

872702



Universidad Don Vasco, A.C. 78

----- INCORPORACIÓN N° 8727-02 -----

a la Universidad Nacional Autónoma de México

Escuela de Administración y Contaduría

298266

*“Propuesta para disminuir el
índice de rotación de personal en
la Panadería Guerrero”*

TESIS

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

Álvaro Valencia Gutiérrez



Uruapan, Michoacán, Junio del 2001



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.

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS

A mis Padres

Por darme el cariño y el apoyo necesarios para terminar esta etapa de mi vida, siempre representarán la guía de mi camino. Tienen el mejor lugar en mi corazón.

A mis Hermanos

Por mantener su confianza en lo que hago, y que independientemente de tener ideas diferentes, siempre han sabido darme lo que necesito para seguir adelante.

A mis amigos

Por formar parte importante de mi persona, y estar junto a mi en el momento adecuado y por representar un tesoro tan valioso para mi, que conservare hasta el fin del tiempo.

A mis Compañeros

Por saber compartir la mitad de su vida conmigo durante estos cinco años, y a pesar de las diferencias personales, no me queda más que agradecer lo que han aportado a mi persona dentro y fuera del salón de clase.

A mis Profesores

Por ser la guía de todas las personas que han pasado por un aula de clase, y saber encontrar en cada uno de nosotros el potencial suficiente para ser autosuficientes y conscientes de nuestros actos.

Y Principalmente, a ese ser que nos ha permitido estar en esta vida y conseguir lo que nos hemos propuesto, siempre con su bendición. A esa persona que todos conocemos como:

DIOS

INDICE

INTRODUCCIÓN	5
CAPÍTULO 1	
LA ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO	
1.1. La Administración.	8
1.1.1. Concepto de Administración	8
1.1.2. Evolución de la administración.	10
1.2. Administración del Factor Humano.	13
1.2.1. Antecedentes.	13
1.2.2. Concepto.	16
1.2.3. Objetivos.	17
1.2.4. Características.	19
1.2.5. Funciones.	20
1.2.6. Importancia.	23
1.3. El Papel del Factor Humano.	24
1.3.1. Función del Factor Humano.	24
1.3.2. Papel del Sistema del Factor Humano.	25

CAPÍTULO 2

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

2.1. Comportamiento Organizacional.	27
2.1.1. Definición.	27
2.1.2. Desarrollo Histórico del Comportamiento Organizacional.	29
2.1.3. Conceptos Fundamentales.	32
2.1.3.1. Naturaleza de las Personas.	32
2.1.3.2. Naturaleza de las Organizaciones.	34
2.1.3.3. Comportamiento Organizacional Holístico.	36
2.2. Cultura Organizacional.	36
2.2.1. Concepto.	36
2.2.2. Características.	37
2.2.3. Medición.	39
2.2.4. Comunicación.	41
2.3. Cultura Social.	42
2.3.1. Concepto.	42
2.3.2. Cambio de Cultura.	43
2.3.3. Ética del Trabajo.	44
2.3.4. Responsabilidad Social.	44

CAPÍTULO 3

LA ROTACIÓN DE PERSONAL

3.1. Concepto de Rotación de Personal.	46
3.2. Determinación del Índice de Rotación de Personal.	47
3.3. Causas	50
3.3.1. Causas Externas.	51
3.3.2. Causas Internas.	51
3.3.3. Motivos Personales.	54
3.3.4. Otras Razones.	56
3.4. Efectos.	57
3.4.1. Bajas en la Producción.	58
3.4.2. Reducción de Ventas y Utilidades.	58
3.4.3. Efecto en la Productividad.	60

CAPÍTULO 4

CASO PRÁCTICO

4.1. Generalidades de la Empresa.	62
4.1.1. Estructura Orgánica.	64

4.2. Metodología de la Investigación.	65
4.2.1. Formato de Cuestionario para Trabajadores.	67
4.2.2. Formato de Cuestionario para Directivos.	70
4.3. Análisis e Interpretación de los Datos.	73
4.4. Conclusiones.	82
4.5. Propuesta para Disminuir el Índice de Rotación de Personal.	86

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

En la mayoría de las empresas se da el fenómeno de la rotación de personal, aunque en empresas de gran tamaño se resiente poco su impacto, en las microempresas y pequeñas empresas la rotación de personal puede causar problemas serios, éste es el caso de la Panadería Guerrero, la cual ha atravesado problemas en su operación, desde la producción, distribución y ventas de su producto, de la misma manera la toma de decisiones de los directivos no puede ser la más acertada, todo esto repercute en las utilidades que la organización espera y además que la incertidumbre del personal aumenta y muchos de ellos deciden terminar su relación laboral, lo cual lleva a que se genere un ciclo que es difícil de terminar.

La rotación de personal afecta a toda la organización, por lo que se hace imprescindible mejorar la situación de la empresa, por lo que se pretende con el presente, lograr los siguientes objetivos:

- Conocer la influencia real que tiene el personal en el funcionamiento de la empresa.
- Analizar las situaciones que generan, influyen y aumentan la rotación de personal.
- Evaluar los efectos que tiene la rotación de personal en la situación de la empresa.
- Dar una propuesta para disminuir la rotación de personal, tomando como base los objetivos anteriores.

Para fines de esta investigación se planteó una Hipótesis General: *El índice de rotación de personal se debe a que no se cuenta con el material y el equipo necesario para realizar las actividades.*

Otras preguntas para guiar la investigación son: cuanto mayor sea el salario percibido por el trabajador, menor será la rotación de personal, y la rigidez de la autoridad provoca que el índice de rotación de personal sea más elevada.

En los capítulos del marco teórico, se realizó una investigación documental basada en libros, revistas y publicaciones realizadas en Internet. En el capítulo práctico se realizó una investigación de campo, efectuada en las instalaciones de la Panadería Guerrero.

En el capítulo 1 se abarca los conceptos generales de administración así como lo referente a la administración del factor humano y el papel que este desarrolla dentro de la organización, este contenido aporta una panorámica para poder entender de mejor manera el material que se presenta en capítulos posteriores, ya que están enfocados al factor humano.

En el capítulo 2 mostramos los conceptos del comportamiento organizacional y de la cultura organizacional y social, con el cual se trata de proporcionar una perspectiva de cómo afecta los valores y la cultura de la organización a las personas que ahí laboran, y de la misma manera en que las personas influyen en dicha organización, en busca de lograr un equilibrio entre ambas partes e implantar una cultura que vaya acorde con los principios de la organización y del personal.

En el capítulo 3 se muestran los conceptos referentes a la rotación de personal, donde se incluyen las posibles causas de ésta y que efectos podría presentar en el funcionamiento de la organización, se pretende descubrir que causas están en manos de la organización para evitarlas y así reducir los efectos que pueda acarrear la rotación de personal.

En el caso práctico se incluyen generalidades de la “Panadería Guerrero”, empresa en la cual se llevó a cabo la investigación de campo con el fin de conocer las causas que generan el índice de rotación de personal, esto mediante la aplicación de cuestionarios a los empleados y a los directivos de la empresa, a los datos obtenidos se les aplicó un análisis para poder elaborar una propuesta que ayude a reducir los índices de rotación y con ello se busca el incremento del buen funcionamiento de la empresa.

CAPÍTULO 1

LA ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO

Desde que el hombre comenzó a hacer uso de los recursos naturales con los que contaba, se dio a la tarea de tratar de obtener un máximo aprovechamiento de estos, con la civilización de las culturas, la humanidad fue generando conocimientos que le permitieron obtener progresos, que en sus respectivas épocas fueron muy importantes, todo esto fue generando la necesidad de cooperación entre los individuos, aunque en un principio fue el aprovechamiento de unos para con otros recientemente se ha demostrado que el llamado recurso humano; denominado en la actualidad factor humano; es el principal recurso con el que cuenta una organización, lo que marca la importancia del estudio a fondo de este recurso.

1.1.- LA ADMINISTRACIÓN.

1.1.1. Concepto de Administración.

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

“La palabra administración está compuesta por el prefijo “ad”; que significa hacia; y de “ministratio”, esta derivándose de “minister”, vocablo compuesto de minus; comparativo de inferioridad; y del sufijo “ter”; término de comparación.

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

La definición etimológica de administración nos da la idea de que es una función que es desarrollada bajo el mando de otra persona, de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son los principales elementos obtenidos de esta definición.” (REYES,1991:15)

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

“Brech.- “Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”.

Koontz y O'Donnell.- Consideran a la administración como: “la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.

G. P. Terry.- “Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno”.

F. Tannenbaum.- “El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables, con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa”.

Henry Fayol.- “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.(Ibid.16-17)

Con lo visto anteriormente y tomando como base todos los elementos manejados en las definiciones anteriores, podemos redactar una definición más acertada de que la administración es una ciencia que mediante un proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) coordina con ayuda del factor humano todos los recursos materiales, financieros y técnicos con el fin de lograr los objetivos antes determinados por la empresa, obteniendo un máximo rendimiento de los recursos y con menor esfuerzo.

Cabe mencionar que a la Administración se le considera una ciencia, ya que en ella se aplica el método científico, una técnica ya que aplica métodos, procedimientos, etc. Y un arte por que es capaz de involucrar actos entre personas.

1.1.2. Evolución de la Administración

La aplicación de los conceptos de la administración no es nueva, ya que desde tiempos Antiguos algunas civilizaciones reconocieron y aplicaron ciertos conocimientos que después formarían parte de la administración moderna que conocemos ahora, es importante mencionar que estos sucesos son base para el origen de la administración, a continuación se muestra una cronología de estos eventos, tomando como base a Chiavenato:

Los Egipcios Reconocieron la necesidad de planear, organizar y controlar al igual que dar ordenes escritas. Se aplico la descentralización en la organización y el uso de la consultoría *staff*.

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

Los Hebreos manejaron conceptos de organización, el principio de escalar, principio de la excepción.

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

Filósofos como Sócrates dio el enunciado de la universalidad de la administración, Ciro en Persia reconoció la necesidad de las relaciones humanas. Empleo del estudio de movimientos, arreglo físico y manejo de materiales, y Platón enunció el principio de la Especialización. En Roma Catón manejo el uso de las descripciones de funciones.

Con Jesús en Judea se dio la unidad de mando, reglamento las relaciones humanas, y años más tarde en Roma con Diocleciano se dio la delegación de autoridad.

Ya en 1436 en el Arsenal de Venecia se dio la contabilidad de costos, verificaciones y balances de control, numeración de inventarios, intercambio de partes, utilización de la técnica de línea de montaje, implementación de la administración de personal, estandarización de las partes, control de inventario y de costos.

Nicolás Maquiavelo en el siglo XVI , mostró su confianza en el principio de consenso de grupo, dio reconocimiento de la necesidad de cohesión en la organización, enunciado las cualidades del liderazgo, descripción de tácticas políticas.

En Inglaterra en el siglo XVIII, Sir James Stuart manejo la teoría de la fuente de autoridad, impacto de la automatización, diferencias entre gerentes y trabajadores, basada en las ventajas de la especialización. Adam Smith aplicó el principio de especialización a los trabajadores manufactureros, concepto de control. En EE.UU. Eli Whitney aplicó el método

científico, empleo la contabilidad de costos y del control de calidad, aplicó el concepto de intercambio de partes, y reconocimiento de la amplitud administrativa.

Ya en el siglo XIX, en Inglaterra, se dieron procedimientos estandarizados de producción, especificación, métodos de trabajo, planeación. Incentivo salarial, tiempos estándares, datos estandarizados, seguros mutuos a los empleados, bonificaciones de navidad, la utilización de la auditoría. Robert Owen años después reconoció y aplicó prácticas de personal, responsabilidad del entrenamiento de los obreros e introducción de planes de vivienda para éstos.

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

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

Como se aprecia en los datos anteriores, muchos de los conocimientos de administración se aplicaban desde la antigüedad, y de forma empírica aun se aplican en algunas empresas de nuestra comunidad, y a pesar de que se había tenido un gran progreso en los conocimientos de administración, no fue hasta principios del siglo XX que la llamada administración científica surgió ya que se necesitaron muchos siglos y antecedentes que

hicieran posible la existencia de circunstancias indispensables para su aparición, esto marcó un acontecimiento de trascendencia en esta área. (CHIAVENATO, 1997: 5-29).

1.2. ADMINISTRACIÓN DEL FACTOR HUMANO

1.2.1. Antecedentes.

Al hablar del recurso humano; recientemente denominado factor humano; debemos considerar que en un principio éste está al mismo nivel que el de los demás recursos que componen una organización, pero con los estudios de la administración general se señala al factor humano como el factor común de la eficacia en la utilización de los demás recursos, ya que en todos ellos se representan las operaciones realizadas por las personas. Por lo que la actitud y disposición de servicio del personal es una condicionante de los buenos resultados que se obtengan en todos los aspectos de la organización: en la producción de bienes o servicios, en la compra y venta, en registros contables y finanzas, en la conservación del patrimonio de la empresa y hasta en el mismo desempeño de la administración.

Es importante antes de entrar de lleno a los aspectos del factor humano, conocer su origen y la forma en que estos conceptos han evolucionado.

