arte de tomar decisiones de acuerdo con las actividades prioritarias y organizadas.
5. Controlar: No es solo el que indica el movimiento, por el contrario es quien lo dirige y lo entiende y eso implica la capacidad de controlar acciones hacia los objetivos propuestos.
6. Motivar: Todo líder es motivador, sabe definir porque la gente actúa de cierta forma y logra manejar sus emociones.
7. Delegar: El líder que delega confía en si mismo y en su gente.
8. Conciliar: El líder y el directivo es un conciliador ya que es el mediador entre los problemas.

El mundo no sería lo que es sin la existencia del liderazgo. En virtud de que no todos los seres evolucionan al mismo ritmo, y de que algunos parecen disponer de una capacidad especial para dirigir.

### IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO

1. Es importante por ser la capacidad de para guiar y dirigir.
2. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimientode organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
3. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
4. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

JEFE	LÍDER
✓ Existe por la autoridad	✓ Existe por la buena voluntad
✓ Considera la autoridad un privilegio de mando	✓ Considera la autoridad un privilegio de servicio
✓ Sabe cómo hacer las cosas	✓ Inspira
✓ Le dice a uno ¡Vaya!	✓ Enseña cómo hacer las cosas
✓ Maneja a las personas como fichas	✓ Le dice a uno: ¡Vayamos!
✓ Llega a tiempo	✓ No trata a las personas como cosas
✓ Asigna las tareas	✓ Llega antes
	✓ Da el ejemplo

**Tabla 6. Diferencias entre Líder y Jefe**

### 3.3 LIDERAZGO ESTRATÉGICO

El liderazgo estratégico es la capacidad de anticipar, vislumbrar y mantener la flexibilidad, así como de saber delegar facultades para crear el cambio estratégico cuando sea necesario. También implica administrar, por medio de las personas, la totalidad de los recursos de la organización y no tan sólo una unidad funcional, y afrontar el cambio, cada vez más rápido y profundo ¿que caracteriza el escenario actual de la competencia. Debido a esta complejidad y cambio, los líderes estratégicos tienen que aprender a influir en el comportamiento de las personas en un entorno incierto y muchas veces impredecible. En otras palabras, el liderazgo estratégico significa dirigir líderes de líderes.

El liderazgo estratégico incluye los aspectos multifuncionales que se presentan a continuación:

Determinar la dirección estratégica de la organización: Significa crear una visión de largo plazo para la intención estratégica de la organización. Esta visión considera un horizonte de entre cinco y diez años a futuro y tiene dos vertientes: una filosofía

## Capítulo 3

---

central y un futuro contemplado. La filosofía central, permanente y viva de la organización, más allá de las expectativas temporales de su realización, además de imponer cambio y progreso que tendrán lugar a lo largo del tiempo.

- **Exploración y desarrollo de las competencias esenciales:** Significa explorar y desarrollar competencias esenciales en las diversas áreas funcionales para poder implementar las estrategias organizacionales. Los líderes estratégicos evalúan si las actividades para la implementación de la estrategia enfatizan las competencias esenciales.
- **Desarrollo del capital humano:** Este representa el acervo de conocimientos, habilidades y competencias de la fuerza de trabajo de la organización. Así, los trabajadores son su recurso capital que requiere de una inversión para su capacitación, entrenamiento y desarrollo. A medida que la competencia se vuelve más intensa, las personas se convierten en la única fuente verdaderamente sustentable de ventaja competitiva. El líder estratégico debe poseer un grado elevado de competencias para saber localizar, utilizar e incentivar a sus talentos, construir equipos eficaces y comprometidos con la realización de visión del futuro y de los objetivos de la organización.
- **Sustentar una cultura organizacional eficaz:** está es un conjunto de ideologías, símbolos y valores centrales que comporten los miembros de toda organización y que influye enormemente en la manera en que se realizan los negocios. Una tarea básica de los líderes estratégicos es moldear la cultura organizacional, es decir, moldear el contexto en el cual la organización diseña y ejecuta sus estrategias.
- **Énfasis en las prácticas éticas:** los líderes estratégicos realizan acciones para aumentar la probabilidad de que prevalezca una cultura ética en sus organizaciones. Esto implica:



## Capítulo 3

---

- ✓ Crear y desarrollar un código de conducta para la organización.
  - ✓ Revisar y actualizar continuamente el código de conducta.
  - ✓ Difundir el código de conducta de conducta a todas las personas.
  - ✓ Desarrollar e implementar métodos, procedimientos y prácticas de auditoría interna.
  - ✓ Crear y desarrollar sistema de recompensas que permiten el desempeño excelente.
  - ✓ Crear un ambiente de trabajo que convierta a la organización en el mejor lugar para trabajar.
- 
- **Controles organizacionales equilibrados:** los controles son necesarios para garantizar que la organización alcanzará los resultados deseados en la competitividad estratégica y obtendrá rendimientos por encima de la media.

### 3.4 LIDERAZGO CONTEMPORANEO

Al generarse mayor número de investigaciones sobre las cualidades de un líder se desarrollan otros enfoques de liderazgo basados en dos factores estratégicos. Los seguidores se convierten en personas capaces de modificar su comportamiento por propia convicción. Otro aspecto relevante, es que estos estilos de liderazgo cambian y modifican el comportamiento individual ante las exigencias que el entorno exige (1980, fenómeno de la globalización).

**Transaccional:** este enfoque de liderazgo contempla un condicionamiento entre lo que proporciona el trabajador y recibe de la organización, está basado en el binomio de dar-recibir

**Transformador:** enfoque radicado en el cambio radical de los comportamientos dentro de la organización, el líder se encarga de conocer la cultura de la empresa a través de sus colaboradores y a través de ello, generar nuevos hábitos y tradiciones.

## Capítulo 3

---

Periodo	Acción
Antiguo Egipto	Se preparaba a los faraones para el liderazgo, al que se dedicaba a gran análisis y estudio
Antigüedad	Platón, en la República, describía a los líderes como "hombres de oro" para distinguirlos de los artesanos y trabajadores, a quienes llamó "hombres de bronce" que, evidentemente no debían ser líderes. Aristóteles fue responsable del desarrollo como líder de Alejandro Magno. Liderazgo era la denominación del mando de los reyes sobre los súbditos.
Revolución americana	El liderazgo tiene influencia social. Influyó en el desarrollo de la democracia.
Teorías contemporáneas	Las habilidades aprendidas y las circunstancias hacen la diferencia en materia de liderazgo.

Tabla 7. Etapas del Liderazgo

Las teorías más recientes sostienen que las habilidades aprendidas y las circunstancias pueden generar liderazgo. Los cambios del concepto de liderazgo muestran una tendencia constante a aumentar la igualdad entre el líder y los seguidores. Desde la antigua idea de que el líder era jefe absoluto, y luego la de que su función era influir en las personas para que hicieran lo que él considera necesario, hasta la propuesta en la que el líder y los seguidores deben compartir un compromiso interno para lograr un objetivo mayor, se ha reducido la diferencia entre el poder y la función del líder y sus seguidores. Por lo que se podría decir que en un futuro no muy lejano el liderazgo podría ser entendido como un proceso que conlleva acciones recíprocas.

El concepto moderno de liderazgo basado en el compromiso interno orientado hacia un fin común supera las limitaciones de la idea de influencia. La influencia está limitada por la capacidad de líder de crear una verdadera motivación sin usar únicamente la satisfacción de las necesidades externas de sus seguidores y las recompensas.

	Antiguo	Tradicional	Moderno	Futuro
Idea de Liderazgo	Dominación	Influencia	Objetivos comunes	relaciones recíprocas
Acción de liderazgo	Mandar a seguidores	Motivar a seguidores	Crear compromiso interno	Conseguir significado mutuo
Orientación en desarrollo del liderazgo	Poder del líder	Habilidades impersonales del líder	Autoconocimiento del líder	Interacción del grupo

**Tabla 8. Modelos Cambiantes del Liderazgo**

### 3.5 TEORIA DEL GRID

La Teoría de Liderazgo GRID se basa en una matriz de análisis para los distintos estilos de liderazgo, en la cual se gráfica la preocupación del líder por su gente, en el eje de las ordenadas, contra la preocupación del líder por los resultados, en el eje de las abscisas.

Ante la imposibilidad de medir el interés por los resultados de una manera más precisa, el GRID utiliza una escala del 1 al 9, similar a la aguja de combustible de un auto, la cual nos indica que el depósito está vacío, casi vacío, casi lleno, ó lleno. Así, un 1, 2, 3, nos indica que hay poca preocupación, un 4, 5, 6 que ésta es mediana, y finalmente, un 7, 8, 9, que nos dice que la preocupación es alta. En la línea vertical vemos la misma escala del 1 al 9, que indica el grado de

## Capítulo 3

---

preocupación que el líder muestra por las personas a su cargo. Al poner en perspectiva estas dos preocupaciones, se forma un cuadrado en el que podemos observar 81 combinaciones (9 x 9), que son los posibles estilos de liderazgo.

Aquí se resumen las conclusiones de profundas investigaciones, llevadas a cabo en materia de estilos de liderazgo. Desde que se identificaron, a finales de los años cincuenta, nadie ha añadido o eliminado alguno de estos estilos. Blake & Mouton fueron más allá, estudiaron las motivaciones positivas o negativas que los impelen y las consecuencias que generan en la moral de los colaboradores. Esta es una poderosa razón para estudiar liderazgo. No solo cuenta el que la gente produzca resultados, es igualmente importante conocer qué consecuencias generan en la moral de los colaboradores, pues en ellas descansa la posibilidad de contar con empleados motivados e identificados con la empresa o que, por el contrario, simplemente vayan a cumplir una función a cambio de un recibo de pago. La metodología de aprendizaje, en que está diseñado el GRID, hace posible evaluar la conducta de manera objetiva y concreta, tal como lo hacemos con otros aspectos de la vida corporativa.

Al estudiar siete estilos principales (no los ochenta y uno, cuyo esfuerzo y tiempo en hacerlo no daría valor agregado), así como las habilidades que cada uno de ellos presenta, los equipos o la organización toda pueden comprender qué conductas contribuyen mejor al logro de resultados ambiciosos y a desarrollar un ambiente laboral motivado al logro.

### Siete Estilos de la Teoría del GRID

1. **9,1 Controlar (dirigir y dominar):** Espero resultados y tomo el control estableciendo un curso de acción claro. Impongo las reglas que sostienen resultados altos y no permiten desviación.
2. **1,9 Acomodar (producir y ceder):** Respaldo resultados que establecen y refuerzan la armonía. Genero entusiasmo al enfocarme en aspectos positivos y agradables del trabajo.

## Capítulo 3

---

3. **5,5 Status Quo (Cuadrar y Comprometer):** Promuevo resultados que son populares pero tengo precaución al tomar riesgos innecesarios. Compruebo mis opiniones con otros involucrados para asegurar la aceptación.
4. **1,1 Indiferencia (evadir y eludir):** Evito tomar responsabilidades y meterme en problemas. Si estoy bajo presión asumo una posición pasiva y de apoyo.
5. **PAT Paternalista (prescribir y guiar):** Ejecuto un liderazgo que define iniciativas para mí y para los demás. Elogio y muestro mi aprecio a quienes me respaldan y desaliento que se cuestione mi manera de pensar.
6. **OPP Oportunista (explorar y manipular):** Persuado a otros a respaldar los resultados que me benefician. Si ellos también se benefician aún mejor ganar su apoyo. Confío en cualquier enfoque que sea necesario, con tal de asegurarme una ventaja personal.
7. **9,9 Solido (contribuir y comprometerse):** Inicio la acción de equipo de una manera que invita a involucrarse y comprometerse: Exploro todos los hechos y los puntos de vista diferentes, para alcanzar y compartir la comprensión de la solución.



# Capítulo IV



### Capítulo 4

#### 4.1 DEFINICIÓN DE CLIMA LABORAL

Desde que el tema de Clima Laboral despertara interés en los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras, entre las que podemos mencionar: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar el concepto.

Se han dado diversas definiciones, no excluyentes entre sí, de clima laboral. Estas definiciones son las siguientes:

**Forehand Y Von Gilmer:** Ofrecen una definición de clima como un conjunto de características que describen a una organización y que las distinguen de otras organizaciones son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización.

**Talcott Parsons:** Sostenía que las organizaciones eran un subsistema de la sociedad y hacia un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad.

**Hall:** El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

**Gálvez:** El clima laboral es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la dirección a lo que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

El clima laboral es el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad.

De aquella manera, mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando un bajo rendimiento.

## Capítulo 4

---

La calidad del clima laboral se encuentra íntimamente relacionada con el manejo social de los directivos, con los comportamientos de los trabajadores, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con las características de la propia actividad de cada uno.

Propiciar un buen clima laboral es responsabilidad de la alta dirección, que con su cultura y con sus sistemas de gestión, prepararán el terreno adecuado para que se desarrolle.

El clima laboral es un filtro o un fenómeno que interviniente entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etcétera. Por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización.

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. A partir de estas definiciones podemos inferir que el concepto de percepción adquiere una importancia relevante, ya que “el clima laboral está determinado por las percepciones que el trabajador tiene sobre los atributos de la organización, es decir cuál es la “opinión” que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen”.

Por lo que percepción se define como un “proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno”.



## Capítulo 4

---

La percepción está determinada por la historia del sujeto, de sus anhelos, de sus proyectos personales y de una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez / flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. La subjetividad de las percepciones del trabajador y la suma de variables objetivas existentes en la organización, determinarán sus respuestas cuando es consultado por aspectos de su trabajo.

