

872 702

UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.
INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

5
25j.

Escuela Superior de Administración y Contaduría



Principales Causas de Inconsistencia en el Empleo,
en los Niveles Operativos y de Supervisión
en la Empresa Refresquera Coca Cola, S. A. de C. V.

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

JESUS ORTIZ ESCOBAR

URUAPAN, MICHOACAN, 1994.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

UNAM



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 está 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.

TITULO

Principales causas de inconsistencia en el empleo en los niveles operativos y de supervisión en la empresa refresquera, Coca Cola S.A de C.V. de Uruapan Michoacán.

PROBLEMA

Cómo detectar la inconsistencia en el empleo en los niveles operativos y de supervisión, para tener mayor estabilidad del personal en la empresa refresquera, Coca Cola S.A. de C.V. de Uruapan Michoacán.

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Quien me ha enseñado el camino de la verdad y del bien hacia los demás.

A mis Padres y Hermanas:

Jesús Ortiz Villegas.

Ma. Teresa Escobar de Ortiz.

Tere.

Vero.

Por haberme permitido terminar mi carrera, quienes con su ejemplo, amor y dedicación me enseñaron que todo se logra a base de esfuerzo.

A todos las personas que de alguna manera contribuyeron a la elaboración de este trabajo.

INDICE

Introducción.....	1
Prólogo.....	3
1. Terminología básica.....	6
1.1 Términos básicos.....	6
2. Contexto social.....	9
2.1 Datos históricos de la ciudad de Uruapan.....	9
2.2 Breve comentario de la estructura económica.....	14
2.3 Características de la empresa.....	16
2.4 Intervención del Grupo Azteca para la creación de nuevas empresas.....	18
2.5 Breve semblanza de la empresa.....	21
2.6 Organigrama.....	24
2.7 Principal actividad de los puestos.....	25
2.8 Listado de puestos del personal de la empresa.....	28

3. Teoría administrativa para abordar el caso	29
3.1 Elementos que forman la empresa	29
3.2 Los fines de la empresa	31
3.3 El trabajo en la sociedad moderna.....	32
3.4 Cómo entender el comportamiento organizacional.....	33
3.5 Naturaleza de las personas	34
3.6 Naturaleza de las organizaciones	36
3.7 Necesidad de entender la calidad de vida en el trabajo.....	37
3.8 Organización del trabajo en la sociedad moderna.....	39
3.9 Satisfacción en el trabajo.....	39
3.10 Inconformidades del personal	42
3.11 Reducción de conflictos	43
4. La inconsistencia en el empleo de la empresa Coca Cola	44
4.1 Qué es la inconsistencia en el empleo.....	44
4.2 Cuestionario 1	46
4.3 Elementos que influyen en la inconsistencia	46
4.4 Cuestionario 2	50
4.5 Tabla de conteo de datos	52
4.6 Gráfica de la muestra de 10 trabajadores	53

4.7 Detección de los elementos de la Inconsistencia	54
4.7.1 Motivos personales	54
4.7.2 Por no convenir el sueldo	56
4.7.3 Renuncia voluntaria	58
4.7.4 Oportunidad de este trabajo	60
4.7.5 Nuevas oportunidades en otra empresa	62
4.8 Cuestionario 3	64
4.9 Una última muestra del caso	66
4.10 Hoja de interrelación estadística	68
4.11 Gráficas del último cuestionario	73
4.11.1 Personal de confianza	73
4.11.2 Personal sindicalizado	78
4.11.3 Breve explicación de las gráficas	83
4.12 Medidas aconsejables para aplicar, en la reducción de la Inconsistencia	84
Conclusiones	86
Recomendaciones	90
Bibliografía	91
Notas	94

INTRODUCCION

En el Estado de Michoacán , en el cual veo y me percato de que es uno de los estados de la República con mayores problemas de carácter social, (problemas entre los partidos, cierre de carreteras), económico (bajo nivel de ingresos, falta de empleos) y político (elección de un presidente, falta de presupuesto para realizar obras). ha dado lugar a que se vea frenado el desarrollo de las empresas, así como también el desarrollo de nuevas fuentes de empleo a consecuencia de tantos problemas que se suscitan; por lo que los empresarios, inversionistas y accionistas no han querido invertir en el estado por los problemas antes mencionados y sus capitales se lo llevan a otros estados que les permitan mayor confianza y seguridad para sus intereses personales.

Con lo anterior las diferentes ramas de la economía del país como son los sectores agrícolas, de producción y de servicios han visto afectado su desarrollo y por consecuencia ha venido disminuyendo su participación. Por falta de apoyo por parte del gobierno, para que pueda permitir mayor participación, también por invertir en el extranjero porque se cuenta con mayor seguridad para sus capitales

En el sector servicio alguno de los problemas que se presentan son la falta de capacitación, rotación de personal, la inconsistencia en el empleo, drogadicción, alcoholismo, etc.

Para la investigación que llevé a cabo me interesó el problema de la "inconsistencia en el empleo" por ser éste uno de los que yo considero se presenta con mayor frecuencia en la actualidad en las empresas de esta localidad. y es para mí de gran importancia como profesionista realizar una buena investigación y obtener con esto resultados favorables para mi evaluación; a continuación describiré brevemente los capítulos en los que se divide la investigación:

En el capítulo 1 defino alguna de la terminología básica necesaria para la investigación.

En el capítulo 2 hablo de datos históricos de la ciudad de Uruapan, de las características de la empresa y como ha evolucionado defino el sector al que pertenece, una historia general de la empresa

desde su origen hasta nuestros días, organigrama de la empresa y la principal actividad de los empleados, así como también un listado de los puestos de la empresa.

En el capítulo 3 hablo de la parte teórica administrativa para sustentar el caso para poder definir si se presenta el problema de la "Inconsistencia en el empleo" en la empresa refresquera Coca Cola de Uruapan, Michoacán, mediante una serie de cuestionarios aplicados a los empleados de los niveles operativos y de supervisión.