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

- d) Los recursos humanos puede ser perfeccionados mediante la capacitación y el desarrollo. Es decir, mejorando los ya existentes o descubriendo otras habilidades básicas que potencialmente tiene el personal.
- e) Los recursos humanos son escasos. Esto se debe a que no todo el personal posee las mismas capacidades, habilidades y conocimientos. En este sentido hay personas y organizaciones dispuestas a cambiar dinero y otros bienes por el servicio de otros, surgiendo así el mercado de trabajo”. (RODRÍGUEZ,1999:11-12)

1.2.5 Funciones

Anteriormente, no había una persona responsable de la dirección del personal, por lo regular era el supervisor de producción, sus principales funciones consistían en contratar y despedir al personal así como el llenado de registros; con los avances en las necesidades de las organizaciones y en las teorías de la administración se fue requiriendo de personal especializado en el manejo del personal que realizara estas funciones, cada día más organizaciones adaptaron esta nueva filosofía, y aceptaron que el factor humano son el recurso más importante. De ahí surgió la necesidad primordial de crear un departamento especial para que se encargue de proveer y mantener a las personas en la organización, para realizar todo esto se requiere de ciertas funciones que permita dirigir y controlar a las personas teniendo como base los objetivos organizacionales.

Para establecer las funciones del departamento de personal, se debe de organizar de acuerdo al tipo de empresa, entre otras cosas, sus características, las condiciones del medio ambiente, número de trabajadores, etc., ante todo la dirección debe delimitar las funciones logrando una coordinación con las demás áreas de la organización, las funciones del

departamento de personal no serán las mismas para todas las empresas, pero las principales funciones se realizan en todas las organizaciones, las cuales podemos describir a continuación; basándonos en apuntes de la cátedra de personal I de 1998:

- 1) Reclutamiento.- Hacerse llegar de candidatos potenciales para cubrir un puesto vacante o un puesto de nueva creación, con el propósito de encontrar al personal idóneo.
- 2) Selección.- Al tener a los candidatos potenciales para ocupar la vacante, se hace un análisis de las capacidades y habilidades de estos candidatos y se toma la decisión sobre quien es el más indicado para desempeñar las actividades de ese puesto.
- 3) Contratación.- Al tener seleccionado a la persona para la vacante se debe formalizar la relación de trabajo, asegurándose así que los puestos estén cubiertos por personal competente.
- 4) Inducción.- proporcionar al nuevo integrante de la organización la información necesaria para que logre una rápida incorporación a la misma, esto se hace con el fin de que se identifique con su lugar de trabajo y con la organización en general y viceversa.
- 5) Asignación de Funciones.- A cada trabajador se le asignan sus actividades, definiendo claramente las responsabilidades y obligaciones que tendrá, así como las condiciones de trabajo en las que se desenvolverá.
- 6) Promociones.- Pueden considerarse promociones o transferencias al acomodo de las personas en los puestos en que mejor puedan desarrollar sus actividades y habilidades, esto se realiza con el fin de dar al trabajador una mejor posición que le de una mayor satisfacción como también un mayor progreso.
- 7) Fijación de sueldos y salarios.- Mediante un análisis y evaluación de los puestos se determina el valor monetario que este puede percibir, de acuerdo a sus obligaciones y

responsabilidades para que sea justo y equitativo en función con la capacidad de la empresa.

- 8) Seguridad e Higiene.- Considerar todas las medidas de protección y la precaución de accidentes en el trabajo, también la prevención para asegurar los bienes de la compañía y de los empleados contra cualquier percance que pueda ocurrir.(CÁTEDRA DE PERSONAL I,1998)

Estas funciones son las principales que realizan en el departamento de recursos humanos en todo tipo de empresa, aunque como ya se había mencionado esto dependerá de las necesidades de la empresa, por eso es importante mencionar que existen muchas otras funciones que se desempeñan en el departamento, como son las siguientes:

- a) Compensaciones.- Otorgar al empleado una cantidad de dinero adicional a su sueldo o salario, se busca la motivación para que cumplan con mayor facilidad los objetivos, se tiene que realizar un análisis para ver que tan factible es manejar este tipo de actividad.
- b) Capacitación.- Otorgar a los empleados la oportunidad de capacitarse en algo diferente que ayude a este a realizar mejor su trabajo, lo que repercutirá en el incremento de la productividad de la empresa.
- c) Canales de comunicación.- Crear los medios y proveerlos a los empleados para trasferencia de ideas e intercambio de información en todas las áreas de la empresa.
- d) Control de trabajo.- Establecer horarios de trabajo, tiempos de ausencia y vacaciones, de manera que permitan la continuidad de las actividades de la empresa.
- e) Servicios al personal.- Permite la satisfacción de las personas. otorgando cafetería, asesoría de seguros, pensiones, cajas de ahorro, etc.
- f) Desarrollo de personal.- Que las personas tengan oportunidad de desarrollarse con el propósito de que logre una satisfacción personal por medio de ocupar un puesto mejor.

- g) Disciplina.- Desarrollar reglas que permitan que las actividades dentro del trabajo se realicen con armonía, estas normas deben de mantenerse y modificarse según las necesidades.
- h) Motivación.- Desarrollar la forma de cómo mejorar las actividades de los colaboradores, las condiciones laborales, las relaciones de trabajo, etc. Para que el personal se sienta bien identificado con la empresa.(Ibíd.)

1.2.6. Importancia

Toda organización tiene establecidos ciertos objetivos que desea alcanzar, por lo general son el hacer frente a las necesidades de bienes o servicios, de obtener resultados positivos en la generación de utilidades, y la satisfacción de las necesidades del personal, todo esto requiere de una adecuada administración del factor humano, ya que cada vez más este aspecto esta siendo considerado como el principal insumo de la organización, a través de los colaboradores se logran los objetivos organizacionales, por lo que se puede decir que la colaboración de las personas puede determinar el éxito o fracaso de la organización.

Cabe destacar que la administración del factor humano no es simplemente el traer gente a la organización, asignarles trabajo y pagarles un sueldo, sino que debe armonizar las diversas actividades de todos los puestos existentes con los objetivos generales y específicos para que pueda haber una satisfacción tanto de dichos objetivos de la organización como de las personas que contribuyeron para su funcionamiento.

1.3. El Papel del Factor Humano

1.3.1. Función del Factor Humano como Sistema.

Al hablar de un sistema nos referimos a un conjunto de partes interrelacionadas que interactúan con el propósito de lograr un fin determinado, si nos basamos en la teoría general de sistemas, todas las organizaciones deben ser vistas como un sistema y por ello todas sus partes deben estar coordinadas de manera tal que sean eficientes y funcionen de forma total en beneficio de toda la organización.

De esta manera; la función del factor humano no se debe considerar como un conjunto de actividades separadas, sino como un sistema dentro de la organización en el cual cada una de sus partes interrelacionan y se conjugan con las demás para hacer labores específicas. Al mismo tiempo debemos tener presente que este sistema es abierto por que interactúa con su medio ambiente externo y al mismo tiempo es afectado por las partes que lo conforman:

- * Medio Externo.- Este es el medio en el cual la organización se desenvuelve y tiene que realizar sus operaciones, tiene que comprender este para poder actuar de forma eficaz y de esta manera podrá adaptarse a cualquier cambio que pudiera ocurrir y determinar un grado de control para ello, todo esto a través de una eficiente planeación.
- * Medio Interno.- El sistema del factor humano, debe comprender el medio interno en el que los otros sistemas de la organización operan, ya que estos pueden afectar a las personas en la satisfacción obtenida por su trabajo y también a la eficacia con que

realizan el mismo. De la misma forma las funciones que realiza el factor humano afectan a este medio ambiente interno de la organización.(RODRÍGUEZ,1999:38-41)

1.3.2 Papel del Sistema del Factor Humano

Todas las personas que integran una organización son el centro de atención de la mayor parte del trabajo que realiza el departamento de factor humano, éstas personas están conformadas en grupos y subgrupos que llevan una interrelación e interdependencia entre si, lo cual influye en los objetivos que se tienen para el factor humano. Para que el administrador de factor humano salga beneficiado de esta relación que existe entre las personas debe conocer e investigar lo concerniente a la conducta de la gente integrada en grupos y la conducta de los grupos mismos.

Se puede considerar que el papel principal del sistema de factor humano es la integración de todas las capacidades de las personas y de sus influencias dentro de la organización para encaminarlas al logro de los objetivos, otro punto relevante es que debe buscar la manera de explicar la conducta de las personas dentro de la organización ya que esto ayuda a tomar mejores decisiones y a una mejor solución de problemas.

Como hemos podido ver, el factor humano, así como la administración de este, es de suma importancia para dirigirse favorablemente al logro de objetivos, por esto es importante contar con las personas adecuadas, que posean las habilidades y conocimientos necesarios y colocarlas en el lugar y momento adecuados para desempeñar el trabajo necesario que les permita obtener una satisfacción laboral. Es importante recordar que la empresa como un

sistema esta compuesta por personas, las cuales pueden generar el éxito o el fracaso de la empresa, ya que ambas partes buscan un beneficio mutuo, la administración del factor humano debe conjugar a las personas con los demás recursos para lograr la eficiencia de toda la organización.

CAPÍTULO 2

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Todas las organizaciones son sistemas sociales, al pertenecer a una de ellas se vuelve imprescindible la necesidad de entender y comprender su funcionamiento, esto no es fácil, ya que las organizaciones son una mezcla de diversos componentes; como son personas, tecnología, ciencia, etc.; todos los aspectos ya por si solos son complicados de entender y al integrarlos con las personas se vuelven aun más complejos. No obstante la sociedad debe entender a las organizaciones y utilizarlas de la mejor manera posible, porque representan beneficios para la civilización. Se puede decir que el comportamiento humano en las organizaciones es muy difícil de predecir, ya que este depende de los valores y las necesidades que están arraigadas en las personas, no existe una forma simple y practica de trabajar con las personas, lo único que se puede hacer es incrementar más la comprensión de las capacidades personales para incrementar la calidad de las relaciones humanas en el trabajo.

2.1 Comportamiento Organizacional

2.1.1. Definición

Como ya se mencionó anteriormente, todas las organizaciones están compuestas por personas, y que estas forman parte fundamental para un funcionamiento eficaz de la misma, también es cierto que las personas son muy complejas en su forma de actuar de manera individual como en grupos debido a las creencias y valores que cada una tiene arraigados, y las personas dentro de las organizaciones forman grupos que afectan de manera directa al

funcionamiento de la misma, pero, qué es el comportamiento organizacional: “el comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organizaciones. En donde quiera que exista una organización, se tendrá la necesidad de comprender el comportamiento organizacional”. (DAVIS,1991:5)

En términos más sencillos vamos a considerar al comportamiento organizacional como la forma de actuar de las personas y los grupos dentro de la organización y su impacto en la misma. Para entender el comportamiento organizacional es necesario conocer los elementos fundamentales que lo forman, que son las personas, la estructura, la tecnología y el medio ambiente externo en el que se desenvuelve. Hay que considerar que las personas al llegar a una empresa en busca de lograr sus objetivos, necesitan estar inmersos en una estructura y deben aprovechar la tecnología que ahí tienen para realizar sus actividades, además estos elementos están influenciados por el medio ambiente externo y a su vez también influyen en él, a continuación veremos por separado cada uno de estos elementos:

- * **Personas.-** Las personas forman el sistema social interno de una organización, el cual está compuesto por individuos y grupos formales e informales; los formales son los que establece la empresa y los informales los que los propios individuos conforman; todos los grupos son muy dinámicos, se forman, cambian y se dispersan, las organizaciones de hoy están formadas por las personas que las crearon.
- * **Estructura.-** En las organizaciones es necesario llevar a cabo infinidad de actividades por lo que estas se dividen en trabajos específicos para realizar dichas actividades, y la estructura define la manera formal de cómo se van a relacionar las personas dentro de

la organización, es decir la jerarquía y las cadenas de mando, estas relaciones pueden generar diferencias entre las personas, en la colaboración de ambas y en la toma de decisiones concernientes a las operaciones que cada uno realiza.