Así, lo que uno percibe puede ser sustancialmente diferente de la realidad objetiva, aunque no necesariamente. Esto también está influido por nuestras actitudes, ya que éstas dan forma a una disposición mental que repercute en nuestra manera de ver las cosas, en nuestras percepciones.

Las actitudes “son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas y, en última instancia, su comportamiento”. Es un concepto que describe las diferentes formas en que la gente responde a su ambiente. La percepción es subjetiva y las actitudes condicionan la forma de percibir, entonces la idea sería atacar la raíz del problema detectando primero las actitudes de los empleados frente a la empresa, y luego sobre ésta base, revelar el grado de satisfacción laboral del individuo y su repercusión sobre el clima laboral.

Las actitudes de los empleados son muy importantes para las organizaciones. Cuando las actitudes son negativas, ello constituye tanto un síntoma de problemas subyacentes como una causa contribuyente de nuevas dificultades en una organización. Actitudes de rechazo pueden resultar en huelgas, lentitud, ausentismo y rotación de los empleados.

También pueden dar lugar a conflictos laborales, bajo desempeño, mala calidad de los productos y servicios, problemas disciplinarios, entre otros. Los costos organizacionales asociados con actitudes negativas de los empleados pueden

## Capítulo 4

---

reducir la competitividad de una organización. Por el contrario, las actitudes favorables, son deseables para la dirección ya que elevan la productividad y la satisfacción de los empleados. Pero puede suceder que, aunque la actitud de un empleado frente a la empresa sea positiva, las políticas que ésta imparte no sean justas ni adecuadas para el personal, lo que llevaría a largo plazo a la aparición de posibles conflictos.

“Una administración conductual efectiva continuamente dirigida a crear un clima laboral favorable y un ambiente humano de apoyo y confianza en una organización puede contribuir a la generación de actitudes favorables”.

El clima laboral puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran.

La cultura organizacional influye y a su vez es influenciada por la calidad del clima laboral. Frecuentemente el concepto de Clima, se confunde con el de Cultura Organizacional, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo, es decir, es cambiante y surge natural e inevitablemente dentro de la organización aunque comparta una connotación de continuidad y de evolución en el tiempo. Habría que hablar, por tanto, de un clima que no es uniforme dentro de la organización. Por el contrario, la cultura es estable y ha sido promulgada por los miembros de la misma.

La conexión entre cultura y clima se basa específicamente en que las políticas, misión, valores que se manejen dentro de la empresa, es decir la cultura, influirán directamente en el comportamiento y en la percepción que tendrán las personas de su ambiente de trabajo.

Es importante señalar que no se puede hablar de un único clima, sino de la existencia de sub -climas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocios dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser muy deficiente.

## Capítulo 4

---

El clima laboral podría diferenciar a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Así, por ejemplo, un clima organizacional relativamente estable y favorable podría reducir los costos que devendrían de la rotación, ausentismo, insatisfacción laboral, evitando la reinversión de dinero en la nueva contratación de personal, o gastos provocados por la falta de empleados en momentos críticos.

Entre las consecuencias que traería aparejado un ambiente de trabajo hostil, aparte de ocasionar situaciones de conflicto y de disminuir el grado de satisfacción, podemos encontrar, el ausentismo que es el hecho de no asistir al trabajo y la impuntualidad – que es un tipo de ausentismo pero por un período breve, por medio del cual los empleados se repliegan físicamente del activo involucramiento en la organización” Es más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo y sean impuntuales, que los que se sienten a gusto con su lugar de trabajo.

El deterioro del clima laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo, lo cual, se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo sino también en la lentitud, el desgano, la indiferencia y en consecuencia en bajas en la productividad. Así, el personal se retira psicológicamente de sus labores; predomina la actitud de cumplir exactamente con lo mínimo requerido.

La productividad de una organización es productiva si alcanza sus metas y si lo hace transformando los insumos en productos al costo más bajo posible, es decir, si es eficaz y eficiente conduce a la satisfacción, más que a la inversa, es decir que a mayor productividad existen mayores probabilidades de alcanzar una mayor satisfacción con el trabajo. Si uno hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien por ello. Además, en el supuesto de que la organización recompensa la productividad, su mayor productividad debe incrementar el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las posibilidades de ascenso, incrementando con esto, el nivel de satisfacción en el puesto.

## Capítulo 4

---

Otra de las consecuencias de trabajar en un clima laboral desfavorable, es la rotación, entendiéndose ésta como el retiro voluntario o involuntario de una persona de la organización, no como el cambio periódico de un trabajador de una tarea a otra. Un alto grado de rotación en una organización significa un incremento en los costos de reclutamiento, selección y capacitación. No obstante, factores como las condiciones del mercado de trabajo existentes hoy en el país, las expectativas sobre oportunidades alternas de trabajo y la permanencia en la organización, son restricciones importantes para la decisión real de dejar el trabajo actual. Haremos mención por último, al estrés laboral, como una de las consecuencias actuales y latentes de trabajar en organizaciones que exigen a los empleados que se ajusten a condiciones cada vez más inusuales. Estas condiciones crean, a medida que pasa el tiempo, mayor tensión en los empleados lo cual produce paulatinamente perjuicios en la salud. El “estrés es el resultado de la relación entre el individuo y el entorno, evaluado por aquel como amenazante, que desborda sus recursos y pone en peligro su bienestar”. Es decir, que se produce una discrepancia entre las demandas del ambiente y los recursos de la persona para hacerles frente.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional. Los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones, etcétera), definen las características propias de una organización e influirán, como expresamos anteriormente en la percepción individual del clima. La interacción de estos factores traerá como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de clima organizacional y sus variantes:

### **1) Clima de Tipo Autoritario**

- **Autoritarismo explotador:** se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y los empleados es casi nula y las

decisiones son tomadas únicamente por los jefes, es decir, que son ellos los que, de forma exclusiva, determinan cuáles son las metas de la organización y la forma de alcanzarlas. Además, el ambiente en el cual se desarrolla el trabajo es represivo, cerrado y desfavorable, sólo ocasionalmente se reconoce el trabajo bien hecho y con frecuencia existe una organización informal contraria a los intereses de la organización formal.

- **Autoritarismo Paternalista:** se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus empleados, se utilizan los castigos y las recompensas como fuentes de motivación para los empleados y los supervisores manejan muchos mecanismos de control. En éste tipo de clima, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado. La mayor parte de las decisiones son tomadas directamente por los directivos, quienes tienen una relación con sus empleados como la existente entre el padre y el hijo, protegiéndolos pero no fiándose totalmente de su conducta.

Sólo en contadas ocasiones se desarrolla una organización informal que no siempre se opone a los fines de la organización. Aquí también, el clima tiende a ser cerrado y desfavorable.

### **2) Clima de Tipo Participativo**

- **Consultivo:** se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus empleados. Existe una interacción fluida entre ambas partes, se delegan las funciones y se da principalmente una comunicación de tipo descendente. La estrategia se determina por equipo directivo, no obstante, según el nivel que ocupan en la organización, los trabajadores toman decisiones específicas dentro de su ámbito de actuación.

## Capítulo 4

---

- **Participación en grupo:** existe una plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones persigue la interacción de todos los niveles, la comunicación dentro de la organización se realiza en todos los sentidos. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo entre supervisor y empleado se basan en la amistad y las responsabilidades son compartidas. El funcionamiento de éste sistema es el trabajo en equipo como el mejor medio para alcanzar los objetivos, cuyo cumplimiento es la base para efectuar la evaluación del trabajo que han llevado a cabo los empleados. Coinciden la organización formal y la informal.

Cabe destacar que, entre otras responsabilidades y actividades del Departamento de Recursos Humanos, está la mejora del ambiente de trabajo, mediante sus comunicaciones, su asesoría y sus prácticas disciplinarias. Pero para cumplir éste objetivo, es importante también que los directivos de las organizaciones se percaten de que el medio ambiente forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención

Las políticas de personal y de Recursos Humanos a mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas como escalas de evaluación para medir el clima laboral.

### **Las variables que influyen dentro en el clima organizacional son:**

- **Ambiente Físico:** es el espacio físico, condiciones de ruido, calor, etcétera.
- **Estructurales:** Como la estructura formal, estilo de dirección, tamaño de la organización, etcétera.
- **Ambiente Social:** Tales como el compañerismo, conflictos en la comunicación.
- **Personales:** Como son las actitudes, motivaciones, expectativas, etcétera
- **Propias del Comportamiento Organizacional:** Como son la productividad ausentismo, rotación, tensiones, satisfacción laboral, etcétera.

### 4.1.1 TEORÍAS SOBRE EL CLIMA LABORAL

Dentro de las teorías más importantes a mencionar se encuentran:

- **Teoría sobre el Clima Laboral de McGregor:** "Lado Humano de la Empresa", examina las teorías relacionadas con el comportamiento de las personas con el trabajo y expuso los dos modelos que llamó "Teoría X" y "Teoría Y".

#### **Teoría x**

- ✓ El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- ✓ Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tiene que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
- ✓ El ser humano común prefiere que lo dirijan quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

#### Teoría Y

- ✓ El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no sólo aceptarán responsabilidad sino trataran de obtenerla.

Como resultado del modelo de la Teoría Y, se ha concluido en que si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuada para el desarrollo personal y el logro de metas y objetivos personales, las personas se comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración.

## Capítulo 4

---

- **Teoría sobre Clima Laboral de Rensis Likert (1965):** Establece que el comportamiento asumido por los subordinados, dependen directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Likert, establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima.

- ✓ Variables Causales.- definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados.
- ✓ Variables Intermedias.- este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.
- ✓ Variables Finales.- estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad. Están orientada a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como: productividad, ganancia y pérdida.



### 4.1.2 TIPOS DE CLIMA LABORAL

- **Autoritario - sistema I**

Es aquel en donde la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmosfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

- **Autoritario paternalista - sistema II**

Existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados, se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones; También existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

- **Consultivo - sistema III**

La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

- **Participativo - sistema IV**

Se obtiene participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Según Rousseau (1988) citado por Adrián Furnnan explican 4 tipos de clima aplicables a las organizaciones.

- **Clima Psicológico**

Es básicamente la percepción individual no agregada del ambiente de las personas; la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones al igual que los ambientes inmediatos o próximos en lo que el sujeto es un agente activo.

Diversos factores dan forma al clima psicológico incluido los estilos de pensamiento individual, la personalidad, los procesos cognoscitivos, la estructura, la cultura y las interacciones sociales. Estas percepciones no necesitan coincidir con las otras personas en el mismo ambiente para que sean significativas, puesto que, por una parte, es posible que el también te próximo de un individuo sea peculiar y por la otra las diferencias individuales desempeñan un papel importante en estas percepciones.

- **Clima Agregado**

Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas o alguna unidad identificable de la organización formal o informal y un acuerdo o consenso dentro de la unidad respecto a las percepciones.

Un clima agregado es un fenómeno de nivel unitario real los individuos deben tener menos experiencias desagradables y sus interacciones con otros miembros deben servir para dar forma y reforzar un conjunto común de descriptores comparables con una interpretación social de la realidad.

Pero como la interacción de los miembros de una unidad no se considera un requisito para el consenso no necesita existir una dinámica social o grupal subyacente a ese consenso.

- **Clima Colectivos**

Los climas colectivos toman en cuenta las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen, resultados del clima. Los factores personales y situaciones se han considerado elementos de predicción de la pertenencia de los grupos.

- **Clima Laboral**

Es aquel que se puede considerarse un descriptor de los atributos organizacionales, expresados en términos que caracterizan las experiencias individuales con la organización está distribución significa que desde el punto de vista de los informantes.

### 4.2 COMPONENTES DEL CLIMA LABORAL

El clima laboral u organizacional es un fenómeno complejo, dinámico y multidimensional que presenta las siguientes variables:

- **Diseño y estructura organizacional:** el tamaño de la organización conjuntamente con su organigrama y la cantidad de niveles jerárquicos; los puestos de trabajo, su división, cooperación y especialización de las funciones y tareas; la delegación, descentralización y centralización de la autoridad y la toma de decisiones.
- **El medio ambiente y el entorno:** en general cuyas incidencias son percibidas por el trabajador ya sea de forma directa o indirecta, posee también repercusión en el comportamiento laboral siendo una característica importante, por su variedad con relación a las distintas organizaciones.
- **Los recursos humanos y su gestión:** están estrechamente relacionados con los distintos procesos de las organizaciones, que son percibidos y caracterizan el clima, entre ellos tenemos; la comunicación, su dirección y sentido, y si la misma es simétrica o complementaria; los conflictos aparecidos, su gestión y solución; la posición relativa de los puestos de trabajo y su consecuente (o no) aplicación del sistema salarial y de incentivos.

El tema del clima laboral ha sido investigado de manera bastante exhaustiva y profunda en las últimas décadas, de ahí que se hayan identificado plenamente los siguientes factores que influyen directamente en la calidad del clima laboral:

**Liderazgo.** Este factor se refiere al tipo de relación que existe entre jefes y subordinados y el impacto de la misma en el ambiente laboral, y por lo tanto, en la productividad de la empresa. Dentro de los muchos enfoques que la teoría administrativa ha desarrollado al respecto, se sabe que lo mejor es contar con un liderazgo flexible y adaptable. Es decir, el líder deberá tener una amplia gama de actitudes ante las diferentes circunstancias; a veces se deberá ser fuerte, a veces comprensivo.