En el capítulo 4 hablo de la parte práctica a través de una serie de cuestionarios aplicados a los niveles operativos y de supervisión y una vez con los resultados obtenidos poder aconsejar algunas medidas para el personal de Coca Cola para disminuir o en todo caso frenar este problema que trae como consecuencia estar reclutando personal a la empresa.

Nuestro principal enfoque fue descubrir las causas que originan la Inconsistencia, por ello al final del estudio doy mis propias conclusiones que observe durante la investigación.

A continuación hago una pequeña aclaración. Como deseo tener un lenguaje común con el lector y en vista de que cada empresa tiene su propia nomenclatura para designar los diferentes puestos que existen en ellas, quiero establecer cuáles serán los términos con que me referiré en este trabajo a la empresa Coca Cola S.A. de C.V.

A la empresa la llamaré también organización, compañía, institución; al personal que labora lo denominaré como trabajador, empleado porque me estoy enfocando en esta investigación a los niveles operativos y de supervisión, entendiéndolo por operativos: vendedores, distribuidores, ayudantes, resteros, montacarguistas y de nivel supervisión jefes de ruta, técnicos, coordinadores de vehículos, entre otros.

PROLOGO

Existen infinidad de problemas que se suscitan en las empresas, ya sean estas de producción de bienes y/o prestación de servicios, dichos problemas deben ser tomados en cuenta por el área de personal para evitar que aumenten aplicando medidas para disminuirlos o resolverlos mediante la aplicación de incentivos en especie o monetario.

Entre los problemas más frecuentes están la rotación de personal, falta de capacitación, alcoholismo, la inconsistencia en el empleo, impuntualidad, falta de estímulos, etc.

El problema que más me interesó y llamó mi atención fue el problema de la inconsistencia en el empleo, porque considero que es de los problemas más frecuentes en las empresas de esta localidad, ya que tienen gran importancia los recursos humanos dentro de las organizaciones, sin estos no es posible estructurar, ni alcanzar los objetivos de ninguna índole, siendo el personal el recurso más valioso en una organización.

El trabajador como todo miembro de una sociedad, busca obtener un salario justo, seguridad y un clima organizacional adecuado, la organización constituye una forma directa y decisiva para hacer del hombre que trabaja un ser sano física y mentalmente, para disfrutar de los beneficios que la empresa y la sociedad le ofrecen.

Es de gran importancia para los administradores, encargados del área del personal conocer las causas o razones por las cuales los empleados no permanecen en la empresa, sino cambian de empleo constantemente, conociendo esto los administradores podrán retener a su personal aplicando ciertas medidas para beneficio del mismo personal y para su familia, evitando así el reclutamiento continuo.

Las organizaciones que enfrentan este problema " la inconsistencia en el empleo " les ocasiona como consecuencia que es demasiado el personal que se retira creando un desafío para el desarrollo de los recursos humanos, porque buscan otras empresas que les ofrezcan mayores beneficios, la empresa tiene que estar contratando personal constantemente ya que esas salidas son casi siempre impredecibles, está considerado como uno de los problemas más importantes que afectan a las organizaciones al logro de los objetivos y de su desarrollo y que tienen que estar contratando personal constantemente.

A los trabajadores, el cambio de una empresa a otra les lleva tiempo, esto tiene como resultado que la familia tiene que recurrir a otras fuentes de ingresos para subsistir, los resultados de esto es un continuo descenso en el nivel de vida, ya que es necesario estar comprando alimentos, ropa, condiciones médicas para mantener una existencia necesaria.

Alé interesamos este problema sobre todo en las empresas refinerías de esta localidad porque consideramos que allí se plantea más el problema de la salida de los trabajadores, pero me fue muy difícil tener acceso a estas empresas y decidí por seleccionar a la empresa refinería Cuenca (la que me brindó apoyo y es una de las más importantes en la ciudad en la cual me permitieron tener acceso a la obtención y manejo de información necesaria para la realización de esta investigación.

Se van a estudiar tanto los niveles operativos como los niveles de supervisión con la finalidad de conocer las causas por las cuales los empleados no permanecen estables en la organización, esto los incluye a los empleados que han recurrido a otras empresas y buscar nuevos empleos; las razones más comunes por lo que generalmente abandonan una empresa son: salario insuficiente, malos recursos, un clima organizacional inadecuado, problemas en el área de trabajo, conflictos con los compañeros, problemas con el jefe, etc. Alé interesamos estas causas por ser las que enfrentan con sus personas y consideramos que es donde más se puede presentar este problema.

En la presente investigación se pretende dar a conocer las causas y los problemas que enfrenta la empresa refinería Cuenca (la de esta ciudad, ante la inexistencia en el empleo.

Uno de los objetivos más importantes de la investigación es conocer esas causas para que la empresa pueda aplicar algunas medidas para generar el abandono de los empleados; una vez que la empresa aplica algunas medidas para solucionar los problemas de los empleados y se ven a sentir como parte importante de esta, van a realizar un trabajo y van a estar más satisficidos tanto en el trabajo como en la vida.

Los objetivos de la investigación serán los siguientes:

- 1.- Conocer las cinco principales causas por las cuales los empleados desertan frecuentemente de la organización.
- 2.- Conocer ¿cómo actúan las causas? para que exista fuga o inconsistencia laboral.
- 3.- Proponer algunas medidas que se puedan aplicar a la empresa para retener al personal mediante motivadores monetarios o en especie para obtener un mejor clima organizacional.

1. TERMINOLOGIA BASICA

1.1. TERMINOS BASICOS

Inconsistencia en el empleo:

Es la disposición de los empleados para abandonar una organización e irse a otra. ¹

Es el abandono por parte de los empleados de la organización que buscan trabajo en otra u otras organizaciones, que le ofrecen mejores oportunidades o que responden más a sus intereses.