- * **Tecnología.**- Como las personas no pueden laborar solo con las manos, se valen de la tecnología ya que influye de manera directa en la actividad que realizan, el beneficio que esta trae es que cada persona puede realizar una mayor cantidad de trabajo y de manera mas eficiente, pero al mismo tiempo esta tiene un costo de adquisición que en la mayoría de los casos es elevado.
- * **Medio Ambiente Externo.**- Cualquier organización esta inmersa en un ambiente externo en el cual opera , no podría existir sola ya que necesita de todos los elementos que componen al ambiente externo para realizar sus operaciones, y afecta las actividades de los individuos y las condiciones laborales de la empresa, el medio externo debe ser tomado en cuenta como base para el entendimiento del comportamiento organizacional.(Ibíd.5-7)

2.1.2. Desarrollo Histórico del Comportamiento Organizacional

Cabe mencionar que las relaciones entre las personas han existido desde tiempos inmemoriales, desde la antigua comunidad primitiva ya se manejaba una especie de organización entre los integrantes de los tribus, cuando la humanidad fue prosperando se dieron las primeras agrupaciones de trabajo, por lo general la gente trabajaba sola o en grupos realmente pequeños, esto hacia que sus relaciones de trabajo se llevaran por buen camino ya que cualquier problema se resolvía con facilidad, pero las condiciones reales no eran tan

buenas, la gente laboraba desde el amanecer hasta el atardecer, en condiciones brutales de enfermedades, peligros, suciedad y escasez de recursos con los que tenían que trabajar, no había otra alternativa para sobrevivir, por lo que realmente no se daban las satisfacciones derivadas de su trabajo. Después con la Revolución Industrial, no se dieron mejoras en las condiciones referentes a los trabajadores de manera inmediata, pero dicho acontecimiento dio pie para que se comenzara a tratar de obtener logros de mejoramiento en este aspecto. La industrialización creó un excedente en productos lo cual repercutió en salarios más elevados para los trabajadores, jornadas de trabajo más reducidas y la satisfacción en su trabajo. A principios del siglo XIX, Owen fue el primero en hacer hincapié en las necesidades humanas de sus trabajadores, él no aceptó la contratación de niños en su empresa, enseñó a sus trabajadores aspectos de limpieza y mejoró las condiciones de trabajo, esta era el comienzo de un cambio futuro. Andrew Ure reconoció al factor humano como parte importante de las industrias, este señor les dio té caliente, tratamiento médico, pagos por enfermedad y un ventilador, las ideas tanto de Owen como de Ure fueron aceptadas muy lentamente pero al final rechazadas por que en realidad estaban fuera de realidad de lo que se pretendía con el personal en esa época, ya que estas prácticas estaban tomando un giro paternalista que discrepaba enormemente con el genuino reconocimiento de la importancia que tenía la labor de las personas en su trabajo, es decir, reconocer su desempeño más que tratarlos bien por crear un ambiente de seguridad.

Ya a principios del siglo XX, Taylor despertó el interés por las personas en el trabajo, pero todo esto encaminado a obtener la máxima productividad de cada trabajador que llevara a las empresas a obtener una mayor producción, los estudios que realizó Taylor llevaron a mejorar el reconocimiento y la productividad de los trabajadores, su meta seguía siendo la eficiencia

técnica, pero ya se le estaba dando importancia a los recursos que hasta la fecha estaban olvidados; los recursos humanos.

Los verdaderos estudios enfocados a las personas fueron realizados por Elton Mayo y Roethlisberger, aplicaron conocimientos sobre un razonamiento directo y bases sociológicas a un experimento realizado en la Planta de Hawthorne, con estos estudios fue que se llegó a la conclusión de que las organizaciones son un sistema social y que el trabajador era sin lugar a dudas el elemento más importante, ya que no era solo una simple herramienta, sino que poseía una personalidad compleja que al interactuar en grupos daba como resultado una situación difícil de comprender. Para Taylor los problemas con los trabajadores representaban una interferencia grave en la producción, de manera que lo más importante era combatir esos problemas, para Mayo los problemas de las personas se convirtió en un nuevo campo de estudio y representaban una oportunidad de obtener progresos en la eficiencia de las organizaciones. Ahí comenzó la era de las Relaciones Humanas, que más adelante se denominaría Comportamiento Organizacional, a partir de esto se llevaron a cabo numerosos proyectos enfocados a las relaciones humanas.

Uno de los inconvenientes que se presentaron fue; con el auge de las relaciones humanas se desarrollaron con rapidez modas pasajeras y superficiales, en las cuales se había tergiversado el verdadero objeto de las relaciones humanas. Una de las ventajas del comportamiento es que tiene una naturaleza interdisciplinaria, ya que se vale de otras ciencias para estar mejor integrada y tener mejores aportaciones, el comportamiento organizacional integra la ciencia del comportamiento a las organizaciones formales, lo importante de esto es que las personas y una organización deben ser consideradas como una unidad funcional; es

decir; las organizaciones deben tener personas, y las personas que buscan una meta deben pertenecer a una organización, estas forman una unidad.

2.1.3. Conceptos Fundamentales.

Todos los campos de las ciencias sociales tienen una base filosófica de conceptos fundamentales que sirven de guía para su desarrollo, esta se basa en la naturaleza de las persona y en la naturaleza de las organizaciones, estos conceptos nos sirven para confrontar la idea de que las personas no tienen el mismo comportamiento en las mismas y/o diferentes situaciones.

2.1.3.1 Naturaleza de las Personas.

Esto se refiere más que nada a las suposiciones de la existencia de diferentes aspectos de la personalidad, adaptado de Davis 1991, los cuales se mencionan a continuación:

- * *Diferencias Individuales.*- Todas las personas tienen algo o mucho en común, pero cada persona del mundo es individualmente diferente, por muchas similitudes físicas que se tengan, o sentimientos similares, las personas siempre tendrán algo que las diferencie de las demás, la idea de estas diferencias están basadas en la psicología ; es decir desde su nacimiento cada persona es singular y los acontecimientos de su vida la hacen más profunda. Esto quiere decir que en las organizaciones al tratar con las personas lo debemos hacer de manera distinta, si no existieran las diferencias individuales se podría adoptar una norma o criterio común para tratar a los empleados.

- * *La Persona como un Todo.*- Las organizaciones al tener personas dentro de ella, deben de aprovechar al ser humano por completo y no sólo unas cuantas de sus características por separado, hay distintos rasgos de las personas que se pueden estudiar de manera individual, pero todo forma parte del mismo sistema, la persona; es decir; las personas actúan como seres humanos por completo.

- * *Conducta Motivada.*- Consideremos a la motivación como el estímulo que nos lleva a realizar cierta actividad, independientemente de la situación en la que se presente, por medio de la psicología se ha demostrado que el actuar normal de las personas obedece a circunstancias que tienen que ver con sus necesidades o por las consecuencias de sus actos, cuando es por causa de las necesidades las personas actúan por lo que desean y no por lo que tienen que hacer para llegar a eso que desean obtener. Esto proporciona a los dirigentes dos formas de tratar de motivar a las personas; uno de ellos es demostrar como ciertas acciones aumentaran su satisfacción y otras donde se les amenaza con la reducción de la satisfacción sino siguen un curso de acción requerido; es obvio que la mejor opción es la de incrementar la satisfacción de sus necesidades. La motivación se considera como esencial para el funcionamiento de las organizaciones, por que las personas necesitan algo que los mueva a realizar las actividades fijadas y que mejor manera que obteniendo por ello una satisfacción en sus necesidades.

- * *Valor de la Persona.*- Es conocido como la dignidad de cada persona, este concepto difiere de los anteriores, ya que es más una filosofía ética que una conclusión científica, ya se ha confirmado que las personas deben ser tratadas de manera diferente

entre ellos al igual que con los demás factores de una organización, las personas son consideradas de un orden superior, por lo cual merecen ser tratadas con respeto y dignidad. Es importante reconocer que cualquier trabajo por sencillo que este sea, hace que la persona que lo realiza sea tratada con respeto y merece el reconocimiento por sus propias aspiraciones y habilidades, este concepto viene a dejar fuera la antigua creencia de que las personas son herramientas de la organización. De la misma manera, las personas deben tener conciencia de su dignidad y tenerla presente al realizar cualquier actividad, también deben tener presente que sus actos afectan tanto a ellos mismos como a los demás.(Ibid..10-13)

2.1.3.2. Naturaleza de las Organizaciones

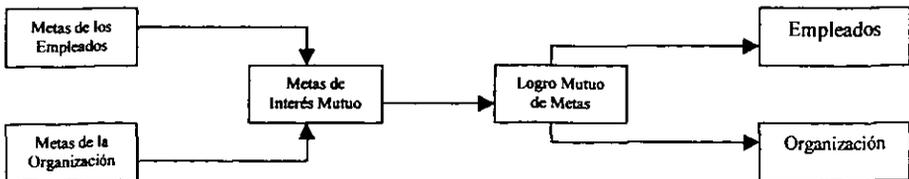
En lo que se refiere a la naturaleza de las organizaciones, son aquellas suposiciones clave que tratan de explicar cómo están compuestas y cómo se caracterizan las organizaciones, estos son los siguientes:

- * *Sistemas Sociales.*- Anteriormente quedo plasmado que todas organizaciones son consideradas como un sistema, la sociología nos dice que dichas organizaciones son un sistema social, por el simple hecho de que las actividades que están realizan están gobernadas por las leyes sociales y psicológicas. La conducta de las organizaciones; al igual que en las personas; se ve influenciada por los grupos que dentro de ella existen así como por los impulsos individuales, dentro de la misma organización pueden existir dos grupos sociales, los integrados de manera formal; los que están considerados por la empresa; y los de manera informal; por agrupación de los individuos por identificación, compañerismo, identificación de objetivos, etc. La

existencia de este sistema social provoca que el comportamiento organizacional este en constante cambio y sea muy dinámico, pero brinda un marco de referencia que permite analizar, entender y manejar los diversos problemas que se presentan a causa del comportamiento organizacional.

- * *Interés Mutuo.*- El interés mutuo tiene como base la proposición de que toda organización requiere y necesita de las personas al igual que éstas también necesitan de las organizaciones. Las personas consideran a las organizaciones como medio de alcanzar sus metas personales, de igual manera, las organizaciones necesitan a las personas para lograr sus objetivos organizacionales, el punto es que la organización debe establecer la manera de ayudar a satisfacer los objetivos de las personas al mismo tiempo que estas contribuyan al logro de los objetivos de dicha organización. (Ver Figura 1).

Figura 1: EL INTERES MUTUO Y EL LOGRO DE METAS.



Fuente: DAVIS, 1991: 14

2.1.3.3. Comportamiento Organizacional Holístico

“Cuando se consideran en conjunto los seis conceptos fundamentales (diferencias individuales, la persona como un todo, conducta motivada, valor de la persona, sistemas sociales e interés mutuo) del comportamiento organizacional, se crea un concepto holístico de la materia. El comportamiento organizacional holístico interpreta las relaciones gente-organización en términos de la persona como un todo. Adopta una perspectiva global de la gente en el trabajo para comprender el mayor número posible de los factores que influyen su comportamiento. El análisis se efectúa en términos de la situación total que la afecta y no en términos de un suceso o problema aislado”. (Ibid.:14)

2.2. Cultura Organizacional.

Anteriormente hemos tratado hebrecho de que el comportamiento organizacional se da en todo sistema social por muy complejo que este sea, ya que el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones depende en gran medida de la interacción de las características personales y el ambiente en que se desenvuelven. Dentro de la misma organización existe otro factor que influye en el comportamiento individual y colectivo de las personas, la cultura organizacional, también conocido como clima organizacional.

2.2.1. Concepto.

Adaptado del documento de R. J. Aguado publicado en www.spin.com.mx, la cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los

miembros de una organización tienen en común. esta ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y las actividades de las personas en la organización, en pocas palabras crea el ambiente humano en el cual los empleados realizan su trabajo.

El concepto de cultura organizacional hace énfasis en los valores y creencias compartidas y el efecto de estas en el comportamiento organizacional, por lo que se considera a la cultura como el aspecto que mantiene unida social y normativamente a una organización, esta también contempla lineamientos duraderos que dan forma al comportamiento.

Con la definición anterior, se pueden mencionar diversas funciones con las que cumple la cultura organizacional:

- * Transmite un sentimiento de identidad a los miembros de la organización, los hace sentir parte de ella.
- * Crea un compromiso superior en las personas por pertenecer a una organización y no solo por velar por intereses particulares.
- * Crea un refuerzo para la estabilidad del sistema social.
- * Ofrece alternativas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.
- * Transmite valores y filosofías por medio de la socialización de sus miembros, lo cual genera una motivación en el personal y facilitan la unión del grupo y el compromiso con las metas relevantes de la organización.

2.2.2. Características.

Como la misma definición nos muestra, la cultura es un conjunto de valores y creencias compartidas por los individuos, las diferencias en los individuos serán siempre

complejas, por lo que no es difícil el deducir que todas las organizaciones tienen culturas organizacionales diferentes para la realización de sus actividades; diferentes objetivos y valores, sistemas de comunicación, políticas y normas, programas y procedimientos, el propio estilo de administración, etc.; constituyen la cultura de cada organización aunque sea dentro de un ambiente dinámico o un entorno muy tranquilo.

La cultura llega a tener una perpetuidad debido a que las organizaciones tienden a atraer y conservar a las personas que parecen aceptar su cultura, lo que representa que pocas organizaciones den un cambio drástico en su cultura.

Una de las características más importantes de la cultura es que todos los elementos por los que esta compuesta generalmente son compatibles de manera mutua, lo que hace que en mayor medida todos los miembros acepten los supuestos, valores y creencias de la cultura de la organización a la que pertenecen.

Otro factor que caracteriza a la cultura, es que estas pueden ser muy arraigadas cuando el grado de influencia sobre el comportamiento de los empleados es muy alto, o débiles cuando esta situación no muestra gran influencia en el comportamiento.