## Capítulo 4

---

- **Reconocimiento.** Se suele decir que cuando alguien hace algo bueno nadie lo recuerda, pero hay un error, todos te lo recuerdan. El reconocer el trabajo bien realizado es vital para contribuir a la formación de un buen ambiente laboral. La psicología organizacional ha comprobado que cuando una persona cree que es buena en alguna actividad, disfrutará al realizarla y lo hará cada vez mejor, lo que impactará su productividad. No desaproveche la oportunidad de reconocer al personal por cada trabajo bien realizado.
- **Incentivos.** Las empresas que tienen esquemas de remuneración poco dinámicos son las que presentan mayor rotación entre su personal, pues al ganar siempre lo mismo se refuerza la actitud de que no importa el esfuerzo porque siempre se ganará lo mismo. En la actualidad muchas compañías están optando por esquemas de compensación dinámica en donde se premia de alguna forma el esfuerzo. Podría creerse que esto solo puede aplicarse a los departamentos de ventas, sin embargo puede ser aplicado a cualquier departamento o empresa, pues cada uno debe tener sus metas y objetivos y en base a esto se puede crear un esquema que fomente en los empleados el deseo por esforzarse más.
- **Igualdad.** Aunque no todas las personas reaccionan de la misma manera a los mismos estímulos, es necesario dar el mismo trato a todo mundo. Hay que buscar otorgar las mismas condiciones y oportunidades a todos los empleados. Trata de evitar el favoritismo, ya que este fomenta envidias entre el personal y la discordia nunca es sana para el clima laboral. El buen líder conoce a su personal y sabe como motivarlo, reconociendo a las piezas débiles y a los pilares del grupo.

### 4.2.1 COMO SE DIAGNOSTICA EL CLIMA LABORAL

El clima laboral está vinculado a la percepción que tienen los individuos que pertenecen a una organización sea esta de carácter público o privado respecto de las vinculaciones materiales y humanas que se desarrollan en la misma. Comprender el clima laboral es vital en nuestros días, en realidad siempre lo fue, pero hoy se le da cada vez mayor énfasis. El clima no es una cuestión abstracta, la configuración de determinado tipo de clima impacta directamente en la productividad y el desempeño de la empresa, así como también en cada una de las personas que se desarrollen en la misma.

Distintos autores nos han ayudado a poder cuantificar el clima laboral de una organización. Para ello clasificamos 9 dimensiones del Clima Laboral:

**1.-Estructura:** Que percepción tienen los miembros de la organización respecto a las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones. Cuanto la organización descansa sobre procedimientos rígidos y burocráticos sobre el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre e informal.

**2.-Responsabilidad (Empowerment):** Como aprecian los miembros de la organización su nivel de autonomía en la toma de decisiones. Libertad en la toma de decisiones o control vertical sobre la misma.

**3.-Recompensa:** Como evalúan los miembros el sistema de premios y castigos llevados a cabo por la Organización.

**4.-Desafío:** Sentimiento que los miembros respecto a los desafíos que impone el trabajo.

**5.-Relacionales:** Percepción de los miembros sobre el ambiente de trabajo, tanto horizontal como verticalmente.

**6.- Cooperación:** Sentimiento de los miembros sobre el nivel de cooperación y solidaridad entre los niveles superiores como inferiores y entre sí.

## Capítulo 4

---

**7.-Estándares:** Cuanto significado pone la organización en determinar normas de rendimiento.

**8.- Conflictos:** En qué grado los integrantes de la organización toleran los diferentes puntos de vista y posibles situaciones de conflicto.

**9.- Identidad:** Sentimiento de pertenencia a la organización. Cuando los objetivos personales y de la organización tienden a coincidir.

Mantener a los clientes internos altamente motivados, eleva la productividad, hace que el trato al cliente sea de excelencia, minimiza costos. Por el contrario, cuando el personal de la empresa no está satisfecho, identificado y motivado, esto se ve reflejado en el aumento de los conflictos laborales, el ausentismo, la rotación, el aumento de errores, robos y maltrato a los equipos, lo cual hace que la productividad decaiga, aumenten los costos de producción y el trato al cliente externo sea de baja calidad. Los objetivos principales de un clima organizacional dentro de una empresa son:

- Hacer un diagnóstico del clima organizacional de la empresa.
- Detectar áreas donde se requiera hacer cambios para mejorar el clima organizacional.
- Detectar creencias, actitudes y conductas que no promuevan un clima organizacional adecuado a la productividad, motivación y calidad de vida del cliente interno.
- Conocer como la empresa está o no satisfaciendo las cuatro necesidades básicas de sus clientes internos.
- Conocer los factores que ayudan a mantener alto o bajo el nivel de motivación personal.
- Determinar el nivel de satisfacción o insatisfacción laboral que presentan los trabajadores

### 4.1.3 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL

La rotación de personal no es una causa sino un efecto, consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento de personal. Por lo tanto, es una variable dependiente de los fenómenos internos y/o externos de la organización. Debido a esto es conveniente determinar cuáles son las causas y los efectos que se originan a partir de ella.

#### 4.1.3.1 CAUSAS MÁS COMUNES QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL

##### **Causas de la rotación de personal:**

“La rotación de personal no es una causa, son un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Basándose en esto podemos decir que existen circunstancias que influyen para la rotación de personal se origine, consideramos que las más importantes son:

**Causas Externas:** En este caso el trabajador deja la empresa por propia voluntad, es decir el empleado quiere irse y la empresa no quiere perderlo. Estos motivos de renuncia son más difíciles de detectar ya que se dan por numerosas deficiencias por parte de la empresa. Las causas externas son las más costosas económicamente hablando y también en el aspecto de la pérdida de personal. Dentro de ellas nombraremos las oportunidades de empleo en el mercado, las diferencias de sueldos que se dan en distintas empresas para mismos puestos, oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la facilidad de transportarse al lugar de trabajo, etcétera.

**Causas internas o de la empresa:** Entre algunas de ellas tenemos la política salarial con la que cuenta la organización, el trato humano recibido por cada uno de sus integrantes, las condiciones físicas en su área de trabajo, la política de reclutamiento y selección de personal, excesivas cargas de trabajo y por consiguiente a la empresa como el tener mejor salario, por el cambio de domicilio por el deseo de continuar con sus estudios, por incapacidades.



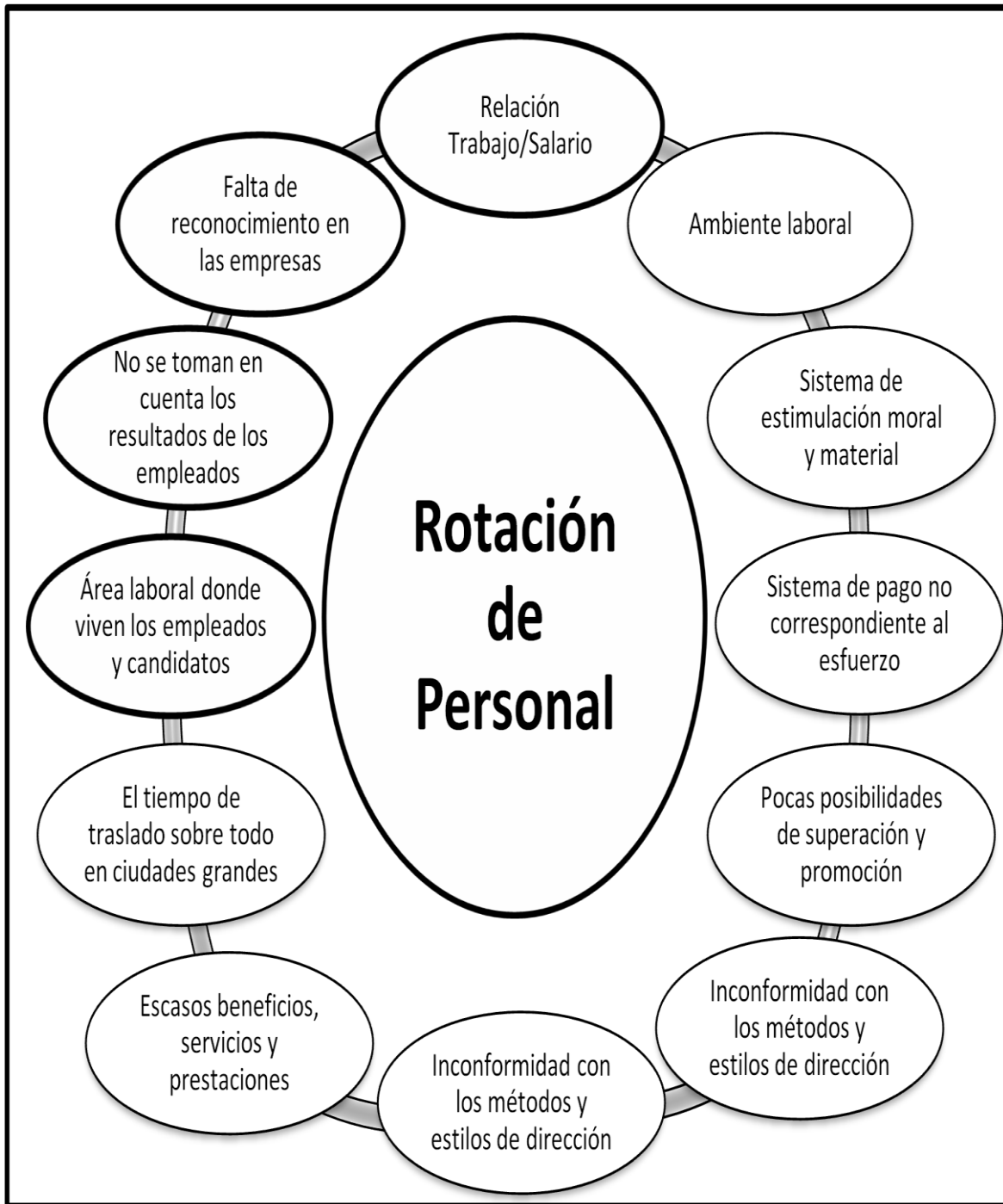


Figura 5. Causas de Rotación de Personal

### 4.3 CALCULO DE ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL

La base utilizada para el cálculo del índice de rotación de personal es la cantidad de entradas y salidas de los trabajadores en relación con los recursos humanos con que cuenta la organización en algún periodo de tiempo y en términos porcentuales.

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

Cuadro 9. Fórmula para determinar el índice de rotación de personal

Donde:

**A**=Admisiones de personal en el área considerada dentro del período considerado (entradas)

**D**= Desvinculación de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa del empleado) en el área considerada dentro del período considerado (Salidas).

**EM**= Efectivo medio del área considerada dentro del período considerado.

Puede ser obtenido por la suma de los efectivos existentes en la iniciación y en la finalización del período, dividida por dos.

Si analizamos la fórmula anterior tenemos que el índice de rotación de personales calculado en función de las personas que entran y salen de la organización pero también en función de los recursos humanos con los que ésta cuenta.

Hay otros autores que no creen necesario incluir las entradas de personal en el cálculo de índice, pero el resultado de esto es que el dato obtenido está disfrazado debido a que no se toma en cuenta los ingresos del recurso humano a la

## Capítulo 4

---

organización y así se altera el volumen de personal con que se dispone. También existen otros puntos de vista en los cuales los autores sólo se limitan a considerar las salidas de recursos humanos por motivos personales del trabajador, y no se ocupan de las situaciones propiciadas por la organización y con esto el índice de rotación permanece parcial y nos permite un enfoque más amplio del problema.

Podemos concluir que en una empresa cuando el resultado del cálculo del índice es de cero resulta ser lógico en la práctica ya que la empresa estaría en un estado de estancamiento total y no es deseable, pero de lo contrario un índice de rotación elevado tampoco es muy deseable ya que se estaría en este caso dando un estado de fluidez.

### 4.4 COSTOS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Indudablemente una de las desventajas más sensibles de la rotación de personal es el costo que representa, ya que las empresas como entidades económicas tratan de obtener la mayor cantidad de utilidades, con la menor cantidad de recursos, y elaborando un análisis profundo de las erogaciones que representa este aspecto, tenemos una lista muy grande de costos que abarcan desde la separación del empleado, hasta la integración de otro.

La rotación de personal origina un sin número de problemas que afectan a la organización, y se les debe dar importancia debida, ya que significa perdidas de dinero, cuando esta rebasa los índices normales, por esto resulta primordial exhortar a la alta dirección a evaluar las causas y corregirlas.

El costo de la rotación en una empresa es mucho más elevado de lo que parece, para esto consideramos los siguientes costos:

## Capítulo 4

---

- Costo de autorización de un nuevo empleado
- Costo de utilización de las técnicas de reclutamiento para la localización de candidatos.
- Costo de exámenes médicos, socioeconómicos, psicométricos utilizados en la selección de personal.
- Costo de papeleo para incluir al nuevo empleado a la nomina.
- Tiempo invertido en la capacitación.
- Problemas en la producción, mientras el nuevo trabajador se familiariza con sus actividades.
- Costo de anticipos de pagos de vacaciones, indemnizaciones, etc.
- Pero estos costos son básicamente cuantitativos , es decir, calculables numéricamente hablando pero existen otros que son difíciles de evaluar en este sentido y otros que son intangibles que se caracterizan por ser cualitativos, por ejemplo:
  - ✓ Pérdida de producción ya que no se cuenta con el personal necesario mientras que este es sustituido.
  - ✓ Existen más errores y accidentes en lo que el trabajador se adecua a sus funciones.
  - ✓ Se gasta en pago de horas extras para cubrir el vacío existente.