Recursos Humanos:

Es el elemento humano en las organizaciones, el recurso activo, el más importante sin él, las organizaciones no podrían subsistir. ²

Organización:

Es un organismo social el cual está formado por recursos humanos, técnicos, materiales y financieros que buscan el logro de sus objetivos fijados en un período de tiempo. ³

Puesto:

Es una unidad de trabajo específica e impersonal porque en él se realizan actividades de acuerdo a los objetivos y son diferentes las actividades de una unidad a otra. ⁴

Clima Organizacional:

Es el comportamiento de un individuo o individuos en las organizaciones, lo cual ratifica la forma de comportarse en el trabajo, no depende únicamente de sus características personales, sino también la forma en como éste perciba la forma de trabajo. ⁵

Reclutamiento:

Hacer llegar personal a la empresa, reunir candidatos para un puesto o puestos vacantes teniendo como antecedentes las características del puesto, análisis y valuación del puesto y el presupuesto asignado; lo vamos hacer llegar por medio de fuentes internas (amigos, recomendaciones de los empleados, solicitudes muertas, la puerta de la calle) y las fuentes externas (radio, televisión, prensa).

6

Selección:

Seleccionar a los individuos más capaces para un puesto en la organización, tener la persona adecuada, en el puesto apropiado y al costo mas conveniente de acuerdo a las políticas de la organización, una vez que se tengan candidatos se hace una entrevista inicial para conocer al individuo, pruebas psicométrica para conocer la personalidad y habilidad del individuo, pruebas teorico-prácticas, exámenes médicos y finalmente si es el adecuado se procede a la contratación. ⁷

Contratación:

Es el acuerdo de ambas partes que se establece entre un patrón o una empresa y un trabajador, subordinado mediante el pago de un salario en efectivo, este contrato puede ser en forma escrita o verbal, teniendo el trabajador los mismos derechos en uno y otro; también puede ser contrato individual, (cuando no exista sindicato y cuando sean trabajadores de confianza), y contrato colectivo cuando exista sindicato. ⁸

Remuneración de Personal:

Es el precio del servicio prestado, debe ser equitativo y que en la medida de lo posible dé satisfacción al personal y a la empresa. ⁹

Qué se entiende por Inconsistencia en el empleo

Es la disposición de los empleados para abandonar una organización e irse a otra. ¹⁰

Este abandono por parte de los empleados de las organizaciones se da por una serie de inconformidades de los empleados hacia la empresa, que por lo general la abandonan, por no recibir lo que ellos esperan y necesitan (salario justo, clima organizacional, seguridad, planes de carrera, etc.) y buscan empleos en otras empresas que les ofrezcan mejores oportunidades de desarrollo y un mejor nivel de vida que les permita vivir mejor y satisfacer sus necesidades.

Estas causas deben ser tomadas en cuenta por los administradores para que puedan aplicar medidas para frenar está inconsistencia que trae como consecuencia estar reclutando personal constantemente.

Grupo Azteca:

Es un conjunto de empresas dedicadas algunas al mismo giro y algunas a otras actividades, el cual conforman uno de los consorcios de refrescos de mayor importancia en México, surgió hace 50 años y ha ganado prestigio en México y en otros países. ¹¹

Actividad:

Es un conjunto de tareas propias de una persona ¹²

Sector económico:

Son las proporciones en que se han dividido el conjunto de actividades económicas que se realizan en un país. ¹³

Sindicato:

Es la asociación de trabajadores o patrones, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses. ¹⁴

Trabajadores de confianza:

Son aquellos que realizan actividades de dirección, administración, vigilancia y fiscalización con carácter general, es decir, que comprenden todas las funciones de la empresa. ¹⁵

2 CONTEXTO SOCIAL

2.1 DATOS HISTORICOS DE LA CIUDAD DE URUAPAN

Algunos estiman que en lengua Purépecha significa flor y fruto, para otros lugar donde los atoles tienen fruto y para otros mas lugar de hierbas.

En el año de 1524, durante la dominación española, el territorio de Uruapan se le entregó, en encomienda, a Francisco de Villegas, a finales de 1533 el franciscano Fray Juan de San Miguel funda la ciudad de Uruapan. Su traza urbana corresponde a la traza colonial tradicional: Una plaza principal donde se asientan los poderes civiles y eclesiásticos y se establecen los comerciantes mas importantes, alrededor de este centro cívico, religioso y comercial se habitan los barrios habitacionales, cada uno dedicado a un santo patron y contando con una capilla y cementerio; los barrios iniciales fueron: San Juan Bautista, San Francisco, La Magdalena, San Juan Evangelista, San Pedro, Santiago, San Miguel, La Trinidad en el centro del poblado y el cual desapareció y los Reyes que se conoce hoy como los Rixitos.¹⁶

El encomendado que le tocó a Uruapan fue el español Francisco Villegas con quien se tuvo dificultades por el abuso de su autoridad y derechos, Villegas no solo entro en conflicto con sus encomendados sino también con el visitador de la corona don Francisco Tello de Sandoval. Los visitadores eran autoridades para vigilar que no se cometieran abusos en perjuicios de los naturales.

En 1549 la orden franciscana celebro un capitulo presidiendolo Fray Toribio Paredes de Benavente; se escribió una carta el 12 de Marzo de ese año y por eso supone que tal concentración de frailes en Uruapan debió de haber sido a principios de ese mes.

En el año de 1577 hubo una gran peste en Uruapan de la cual nos habla Fray Juan Torquemada en su Monarquía Indiana y alaba la forma en que eran atendidos los enfermos y que sumaban hasta unos 400 de los que se salvaron muchos gracias al cuidado y atención con que eran tratados.

Nos damos cuenta del servicio parroquial que data de 1627 con los siguientes españoles Juan Bautista de Carasa, Juana de Acuña, Nicolás de Chavez, Martín de Irazaga y Micaela de Mendoza

y otros mas. En esto hay esclavos como se acostumbraba en aquel tiempo y noborios que se conocen como parte de las familias, en los servicios domesticos.

Y transcurrieron los años con la visita cada vez más numerosa de arrieros, que venian de todos lados con mercancías o a llevar de las de aquí y otros productos a distintas partes del país.

Cuando toma posesión de la diócesis el obispo Pedro Anselmo Sanchez, en 1758 Uruapan tenía 1,953 habitantes de los cuales 1,090 eran españoles y castas y 863 indios. En 1787 el parroco José Antonio Matias levanta un padrón y vemos que la población en esta fecha es de 4,446 distribuidos en 2,907 gentes de razas y 1,553 indígenas.