Por último se tiene la relación positiva o negativa que puede tener la cultura sobre el desempeño de toda la organización, debido a que todas las características culturales y de conducta tienen un efecto considerable en el desempeño total de la organización; es decir; el desempeño obtenido no es más que el reflejo de la cultura, por ejemplo, una empresa no va a tener una buena productividad si no tiene una cultura de productividad.

Los siguientes aspectos caracterizan a las culturas organizacionales de éxito, al mismo tiempo que sirven de guía para tratar de llegar a tener una cultura exitosa:

- * Tener una orientación hacia la acción, a fin de que se cumpla.

- * Orientación al cliente, donde todos los recursos y el personal de la organización dirijan sus actividades cotidianas a fin de lograr la satisfacción de éste.
- * Tener una autonomía y decisión con el propósito de fomentar el surgimiento de líderes y de innovadores para la propia organización.
- * Considerar a las personas como el activo más importante de la empresa y lograr la productividad a través de ellos, considerar como inversión el dinero que se destina para ellos y como una fuente de mejoramiento.
- * Tener un compromiso con los valores de la organización, desde los niveles altos hasta los de nivel bajo, la dirección debe mantener un estrecho contacto con sus niveles inferiores para que se verifique que esto se cumpla.
- * Cercanía al negocio, refiriéndose esto a el pleno conocimiento de las fuerzas y debilidades de la empresa así como de sus oportunidades y amenazas.
- * Una organización simple con el personal necesario, cada persona sabe la parte de valor que proporciona a los productos o servicios.
- * Aceptación de la rigidez y la flexibilidad de acuerdo a la dinámica del cambio y las circunstancias que se presentan.

2.2.3. Medición.

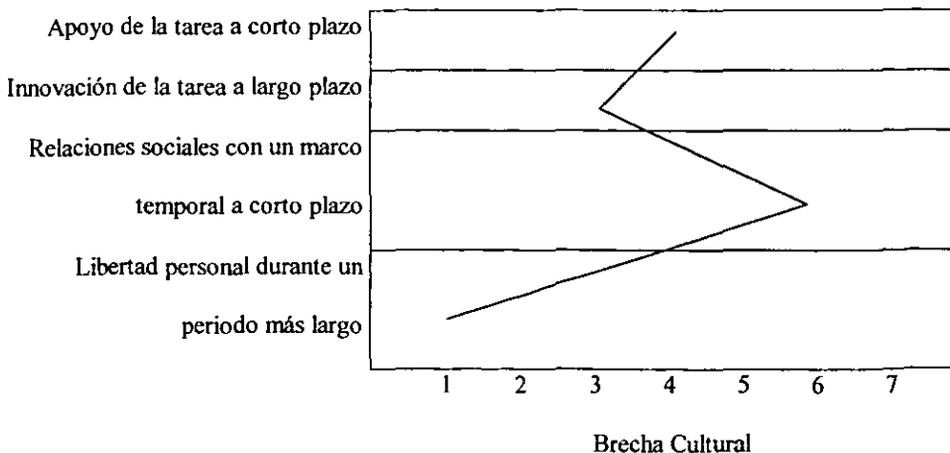
Nos dice el autor Keith Davis que no es nada fácil el poder medir sistemáticamente las culturas y compararlas; debido a los diferentes factores como, valores y creencias de las personas distintos, etc.; pero lo importante es intentar medirla. Los primeros intentos por lograrlo fueron por simples análisis históricos, después se trato con entrevistas y cuestionarios

de manera abierta con el propósito de valorar los valores y creencias, otro caso fue la aplicación de exámenes de declaración de las filosofías corporativas que proporciono ideas sobre la cultura adoptada. Otro método consiste en realizar entrevistas directas con las personas y averiguar sus percepciones de la cultura de la empresa a la que pertenecen.

“Dos investigadores han ideado un instrumento cuantitativo que se centra en cuatro dimensiones de la cultura: apoyo a las tareas a corto plazo, innovación de las tareas a largo plazo, relación social en un periodo breve y libertad personal durante un periodo más extenso. Los entrevistados valoran tanto la cultura actual como la deseada, y las diferencias indican algunas posibles brechas culturales. (ver figura 2) Cuando aparecen brechas importantes entre un grupo de empleados, las normas actuales se analizan y se discuten para estudiar la conveniencia de introducir algunos cambios.” (Ibíd.:71)

Una brecha cultural indica una importante diferencia entre lo que existe y lo que se desea.

Figura 2: PERFIL DE LA BRECHA CULTURAL



Fuente: DAVIS, 1991:72.

2.2.4. Comunicación

Para que las organizaciones creen y dirijan de una manera correcta su cultura, deben tener la capacidad de poder trasmitirla a las personas que están dentro de ella, tanto al personal existente como al de nuevo ingreso, ya que estos son los que se deben de adaptar a la nueva cultura ya sea por familiarizarse con la empresa, ser aceptados, agradar a los demás, etc. De la misma manera las organizaciones desean que los nuevos integrantes se adapten por lo que muchas de ellas usan diversos métodos que les ayuden a lograr esto.

En primer lugar se debe establecer un proceso de *socialización*, no es más que la manera en que la organización trasmite de manera constante a las personas los elementos fundamentales de la cultura organizacional; se incluyen métodos formales y medios informales. En dirección contraria se da un proceso de *individualización*, que ocurre cuando los empleados influyen en la naturaleza y actividades de la organización. La interacción entre la socialización y la individualización muestra los diferentes tipos de personas que aceptan o rechazan las normas y valores de la empresa (Ver figura 3)

Figura 3: COMBINACIONES DE SOCIALIZACIÓN E INDIVIDUALIZACIÓN

Grande	Conformidad	Individualismo Creativo
Socialización	Aislamiento	Rebeldía
Pequeña		
	Pequeña	Grande
	Individualización	

Fuente: DAVIS, 1991:73

Lo importante de conocer estos dos aspectos, es lograr que el individuo como la organización estén en el nivel que ambos acepten y sea el adecuado para sus intereses.

2.3. Cultura Social

Para completar el concepto de cultura organizacional, tenemos que considerar que los individuos al momento de interactuar unos con otros, están desarrollando un comportamiento social, el cual se manifestará en ellos al momento de pertenecer a una organización, por lo que el comportamiento y cultura social se deben tener presentes al estudiar el comportamiento y la cultura organizacional.

2.3.1. Concepto

En toda sociedad existen un ambiente repleto de valores, creencias, conocimientos, practicas sociales, costumbres, etc. que definen su cultura, la cual representa la conducta de la sociedad entera, la cultura influye en todos los miembros de la sociedad, aunque ésta dentro de la misma sociedad tenga diferentes significados para los distintos niveles sociales, en ocasiones las personas no tienen un pensamiento consciente de su cultura y se dejan llevar por las circunstancias que se les presentan, las cuales no evalúan de la manera más consciente lo que hacen; por ejemplo; la utilización del método de medición universal y el método ingles, es algo que se deja de fuera el por que de la cultura de la sociedad a la cual se pertenece.

2.3.2 Cambio de Cultura.

Las personas desde pequeñas aprenden una cultura y llegan a crear un alto grado de dependencia hacia ésta, esta situación se presenta por que la cultura representa seguridad y estabilidad ante la sociedad a la que pertenece, le permite saber y entender las situaciones que ocurren dentro de ella. Pero esto no siempre se mantiene, los individuos al ingresar a una organización se pueden enfrentar a diferentes cambios, como son los de cambiar de residencia lo que conlleva el adaptarse a una cultura diferente a la que se tenía, estos cambios pueden traer efectos negativos en la persona, por lo que es necesario la adaptación gradual al nuevo ambiente y aprender a adaptarse a dichos cambios.

Las personas al enfrentarse a una nueva cultura pueden presentar sentimientos de confusión, inseguridad personal y laboral y ansiedad por estar en un ambiente extraño y desconocido, además de que esto representa una presión y temor de no saber la manera en que debe actuar y el de perder su confianza al realizar una tarea de manera correcta o incorrecta, el grado de efecto puede variar dependiendo de la situación a la que se enfrente la persona, esto puede ir desde cambio de ciudad hasta de nación, y aun más grave cuando esta domina un idioma desconocido.

Un cambio al que también se enfrentan las personas es cuando hay una evolución en la tecnología, al haber cambios culturales o alteraciones en la fuerza de trabajo, otro punto importante que no se había tomado en consideración es la existencia de matrimonios profesionistas los cuales conllevan a cambios significativos en la cultura, lo que debe hacer la persona es estar pendiente de todos estos cambios y tratar de adaptarse de la mejor manera a un nuevo ambiente.

2.3.2. Ética del Trabajo.

La ética esta muy ligada al trabajo, ya que ésta representa la obligación del hombre de realizar las cosas de una manera correcta, y el trabajo es una actividad que se visualiza como algo que proporciona satisfacción, por lo que en esta actividad entra en juego la ética del trabajo, la cual representa el compromiso que tienen las personas con la organización a la que pertenecen, ya que consideran a su trabajo como un interés de gran importancia en su vida, además de que les gusta hacerlo y les proporciona satisfacción, para cualquier directivo las personas con estas características son empleados que consideran positivos.

Este aspecto no es fácil de medir y detectar en una persona, pero la organización debe considerar estos aspectos como vitales para conformar la cultura organizacional en la que estarán inmersos los empleados.

2.3.3 Responsabilidad Social.

De los años 50's a los 70's, según Davis Keith, surgieron nuevos valores a los que se les conoció como Responsabilidad Social, estos surgieron por la interdependencia entre las organizaciones, ya que la gente comenzó a percatarse de que cualquier acción realizada por la organización aportaba a la sociedad costos junto con beneficios,, por lo que se decidió que el beneficio neto fuera mayor al de los costos.

En la actualidad se considera a la responsabilidad social como el reconocimiento que se hace a las organizaciones por su influencia en el sistema social, y que dicha influencia se debe considerar y equilibrar de una manera apropiada en todas las acciones de la organización, esto no es más que decir deben funcionar como parte del sistema al que pertenecen.

Es importante mencionar que consideraremos la rotación sólo en el ámbito empresarial, y exclusivamente al total de salidas de los trabajadores de la empresa, ya sean arbitrarias o no.

En este sentido no se considerará que haya rotación de personal en los siguientes casos:

- * La rotación interna; es decir los empleados transferidos a otras áreas o bien a otras sucursales de la misma empresa, aunque este cambio sea influenciado en parte por la verdadera rotación de personal.
- * La salida de personal que ha sido contratado para trabajos eventuales, ya que por la naturaleza del trabajo no permanecerá en la organización por mucho tiempo.
- * Las promociones o ascensos del personal, por que los puestos vacantes están siendo cubiertos por personal de la empresa.
- * La salida de personal debido a que el puesto que ocupaba va a desaparecer.

Considerando los puntos anteriores, tenemos que la rotación de personal de una empresa se da cuando el personal de nuevo ingreso viene a cubrir un puesto ya existente y que está vacante por la salida; cualquiera que esta fuere; del anterior empleado.

3.2 Determinación del Índice de Rotación de Personal

En las empresas es difícil saber cual es la rotación de personal, debido a que éste aspecto no es una constante, sino que varía por diversas razones, independientemente de las razones por las que el personal sale de la empresa, pero es necesario que la empresa tenga los registros de entrada y salida de personal contratado, con estos datos podemos calcular la rotación, la cual se debe expresar en índices porcentuales, los cuales nos permiten hacer comparaciones que en un momento dado nos sirvan para hacer diagnósticos, tomar medidas

correctivas en políticas de personal, prever problemas o disminuir estos porcentajes de la manera más adecuada para la empresa.

Para poder hacer un calculo de los índices de un periodo, debemos conocer el total de salidas en ese periodo, la cantidad de personal al iniciar ese periodo y el ingreso de nuevo personal durante ese plazo, tenemos dos maneras de calcular el índice de rotación de personal, adaptado de SCHLÜTER, y son las siguientes:

$$\begin{array}{l} \text{INDICE DE} \\ \text{ROTACIÓN} \\ \text{DE PERSONAL} \end{array} = \frac{\text{(Número de bajas de personal en el año) (100)}}{\text{Promedio de personas que trabajan en la empresa}}$$

El resultado de esta formula se expresa en porcentaje, el promedio de personal de la empresa se calcula de la siguiente manera: el total de personal al inicio del año más el total de trabajadores al final del año y esto dividido entre dos.

A continuación veremos un caso ficticio para hacer una ejemplificación del uso de la formula del índice de rotación de personal: En la Empresa Dinosaurio S.A. se tenían 900 trabajadores al iniciar el año, durante el transcurso del año se contrataron a 150 trabajadores más para cubrir los puestos vacantes, al final del año la empresa tenia a 875 personas trabajando, el número de registros de salidas de personal fue de 175. Aplicando la formula:

$$\begin{array}{l} \text{INDICE DE} \\ \text{ROTACIÓN} \\ \text{DE PERSONAL} \end{array} = \frac{(175) (100)}{(900+875)/2} = \frac{17500}{887.5} = 19.72\%$$

Otra manera de calcular el índice de rotación es la siguiente:

$$(A) (100)$$

$$\text{INDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL} = \frac{\quad}{(PB+Z)}$$

Donde:

“A” representa las salidas de personal en un periodo.