Ahora en cuanto a la actitud del personal tenemos que el trabajador puede crearse un mala imagen de sus compañeros, jefes, clientes o proveedores debido a la influencia del trabajador anterior.

Finalmente, lo más importante es el concientizar a los directivos de diversos problemas que origina el alto índice de rotación de personal los cuales afectan no solo a la organización sino también a la comunidad y al propio individuo.

## Capítulo 4

---

### 4.4.1 INSTRUMENTOS PARA MEDIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Uno de los instrumentos más usuales para medir la rotación de personal es la entrevista de salida la cual tiene el objetivo principal de determinar las causas por las que el trabajador renuncia a la organización. “La entrevista de salida no ha sido considerada un instrumento efectivo para evitar la rotación, ya que quienes dejan su trabajo rara vez exponen el verdadero motivo de su decisión”. Pero también existen aquellas personas que debido a la molestia que les ha provocado laborar en la organización no dudan en exteriorizar sus razones. Este instrumento debe ser aplicado con mucha habilidad, ya que si esto no se cumple será difícil obtener los resultados deseados. En la entrevista de salida se toma en cuenta indiferentemente a todos los empleados que salen de la organización no importando cuales son las causas y esto nos permite tener una visión más amplia de dichas razones que causan la rotación. Este instrumento de medición trata de englobar los siguientes aspectos y verificar el motivo por el cual el trabajador abandonó la empresa:

- Motivos de su renuncia.
- Opinión sobre la empresa.
- Opinión del cargo que desempeñaba en la organización.
- Opinión de su jefe directo.
- Opinión sobre el horario de trabajo.
- Opinión de las condiciones físicas ambientales de su trabajo.
- Opinión de los beneficios sobre su salario.
- Opinión de los beneficios sociales que otorga la empresa.
- Opinión del empleado sobre su salario.
- Opinión sobre las relaciones humanas dentro de la empresa.
- Opinión sobre las oportunidades de progreso que la organización proporciona.
- Opinión del empleado sobre sus colegas.
- Opinión sobre las oportunidades que el mercado de trabajo le ofrece.

## Capítulo 4

---

Esta información que se obtiene con la entrevista de salida aunada a otro tipo de información básica la cual será tratada más adelante resultan necesarias para la determinación de la causas de la rotación de personal y puede ser un componente de estadística de rotación.

Los datos recabados de la entrevista de salida se tabulan y grafican ya sea por departamento, puesto o sección, según como la empresa lo requiera para que la localización de los problemas sea mejor.

También existen otros aspectos que no percibe el trabajador y es necesario que la empresa recopile cierta información referente al empleado, a continuación señalaremos algunos de ellos:

- ✓ Verificación de la fecha en que el trabajador ingreso
- ✓ Revisar los resultados de evaluación de su desempeño
- ✓ ¿Cuál fue su desarrollo en los programas de capacitación que la organización de dio?
- ✓ ¿Cuál fue su desempeño en sus exámenes de selección?
- ✓ Algunos de sus datos personales tales como edad, sexo, estado civil, dirección, formación escolar, experiencia laboral, esto para fines estadísticos.
- ✓ Conocer su desarrollo desde su ingreso a la fecha en la cual renuncia.
- ✓ ¿Cuál fue su comportamiento en cuanto a la disciplina, puntualidad y asistencia?

Estos dos tipos de recopilación de información, nos permite tener un análisis de la situación actual en la que se encuentra la organización, para así evaluar las políticas de recursos humanos y determinar algunos programas o propuestas para corregir los problemas originados por la rotación de personal. Idalberto Chiavenato nos dice que el análisis situacional permite poner en práctica una efectiva y constante evaluación del funcionamiento de la política de recursos humanos desarrollada por la organización, en cuanto a los procedimientos de:

- Reclutamiento y selección
- Integración del personal recién admitido
- Remuneración
- Beneficios sociales
- Entrenamiento
- Movimiento planificado del personal (plan de carreras)
- Higiene y seguridad del trabajo
- Mantenimiento de disciplina
- Relaciones formales e informales con los empleados
- Evaluación de desempeño

Un punto de desempeño muy importante en la entrevista de salida es que el empleado no debe ser obligado a decir nada, si no lo desea, y que lo que él diga será completamente confidencial y no causará “ningún perjuicio”, ya que si el trabajador no siente confianza no hablará.

Finalmente debemos considerar algunos aspectos en cuanto a la entrevista de salida:

- Las entrevistas de salida no pretenden como punto principal conservar al empleado. Su objetivo es detectar los factores que propician la rotación de personal y así evitar más separaciones.
- Se debe dedicar tiempo suficiente a la entrevista, ya que una entrevista de 20 minutos no conseguirá absolutamente nada y debe realizarse en un lugar adecuado.
- La entrevista de salida no debe realizarse con otras actividades al mismo tiempo, como por ejemplo: hacer llenar formas a los empleados, cancelar seguros, formar finiquitos, etc.

- La persona que realice la entrevista deberá de tener tacto y paciencia, esto es muy importante ya que el empleado que abandona la empresa no tiene por que informar nada, y menos si alguien lo presiona de mala manera.

### **Ventajas y desventajas de la rotación de personal**

Dentro de las desventajas podemos citar las siguientes:

1) **La falta de integración y coordinación:** Cuando el trabajador o varios están cambiando constantemente en un área es difícil lograr que se pueda adaptar al puesto y que se sientan parte de la organización. Por eso difícilmente se coordinará con sus compañeros.

2) **La imagen de la empresa:** En este caso se habla mucho de que cuando una organización cambia constantemente a su personal, se juzga porque es un síntoma de que sus trabajadores no encuentran buenas condiciones y tratos satisfactorios.

3) **Posibilidad de divulgación de sistemas, fórmulas, etcétera.**

Dentro de algunas de las ventajas podemos citar las siguientes:

1) **La empresa cuenta con personal más joven:** El cual puede aportar ideas frescas y conocimientos adquiridos en otros trabajos, y finalmente permite reemplazar el personal con bajo desempeño.

2) **Salarios:** El personal nuevo devenga nuevos salarios que el personal antiguo personal



### 4.5 ESTRATEGIAS PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL

Nadie dijo que trabajar en equipo sería fácil, algunas personas deben lidiar muchas horas al día con caracteres distintos, y a veces totalmente contrarios. Si este aspecto no es considerado por una organización, será muy complejo que las distintas partes puedan unirse y formar un todo que lleve a la empresa por un buen camino. Muchas organizaciones se debaten en cómo lograr un óptimo ambiente para sus trabajadores, éstos en tanto, buscan la manera de sentirse motivados y tranquilos. Si bien existen muchas formas de buscar el mejor camino.

Hay que analizar individualmente la plantilla, para conocer los puntos fuertes y débiles de tus empleados. De esta manera, el líder tiene que conseguir encajar y ajustar el rol de cada uno, para obtener el máximo rendimiento del equipo. Conseguir una gestión óptima de tu equipo puede reportar grandes beneficios a la organización.

**Extra laboral.** Las actividades extra laborales ayudan a las personas a descansar, relajarse y salir del contexto del trabajo. En este sentido son muy recomendables para potenciar el rendimiento de la plantilla. Muchas empresas están empezando a adoptar ciertas iniciativas extra-profesionales, como yoga o gimnasia, para motivar a sus trabajadores, controlando su stress, la tensión y a mejorar el clima laboral en general.

“La rutina en el trabajo puede mermar las ganas de trabajar de tu equipo, por ello cualquier iniciativa que genere un cambio en sus tareas habituales, puede mejorar y reforzar su actitud hacia el trabajo,”

**Objetivo común.** Un buen líder tiene que conseguir que todos los integrantes de su equipo remen en la misma dirección, para conseguir el objetivo primordial de la organización. El trabajador tiene que sentirse como un elemento fundamental del engranaje de la empresa, que sin ellos sería muy difícil llegar a la meta.

## Capítulo 4

---

**Reconocimiento al mérito.** Para conseguir que tus trabajadores se motiven y se comprometan con la empresa, es recomendable que los jefes reconozcan el trabajo bien hecho y lo hagan saber al resto del equipo, así como respaldar ante posibles fracasos. De esta forma los empleados se sentirán más respaldados y seguros en sus tareas, lo que derivara a una mayor productividad.

**Igualdad en el trato.** La relación jefe-empleado tiene que ser igualitaria e imparcial con todo el equipo. Las desigualdades en el trato laboral con los trabajadores, puede hacer sentir menos favorecido a cierta parte de los trabajadores, y perjudicar seriamente el buen clima de trabajo. Cuando una empresa lo consigue se nota tanto en sus resultados como en su imagen pública”. En definitiva, hay distintas maneras de demostrar preocupación por los integrantes de una empresa, pero lo más importante es que se realice de manera igualitaria para todos, ya que una empresa es finalmente una interacción constante de un conjunto de personas, que dependiendo de su relación y compromiso, definirán el éxito o fracaso de la organización.



# Capítulo V



### Capítulo 5

#### 5.1 RESEÑA DE LA EMPRESA (SERVICIOS SYF S.A. de C.V.)

Empresa de productos de venta directa

Los orígenes de esta empresa fueron en Suiza. Al principio, la responsabilidad recaía por completo en el fundador, el cual desempeñaba todas estas actividades: comprar, vender, hacer entregas, cobrar, buscar representantes entre los desempleados, instruirlos y ponerlos a trabajar. Poco a poco la pequeña empresa comenzó a crecer, de modo que el fundador decidió que ya podía delegar ciertas responsabilidades, para poder dedicarse plenamente a las ventas de la organización.

Así, el número de colaboradores fue aumentando incesantemente, y en Julio de 1931 Ulrich el fundador de la empresa designó un jefe de vendedores en la Suiza francesa, y otro en la alemana. Esas dos organizaciones independientes también prosperaron. Así en 1932 la Organización se había consolidado definitivamente.

La confianza que Ulrich depositó en sus hijos logró que ellos consiguiera superar sus inseguridades y se convirtiera, al igual que su papá, en hacedor de realidades, ese otro legado que lo llevaría a persistir en su afán por expandirse hacia nuevos horizontes y conocer a quien sería el fundador y presidente de esta empresa en América.

En 1992 Ernst Jüstrich decidió otorgar al presidente la exclusividad de esta empresa para toda América, la expansión no se detuvo. Uruguay fue el segundo país en el que ancló la empresa, seguido de Chile. Luego vendría México, un floreciente mercado acostumbrado a la venta directa, seguido de Colombia, Venezuela, Estados Unidos y Perú.

México inició sus primeras pruebas en Octubre de 1992, en un mercado que no desconocía la venta directa. Este no es un detalle menor y marca una gran diferencia con el resto de los países de la región donde se crearon compañías.

## Capítulo 5

---

El primer encuentro de bienestar se realizó en 1993 y las primeras asambleas que se realizaban en el Distrito Federal con asistentes de esa ciudad y de Cuernavaca. En esa época de crisis económica, el nivel de desempleo era muy alto. No obstante, la compañía mexicana seguía progresando, de modo que en octubre de 1994 se realizó el Primer Seminario Nacional, al cual asistieron 300 personas, un número importante que marcó una etapa de consolidación.

El sueño de esta empresa en México es seguir creciendo, haciéndose fuerte y reconocida, y continuar brindando oportunidades a las empeñosas mujeres mexicanas que con esperanzas se acercan a ella.

Años más tarde, esta pequeña empresa obtendría prestigio mundial y hoy sus productos han trascendido la frontera suiza y se comercializan en más de 35 países.

### 5.1.1 MISIÓN

Llevar los efectos benéficos de la naturaleza a millones de hogares dentro de una organización pujante, comprometida y plena de oportunidades de desarrollo profesional y personal.

### 5.1.2 VISIÓN

Ser una de las compañías de venta directa más profesional e innovadora de América, llevando el bienestar de la naturaleza a las familias a través de nuestros productos y el reconocimiento de nuestras consultoras por medio de una organización plena de oportunidades de desarrollo.