En el año de 1822, consumada la independencia, Uruapan tenía una población de 4,730 habitantes. En la época de la reforma el 28 de Noviembre de 1858 se le confirió el rango de ciudad y se le conoce con el título de ciudad del progreso en consideraciones a las razones que exponen los vecinos en un curso elevado al gobierno, por los buenos e importantes servicios prestados por aquella población.

Los comercios de aquel entonces eran: La Casa de Confianza de Salvador Ropoport, La Zapateria El Aguila de Conrado Flores quien anuncia botas por la exagerada suma de 20 pesos. El Comercio francés de don Xavier Duron, La Fama de Benjamin Grayeb, La Uruapense de don Agustín Mercado, El Paje, de don Daniel Chavez y El mejor Hotel de aquel entonces era El Progreso, de don Juan Villalobos otro era El Mirador de don Alfredo Alvarez.

En 1871 prominentes comerciantes y hombres de dinero acordaron invertir un capital para construir una fabrica de Hilados y Tejidos en Uruapan. Así nace lo que se conoce como la fabrica de La Providencia, como fuerza motriz se aprovecha el agua del río Cupatitzio.

La fabrica comienza a trabajar por el mes de Agosto de 1876 bajo el nombre social de Pinarso de Michoacan y en ese mismo año empiezan a circular mantas y prendas de algodón fabricadas allí.

Entre 1892 y 1894, quedo constituida la asociacion de empresarios cuya organizacion se conoció como Huttado Cerdas y compañia y que trabajaria en el ramo de hilados y tejidos, fabrica que seria mas bien conocida por fabrica de San Pedro, sin duda por encontrarse en este barrio de Uruapan.

Hacia 1897 los obreros de San Pedro estaban trabajando en más de 20 telares y su producción era de rebozos de distintas clases: taallas, cambayas, pañuelos, cantones y otros artículos de algodón.

La competencia entre estas dos fábricas urlió a unos y a otros a diversificar sus artículos si no a introducir constantemente nuevos artefactos mecánicos y mejorando constantemente ambas fábricas.

La línea férrea que unió a Uruapan con Patzcuaro se inauguró el 19 de Marzo de 1899 y fue realizada por Robert S. Simons y la del tranvía que corrió de la propia estación al centro de Uruapan y cuyo dueño era don Luis Valencia, fue puesta en servicio el 1 de Noviembre de 1900.

Suscribiendo un capital de \$ 12,000 (oro y plata), los hermanos Manuel y Atenogenes Alvarez y don Narciso Sandoval realizaron el proyecto de introducir la luz eléctrica a esta ciudad y a ellos se debe que por primera vez hubiera en la ciudad luz el 15 de Diciembre de 1895.¹⁷

Al iniciarse la etapa del porfiriato Uruapan tenía 11,238 habitantes, al finalizar el siglo XVIII, 16,565 para 1910 había 21,349, en 1930 la población se había reducido a 16,713 habitantes como resultado de la violencia desatada durante la revolución y la guerra cristera.

El volcán del Parícutin esta como doloroso principio de los tiempos nuevos San Salvador Parícutin fue solitario testigo de la aparición de un nuevo volcán, en los finales de los treinta y principios de los cuarentas, empezaron a comentar la novedad de temblores cada día más frecuentes.

La curiosidad de miles de personas llegaban en el tren, se hacían transportar en camiones de repillas para verificar el fenómeno, hizo que los uruapenses se unieran y fueran a enterarse por sus propios ojos de los que era el volcán.

La comisión de Tepalcatepec que se fundó en un decreto presidencial del 1 de Mayo de 1947 hizo a Uruapan que debía atender el desarrollo de la cuenca de Tepalcatepec.

Varias razones convenían de que Uruapan tenía que ser el centro de tan importante obra: mejores posibilidades de servicios públicos y privados, la más alta población de la cuenca y mejores establecimientos comerciales.

Se puede señalar que el crecimiento físico y demográfico de la ciudad es más el resultado de las migraciones por abastecimiento de la actividad productiva en el campo que por un presunto disminución de las actividades urbanas, industrias, comerciales y de servicios.

En los últimos quince años el crecimiento físico más importante se ha presentado hacia el Este, envolviendo la estación del ferrocarril, llegando y rebasando a los límites del aeropuerto, y del entorno de la carretera Moravia - Cabal Zamará. Este crecimiento se ha presentado porque en esta zona no existen barreras naturales difíciles de superar, el terreno es plano y fácilmente habitable, situación que no se presenta en otros rincones de la ciudad.

Lazaro Cardenas.¹⁸

El que en fechas recientes se haya logrado continuar el viejo proyecto del ferrocarril que une a Tlapac con la costa hacia Veracruz, hacia Tlapac mucho del auge económico que se visó para Michoacán en la década de los ochenta con la siderúrgica Lazaro Cardenas y la explotación cuprífera El Verde, además de beneficiarse con la mantención explotación agrícola de Tierra caliente. Tlapac se encuentra situada en el eje de desarrollo industrial Tlapac - Apaxtlan - Tlapac con la costa hacia Veracruz, hacia Tlapac mucho del auge económico que se visó para Michoacán en la década de los ochenta con la siderúrgica Lazaro Cardenas y la explotación cuprífera El Verde, además de beneficiarse con la mantención explotación agrícola de Tierra caliente.

El turismo es también importante en el auge económico, poseyendo bellezas naturales que lo hacen punto obligado de visita en Michoacán, el crecimiento hotelero ha transformado sustancialmente el antiguo cratón de la década de los cuarenta en que había que escoger entre los hoteles Villa de Rosas, Alhambra, Paris, Europa, Colón, Progreso y Palatin. Ahora la ciudad cuenta con más de 50 hoteles y cinco por lo menos con un cupo aproximado 500 personas cada uno.

El crecimiento en la producción agropecuaria de Tlapac y su zona de control, han en que merezca el calificativo de capital mundial del agrario, pues si en 1973 se consideraba que había plantados 200,000 árboles, para 1980 se seguía que se rebasa el millón de plantas; su alto rendimiento y la amplitud del mercado que ha alcanzado - Japón, Francia, Norteamérica, Canadá y otros países, hacen del cultivo del aguacate un renglón de los más sanos en la economía de Tlapac.