“PB” representa el total de personal al inicio del periodo.

“Z” representa el ingreso de personal a la empresa durante ese periodo.

Ésta formula es muy fácil de aplicar y su resultado también se expresa en porcentaje, a continuación veremos una ejemplificación de un caso para poder ver la aplicación de la formula: En la fabrica mordisco tenia en su nomina del 1 de julio a 450 trabajadores, durante ese mes salieron de la empresa 125 trabajadores, estas vacantes fueron cubiertas de inmediato.

$$\text{INDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL} = \frac{(125) (100)}{450 + 125} = \frac{12500}{575} = 21.74\%$$

Estas formulas pueden ser modificadas para las necesidades de cada empresa, al mismo tiempo puede cambiar su contenido, del total de personal a sólo personal de un área o puesto según se requiera y el criterio que manejen, el resultado obtenido puede ser base para establecer nuevas politicas respecto al personal o bien modificar las existentes con el propósito de reducir estos índices de rotación cuando estos representan un aspecto negativo.

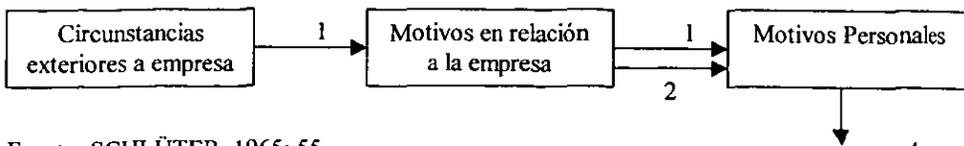
3.3 Causas

El índice de rotación esta íntimamente con las personas en su trabajo, como ya hemos tratado anteriormente que las personas son tan complejas y son tan diferentes entre sí, que es difícil establecer un sistema genérico que abarque todas las características de los individuos, la terminación de la relación laboral viene acompañada de la rotación y esta se debe a diversas causas como pueden ser: causas externas, internas o por motivos personales o cualquiera que este fuera de estas categorías. Cabe mencionar que estas causas están íntimamente ligadas que en ocasiones es difícil separar unas de las otras, por lo general se tienen cuatro modalidades que son las siguientes:

1. “Sobre una determinada circunstancia exterior a la empresa, una causa o varias en el interior de la misma, pueden adquirir para un trabajador tal significación negativa, que motive su baja.
2. Sin circunstancias exteriores a la empresa, pueden actuar sobre el trabajador y de igual manera las causas indicadas en el punto anterior.
3. Influencia directa sobre el trabajador de circunstancias externas a la empresa, sin existencia de causas en la empresa e incluso con puntos a favor de ésta.
4. Finalmente, el motivo de la baja puede ser debido a circunstancias de la vida privada, sin influencia ninguna de las de la persona ni de su exterior.” (Ibíd.:54)

Para ilustrar de mejor manera los puntos anteriores ver la figura 4.

Figura 4: Modalidades de las causas de rotación de personal.



Fuente: SCHLÜTER, 1965: 55.

Estas causas se agrupan en las distintas categorías antes mencionadas, las cuales se describen de manera detallada a continuación:

3.3.1 Causas Externas.

* *Atracción a otra población o rama de la industria.*- Esta ocurre cuando una ciudad esta teniendo un auge económico importante y atrae la atención de personas como posibles trabajadores potenciales, el mismo caso se da en ciertos sectores de la industria que atraen a muchos trabajadores.

* *Dificultades para acudir al trabajo.*- Cuando las personas tienen que trasladarse desde lugares apartados para llegar a su trabajo, lo cual implica una inversión de más tiempo y más recurso económico.

3.3.2. Causas Internas.

Estas causas son las que motivan al empleado a dejar su trabajo, por lo general estas causas esta relacionadas con el propio sistema de organización, como son las siguientes:

* *La Dificultad y el Tipo de Trabajo.*- Si para la persona el trabajo que desempeña representa un esfuerzo corporal muy grande, con el tiempo el trabajo deja de ser satisfactoria para el empleado, aunado a esto, en la actualidad hay más trabajo personas especializadas que para personas con esfuerzos físicos grandes, por lo que las personas buscan empleos poco

cansados, de la misma manera si es un trabajo que exige un tiempo mayor al de la jornada de trabajo establecida, la distribución del lugar donde se labora etc.

* *Bajos Salarios.*- Se puede considerar a esta causa como la más común que genera rotación de personal, esta abarca desde el sistema que se lleva para realizar el pago, como lo más trascendente para este aspecto, el monto del salario, si consideramos que un salario mínimo deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales del empleado y su familia como nos dice el artículo 90 de la Ley Federal del Trabajo, al no cumplirse lo anterior el trabajador opta por abandonar la empresa y buscar otras alternativas que le provean de una mejor posición económica.

* *Ambiente de Trabajo.*- En las empresas se crea un ambiente de trabajo, que incluye las condiciones generales y ambientales de la empresa donde se desenvuelve el trabajador, las cuales pueden llegar a ser poco agradables o insatisfactorias para las personas, por lo regular esto se debe a que no se sienten bien identificados con la empresa y con su grupo de trabajo, esta circunstancia trae como consecuencia una influencia negativa en el comportamiento del trabajador que lo lleva a rechazar todo lo que le rodea. En este apartado también se consideran las circunstancias en las cuales no se le otorga a los empleados el material y equipo necesario para realizar sus labores, aun más importante cuando estas conllevan un riesgo para ellos.

* *Líneas de Comunicación.*- Cuando la empresa no tiene una estructura de comunicación adecuada, es difícil el ayudar a los trabajadores nuevos, como a los que se sienten fuera del grupo de trabajo, a crear una actitud que favorezca a su integración, de no ser así se generan envidias, casos de preferencia de superiores con ciertos trabajadores, ambientes de tensión y

presiones en el trabajo, este efecto hace que el trabajador se disguste, por así decirlo, con la empresa y se retire de ella.

* *La tradición y Reputación de la Empresa.*- Cuando una institución se caracteriza por ser una empresa que se preocupa por sus trabajadores, es difícil que sus empleados decidan abandonarla, pero en caso contrario, las empresas pueden tener una imagen hacia el exterior muy buena, pero la imagen de los trabajadores hacia ella puede ser contraria, por lo que muchos empleados se sienten engañados y optan por renunciar.

* *Oportunidades de Desarrollo.*- La mayoría de las personas al ingresar a una empresa, esperan que ésta les otorgue la posibilidad de desempeñar otros cargos diferentes, que por lo normal son puestos superiores, con el fin de obtener un mayor ingreso como una mayor remuneración económica acompañada de otros beneficios, pero llega un momento en que el trabajador se da cuenta de esas posibilidades son muy limitadas y es cuando se presenta la idea de buscar en otro lugar donde si lo consideren para aprovechar todas esas posibilidades.

* *El Crecimiento de la Empresa.*- Este aspecto generalmente representa algo positivo, pero al crecer la empresa necesita más trabajadores, debido a su necesidad de empleados se pueden presentar omisiones al momento de seleccionar a los candidatos, y en ocasiones se contratan a los menos adecuados, lo cual con el tiempo recae en una salida de estas personas por ser poco competentes para las labores propias de la empresa.

* *Trato Inadecuado de Superiores.*- Toda relación de trabajo conlleva una relación entre jefe y colaborador, se busca que ésta relación este basada en la cordialidad, cooperación y el respeto

mutuo de las obligaciones y responsabilidades de ambas partes, en ocasiones el jefe ejerce mucha presión en los trabajadores al momento de desempeñar sus actividades las cuales no reconoce cuando están bien hechas, puede ser prepotente e inflexible al dar ordenes, en ocasiones buscan la manera de que los colaboradores se sientan menos hábiles que ellos para poder ejercer su autoridad de la manera que les plazca, el empleado bajo la presión en la que se encuentra llega a un momento en que decide terminar con la relación de trabajo.

** Relación con Compañeros de Trabajo.-* Como ya se menciona anteriormente, independiente de la comunicación formal, existe la comunicación informal que se presenta por las relaciones de las personas al estar en compañerismo por compartir su lugar de trabajo, estas tienen su origen de manera espontánea o al descubrirse intereses comunes, pero es muy común que las personas no acepten como compañero de grupo a alguna persona por determinadas razones, la persona al no sentirse estimada y apreciada por el entorno en el que se encuentra, lo lleva a elegir el no seguir trabajando para esa empresa.

3.3.3. Motivos Personales.

Las personas salen de una empresa por distintas causas, si la organización ha hecho todo lo posible por conservar a sus empleados, aun no se tiene la seguridad total de que los trabajadores abandonen la empresa, estas razones están fuera del alcance de la organización y tienen que ver con una decisión propia de la persona, entre las más comunes cabe mencionar las siguientes:

* *Cambio de Lugar de Residencia.*- Es común que el trabajador decida comenzar una nueva vida en otra ciudad, lo que le lleva a abandonar su trabajo actual, un ejemplo muy frecuente es la emigración al país vecino del norte, a ciudades más grandes, con mejores condiciones climáticas, entre otras, en raras ocasiones también se debe a recomendación médica.

* *Cambio de Profesión.*- Cuando una persona ya tenía un oficio anterior y está laborando en la actual empresa por que le ofrecen mayor sueldo y menos horas de trabajo, además de todas las prestaciones sociales, pero llega el momento en que pueda ser presionado o convencido a realizar de nueva cuenta el oficio en el que es experto y que realmente le gusta aunque esto implique trabajar más y recibir menos dinero.

* *Superación Personal.*- Este motivo que lleva al empleado a dejar su trabajo, se debe por que éste tiene el interés en seguir estudiando para estar más preparado y adquirir nuevos conocimientos, cuando busca otra formación que le permita tener un desenvolvimiento superior en busca de mejores oportunidades de trabajo para lograr un desarrollo laboral y personal.

* *Matrimonio.*- Este por lo general ocurre en las mujeres, ya que al formar una familia optan por abandonar su trabajo y dedicarse por completo a formar un hogar, se contrae un sentimiento de responsabilidad para el matrimonio que hace creer que no se podrá atender otras ocupaciones, por lo que muchas mujeres al casarse dejan de trabajar.

* *El Trabajo Mismo.*- El trabajador al realizar su actividad, llega a sentir que esta no es convincente, debido a que no se ha adaptado a lo que tiene que hacer, por ejemplo entrar dos

horas antes que en los demás empleos, manejar un equipo diferente al conocido por él, entre otras cosas, o bien puede ser definitivamente por que el trabajo no le gusta lo que lo lleva a buscar otro trabajo.

3.3.4. Otras Razones.

En este apartado se consideran todas aquellas causas que por su naturaleza son difíciles de definir si pertenecen a una causa externa a la empresa, son por motivo de la empresa o meramente un motivo personal, estas razones están contempladas en el contrato de trabajo, donde se señalan los motivos de salida de un trabajador de la empresa, este tiene como base la Ley Federal del Trabajo, y en general son las siguientes:

* *Terminación del Contrato.*- Cuando de mutuo acuerdo se especifica en el contrato laboral que la relación de trabajo tendrá una duración determinada o es por una obra determinada, al cual al término de esta especificación se da por terminada la relación de trabajo, esta debe considerarse como rotación cuando el puesto desocupado queda vacante para ser cubierto por otra persona.

* *Por Incapacidad Permanente.*- Cuando el trabajador se incapacite de manera definitiva y no pueda seguir realizando sus actividades, el puesto debe ser ocupado por otra persona.

* *Por Despido Justificado.*- Cuando haya una razón justificada para que se de la rescisión del trabajador o que la empresa considere que es indispensable prescindir de él, lo cual lleva a sustituirlo por otro.

* *Por Enfermedad.*- En las ocasiones en que la enfermedad no sea por motivo de su trabajo como marca la ley para otorgar incapacidad, ciertas enfermedades pueden obligar al trabajador a dejar su trabajo, como las enfermedades crónicas o terminales.

* *Jubilación.*- Un trabajador deja de trabajar en una organización al llegar a una cierta edad, o al haber cumplido con los requisitos que le marcan la ley del IMSS o del ISSSTE.

* *Por Renuncia del Trabajador.*- En estas circunstancias se debe investigar los motivos que originaron la renuncia, esto se hace para observar su efecto en los índices de rotación y así controlar su incidencia, la renuncia debe estar conforme lo establecido en el contrato de trabajo.

Todos los conceptos manejados sobre las causas de la rotación de personal se tubo como base a SCHLÜTER, Navarro Lucatero y las notas de las cátedras de Personal 1 y de Derecho Laboral, ambas vistas en el año 1998.