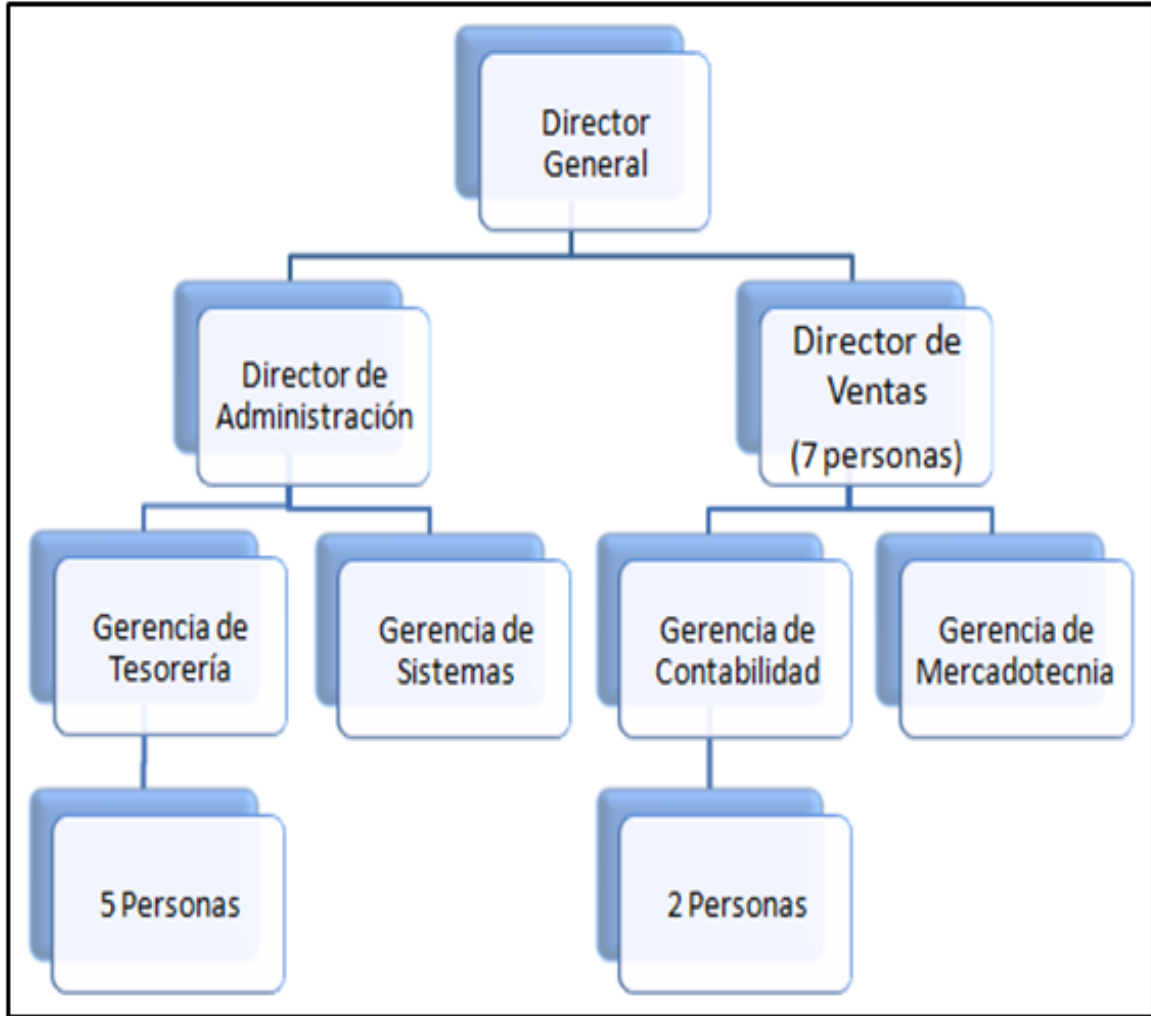


Figura 6. Organigrama SYF S.A. de C.V.

## 5.2 CARENCIA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Se ha detectado, que en ésta empresa de venta directa, carece de un área de recursos humanos lo que hace que sea vulnerable a la necesidad que tiene el factor humano de ser administrado, ya que ésta parte es absorbida por el área de tesorería la cual no cuenta con las herramientas necesarias para llevar a cabo una correcta estructura acorde a las necesidades de reclutamiento, selección de personal, contratación, inducción y capacitación que la empresa requiere. Los principales problemas detectados por la falta de esta área son: Motivación, capacitación continua, reconocimiento, Integración del factor humano.

## Capítulo 5

### 5.3. DISTRIBUCIÓN ABSOLUTA Y PORCENTUAL DEL PERSONAL DE UNA EMPRESA DE VENTA DIRECTA

#### 5.3.1 CON RELACIÓN A: EL ESTADO CIVIL, GRADO DE ESTUDIOS Y TIEMPO QUE TIENEN LABORANDO

Estado Civil	Formatos Aplicados	Porcentaje	Grado de Estudios	Formatos Aplicados	Porcentaje	Tiempo de trabajar en la Empresa	Formatos Aplicados	Porcentaje
Solteros	13	24	Primaria	0	0	De 0 a 2	14	26
Casados	37	69	Secundaria	23	43	De 3 a 4	13	24
Divorciados	4	7	Preparatoria	12	22	De 5 a 6	8	15
Viudos	0	0	Universidad	19	35	De 7 a 8	7	13
			Maestria	0	0	De 9 a 10	3	6
						Mas de 10	9	17
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Tabla 9. Datos Obtenidos Según Formulario Aplicado

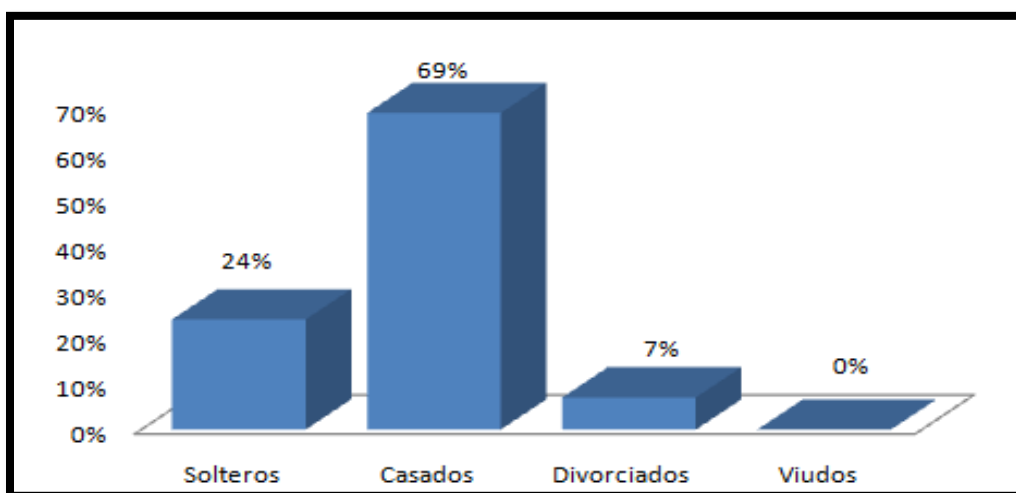


Figura 7. Gráfica Según Resultados del Estado Civil

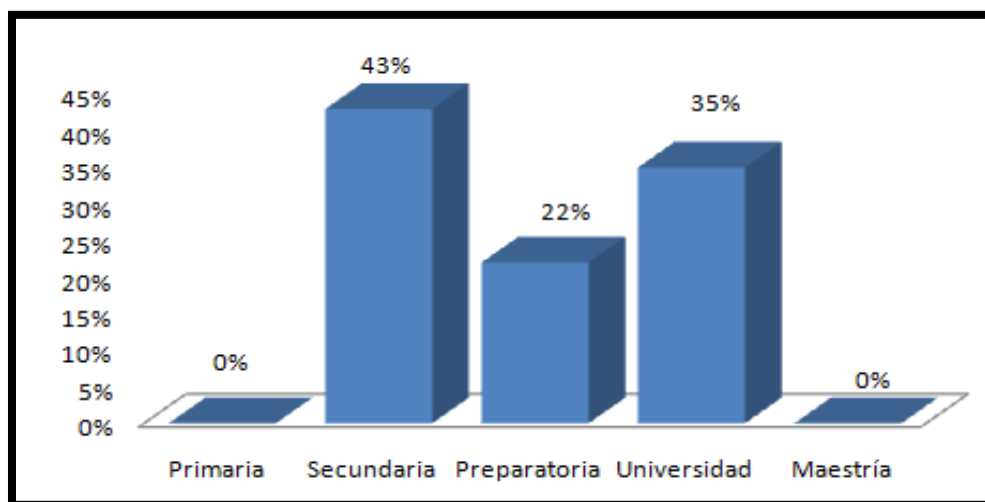


Figura 8. Gráfica Según el Grado de Estudios

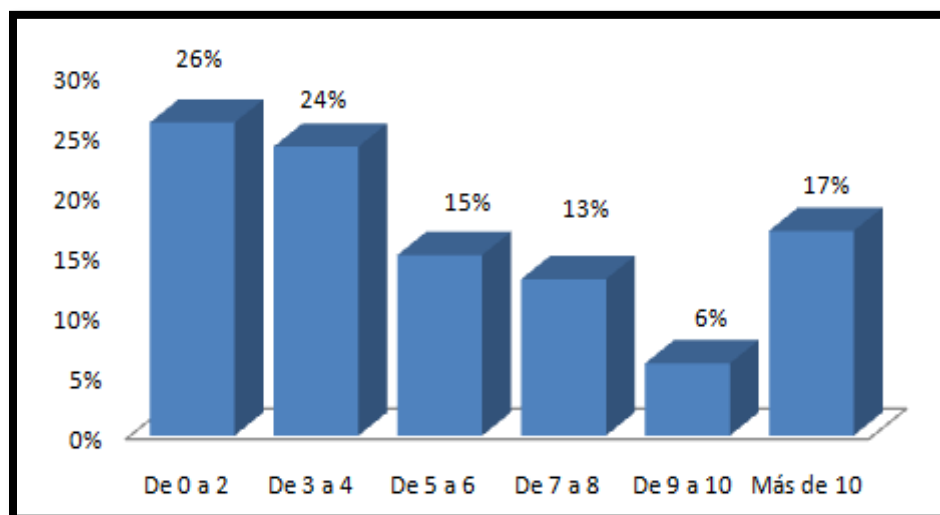


Figura 9. Gráfica Según la Antigüedad en la Empresa

Los resultados que aporta la tabla N° 10 con la figura representada en gráfica N° 7, revelan que el 69% de la población objeto de estudio tienen vida de pareja, lo cual indica que poseen compromisos familiares, y esto podría ser una causa para que falten o se retarden en sus labores en la empresa. Mientras que un 7% está divorciado.



## Capítulo 5

---

Respecto al grado de estudios, la mayoría tienen un nivel de formación secundaria el cual puede estar relacionado con las funciones que se desempeñan dentro de la empresa. En cuanto al 35% de los empleados tienen estudios universitarios lo que proporciona a la organización un valor agregado expresado en conocimientos, excelencia y calidad de trabajo. En la figura con la grafica N° 8.

En cuanto a la antigüedad, se tiene inestabilidad laboral lo que significa que es muy importante establecer un departamento de Recursos Humanos dentro del organigrama. En la figura con la gráfica N° 9.

### 5.3.2 CON RELACIÓN A: SI SE SIENTE SATISFECHO CON EL SALARIO QUE PERCIBE

Satisfacción con el salario que percibe	Formulario Aplicado	Porcentaje
Si	48	90
No	6	10
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Tabla 10. Satisfacción del Salario Percibido

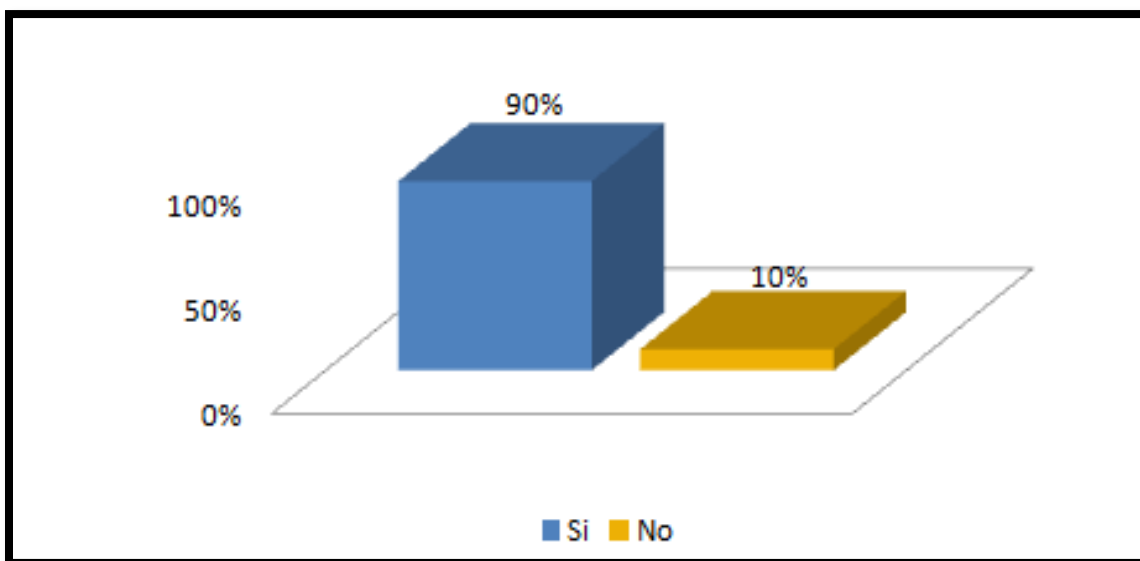


Figura 10. Gráfica en Relación a la Satisfacción en el Salario

La tabla N° 11 y la figura de la gráfica N° 10 están relacionadas con la satisfacción del salario expresa que el 90% de los empleados se sienten satisfechos con el salario que devengan, y el 10% afirman no sentirse satisfecho.

El 90 % de los empleados que están satisfechos con su salario, porque podemos citar que esto es algo muy relativo ya se deben tomar en cuenta que en ese momento puede cubrir sus necesidades pero estas pueden variar las es por arriba de estándar lo que les ayuda a cubrir sus necesidades.

Hay que recalcar, que el salario es el único valor real que los empleados desean obtener a través del trabajo, debido a que es el único medio para satisfacer sus necesidades de mantenimiento y seguridad física. Al igual proporciona estatus y prestigio que muchas veces el individuo desea alcanzar.

El dinero es un medio genuino de logro, y es una forma importante de reconocimiento que podría clasificarse como un motivador. La remuneración justa y adecuada induce a que el empleado otorgue mayores contribuciones a la organización con lo cual garantiza su supervivencia y eficacia.

No obstante, cuando el trabajador recibe una remuneración que no llena sus expectativas tiende a perder el interés por la labor que ejecuta, presentando un bajo nivel de motivación para asistir a la organización. Lo cual puede generar ausentismo temporal o permanente, debido a que el individuo podría buscar fuera de la empresa otras fuentes de ingresos para cubrir sus necesidades.