El cultivo del aguacate; del tradicional aparcería, el crecimiento cratón de las huertas de la ciudad se pasó a la explotación racional y modernizada de un agrario mejorado en nuevas clases; Hass, Fuerte, Bacon, Wurtz, Kinon, Arzava, Reed.

Algunos otros problemas que afronta la ciudad en los últimos años son: congestionamiento vehicular, escasez de algunos servicios públicos, imagen urbana deteriorada, etc.

Durante 1982 y 1983 el gobierno del Estado de Michoacán con la participación del Ayuntamiento de Uruapan, elaboraron el Plan Director de Desarrollo Urbano de Uruapan, con la colaboración de la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología, actualmente forma parte del Plan Secretaría de Desarrollo Social, estas dependencias emprendieron la presente revisión del Plan Director de Desarrollo Urbano de Uruapan que contiene programas y proyectos para el desarrollo y renovación de la ciudad, así como elementos normativos e instrumentos que harán posible la regulación y ordenamiento de su crecimiento futuro.¹⁹

Debido al crecimiento de la población y a las actividades productivas en general, se han provocado alteraciones al medio ambiente natural de Uruapan, principalmente manifestadas en la contaminación del agua y aire así como en la erosión del suelo. El aire se encuentra contaminado, sin presentar niveles alarmantes, principalmente por el incremento de vehículos automotores de uso particular y colectivo.

En la parte Este y Sur oeste, a pesar de la incidencia topográfica y de la dificultad de dotar de infraestructura por el tipo de suelo rocoso se han estado presentando asentamientos irregulares que están provocando problemas de contaminación, sobre todo a las manantiales que alimentan el río Tapalcingo. Hacia el Norte la mancha urbana queda limitada por las fuertes pendientes de los cerros de la Chuaná y de la Cruz.

En la parte Este y Sur oeste, principalmente de aguacates, se han constituido en límites al crecimiento urbano, por su alta productividad.

Hacia el Sur, entre Zampulín y la Zamarrama y al Sur oeste, entre el cerro de Aculcan y la Casa

2.2 BREVE COMENTARIO DE LA ESTRUCTURA ECONOMICA DE LA SOCIEDAD

La estructura económica representa la base económica de cualquier sociedad, esta estructura se divide en tres sectores económicos que son:

- 1.- Sector Agropecuario
- 2.- Sector Industrial
- 3.- Sector Servicios

1.- Agropecuario; se le conoce también como actividades primarias y se dedican aquellas empresas que obtienen su producción en el lugar de origen.

a) Agricultura: por lo general en la ciudad la actividad fundamental es el cultivo del aguacate, así como también en sus alrededores y algunas otras como: maíz, ciruela, mango, etc.

b) Ganadería: existe en la ciudad gran cantidad de personas que se dedican a esta actividad tanto de ganado bovino, caballar y porcino, la mayoría se encuentra por el rumbo de Zumpulito y por la carretera a Tareán.

c) Pesca y caza: estas actividades en la actualidad en la mayoría de los lugares ya no se llevan a cabo si no lo practican como un deporte a excepción de Pátzcuaro ubicado a 62 Km de Uruapan en donde muchas personas a la Pesca y obtienen Ingresos de está.

2.- Industrial; se le conoce también como actividades secundarias, se dedican aquellas empresas que transforman la materia prima, este sector se divide en dos subsectores:

a) Industria extractiva se encarga de extraer el petróleo y minerales estas actividades las llevan a cabo algunas empresas, pero en la ciudad no se realizan.

b) Industria de transformación se realizan algunas actividades como la pulpa de aguacate, Plásticos, fábrica de mantas, refrescos embotellados, papel, colchones, respaldos de carros, etc.

3.- Servicios y comercio; Se les conoce también como actividades terciarias y se dedican aquellas empresas que proporcionan bienes y servicios a los ciudadanos, incluyen todas aquellas actividades consideradas como productivas tales como: restaurantes, hoteles, educación, transporte, embotelladora Coca Cola (distribuidora) y es esta la última, en donde voy a realizar trabajo de investigación para conocer si se presenta este problema en estudio.

2.3. CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA

2.3.1. CARACTERISTICAS GENERALES DEL GRUPO AZTECA

Son líderes mundiales en una industria de carácter internacional dentro de la cual han surgido, conceptos de Mercadotecnia bien organizados, como si fueran herramientas para cultivar futuro y desarrollo.

La empresa ha logrado ese desarrollo gracias a la filosofía fundamentada en la calidad de sus productos y excelencia de los recursos humanos, que están comprometidos a mejorar cada día los servicios prestados.

El Grupo Azteca, uno de los consorcios de refrescos de mayor importancia en México, surgió hace 50 años y ha crecido en sus conjunto de trabajo, de conjunto en la cual ha ganado prestigio, no solo en México, sino en otros países.

Hasta el momento integran el grupo 28 empresas, 11 de ellas dedicadas a la fabricación y distribución de Coca Cola y otros refrescos, el Grupo Azteca forma parte de Panamco Panamerican Investment Company, empresa que agrupa algunas de las embotelladoras más grandes del mundo.

En largo camino, se han tenido que vencer dificultades y superar obstáculos, las soluciones se han logrado coordinando esfuerzos y marcando objetivos; dos objetivos principalmente encierran todo el Grupo Azteca:

- 1.- Calidad
- 2.- Servicio

Con un gran futuro por alcanzar, con la labor que realizan más de 600,000 colaboradores quienes representan una fuerza básica para ayudar a todas las empresas que la conforman.

El inicio de Coca Cola fue en el año de 1886, en la ciudad de Atlanta Georgia en los Estados Unidos por John Pemberto, reconocido farmacéutico, buscaba realizar una bebida que tuviera buen sabor y además que fuera refrescante. La marca Coca Cola la dio el Sr. P. M. Robinson, quien era amigo del doctor Pemberton.