3.4. Efectos

Ya se ha tratado la manera en que se determina la rotación de personal al igual que posibles causas de su aparición, pero igual de importante es lo que puede ocurrir después de que se tiene la rotación de personal. Es importante señalar que en ocasiones la rotación de personal no surte un efecto negativo, sino que por lo contrario es algo positivo si se trata de mejorar la calidad del personal además de si ésta esta bien controlada y se sabe detectar a tiempo para evitar posibles repercusiones negativas, pero por lo general se relaciona a la rotación con aspectos negativos, que son de los que trataremos a continuación:

3.4.1. Bajas en la Producción.

Este aspecto, en especial cuando la rotación ocurre en niveles operativos, tiene gran impacto en la organización, ya que se pierde la continuidad de los procesos productivos, además de que estos pueden llevar más del tiempo requerido debido al periodo que transcurre desde que el trabajador deja la empresa hasta que es sustituido por otro, aún cuando ya el puesto ha sido cubierto por otra persona, la producción suele no estar al nivel esperado, ya que el trabajador no se adapta inmediatamente a su puesto. Las situaciones más comunes que suelen presentarse es el incremento en desperdicio por los nuevos trabajadores, incremento en tiempos de no operación, además de que estos aspectos arrastran un incremento en el tiempo de producción y una demora en cumplir con los estándares de productividad.

Para tratar de que esta situación no afecte de manera significativa al desempeño de toda la empresa, es imprescindible conocer las causas de rotación y prever el momento en que ésta ocurrirá para adaptar las medidas que sean necesarias para que se puedan dar soluciones prontas y no se sienta una repercusión negativa.

Al mismo tiempo que se busca reducir el impacto de la rotación en la producción, se debe conocer el efecto que tendrá en los demás departamentos de la organización que están íntimamente relacionados con producción para buscar la manera de se vaya a la par con el funcionamiento de dicho departamento.

3.4.2. Reducción de Ventas y Utilidades.

El principal objetivo de la mayoría de las empresas es el de lograr un incremento constante en sus ventas, lo cual se ve reflejado en la obtención de mayores utilidades, pero

esto se puede ver afectado por la rotación de personal, el punto anterior referido a la baja en la producción esta muy relacionado con las ventas, ya que entre menor sea la producción habrá menos que vender, si el personal que sale de la empresa esta dedicado a las ventas este problema puede ser mayor, se pueden generar un incremento en los costos siguientes:

Si se tiene un departamento encargado del personal, la rotación provocará que para cubrir esas vacantes se destinen más recursos al reclutamiento y para seleccionar a los nuevos empleados; en estos se incluyen los sueldos y salarios del personal que se encargará de realizar estas actividades, el material de oficina empleado, la aplicación de exámenes especializados como son los médicos y los practicados por psicólogos.

El costo que conlleva la supervisión o la no supervisión de los nuevos trabajadores, este ocurre cuando se da adiestramiento o entrenamiento sobre la marcha, también se considera el tiempo que requiere ya sea un supervisor u otro empleado en explicar los distintos procedimientos al nuevo trabajador, algunas organizaciones contratan a un especialista para capacitar a su nueva plantilla de trabajadores, se pierde material al estar induciendo al trabajador a la empresa.

Puede haber un incremento de accidentes causados por la inexperiencia del trabajador, lo cual puede causar gastos excesivos en reparar máquinas o en su mantenimiento, es común que se presenten errores con los empleados nuevos y haya desperdicios de productos que no contengan los requisitos del control de producción.

Se puede detallar una lista más extensa de los costos que genera la rotación de personal, pero cualquiera que estos fueran vendrán a incrementar el costo de operación de la empresa y por consiguiente habrá una reducción en la utilidad neta, que es lo que tratan de evitar la mayoría de las empresas.

3.4.3. Efecto en la Productividad.

Para una empresa el tener un personal en constante cambio, le es difícil el mantener su nivel de productividad, en primer lugar está la dificultad de vincular al trabajador con su nuevo ambiente de trabajo para que se sienta participe de ella y genere un interés por ayudar a la empresa a lograr sus objetivos, después se ve que el buscar a este nuevo personal generó desembolsos fuertes de dinero y que además del nuevo personal, el ya existente se ve afectado por no darse una coordinación mutua desde el principio, lo cual reduce la productividad de la empresa.

Este punto también incluye la relación armónica que debe de existir entre todas las personas que pertenecen a la organización, ya que la productividad depende en gran medida de la relación que haya entre los individuos.

En síntesis, lo importante del conocimiento de los índices de rotación de personal no es el simple hecho de saber calcularlos de forma numérica, sino que hay que considerar la utilidad que estos pueden generar mediante la concientización de los directivos de la empresa para buscar que los efectos de la rotación no sean perjudiciales y por el contrario sean positivos y representen un beneficio para el funcionamiento de la organización.

Se debe analizar qué es lo que causa la rotación para poder adoptar medidas que hagan que ésta no sea significativa y no acarree los efectos negativos antes mencionados, se pueden modificar las políticas de toda la empresa con el fin de prevenir los altos índices de rotación y procurar la atención adecuada al personal para que éste no decida abandonar la empresa.

Con el aprovechamiento del fenómeno de la rotación de personal se puede contribuir al incremento de la productividad de la empresa.

Con lo redactado en los capítulos anteriores, podemos concluir que la rotación de personal en la mayoría de los casos es perjudicial para la organización, por lo que se debe conocer a fondo la capacidad del personal con el que se cuenta mediante una adecuada administración del factor humano, de la misma manera en que se realiza una administración de los demás recursos de la organización, siendo ésta primera la más importante, ya que por medio de las personas se efectúa un mejor aprovechamiento de todos los recursos.

Se puede evaluar la relación estrecha entre la cultura y el comportamiento de las personas con los de la organización, se busca crear una cultura organización que sea aceptada y adoptada por todos los integrantes de la organización y así se sientan parte de ella, ya que de no ser de esta manera el personal no se siente identificado con la empresa y es poco probable que permanezca en ella.

De la misma manera, el conocer las causas que pueden generar la rotación de personal presentan una oportunidad a la organización para evitar las que estén dentro de sus posibilidades y buscar la manera de que el personal este comprometido con ella para que no decida buscar otra oportunidad de trabajo, hay que relacionar los aspectos de comportamiento y cultura organizacional con las causas de rotación de personal, ya que por lo general la deficiencia de estos aspectos hacen más latente la aparición del fenómeno de la rotación.

En el siguiente capítulo se abordara un caso práctico, en el cual, con ayuda de los conceptos redactados anteriormente, buscaremos comprobar la validez de la Hipótesis planteada al principio de la investigación, y dar las bases para lograr los objetivos fijados.

CAPÍTULO 4

CASO PRÁCTICO

4.1. Generalidades de la Empresa.

“La Panadería Guerrero surgió por iniciativa de su actual dueño y fundador, el señor Jorge Guerrero Paz, en el año de 1976, ya teniendo el oficio de panadero, el señor Guerrero se unió con su padre para formar una asociación que llevaría por nombre “Familia Guerrero”, la cual se dedicaba a la elaboración y venta de pan, esta se localizaba en la calle Constitución #57 en la Colonia Centro. Esta asociación inicio operaciones contando con 2 trabajadores generales, 2 panaderos y una persona encargada de vender el pan en el mismo lugar donde se producía, los principales productos que se elaboran son el llamado pan blanco, la bizcochería y la repostería.

La sociedad siguió funcionando hasta el año de 1983, en ese año ya se había integrado un nuevo socio, el señor Ramón Guerrero Paz y se tenía una plantilla de personal de 10 trabajadores, por diferencias personales con sus socios el señor Jorge Guerrero decidió terminar su sociedad y crear un negocio propio “La Panadería Guerrero”, esta se ubico en la tercera cerrada de Bruselas #40, en el Fraccionamiento La Joyita.

Desde su creación la panadería ha tenido un crecimiento paulatino, ya en el año de 1992 tuvo lugar la apertura de una nueva panadería, ubicada en Prolongación Manuel Pérez Coronado #88 en la colonia Melchor Ocampo, fue en ese año cuando se adopto la razón social de Panadería Guerrero S.A. durante un periodo aproximado de 2 años se tuvo un auge en la

producción y se llegó a tener una plantilla de personal de 36 trabajadores, los cuales se distribuían en las dos panaderías y seis locales para la distribución del producto.

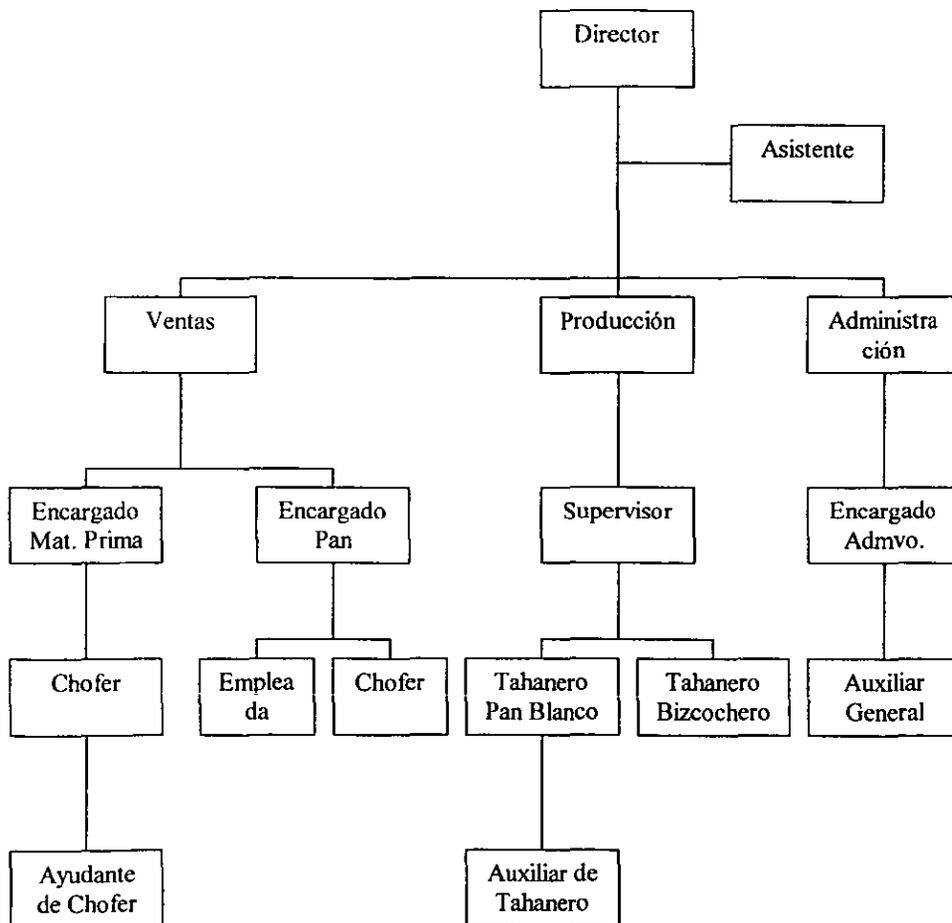
En el final del año 1994, debido a la difícil situación de la economía nacional, el poder adquisitivo general de la población se vio muy afectado, por lo que esto afectó el funcionamiento y la situación económica de la Panadería Guerrero, por este motivo se llegó al cierre de la Panadería ubicada en Prolongación Manuel Pérez Coronado #88; el cual sigue funcionando como bodega de materias primas; y de varios locales de distribución del producto.

Aproximadamente desde el mes de octubre del año 2000, se notó una recuperación importante en la situación económica de la Panadería, ya que se ha logrado incrementar la captación de ingreso y de nuevo mercado. En la actualidad Panadería Guerrero S.A. tiene participación en el mercado de la galleta casera, la cual ha tenido aceptación en nuevos mercados, cuenta con dos locales ubicados en Avenida Juárez #132 y en la Calle Estocolmo #68, además se tienen alrededor de 12 clientes fijos y se distribuye el pan en diversas tiendas de abarrotes y la galleta empacada se distribuye en diversas poblaciones de la región, para lo cual cuentan con dos camionetas de reparto.

Por otra parte, se tiene una plantilla de personal de 16 trabajadores y la participación de 7 miembros de la familia, se han planteado retos para afrontar a la competencia, la cual está compuesta principalmente por Panadería Don Poly, Panadería Estrella y la Panificadora de Comercial Mexicana, sus metas son lograr incrementar su mercado lo cual ayude a la recuperación económica de Panadería Guerrero S.A.” (Sr. Jorge Guerrero Paz: febrero 2001).

4.1.1. Estructura Orgánica.

PANADERÍA GUERRERO S.A.



Fuente: Panadería Guerrero, febrero del 2001.

4.2. Metodología de la Investigación.

El realizar una investigación, requiere del desarrollo de un conjunto de actividades que nos ayuden a indagar y a descubrir la verdad, esto es lo que conocemos como una investigación, el método es el medio razonable o el camino indicado a seguir para lograr un determinado fin, por lo que, podemos decir que la Metodología de la Investigación es un procedimiento que implica seleccionar y diseñar las técnicas y herramientas adecuadas para conocer la información real. Para efectos de ésta investigación, la metodología empleada se considera como vital, debido a que se tiene la necesidad de obtener información real para así poder formular una propuesta que beneficie tanto a la empresa donde se lleva a cabo la investigación, como al personal que en ella labora.

La manera en que se obtiene la información para efectos de una investigación, se fundamentan en diversas técnicas de investigación y de recopilación de información como son: cuestionarios, entrevistas, observación, etc.; para efectos de esta investigación se toma como base la técnica del cuestionario; los cuales se diseñaron de manera en que se pueda obtener información del personal que labora en la empresa y de los propios encargados de la empresa, por lo que serán dos tipos de cuestionarios.