### 5.3.3 CON RELACIÓN A: SI CONOCEN LA MISIÓN Y LA VISIÓN

Conocen la Misión y la Visión	Formulario Aplicado	Porcentaje
Si	15	28
No	39	72
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Tabla 11. Conocimiento de Misión y Visión

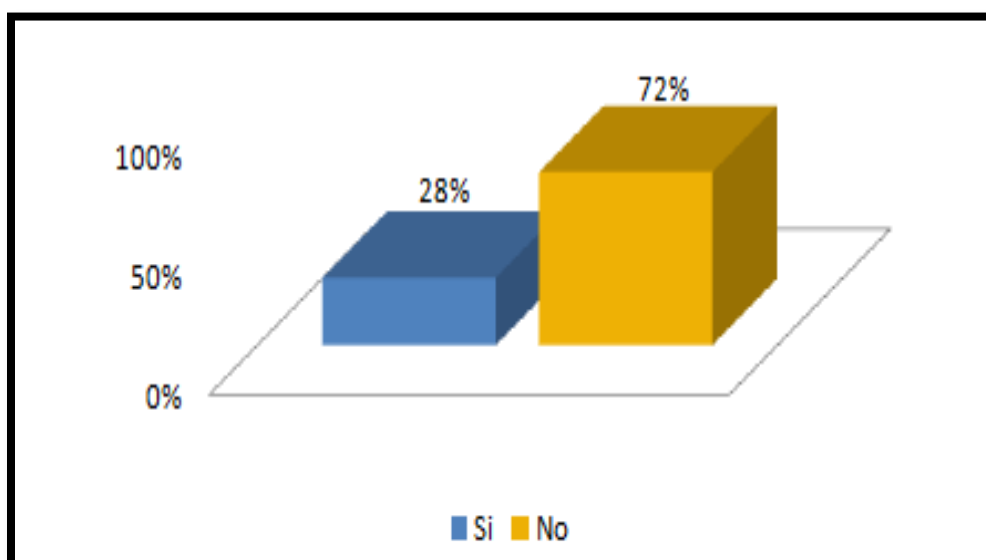


Figura 11. Gráfica del Personal que conoce la Misión y la Visión

## Capítulo 5

---

La Tabla N° 12 y la figura de la gráfica N° 11, nos revelan que el total de nuestros empleados ignoran la visión y misión de la empresa poniendo en evidencia la deficiencia del programa de inducción trayendo consigo la desadaptación con la organización.

Es importante para toda empresa que sus miembros conozcan la visión y misión de su organización para poder alcanzar los objetivos propuestos. El no conocer la filosofía de la organización por parte de los empleados trae como consecuencia que estos, se sientan desorientados dentro y disminuya el sentido de identificación hacia la misma.

### 5.3.4 CON RELACIÓN A: SI SE SIENTEN ADAPTADOS A SU CARGO Y SI SU TRABAJO ES RECONOCIDO

Están adaptados al cargo que ocupan	Formulario Aplicado	Porcentaje	Su trabajo es reconocido	Formulario Aplicado	Porcentaje
Si	52	96	Si	0	0
No	2	4	No	47	87
			Algunas veces	7	13
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Tabla 12. Adaptación a su Cargo

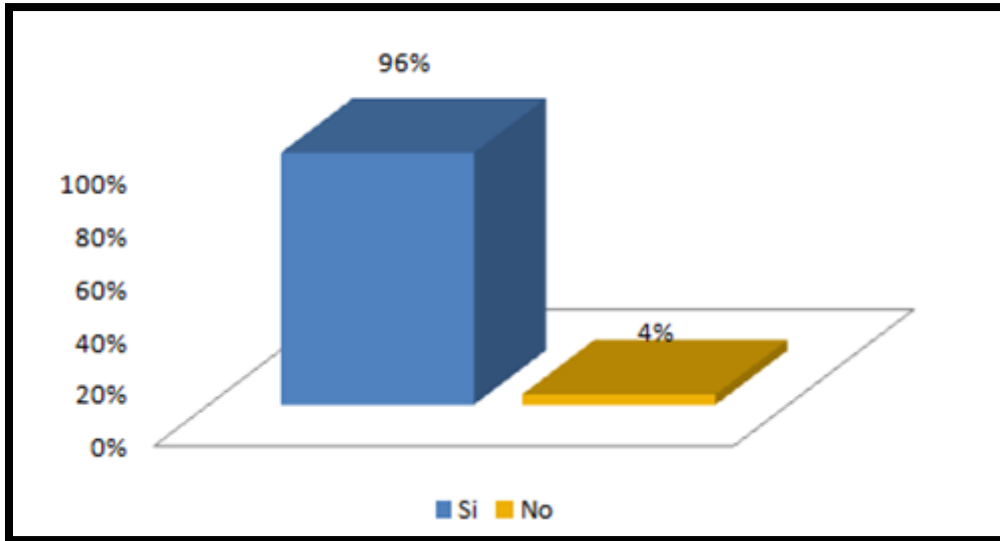


Figura 12. Gráfica de Personas Adaptadas a su Trabajo

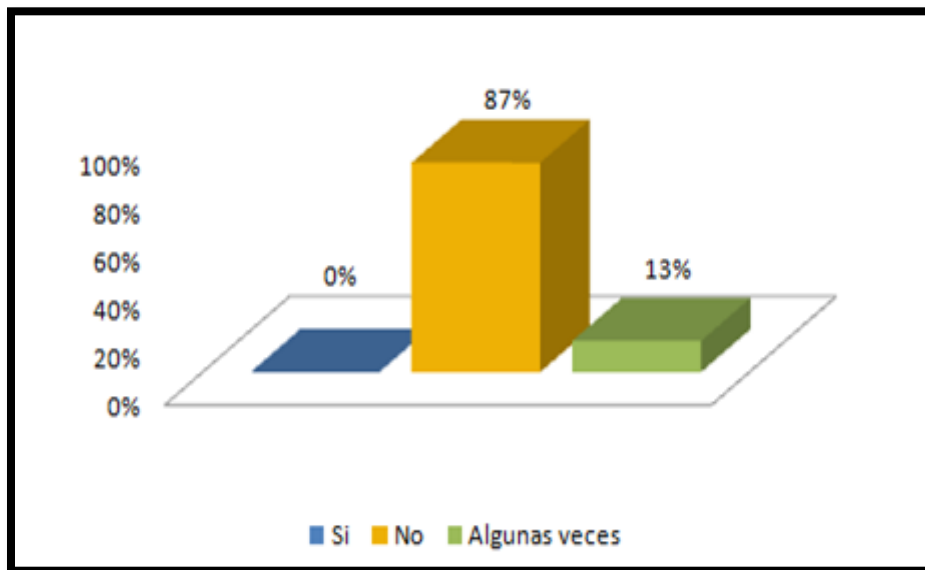


Figura 13. Gráfica del Nivel que tiene el Empleado dentro de la Empresa

## Capítulo 5

---

La tabla N° 13 y en la figura de la grafica N° 12 se visualiza que el 96% del personal se siente adaptado al cargo que ocupa. En cuanto al reconocimiento al trabajo, se observó que al 87% dice que se le reconoce su trabajo y un 13 % menciona que se les reconoce algunas veces.

La figura de la gráfica N° 13 se visualiza que la falta de reconocimiento conduce a que el individuo trabaje por trabajar, sea apático y no tenga ningún estímulo que le haga explorar esas habilidades que posee.

En esta organización se viene presentando una problemática de no reconocimiento de la labor, porque el empleado no recibe un incentivo o estimulante que le indique a este lo útil y necesario que es para la misma. Para que de esta forma el empleado sienta el grado de bienestar y satisfacción, que a la hora de realizar tareas futuras estará presente y la actividad la ejecutará gustosamente. La empresa le exige al empleado que se vincule con ella y sus necesidades pero esta es renuente a involucrarse con el empleado.

### 5.3.5 EN TORNO A LAS RELACIONES CON EL GRUPO DE TRABAJO

<b>Tipo de Relaciones con el grupo de Trabajo</b>	<b>Formulario Aplicado</b>	<b>Porcentaje</b>
Excelentes	2	4
Buenas	11	20
Regulares	41	76
Malas	0	0
Pésimas	0	0
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Tabla 13. Relaciones con el Grupo de Trabajo

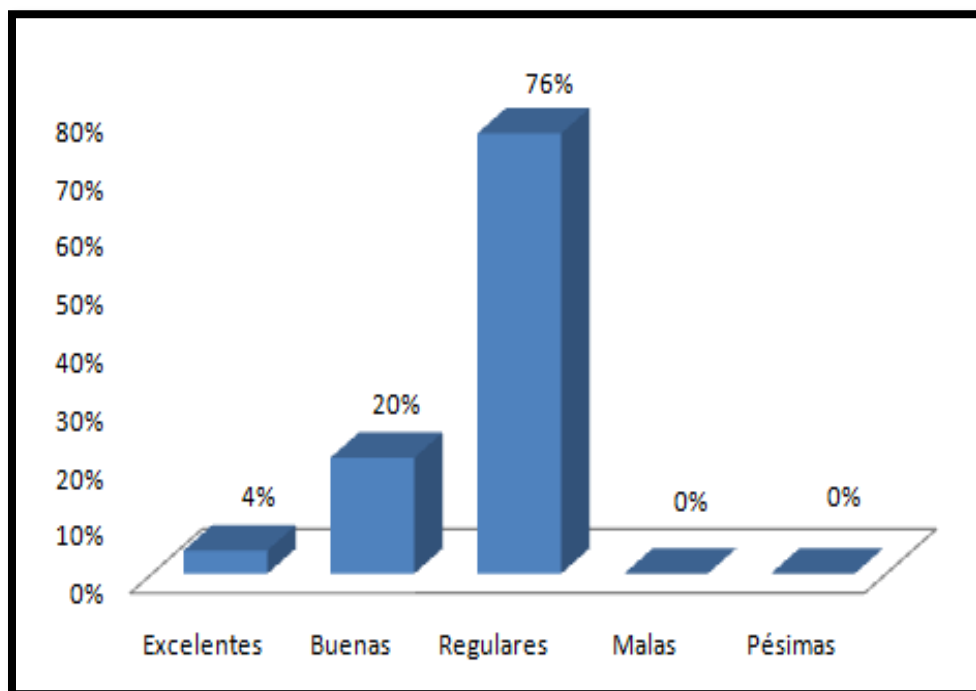


Figura 14. Gráfica con relación a su tipo de Trabajo

La tabla N° 14 la figura de la gráfica N° 14 se visualiza que el 76% de los empleados encuestados considera que las relaciones con el grupo de trabajo son regulares, un 4% considera que son excelentes y el otro 20% que son buenas. De estos datos se deduce, que existe una área de oportunidad para laborar en un ambiente de compañerismo, una comunicación interpersonal eficiente la cual influye directamente en el rendimiento, calidad y constancia en la labor que desempeñan los empleados. Esto condiciona la motivación logrando equilibrio en la satisfacción de las relaciones humanas.

5.3.6 SOBRE A LAS INASISTENCIAS POR MOTIVOS DE SALUD O ENFERMEDADES DE SUS HIJOS

Inasistencia por Problemas de Salud	Formulario Aplicado	Porcentaje	Inasistencia por enfermedades de los hijos	Formulario Aplicado	Porcentaje
Si	12	22%	Si	7	13%
No	42	78%	No	47	87%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Tabla 14. Inasistencias por los Hijos