En 1888 ASA. G. CANDLER adquirió la empresa y comenzó a crecer a paso acelerado, en 1898 Coca Cola se vendía en fuentes de soda, y fue entonces cuando se construyó una fábrica de tres pisos y se inició el embotellado.

La expansión de la industria Coca Cola ha seguido aumentando desde 1903, año en que la marca Coca Cola fue registrada en nuestro país, 23 años después se empezó a embotellar en Tampico y Monterrey.

En 1941 en León Guanajuato se estableció Refrescos del Bajío S.A. de C.V. la primera embotelladora del Grupo; fue fundada por los señores Albert H. Staton, Donald Mackenzie y Bruce Gwynn con la colaboración de dos destacados guanajuatenses Andrés Sojo Correa y el Lic. Juan José Torres Landa.

Esta embotelladora sólo tenía 26 trabajadores, y cubría tres rutas dirigida por el Sr. José J. Magaña G., quienes vendieron 22,989 cajas físicas en ese año.

En 1943 nace la embotelladora de Celaya que fabricaba Coca Cola 6.5 onzas (chica), y también se inicia el establecimiento de las primeras oficinas corporativas en el Distrito Federal bajo la razón social de Gerencia S.A. de C.V. En 1951 nació la embotelladora de Irapuato Guanajuato, a los 10 años de fundación vendieron 1'177,760 cajas físicas.

Ese mismo año Refrescos del Bajío S.A. de C.V. de León Guanajuato, mudó sus instalaciones a la Avenida principal Boulevard Adolfo López Mateos, ya con 70 empleados.

En 1953 nace la embotelladora de Morelia Michoacán, con la integración de dos forjadores más del Grupo Azteca, el Lic. Jesús Rodríguez Gómez y Jesús López, ellos consiguieron dos años después instalar la embotelladora de Zamora con el Sr. Raúl Castañeda ocupando la gerencia general. En la década de los 60, se introduce Coca Cola 12 onzas (mediana).²⁰

2.4 INTERVENCION DEL GRUPO AZTECA PARA LA CREACION DE NUEVAS EMPRESAS

El 16 de Agosto de 1961 José Magaña García gerente de Refrescos del Bajío S.A de C.V, fundó la Industria Metálica de León S.A. de C.V. y más tarde fue incorporada la Grupo Azteca con su giro: fabricación de remolques, carrocería, perfiles y toda clase de artículos formados con lámina de metal. La calidad en sus productos ha originado el surgimiento de otras líneas como carrocerías, gaseras, garrafoneras para transporte a granel, cajas secas, etc.; la capacidad de producción permite a INMETAL satisfacer la demanda de diferentes embotelladoras de Coca Cola en la República Mexicana. En 1961 se introduce Coca Cola 26 onzas (familiar) y se vendieron 5'510,860 cajas físicas.

En 1966 se crea AMBESCO S.A. de C.V., dedicada a la elaboración de jugos de fruta estabilizadas y concentradas en apoyo a PREMIO, producto exclusivo de nuestro Grupo Azteca, así como también a mermeladas, helados, postres y se emplean también en reposterías y pastelerías.

AMBESCO surte a otros productos en la industria alimenticia: estabilizantes, aditivos, espumantes, antiespumantes, agentes vesturbiantes, que sirven para dar la apariencia de jugo a los refrescos de fruta, saborizantes para la industria dulcera, caramelos y chocolates. En 1968 se estableció embotelladora de Apatzingan Michoacán.

En 1969 se incorpora al sistema despachador " POST MIX " para elaborar bebidas gaseosas y frías en el punto de venta. En 1971 Refrescos del Bajío S.A. de C.V. en su inagotable crecimiento introdujo FANTA, y con el apoyo de sus 210 trabajadores, vendió 5'276,553 cajas físicas.

En 1979 se estableció PROSEIN para dar servicio técnico a la industria embotelladora en la fabricación de maquinaria, refacciones y otros productos, surgió como respuesta a la necesidad de las embotelladoras del Grupo Azteca.

Al principio fue una empresa que arrancó, como un departamento de Metalmecánica para todo el Grupo Azteca, contaba con un taller en el cual se tenfan instrumentos indispensables para llevar a cabo la labor como torno, taladro, bancos de trabajo y objetos más. Ahora se fabrican productos de limpieza, jabones, lubricantes líquidos y de barra, aditivos y agentes sanitizantes.

Se han realizado investigaciones para la fabricación de máquinas empacadoras de descarga suave y de paletizadoras, máquinas que ponen las cajas directamente sobre las tarimas, sin intervención de estibadores. El laboratorio de PROSEIN alternativa para alcanzar el control de calidad, ofrece servicios de análisis a Grupo Azteca y empresas externas, su personal calificado permite obtener resultados confiables.

En 1981 surgió proyectos PYCASA que está cambiando su nombre, por el de CONSTRUCTORA AZTECA, pero el espíritu que ha hecho avanzar a PYCASA nunca desaparecerá, sin embargo la calidad y el servicio conforman la esencia de la transformación continua de su imagen, han tratado de aplicarse en sus programas de obras y en los planes de costos están avanzando.

PYCASA ha llenado una década de trabajo; CONSTRUCTORA AZTECA abre horizontes, mediante el apoyo de personal profesional y técnico, se generó un rápido crecimiento en el área de construcción. Ahora bajo la razón social AZTECA CONSTRUCTORA, los objetivos serán alcanzados por la gente del grupo, apoyados por la filosofía del Grupo Azteca, la cual consiste en alcanzar calidad y excelencia. En 1983 comenzó a operar la embotelladora de Lázaro Cárdenas.

En 1984 fue un año de logros para el Grupo Azteca, ya fue entonces cuando el consorcio formado por refrescos Veracruzanos S.A. de C.V. ahora Coatepec, impulsora de refrescos Apizaco, refrescos de Puebla, Tlaxcala y Veracruz se integran al Grupo Azteca; se introduce SPRITE 12 onzas.