Para la elección de la técnica del cuestionario, se consideraron las ventajas que tiene este sobre otras técnicas de investigación; principalmente sobre la observación, la entrevista y las encuestas personales; algunas de esas ventajas son las siguientes:

- Se tiene libertad plena al proporcionar las respuestas.

- La información se obtiene de manera rápida.
- Se obtiene información de respuestas más precisas.
- Se facilita la codificación de las respuestas.
- Preparar las respuestas para analizarlas es más fácil.
- Se formula el cuestionario a fin de obtener la información que ayude o lograr los objetivos que persigue la investigación.

La investigación se realizó conforme a los objetivos señalados anteriormente y al planteamiento de la Hipótesis General: *El alto índice de Rotación de Personal se debe a que no se cuenta con el material y el equipo necesario para realizar las actividades.*

Para la elaboración de este trabajo, se efectuó la investigación en la empresa Panadería Guerrero, S.A. donde se aplicó el cuestionario a todo el personal que labora en la empresa, donde se incluyen a los miembros de la familia que intervienen en las operaciones de la empresa, todo esto con el fin de identificar que causas pueden motivar o provocar la rotación de personal. Los formatos de cuestionarios empleados se muestran a continuación:

7. ¿En que porcentaje conoce usted las labores que debe realizar dentro de su trabajo?

- a) 91-100 % _____
- b) 71-90 % _____
- c) 50-70 % _____
- d) menos del 50% _____

8. ¿Cuenta con el material y equipo necesario para realizar sus actividades?

- a) Siempre _____
- b) En ocasiones _____
- c) Nunca _____

9. El material y equipo con el que realiza su trabajo, ¿En que condiciones se encuentra?

- a) En buenas condiciones _____
- b) En condiciones regulares _____
- c) En malas condiciones _____

10. ¿En qué afectan las condiciones en las que se encuentren los materiales y equipo que utiliza para trabajar?

11. ¿Había tenido usted otro empleo antes de laborar en esta empresa?

Si _____ No _____

Si su respuesta es "sí" conteste las preguntas 12 y 13, si es "no" pase a la 14.

12. ¿Por qué cambio de trabajo? (puede señalar más de una respuesta)

- a) Motivos personales _____
- b) Bajo sueldo _____
- c) Malas condiciones de trabajo _____
- d) Otra (mencione) _____

13. ¿El ambiente laboral en su anterior trabajo comparado con el actual es?

Mejor _____ Igual _____ Peor _____

14. ¿Su trabajo es reconocido por los directivos de la empresa?

Siempre es reconocido _____ En ocasiones _____ Nunca _____

15. Cuando su trabajo es reconocido, ¿produce en usted alguna reacción de?

- a) Motivación a seguir trabajando igual _____
- b) Exigir mayor sueldo _____
- c) Compromiso con la empresa _____
- d) Otra (mencione) _____

16. ¿Ha pensado usted en cambiar de trabajo?

Si _____

No _____

17. ¿Qué causas lo llevarían a dejar la empresa? (enumerar todas en orden de importancia, considerando el "1" como la más importante y "6" como la menos importante)

- a) Superación personal _____
- b) Otro empleo con mejor sueldo _____
- c) Maltrato por parte de los directivos _____
- d) Capacitarse o estudiar _____
- e) Malas relaciones con compañeros y jefes _____
- f) Otra (especifique) _____

18. De las causas anteriormente señaladas ¿cómo piensa usted que podrían los directivos ayudar a que no ocurrieran?

19. Durante el tiempo que lleva usted laborando; ¿cuántas personas han salido de trabajar de la empresa?

20. ¿En que ha afectado la salida de trabajadores a la empresa según usted?

21. En su opinión qué debe realizar la empresa para que el personal que esta trabajando no deje a la organización.

Gracias por su Colaboración.

7. ¿En que porcentaje afecta la rotación de personal a la productividad?

- a) 90-100% _____
- b) 70-89 % _____
- c) 50-69 % _____
- d) menos del 50% _____

8. ¿Qué otros factores afectan a la productividad de la empresa? (enumere en orden de importancia; 1=más importante y 5=menos importante)

- a) Bajos precios del producto _____
- b) Ventas reducidas _____
- c) Desperdicio de materiales _____
- d) Inadecuado material y equipo _____
- e) Otro (mencione) _____

9. ¿Le facilita al personal el material y equipo adecuado para que realice sus actividades?

Siempre _____ Frecuentemente _____ Ocasionalmente _____ Nunca _____

10. Las condiciones del material y equipo están:

- a) Condiciones adecuadas _____
- b) En condiciones regulares _____
- c) Malas condiciones _____

11. ¿Los objetivos de la empresa son aceptados por los trabajadores?

Si _____

No _____

12. ¿La empresa lleva a cabo estudios para conocer el comportamiento de los trabajadores dentro de la empresa?

Si _____

No _____

Con que frecuencia? _____

13. ¿Qué hace la empresa para entender la cultura de los trabajadores y adoptarla a la cultura organizacional de la empresa?

14. ¿La empresa conoce los índices de rotación de personal de la empresa?

Si _____

No _____

establecidos, en los puestos de tahoneros es generalizada la respuesta de que les gusta el oficio además de la necesidad económica.

El 70% (siete trabajadores) mencionó que su relación con los compañeros de trabajo es buena, el resto la considera como aceptable, siendo los factores de la amistad y el respeto mutuo los más sobresalientes, también se mencionaron la confianza y la comunicación entre compañeros como lo más importante para un trabajador, lo cual los demás dejaron a un lado, lo que muestra que la organización informal interna tienen una gran fuerza en el desarrollo del trabajo.

En lo que se refiere a la relación que llevan como trabajadores con los directivos de la empresa, el 60% (seis trabajadores) consideran a su relación como buena, el resto como aceptable, considerando que el aspecto más importante de esta relación, es el respeto entre patrón y trabajador, seguida por la comunicación de ambas partes, cabe mencionar que el intercambio de opiniones no figura entre los aspectos más importantes, lo cual muestra que la comunicación antes mencionada no incluye la retroalimentación de ambas partes, sino sólo la que tenga que ver con ordenes e instrucciones. También se mencionó que un aspecto en la relación patrón-trabajador es la adaptación al carácter de los directivos; aunque este no sea de gran peso de importancia; lo que indica que el carácter del directivo influye mucho en la percepción del trabajador.

De los diez trabajadores, siete conocen del 91 al 100% de las actividades que deben realizar, pero una persona manifestó que conoce sólo del 71 al 90% de las actividades que debe realizar, y dos más apenas el 51 al 70%, pero estos dos trabajadores tienen laborando en

la empresa alrededor de un mes y dos meses respectivamente, lo cual indica que al trabajador al ingresar a la empresa no recibe una inducción completa de las actividades que debe realizar y que estas las debe ir aprendiendo con la marcha y con la experiencia en el desempeño de su trabajo.

Para realizar sus actividades dentro del trabajo, el 100% de los trabajadores coincidieron en que siempre cuentan con el material y el equipo necesario para llevarlas a cabo, dentro de este punto el 80% manifestó que el material y equipo se encuentra siempre en buenas condiciones lo que les permite realizar las labores correctamente, ahorrar tiempo y prevenir accidentes, pero dos trabajadores mencionaron que no siempre están en condiciones óptimas y que por ello les cuesta más trabajo realizar sus actividades.

El 90% de los empleados ya habían tenido trabajo antes de laborar en esta empresa, por lo que es interesante descubrir el motivo por el cual cambiaron de trabajo, siete de ellos salieron de su anterior trabajo por motivos personales, aunado a esto que percibían un sueldo menor al que reciben actualmente, uno de ellos dejó su anterior trabajo por el horario que manejaba y otro por el cierre de la empresa en que trabajaba.

De estas mismas personas, que habían tenido algún otro trabajo, se trató el aspecto del ambiente laboral, seis de los nueve trabajadores declararon que el ambiente laboral era muy similar con su trabajo actual, pero lo que es de llamar la atención es que el resto mencionó que en su anterior trabajo el ambiente laboral era mejor que en el actual, lo que puede influir en ellos de manera que traten de buscar un empleo donde el ambiente laboral sea mejor.

Se manifestó que la relación que se tiene entre directivos y trabajadores es aceptable para cinco personas, pero una persona manifestó que tiene mala relación con los trabajadores, esto indica que no hay una buena relación con los trabajadores en general lo que puede generar roces y diferencias entre ambas partes. Los factores más importantes en los que se basa las relaciones entre trabajador y directivo es el respeto mutuo y los que sean estrictamente de trabajo, las relaciones fuera del trabajo y los objetivos entre empresa y trabajador no tienen una importancia relevante en la relación laboral para los directivos.

Se les pidió a los directivos que clasificaran el nivel actual del desempeño de la empresa en cualquiera de las siguientes categorías: óptimo, bueno, aceptable, malo y muy malo. Una tercera parte contestó que era bueno el desempeño y que principalmente se basaba en la utilización del recurso humano en combinación con los demás factores, pero que el recurso financiero era de vital importancia para la empresa y no se podía dejar de lado. Una persona consideró que era aceptable y que se debía a una combinación de todos los recursos de la empresa. Otra tercera parte de los directivos considera que el desempeño de la empresa es malo y una más lo califica como muy malo, lo que indica que se tienen diferentes y contradictorias opiniones y percepciones sobre el desempeño de la empresa que está a su cargo.

Uno de los directivos considera que la rotación de personal no influye en la productividad de la empresa, ya que para él otras causas son las que sí influyen realmente en la empresa. Los restantes cinco directivos consideran que la rotación es en gran parte de lo que influye en la productividad de la empresa, dos de ellos manifiestan que hasta en un 90%, dos más que hasta en un 50% y el último que hasta en un 60%. Esto indica que la mayoría de los

directivos están conscientes de la influencia de la rotación de personal en la productividad de la empresa.

Se considero algunos otros factores que afectan a la productividad de la empresa, el 50% de las personas concuerda que el principal es el desperdicio de materiales, y el otro 50% consideran a las ventas reducidas como el factor mas importante que afecta a la empresa, pero todos establecen a los dos factores antes mencionados como los sobresalientes, pero también se manejaron aspectos como la desorganización y la delegación de autoridad, y el robo de materiales, por lo que se refleja una falla en varios aspectos que están influyendo además de la rotación de personal en la productividad de la empresa.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

En lo concerniente a que si se facilita a los trabajadores el material y equipos adecuados para realizar sus actividades, el 33% menciono que siempre se les otorga, otro 33% que de manera frecuente y no siempre y el 33% restante dice que sólo en ocasiones, lo que muestra las opiniones contradictorias entre los mismos directivos.

En la cuestión sobre si los trabajadores aceptaban los objetivos que planteaba la empresa, los dos propietarios manifestaron que si los aceptaban, en cambio los otros cuatro miembros de la familia concuerdan en que no son aceptados debido a que éstos no están definidos, una muestra más de la comunicación inefectiva entre los directivos. Los propietarios también afirman que se realizan estudios para conocer el comportamiento de los trabajadores dentro de la empresa y que éstos los llevan a cabo de manera frecuente, lo que por el contrario los demás miembros de la directiva manifiestan que dichos estudios no se realizan en la empresa.

El 100% de los directivos coinciden en que no se ha hecho nada para entender la cultura de los trabajadores dentro de la empresa, y que las pocas reuniones que se tienen con el personal no están enfocadas a este punto.

En relación con la opinión del 50% de los directivos, se conocen los índices de rotación de personal, pero no se tienen por escrito sólo de manera empírica basándose en la observación directa dentro de la empresa, lo que muestra la falta de interés sobre este aspecto, ya que también el otro 50% de los directivos mencionan que los índices de rotación no se conocen.

En lo referente a las causas por las cuales el trabajador deja la empresa, el 84% de los directivos señala que la principal causa se debe a renuncias voluntarias pero que no saben en sí cual es el motivo que los mueve a renunciar, el último directivo menciona que la principal causa es que el trabajador no tiene progreso económico en la empresa ni desarrollo humano. Con menor frecuencia se presentan robos o maltratos en la propiedad de la empresa e incumplimiento de las tareas lo que desemboca en los despidos, pero también se mencionó que hay falta de comunicación entre ambas partes. Lo anterior muestra que el trabajador tiene muchas causas que en determinado caso lo llevarían a dejar el trabajo y que lamentablemente no se hace nada tratar de corregirlas, ya que las medidas más comunes que adapta la empresa es el contratar de manera inmediata a personal nuevo que cubra la vacante que se ha generado.

Para que no se presenten de manera frecuente estas causas de abandono del trabajo, la empresa maneja la motivación al personal y las prestaciones laborales con fin de prevenir la fuga de personal, pero en su propia opinión estas no tienen ningún éxito, entre otras opciones

4.4. Conclusiones.

Al inicio de la presente investigación, como esta orientada al aspecto del factor humano, se trataron los conceptos fundamentales de administración, para dar paso al estudio de la administración del factor humano y así relacionar a ésta como responsable de agrupar los recursos de la organización y optimizar su aprovechamiento a través del factor humano, después se abordaron los conceptos de comportamiento de las personas dentro de la organización y la cultura diversa que puede existir en ella, todo nos llevo a describir la problemática de la rotación de personal, qué es, como se puede originar y los efectos que puede tener en la empresa, con toda esta información, se realizó una investigación de campo en la Panadería Guerrero S.A. con fin de conocer el efecto de la rotación de personal en dicha empresa y formular una propuesta para disminuirla.