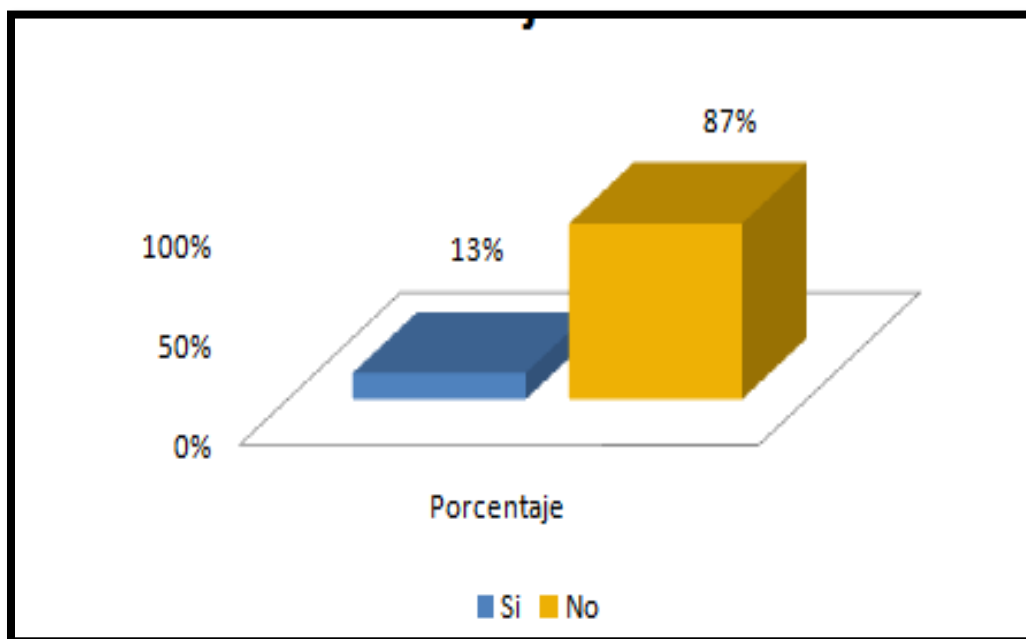


Figura 15. Gráfica de Inasistencia por Enfermedades de los Hijos



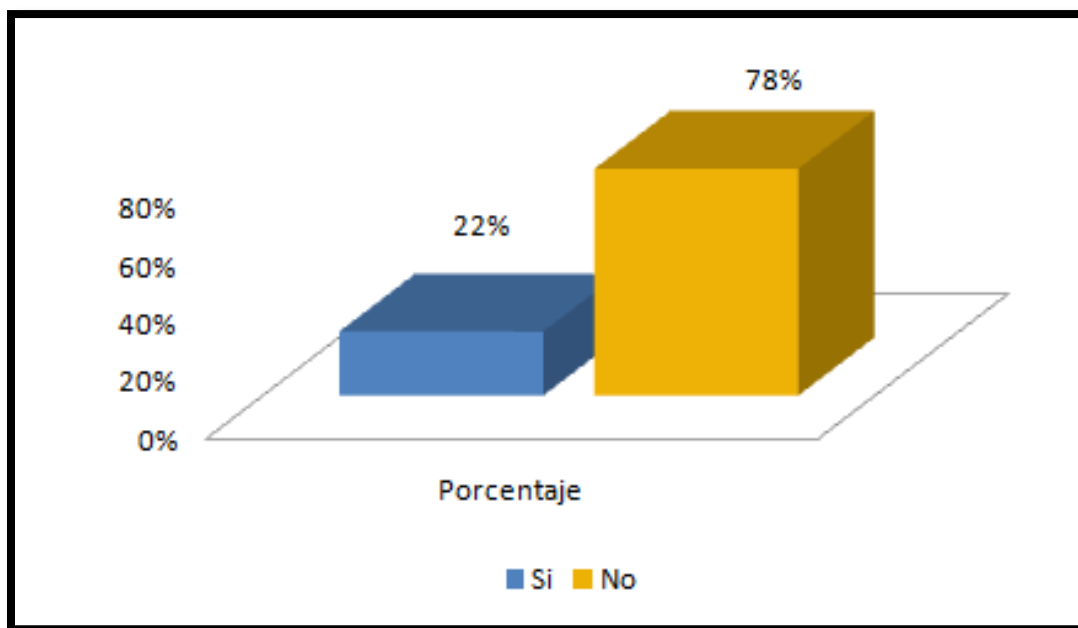


Figura 16. Gráfica por Inasistencias por Problemas de Salud

La tabla N° 15 y la figura de la gráfica N° 15 reflejan que el 78% de la población no presenta irregularidades con su salud, por lo que podemos decir que en general son empleados que gozan de buena salud.

Pero no se puede omitir que las enfermedades son una barrera para la asistencia al trabajo, lo cual genera apatía y merma la productividad de cualquier organización.

En la figura de gráfica N° 16 se hace referencia a la ausencia del empleado por motivo de enfermedad de sus hijos. Al respecto el 13% señaló que faltan al trabajo cuando la salud de sus hijos esta delicada, un 87% opinó que no se ausenta. Para los padres el hecho de que algún hijo se le enferme es motivo real para faltar. Debido a que muchas veces no está la persona idónea para el cuidado del enfermo, y de contar con esta persona siempre existe la preocupación por la salud del hijo.

El resto del personal no considera esto como un justificativo para faltar, esto pudiera deberse a que tienen hijos muy sanos o tienen a alguien en quien confían para el cuidado de estos.

5.3.7 SI PRESENTAN ARGUMENTOS CUANDO SE ENFERMAN

Presentan Justificante cuando no acuden a Laborar	Formulario Aplicado	Porcentaje
Si	2	4%
No	52	96%
<b>Total</b>	<b>54</b>	<b>100</b>

Tabla 15. Si Presentan Justificante

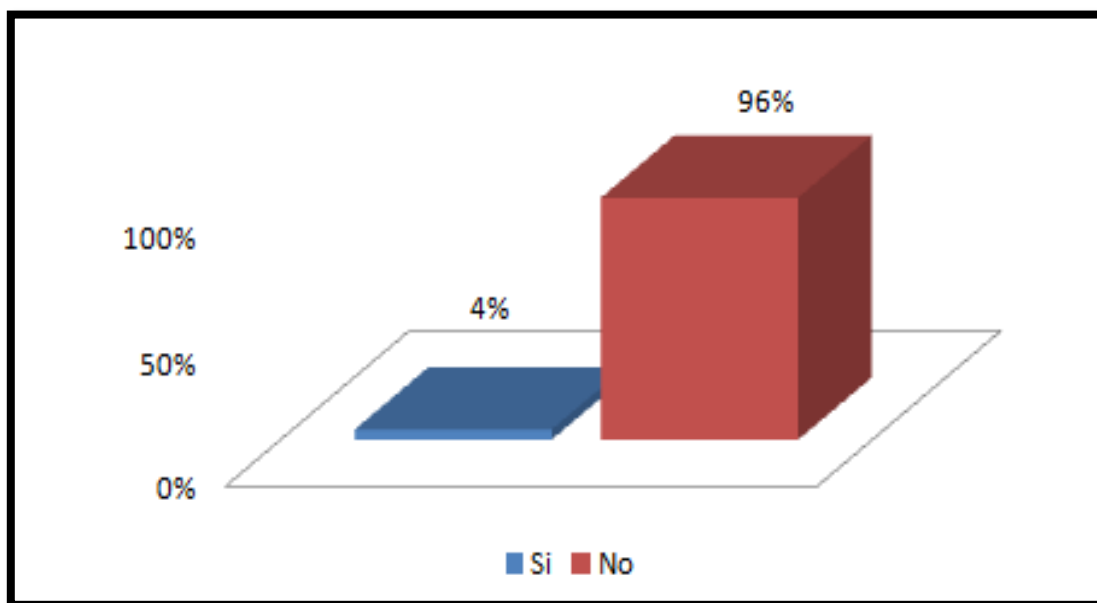


Figura 17. Gráfica de Personas que Presentan Justificante

## Capítulo 5

---

La tabla N° 16 y en la figura de la grafica N° 17 se observa que el total de los encuestados presenta argumentos o justificativos para sus ausencias deduciendo que generalmente en la organización el ausentismo es justificado, realidad que merma las actividades de la misma. Sin embargo dicho justificativo no siempre suelen ser veraces puesto que se pueden fácilmente falsificar o conseguir. Aunque todo el personal presenta su justificativo para su ausencia, éstas no dejan de presentarse y siguen perjudicando las labores que se llevan a cabo dentro de la organización.

Como ya se mencionó anteriormente la mayoría de los justificantes de ausencia son constancias médicas, que indican reposo para el trabajador, circunstancia que hace dudar de los mismos, debido a que toda la población entrevistada expreso no presentar problemas de salud. Recordemos que estamos en un medio que se presta para dichos reposos, los cuales pueden ser falsificados fácilmente o conseguirlos sin presentar ningún síntoma de enfermedad.

## CONCLUSIONES

A partir de este trabajo, se puede observar que cualquier empresa, sin importar su tamaño, requiere de la administración del factor humano, ya que es el recurso más importante para todas, por lo que él no realizar correctamente esta función tiene repercusiones serias y directas en la productividad de las empresas.

En el caso específico de Servicios SYF 108 S.A de C.V., el no contar con el responsable de la administración de recursos humanos provocó una diversidad de problemas, algunos de los más importantes son los siguientes:

- Elevados índices de rotación de personal: En esta empresa se muestra que la mayoría del factor humano permaneció laborando un promedio de entre 0 a 5 años.
- Problemas para poder reclutar: El no contar con un Responsable de Recursos Humanos, hace que no se cuente con fuentes de reclutamiento conocidas y confiables.
- No Seleccionar al personal calificado para el puesto: El no obtener al candidato adecuado para el puesto, es debido a la falta de experiencia en los encargados del área de recursos humanos.
- Falta de inducción al personal: No se cuenta con una inducción adecuada para el personal.
- Falta de capacitación del personal: No se cuenta con un programa capacitación continua ni para el personal de nuevo ingreso y tampoco para el personal que ya labora en la empresa.

Entonces, cuando no hay una interrelación entre la empresa y las personas que laboran en ella, esto provoca que estas no deseen comprometerse y por lo tanto no colaboren con el logro de sus objetivos. Por lo que con un departamento de Recursos Humanos bien integrado, con suficiente experiencia, la empresa contará con personal que tiene visión y conocimientos, que estarán orientados hacia el desarrollo e implementación de planes y programas de desarrollo de recursos humanos continuos, que efectivamente coadyuvaran al incremento de la productividad y competitividad de la empresa.

En este mismo orden, factores como: buen ambiente laboral, sueldo, prestaciones y la posibilidad de hacer carrera, es lo que mantiene motivados a los empleados en la empresa, por lo que una buena combinación de estos, nos asegurara de que además de ser productivos, también valoraran su puesto de trabajo y decidirán quedarse por más tiempo donde están.

Por lo que podemos decir que si una empresa debería invertir en esfuerzos para averiguar lo que piensan, perciben y sienten sus empleados y como resultado de esto tomar medidas acordes al respecto, es muy seguro que reduzca al mínimo la rotación de personal, es decir si es evidente que hay un desconocimiento de los empleados debemos tratar de conocer que es lo que motiva. Las empresas deben invertir en eso, porque si no, al final se gasta dinero en otros aspectos, como en costos de rotación, empleados que no están rindiendo al 100% y en programas de capacitación.

Al establecer correctamente un Departamento de Recursos Humanos o una Persona responsable de dicha área, la cual pueda hacer que la empresa minimice la rotación de personal y sobre todo para pueda tener cierto entendimiento del factor humano, debe de ir sobre todo a la raíz del problema y ser mas conscientes de lo que sus empleados piensan y sienten, una vez conseguido esto, ya está en buena posición para intentar combatirla con herramientas eficaces basadas en la motivación de acuerdo a cada caso, pero sin que esto se signifique necesariamente una compensación económica directa. Más bien deben sentarse a pensar seriamente en cómo desarrollar las habilidades de las personas al mismo tiempo que las hacen sentirse satisfechas con su trabajo, en especial a los empleados con las habilidades claves para la empresa.



# Bibliografía



## BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Mc Graw Hill, 2011.
- Chiaveneto, Idalberto. Planeación Estrategica, Fundamentos y Aplicaciones. Mc Graw Hill, 2011.
- Farias Arizpe, Jorge. Dirección del Capital Humano. México: Trillas, 2011.
- Galindo, Much Lourdes. Fundamentos de la Administración . México: Trillas, 2012.
- Gibson L., James. Organizaciones; Comportamiento, Estructura, Procesos. México, McGraw Hill Interamericana, 2011.
- Giraudier, Manuel. Como Gestiinar el Clima Laboral: Escuchar, Dar, Comunicar, Negociar, Motivar. Barcelona, España: Obelisco, 2004.
- Hernández y Rodríguez, Sergio Jorge. Fundamentos de la Administración. México, McGraw Hill Interamericana, 2011.
- Hernández, Roberto Samperi. Metodología de la Investigació. México, McGraw Hill, 2010.
- Koontz, Harold. Elementos de la Administración . México, McGraw Hill, 2012.
- Lourdes, Much Galindo. Fundamentos de Administración. México, Trillas, 2012
- Mondy, R. Wayne. Administración de Recursos Humanos . D.F. Pearson, 2010.
- Pau, Soldeví Matias. Dirección y Gestión de Recursos Humanos en Restauración. México: Sintesis, 2014.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. México: Limusa, 2003.
- Samperi Hernández, Roberto. Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill Interamericana, 2010.
- Sánchez Fuentes, Francisco. Formación de Líderes, Habilidades y Competencias Directivas. México: Paideia Empresarial, 2010.
- Shriberg, David, Arthur Shriberg, y Carol Lloyd, Liderazgo Práctico. España, C.E.C.S.A, 2004.
- Torres Berta, Ermila Madrgal. Liderazgo. México, McGrawHill Interamericana, 2012.