En 1987 en Tehuacan Puebla, se incorpora PLASTEISA (plásticos de Tehuacan) empresa fabricante de cajas de plástico. En ese mismo año se integró la segunda embotelladora de Irapuato Guanajuato. En 1989 se introduce Coca Cola 1/2 litro (16 onzas) y DIET COKE no retornable.

En 1990 se inicia la venta de Vending Machine (ventas automáticas), en Michoacán, en ese mismo año también Maxi litro; aproximadamente laboran en el Grupo 9000 personas y atienden a un mercado de 16'000,000 de habitantes, con una venta de 121.863'000,000 de cajas físicas, cubren 1700 rutas que cuentan con 106 depósitos y atienden a 161,000 detallistas.

AZTECA CONSTRUCTORA, tiene en la actualidad 21 contratos: la construcción de 2 embotelladoras y 19 ampliaciones, como naves de oficinas metálicas, oficinas de departamento, auditorios para empresa, depósitos en Michoacán, Guanajuato, Querétaro, Tlaxcala, Oaxaca y Veracruz.²¹

En Michoacán, Grupo Azteca cuenta con varias plantas y depósitos, que por su ubicación le dan una amplia cobertura de distribución a sus productos.

2.5 BREVE SEMBLANZA DE LA EMPRESA

Al inicio de la década de los cuarenta se estableció en la ciudad de Uruapan un depósito directo de la planta embotelladora Michoacana S.A, fundada por el Sr. Jesús López García de la ciudad de Morelia. Este primer depósito estuvo ubicado en la calle de Américas #13 A, propiedad del Sr. Antonio Mares Cantera hasta el año de 1957. En este primer depósito se contrató al siguiente personal:

- 1.- Supervisor: Sr Benjamín Arburto Solorzano.
- 2.- Vendedor ruta local: Sr Jorge Simon Palma (con un ayudante).
- 3.- Vendedor ruta foránea: Sr. Jesús González (con un ayudante).

El Sr. Jorge Simon Palma tenía a su cargo la ruta local, que comprendía toda la ciudad de Uruapan y que vendía mensualmente un promedio de 4000 cajas físicas de los productos Coca Cola 6.5 onzas y Xquiquin de 6.0 onzas que se fabricaban en la planta de Morelia.

La ruta foránea a cargo del Sr. Jesús González tenía el territorio siguiente: Capacuaro, Aranza, Paracho, Cherán, Nahuatzen, San Isidro, La Mojonera, Cherañástico, Pomocuarán, San Felipe, Urapicho, Nurfo, Cocucho, Pamatácuaro, Zacán, San Lorenzo, Charapan, Corupo, Zirimácuaro, Ziracuaretiro, Taretan, Hoyo del Alre, San Angel Zurumucapio, Tingambato, La Mesa de Cazares, La Tzarácuca, Charapendo, Orapondiro, La gallina, Lombardía, El Cobano, El Mirador, Nueva Italia, Cuatro Caminos y Gambara. Esta ruta vendía sobre 4500 cajas físicas de Coca Cola 6.5 onzas y Xquiquin 6.0 onzas.

En Marzo de 1956, se canceló la producción de Xquiquin y se suplió por el actual Premlo de sabores, asimismo se introdujeron los tamaños de 12 onzas y 26 onzas en Coca Cola y de 16 onzas en Fanta.

Como la demanda de estos nuevos productos crecía, a fines de 1957, la compañía optó por rentar una nueva bodega más amplia propiedad de los señores Echevarría, en la casa ubicada en la esquina de Justo Mendoza y Américas de esta ciudad.

Al inicio de 1958 el Sr. Jorge Simon Palma fue trasladado a las oficinas generales en México y fue ascendido a pasos agigantados, de ocupar un puesto de vendedor en Uruapan llegó a ser, a partir de 1985 el director general del Grupo Azteca.

El Sr. Jesús González renunció y se modificó el organigrama de Uruapan, habiendo quedado a partir de 1959 como sigue:

- 1.- Supervisor: Sr David Magaña Magaña.
- 2.- Supervisor: Sr. Juan Manuel Vallejo.
- 3.- Supervisor: Sr. José Luis Alcalá.

Ya para estas fechas, en lugar de las dos rutas que se tenían, se habían incrementado a quince y las ventas mensuales subieron de 8000 cajas físicas a 70,000 cajas físicas.

Este organigrama quedo hasta 1967, año en que la compañía adquirió el terreno donde actualmente está el depósito en la colonia Zumpimito.

Al iniciarse el año de 1968 el Sr. David Magaña Magaña, fue trasladado a la nueva planta de Apatzingan, como gerente de ventas habiéndolo sustituido en Uruapan el Sr. José Cuadra Villegas.

La participación del mercado de Colas al finalizar el año de 1967 era favorable en un 65% a Coca Cola contra un 35% del competidor Pepsi Cola, pero como en esta misma fecha abrió Pepsi Cola la actual planta que tiene en la ciudad, a la vuelta de seis meses dio un giro negativo para Coca Cola su participación en el mercado volteándose las cifras, teniendo Pepsi Cola 65% y Coca Cola el 35%.

Sin embargo la feroz lucha que se ha librado en la última década, Coca Cola ha logrado recuperar una parte de ese mercado potencial y se ha sostenido la participación en el mercado sobre un 50% para Coca Cola y un 50% para Pepsi Cola.

A principios de 1991 la dirección general, autorizó la construcción de una planta embotelladora, en la ciudad de Uruapan, en el mismo lugar donde se encuentra el depósito, con inversiones del orden de los 2,500,000,000 (dos mil quinientos millones de viejos pesos).

Al finalizar el año de 1991, habiendo ocupado el puesto de gerente de esta nueva planta el Sr. David Magaña Magaña; sin embargo con la jubilación y retiro del Grupo Azteca del Sr. Jorge Simon Palma, el nuevo director general Ing.. Alejandro Jiménez, optó por cancelar el proyecto de la nueva planta embotelladora de Uruapan, como resultado de la recesión económica que vive nuestro país, también a la industria de refrescos ha afectado grandemente pues la cifra récord de ventas en un mes que se logró en la franquicia de la planta de Zamora en el mes de Mayo de 1989 de 1'064,000 cajas físicas no ha podido recuperarse y las ventas actuales oscilan sobre las 700,000 cajas físicas.