Por la interpretación y análisis de los datos obtenidos de las investigaciones aplicadas a los trabajadores y directivos de La Panadería Guerrero, se puede llegar a una conclusión que nos indique si la Hipótesis General; que sirvió de base para dicha investigación; la cual dice: *“El índice de rotación de personal se debe a que no se cuenta con el material y el equipo necesario para realizar las actividades”*; es afirmativa. A continuación se presentan las conclusiones generales de la investigación:

- La empresa carece de un sistema de inducción para los nuevos trabajadores, por lo que el personal debe ir aprendiendo sobre la marcha, esto puede generar desperdicios de materiales por el desconocimiento que tienen los nuevos empleados, al igual que

frustración en las personas por no hacer las cosas bien, lo que en determinado momento influirá en ellas para buscar otro empleo.

- Existe un bajo sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de los trabajadores, debido a que sus opiniones y sus actividades de trabajo en muchas ocasiones no son reconocidas por los directivos, lo que provoca una desmotivación al realizar su trabajo y que traten de encontrar un empleo donde sea reconocido su trabajo.
- El salario que maneja la empresa a influido en las personas que la han dejado, ya que en opinión de los propios empleados, este factor es el que los ha llevado a pensar en cambiar de trabajo, debido a que no les es suficiente para cubrir sus necesidades. Consideremos que el personal que ya había tenido trabajo anteriormente, la causa principal por lo que lo haya hecho fue el bajo sueldo.
- Un aspecto sobresaliente es la desorganización que existe entre los directivos de la empresa, ya que tienen ideas y opiniones muy contradictorias respecto a la situación y funcionamiento del negocio, y éste exceso de dirección se ve reflejado en las deficiencias de administración en todas las áreas de la empresa.
- En principio la empresa no tiene bien definidos sus objetivos organizacionales y los específicos, ya que los directivos tienen ideas que sólo se quedan en sus mentes y no se ponen por escrito para que todos los integrantes de la organización; directivos como empleados; conozcan en que medida están contribuyendo al cumplimiento de las metas de

la empresa, esto ha provocado cierta frustración en los propietarios debido a que no se observan resultados positivos y la responsabilidad en la mayoría de los casos la asignan a los empleados, por lo que muchas veces buscan a nuevo personal.

- Un problema muy serio, es que no existe una persona encargada como tal del personal de la organización, por lo que se tiene desatendido a este factor, dejando fuera la planeación de recursos humanos y las necesidades reales de personal que tienen la empresa, al mismo tiempo no se tiene un sistema de reclutamiento y selección efectivo que ayude a la empresa de allegarse del personal idóneo para laborar en la empresa, lo que hace que mucha de la gente contratada no cubra al 100% de los requerimientos que se le piden y en poco tiempo se tenga que sustituir por otra persona, aumentando los costos de reclutamiento y el estancamiento de las actividades por el periodo de ausencia de un trabajador.
- La empresa Panadería Guerrero es una organización muy pequeña en la que intervienen varios miembros de una familia en la administración de la misma, al no tener definido claramente los grados de autoridad y responsabilidad, ha llevado a que haya duplicidad de funciones dentro de la empresa, reflejándose en ordenes contrarias a un mismo trabajador, que han originado conflictos laborales que en la mayoría de los casos han terminado en la renuncia o la deserción del trabajador.
- Una cuestión muy importante es que los directivos consideran que la rotación de personal influye en gran medida en el desempeño de la empresa, el problema es que no se toman

medidas para prevenirla o disminuirla, ya que la única acción que se lleva a cabo es correctiva, si se puede considerar así, por que al quedar vacante un puesto se busca cubrirlo de la manera más rápida posible y con esto remediar la situación, lo que hace falta es determinar todo aquello que esta alrededor de la salida de un trabajador y estar conscientes de que la llegada de nuevo personal a la empresa no hará que el desempeño de ésta mejore, lo importante aquí no es el reponer a los trabajadores de manera rápida, sino el retener a los empleados actuales previéndolos de un buen clima organizacional que genere un sentido de pertenencia a la organización.

- La empresa tiene establecido un sistema de incentivos salariales para los trabajadores, los cuales consisten en premios de puntualidad y de asistencia, pero estos no han cumplido la función para lo que fueron creados debido a que no se tienen controles sobre el personal que faciliten la determinación de los incentivos y además la falta de políticas que rijan el otorgamiento de dichos incentivos, ya que se han generado inconformidades que no se pueden aclarar entre ambas partes lo que produce altercados que terminan en el resentimiento del trabajador al sentir que la empresa no cumple con lo que les prometió.
- Por último, la estructura orgánica de la organización debe estar basada en manuales de organización y procedimientos, pero la empresa no cuenta con manuales que reflejen la situación real en la que debe desenvolverse, por lo que no están bien definidos quienes son los encargados y responsables de cada área, al mismo tiempo que la autoridad y responsabilidad que estos tendrán dentro de la organización, todo esto ha originado que los directivos estén inmersos en todas las actividades de la empresa y no enfocados a una sola

área, lo que provoca diferencias en el funcionamiento debido a la influencia de su personalidad y de estilo de autoridad.

Con lo anterior se llega a la conclusión que la Hipótesis General de la investigación no es aceptada, debido a que la rotación de personal no es originada por la carencia de los materiales y equipo necesarios para la realización de las actividades, sino que contribuyen muchos factores como son: el bajo salario, la rigidez en la autoridad, la desorganización de los directivos, la falta de reconocimiento del trabajo realizado, entre otras ya mencionadas.

4.5. Propuesta para Disminuir el Índice de Rotación de Personal.

Antes de proponer las debidas recomendaciones basadas en las conclusiones anteriores, debemos mencionar que los directivos de Panadería Guerrero S.A. están muy interesados en erradicar esta problemática de la rotación de personal dentro de su organización, pero hay que dejar en claro que no es una tarea fácil que se pueda lograr en un periodo corto de tiempo, sino que deben estar muy conscientes que para lograr la disminución de rotación de personal se requiere de un gran esfuerzo que implica realizar cambios en el funcionamiento de la empresa, los cuales demandarán tiempo considerable y para observarse resultados positivos, para lo cual el primer cambio que se debe realizar es el de mejorar la disposición de los directivos para adoptar los cambios que sean necesarios para el logro de ésta meta, las recomendaciones que se creen necesarias se enuncian a continuación:

- Una de las cosas más importantes que nos ayudarán a implantar o llevar a cabo las demás recomendaciones, es el definir claramente la misión de la empresa así como también los

objetivos a corto y largo plazo; estos deben darse a conocer a todo el personal de la empresa; lo cual creará una base para conocer que es lo que realmente quiere la empresa y permitirá a los directivos tener una visión de trabajo a futuro y no sólo de soluciones prontas, ya que esto dará la pauta para la reorganización de la empresa.

- Establecer una estructura orgánica bien definida es el siguiente paso, en la cual se establezcan las personas que deben estar encargada de cada área, las funciones que desempeñara dentro de la empresa, los objetivos particulares de cada puesto, las personas que estarán bajo su cargo al igual que la persona de la que dependerán.
- Con el punto anterior se da paso al establecimiento de las líneas de autoridad, para evitar duplicidad de mando, así como de comunicación para que toda persona en la empresa este en contacto con los directivos y se establezca una retroalimentación que elimine los malentendidos y las confrontaciones entre patrón y trabajador. Con esto se busca eliminar las diferencias entre ambas partes que generaban despidos, renunciias y deserciones del trabajo.
- La persona encargada de personal, deberá prever las necesidades de empleados que tendrá la empresa, para ello necesita diseñar un sistema de reclutamiento y selección que permita conseguir al personal idóneo para cada puesto de la organización, evitando tener personal poco apto o inadecuado que tarde o temprano dejará una vacante en la empresa que es lo que se pretende evitar. Después de esto se debe diseñar un sistema de inducción que sea capaz de instruir al nuevo trabajador sobre el total de las actividades que debe realizar, con

el fin de que el empleado conozca perfectamente sus actividades y la manera en que ellas contribuyen al logro de los objetivos y que su ejecución correcta evitará los desperdicios de materiales y de tiempo.

- Para los empleados actuales, se deben crear programas de capacitación que logren su adaptación a la nueva manera de trabajar de la empresa, dejándoles claro los motivos por los que la organización necesita de su colaboración para el logro de los objetivos que los haga sentirse parte de la empresa. De la misma manera la empresa debe estudiar la cultura de todos sus empleados para establecer una cultura organizacional acorde con ellos, y que genere un clima organizacional agradable en el desempeño de todas las actividades que disminuirá la inquietud de buscar una nueva empresa que cubra estos aspectos.
- Debido al giro al que pertenece la empresa, no se pueden tener salarios muy elevados, para hacer que las percepciones recibidas por el trabajador sean más atractivas, se debe realizar un estudio socioeconómico de los empleados para conocer sus necesidades, al mismo tiempo que un estudio de la situación financiera de la empresa que permita determinar que tan factible es el otorgar un apoyo extra a los trabajadores. De acuerdo a estos datos se puede fijar un sistema de incentivos para el trabajador, los cuales tengan bien definidos los requisitos y las políticas que se deben cumplir para su otorgamiento, de igual manera diseñar los controles requeridos para su adecuada aplicación.
- Una cuestión que se considera importante para disminuir o prevenir la rotación de personal, es el de darle la oportunidad a todos los empleados de expresar sus opiniones

sobre las actividades que están realizando, con el propósito de aprovechar las ideas de las personas que están en contacto directo con la operación de la empresa, y así lograr mejoras en los sistemas de producción, comercialización y ventas. Esto contribuirá en la motivación del trabajador debido a que sentirá que es tomado en cuenta como miembro de la empresa y a la vez reforzará sus sentido de lealtad hacia la organización, por ende será poco probable que piense en dejar la empresa en un corto tiempo.

- Otro aspecto muy importante que podría ser tomado en cuenta para aprovechamiento en general de la empresa, sería el de reuniones entre los directivos y trabajadores, donde se de a conocer la situación de la empresa, los avances que se han tenido, los aspectos que hay que mejorar, etc. para que todas las personas inmersas en la organización sepan el resultado que se esta logrando con su participación y tomen conciencia de la importancia que tiene su labor dentro de la empresa.

Para concluir con esta investigación, cabe señalar que las recomendaciones anteriormente citadas, serán aplicadas o no a consideración de los interesados, y que como el propio nombre lo indica no es más que una propuesta o una alternativa de solución del problema en estudio, por lo que puede ser útil en su totalidad o en los puntos que los interesados pretendan enfocar sus esfuerzos.

Por otro lado, dichas recomendaciones pueden ser enriquecidas por las experiencias de los directivos en la operación diaria de su organización, pero lo que sí no debe cambiar es el entusiasmo de los directivos para poner remedio a la problemática de la alta rotación de

personal, que en su propia opinión es una de las causas más importantes para el estancamiento del desarrollo de Panadería Guerrero S.A.

BIBLIOGRAFÍA

- ARIAS, Galicia Fernando, Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México, 1991.
- CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Editorial MacGrawHill, 2ª edición, México, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto, Iniciación a la Administración de Personal, Editorial MacGrawHill, México, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Editorial MacGrawHill, 4ª edición, Santafé de Bogota, Colombia, 1997.
- CUADERNOS, Michoacanos de Derecho, Ley Federal del Trabajo, Compilación y Actualización Legislativa, Año 4, México, Vol. XLIII.
- DAVIS, Keith et. al., Comportamiento Humano en el Trabajo, Editorial MacGrawHill, 3ª edición, México, 1991.
- DESSLER, Gary, Administración de Personal, Editorial Prentice-Hall, 2ª edición, México, 1996.
- HUSE, Edgar et. al., El Comportamiento Humano en la Organización, Editorial Addison-Wesley, México, 1990.
- NAVARRO, Lucatero Maria del Socorro, Tesis Importancia del Departamento de Recursos Humanos en Mantener Bajo Control la Rotación de Personal como un Proceso para Elevar la Productividad de la Empresa, Universidad Don Vasco A.C., 1999.
- REYES, Ponce Agustín, Administración de Personal, Editorial Limusa, México, 1991.
- RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín, Administración Moderna de Personal, Editorial Ecasa, México, 1991-1993.
- SCHLÜTER, Helmut et. al., ¿Por qué cambia el Personal de Empresa?, Ediciones Sagitario, Barcelona, 1965.
- WENDELL, L. French, Administración de Personal, Editorial Limusa-Noriega, México, 1998.

INTERNET

- www.spin.com.mx/rjaguado/cultura.html. Actualizada al día 5 de noviembre del 2000.

CÁTEDRAS

- Cátedra de Administración I, 1996.
- Cátedra de Personal I, 1998.