# Anexos





# ANEXOS

## Anexo 1 Requisición del Puesto

Fecha de elaboración		Fecha de recepción					
Nombre de solicitante: _____							
Nombre del jefe inmediato: _____		Puesto del jefe inmediato: _____					
Gerencia: _____		Dirección: _____					
Área: _____		Centro de costos: _____					
Información del Puesto							
Título del Puesto: _____							
<b>Origen de la vacante:</b>							
Puesto Nuevo:	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Nombre de quien se reemplaza: _____				
Reposición:	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Motivo de la temporalidad: _____				
Vacante Temporal:	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>					
<b>Tipo de Contratación:</b>							
Contratación directa:	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Período: _____				
Contratación por outsourcing:	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>					
<b>Horario:</b>							
Jornada completa:	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Horario: _____				
Jornada reducida:	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Horario: _____				
Disponibilidad de viajar:	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	% de tiempo: _____				
Cambio de residencia:	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Nueva ubicación: _____				
Edad: _____		<b>Perfil de la Vacante</b>					
Estado civil: _____		Sexo: _____					
		Escolaridad: _____					
		Especialidad: _____					
		Idiomas: _____					
		Paquetería: _____					
<b>Experiencias o conocimientos prácticos en:</b>							
<b>Funciones a realizar:</b>							
<b>Habilidades:</b>							
	<b>Grado Requerido</b>				<b>Grado Requerido</b>		
	Operativo	Administrativo	Dirección	Otras habilidades:	Operativo	Administrativo	Dirección
Iniciativa y empuje:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manejo de personal:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Apego a normas:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toma de decisiones:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tolerancia a la presión:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Información Adicional</b>							
Rango de sueldo: _____		Paquete de prestaciones: _____					
Fecha de contratación deseada: _____							
En caso de reclutamiento interno, candidatos propuestos: _____							
Información de Recursos Humanos							
Fecha de firma de contrato: _____		Fecha de ingreso: _____					
Nivel en tabulador: _____		Sueldo de contratación: _____					
		Paquete de prestaciones: _____					
Autorizaciones							
Solicitante: _____		Director del área: _____					
Reclutamiento y selección: _____		Director recursos humanos: _____					

Figura 18. A-1. Requisición de Personal



# Anexo 3

## Guía de Entrevista Telefónica

Datos a Identificar	¿Qué preguntar?
Información personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Nombre</li> <li>*Edad</li> <li>*Estado civil</li> <li>*Domicilio</li> </ul>
Información académica	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Último grado de estudios</li> <li>*Documento probatorio de grado</li> <li>*Cursos, certificaciones, actualizaciones</li> </ul>
Información laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Último puesto</li> <li>*Funciones</li> <li>*Sueldo actual y expectativas salariales</li> </ul>
Información sobre la oferta de empleo	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Motivos de cambio de empleo</li> <li>*Disponibilidad para contratarse</li> </ul>

Figura 20 A-3. Guía de entrevista Telefónica

## Anexo 4

### Guía de Entrevista Abierta- No dirigida

Datos a Identificar	¿Qué Preguntar?
Competencias de análisis, argumentación, estructura y síntesis	<ul style="list-style-type: none"><li>*Háblame de ti</li><li>*Que me puedes contar de tu familia</li><li>*Platícame sobre tu experiencia laboral</li><li>*Cuáles son tus expectativas laborales</li><li>*Cómo han sido tus relaciones laborales</li><li>*Que planes tienes para futuro</li><li>*Por qué te interesó nuestra vacante</li></ul>

Figura 21 A-4 Guía de Entrevista Abierta –No Dirigida

## Anexo 5

### Guía de entrevista Dirigida-Directa

Datos a Identificar	¿Qué Preguntar?
Información personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Nombre completo</li> <li>*Lugar y fecha de nacimiento</li> <li>*Estado civil y dependientes económicos</li> <li>*Dirección completa</li> <li>*Teléfono, celular, e-mail</li> </ul>
Información académica	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Último grado de estudios y documentos comprobatorios</li> <li>*Escuela de origen</li> <li>*Cursos, certificaciones, actualizaciones</li> </ul>
Información laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Último puesto</li> <li>*Funciones</li> <li>*Verificación de periodo laboral</li> <li>*Experiencia con paquetería</li> <li>*Equipo y herramientas de trabajo</li> <li>*Requerimientos especiales por puesto (licencia, certificación, antecedentes no penales, pasaporte, etcétera).</li> <li>*Sueldo actual, prestaciones y expectativas salariales</li> </ul>
Información sobre la oferta de empleo	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Motivos de cambio de empleo</li> <li>*Actividades entre empleos</li> <li>*Referencias laborales</li> <li>*Disponibilidad de horario y contratación</li> </ul>

Figura 22 A-5 Guía de Entrevista Dirigida-Directa

## Anexo 6

### Guía de Entrevista Profunda

Temas	Preguntas Sugeridas	Aspectos a Analizar
Apertura	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Presentación del seleccionador</li> <li>*Presentación del candidato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Aspectos físicos</li> <li>*Modales</li> <li>*Expresión corporal</li> <li>*Grado de colaboración</li> </ul>
Rapport	Preguntas neutras para establecer una línea de comunicación abierta: <ul style="list-style-type: none"> <li>* ¿Ya conocías nuestra empresa?</li> <li>* ¿Te costó trabajo llegar?</li> <li>* ¿Cómo te atendieron antes de esta entrevista?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Tipo de candidato</li> <li>*Actitud hacia la entrevista</li> <li>*Disposición en entablar conversación</li> </ul>
Desarrollo	Información personal y familiar: <ul style="list-style-type: none"> <li>*Datos personales</li> <li>*Datos familiares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Madurez</li> <li>*Estabilidad emocional</li> <li>*Valores e ideales</li> </ul>
	Información académica: <ul style="list-style-type: none"> <li>*Formación</li> <li>*Posgrados académicos</li> <li>*Certificaciones y actualizaciones</li> <li>*Paquetería</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Capacidades</li> <li>*Orientación vocacional</li> <li>*Intereses</li> <li>*Motivación</li> <li>*Deseos de superación</li> </ul>
Clima	Área laboral, auto-concepto y metas personales: <ul style="list-style-type: none"> <li>*Identificación del giro de la empresa</li> <li>*Puesto actual</li> <li>*Desarrollo dentro de la empresa</li> <li>*Forma de contacto inicial dentro de la empresa</li> <li>*Periodos laborados</li> <li>*Funciones específicas</li> <li>*Objetivos del puesto y sus alcances</li> <li>*forma de evaluación de desempeño</li> <li>*Problemática cotidiana en relación a su puesto</li> <li>*Resolución de problemas</li> <li>*Ubicación organizacional y reporteo</li> <li>*Organización de personal a cargo</li> <li>*Relaciones interpersonales</li> <li>*Motivo de separación</li> <li>*Nivel de ingreso y prestaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Adaptabilidad</li> <li>*Estabilidad laboral</li> <li>*Promoción y desarrollo</li> <li>*Calidad en el trabajo</li> <li>*Perseverancia</li> <li>*Iniciativa</li> <li>*Eficacia</li> <li>*Competitividad</li> <li>*Productividad</li> <li>*Relaciones personales</li> <li>*Liderazgo</li> <li>*Comunicación efectiva</li> <li>*Trabajo en equipo</li> </ul>
Cierre	Salud y pasatiempos: <ul style="list-style-type: none"> <li>*Estado de salud</li> <li>*Antecedentes heredo-familiares</li> <li>*Pasatiempos</li> <li>*Disponibilidad de viajar o cambiar de residencia</li> <li>*Actividades sociales y religiosas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Salud física</li> <li>*Solidaridad</li> <li>*Sentido de justicia</li> <li>*Apego a normas y reglas sociales</li> </ul>

Figura 23 A-6 Guía de Entrevista Profunda

## Anexo 7

### Entrevista por Competencias

Competencia	Descripción	Preguntas Sugeridas
Orientación a clientes internos y externos	<p>Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades</p> <p>Esfuerzo por conocer y resolver los problemas de todos aquellos involucrados en la relación empresa-cliente</p>	<p>*Define el concepto de atención al cliente</p> <p>*Comenta una situación en la cual pudiste brindar una óptima respuesta a las solicitudes de tus clientes.</p> <p>*Describe una situación en la que el trabajo requerido fue mayor al habitual al momento de satisfacer a un cliente difícil.</p> <p>*¿Qué has hecho para construir relaciones positivas con los clientes?</p> <p>*¿Cómo trabajas las sensaciones de frustración o impaciencia que se presentan al momento de atender a un cliente?</p>
Productividad	<p>Habilidad de establecer objetivos de desempeño más altos que los estándares promedio, alcanzar dichos objetivos exitosamente.</p> <p>Cumplir con parámetros de calidad en el trabajo, de acuerdo a los estándares establecidos.</p>	<p>*¿Qué criterios utilizas para saber cuándo tu trabajo está bien hecho y cuando no?</p> <p>*Del último puesto, ¿Qué definirías como un buen trabajo?</p> <p>*describe alguna tarea en donde hayas trabajado con un gran esfuerzo ¿Qué sensación experimentaste?</p> <p>*Cuales son los parámetros habituales con los que has sido evaluado, ¿Qué resultados obtuviste?</p> <p>*¿Cuáles son las tareas que te disgustan y como enfrentas esa situación?</p>
Adaptabilidad	<p>capacidad de adecuarse a los cambios</p> <p>Modificar la propia conducta ara alcanzar determinados objetivos, cuando hay dificultades.</p> <p>Situaciones inesperadas y cambios en el medio.</p>	<p>*¿Qué tanto conoces en el sector de la empresa en donde laboras y sus competidores?</p> <p>*Ante que situaciones modificarías tus procesos y estrategias para el cumplimiento de tus objetivos</p> <p>*Cuál fue la última situación sobre cambios de procesos en la que participaste. ¿Cómo evalúas tu intervención?</p> <p>*Dame tu opinión sobre los nuevos contextos tecnológicos en relación a las empresas</p> <p>*Como reaccionas ante las decisiones que toman en un área sin consultarte.</p>

Figura 24 A-7 Entrevista por Competencias





## Anexo 9

**Instrucciones:**

A continuación se presentan una serie de secciones con diferentes preguntas, las cuales serán empleadas para evaluar su estado de salud. Si desconoce la respuesta o tiene alguna duda sobre ella deje el espacio en blanco.

**Primera Parte:**

**Información General:**

Nombre completo: \_\_\_\_\_  
 Sexo: \_\_\_\_\_  
 Fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_ Lugar de nacimiento: \_\_\_\_\_  
 Domicilio actual: \_\_\_\_\_  
 Teléfono de casa: \_\_\_\_\_ Teléfono móvil: \_\_\_\_\_  
 Fecha de Ingreso: \_\_\_\_\_  
 Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_  
 Qué equipo de protección usa: \_\_\_\_\_  
 Ha sufrido algún accidente de trabajo: \_\_\_\_\_  
 si su respuesta es Si, indique: Tipo de accidente, tiempo de incapacidad y secuelas: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Segunda Parte:**

**Antecedentes Médicos**

Consumo los siguientes alimentos:

Huevo:	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Carne:	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Pescado:	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Verduras:	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Leche:	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Pollo:	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Harinas:	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>										

Fuma: Si  No  Cuántos cigarrillos al día: \_\_\_\_\_ Desde que edad: \_\_\_\_\_

Ingiere bebidas alcohólicas: Si  No  Con qué frecuencia: \_\_\_\_\_

Indique su peso corporal después de los 18 años: \_\_\_\_\_ Peso actual: \_\_\_\_\_  
 Peso Máximo: \_\_\_\_\_ Peso Mínimo: \_\_\_\_\_

Tiene su esquema de vacunación completo: Si  No

Ha padecido alguna enfermedad que requiera hospitalización: Si  No

Qué tipo de enfermedad: \_\_\_\_\_ Tiempo de hospitalización: \_\_\_\_\_

Le han practicado alguna operación: Si  No

Qué tipo de operación: \_\_\_\_\_ Cuándo: \_\_\_\_\_

Ha sufrido alguna fractura: Si  No

Cuándo: \_\_\_\_\_ Por qué: \_\_\_\_\_

**Tercera Parte:**

**Heredo-Familiares**

En esta sección debe citar datos respecto a los familiares directos (Abuelos, padres, hermanos, tíos y primos):

Diabetes Mellitus:	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	Indique tipo: _____
Cáncer:	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	
Tumores (lipomas-fibromas):	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	
cardiopatías:	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	
Artritis:	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	
Hemofilia:	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	
Epilepsia:	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	
Malformaciones congénitas:	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	
Tuberculosis:	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	

**Cuarta Parte:**

**Exclusiva para Personal Femenino**

A que edad inició su menstruación: \_\_\_\_\_  
 Cada cuando se presenta: \_\_\_\_\_  
 A que edad inició su vida sexual: \_\_\_\_\_  
 Presenta molestias o dolor durante el periodo menstrual: Si  No   
 Ha sido sometida a operaciones ginecológicas: Si  No   
 Que método anticonceptivo utiliza: \_\_\_\_\_  
 Fecha de última menstruación: \_\_\_\_\_ Fecha del último papanicolaou: \_\_\_\_\_  
 Ha estado embarazada: Si  No  Cuántas veces: \_\_\_\_\_  
 Número de partos: \_\_\_\_\_ Número de abortos: \_\_\_\_\_  
 Número de cesáreas: \_\_\_\_\_  
 Ha amamantado a sus hijos: Si  No  Fecha del último embarazo: \_\_\_\_\_

Figura 26 A-9 Cuestionario Médico

## Anexo 10 Propuesta de Contratación

Estado de México a 28 de Febrero de 2014.

### Propuesta Laboral

Sr. Saúl Alejandro Gómez Basurto  
**Asesor comercial Sr.**

Tenemos el agrado de invitarle a forma parte de nuestro equipo, como **Asesor Comercial Sr.**, bajo el siguiente esquema de prestaciones:

Realizaremos un contrato inicial por tres meses a partir del 15 de Marzo de 2014, este será el periodo oficial de prueba. Después del periodo de prueba y si todo es satisfactorio para ambas partes, sería contratado de manera permanente de acuerdo a las siguientes condiciones:

**Sueldo:**

\$ 20,000.00 Sueldo Base  
\$ 10,000.00 Sueldo Garantía por 4 meses

\* Después del cuarto mes el sueldo de garantía se anula y, pasa a percibir un sueldo variable de acuerdo con el siguiente esquema de comisión sobre la cobranza realizada, de la cartera de clientes generada.

* Primeros	\$ 500,000	\$ 500,000	-- \$ 999,999	2.0%
Segundos	\$ 500,000	\$ 1,000,000	-- \$ 1,499,999	1.5%
Terceros	\$ 500,000	\$ 1,500,000	-- Adelante	0.5%

Siendo estos acumulativos por escala

\* Prestaciones de ley

\* Suministro de \$1,000.00 mensuales como suministro de gasolina

Esperando que su respuesta sea favorable, quedamos en espera de la confirmación para llevar a cabo los trámites de contratación correspondientes.

Reciba un cordial saludo,

**Lic. José Ortiz Sandoval**  
**Gerente de Recursos Humanos.**