En estas condiciones el Sr. David Magaña Magaña se le trasladó a Zamora y fue jubilado por la empresa en Noviembre de 1992, así como también fue jubilado el Sr. José Cuadra Villegas que desempeñaba el puesto de gerente de distrito en Uruapan, habiendo nombrado en su lugar al Sr. Herminio Martínez Alfaro, actual gerente de distrito en Uruapan que controla al personal del depósito y a las 32 rutas con que cuenta Coca Cola en esta ciudad, con ventas promedio mensual de 120,000 cajas físicas.

La embotelladora de Zamora S.A. de C.V., abastece a los siguientes depósitos: Tacámbaro, Uruapan, La Piedad, Sahuayo, Los Reyes, Cotija, Yurécuaro, Paracho, Tangancicuaro y Purépero.²²

Para el siguiente estudio me interesa la empresa refresquera Coca Cola de Uruapan que está ubicada en la salida de la carretera a Apatzingán, adelante del centro social La Pínera, antes de llegar a Zumpulmito, su fin primordial es la distribución de sus refrescos Coca Cola, además de Fanta, Premio, Sidral Mundet, Sprite y Topochico (agua mineral), en esta población y sus alrededores, la cual pertenece al sector servicios ya que siendo el giro la distribución de productos en esta organización qué voy a estudiar el problema de la inconsistencia en el empleo en el nivel operativo y el nivel de supervisión para ver si se presenta.

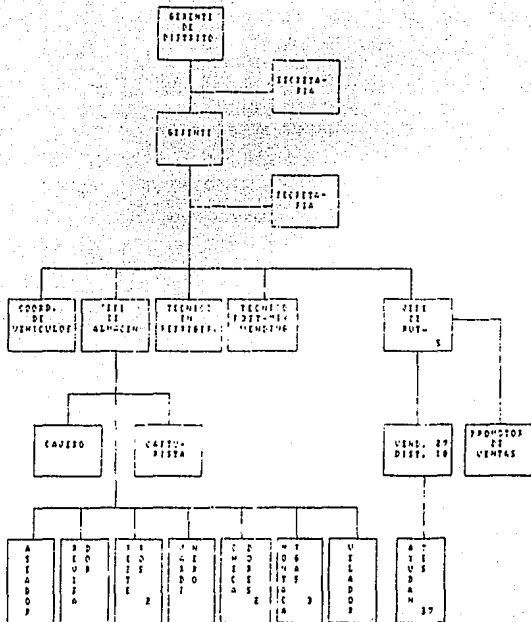
En estudios preliminares, pláticas y algunos comentarios me he dado cuenta que en Uruapan se da con mucha frecuencia el problema de la inconsistencia laboral, es por eso que trataré de identificar cuales son las causales de este problema para dar opiniones, sugerencias para apoyar a la dirección para que pueda retener a su personal, y no estar reclutándolo constantemente.

Para esto me voy a apoyar en algunas técnicas como son: la entrevista, los cuestionarios, la observación en la organización, contando para esto con el apoyo de la dirección de la refresquera Coca Cola, con la información que me brinda y el tiempo que tiene para conmigo, para hacer posible esta investigación.

A continuación presento el organigrama de la empresa refresquera Coca Cola de Uruapan Michoacán, así como también la principal actividad que se realiza en cada uno de los puestos de esta organización desde el nivel más alto hasta los niveles más bajos como ayudantes, montacarguistas, etc.

2.6 ORGANIGRAMA

EMPRESA REFRESQUERA COCA COLA S.A. DE C.U.
DE URUAPAN, MICH



2.7.PRINCIPAL ACTIVIDAD DE LOS PUESTOS

GERENTE DE DISTRITO

Encargado del buen funcionamiento de la distribuidora Coca Cola de esta localidad, es la máxima autoridad.

SECRETARIA DEL GERENTE DE DISTRITO

Encargada de los registros de las promociones, relaciones industriales, seguro (altas, bajas y modificaciones), asistencia, contrataciones (recibe solicitudes).

GERENTE

Tiene como jefe inmediato al Gerente de Distrito, su función es la de coordinar jefes de ruta, jefe de almacén y técnicos en refrigeración.

SECRETARIA DEL GERENTE

Su actividad principal, es el servicio de centro de atención y servicio al consumidor, recibir quejas.

COORDINADOR DE VEHICULOS

Su función es la de mantener los vehículos en buenas condiciones para que estos realicen su trabajo.

TECNICO EN REFRIGERACION

Revisar o cambiar en su detalle los refrigeradores, que pertenecen a la Coca Cola ubicados en tiendas, mercados, etc.

TECNICO EN POST MIX Y VENDING MACHINE

Revisar las máquinas de ventas automáticas, que se encuentran en centros comerciales, centro y post mix (cines).

JEFE DE ALMACEN

Tiene a su cargo establecer las cantidades de productos que deben existir en este para su distribución, y no tener almacén sin productos.

CAJERO

Su jefe inmediato es el jefe de almacén, se encarga de contar el dinero de las ventas diarias que realizan los vendedores y distribuidores.

CAPTURISTA

Captura información de las ventas, productos distribuidos, productos en almacén, etc.

ASEADOR

Mantiene limpia la empresa (pisos, vidrios, etc.)

JARDINERO

Mantiene en buenas condiciones las áreas verdes de la empresa.

VELADOR

Encargado de la seguridad de la empresa en la noche.

MONTACARGAS

Mover los productos de un lado para otro en el almacén y llenar los camiones con sus montacargas.

CHECADORES

Checar la cantidad de rejas y refrescos, cuando salen de la empresa a repartir y cuando llegan en la puerta de la entrada.

RESTEROS

Checar cantidades de refrescos y rejas en el almacén.

REVISADOR

Revisa cantidades de refrescos, rejas en almacén y el orden de los productos en almacén.

PROMOTOR DE VENTAS

Realiza actividades promocionales en esta ciudad con el fin de mantener y elevar las ventas. Uruapan lo dividen en 4 zonas y 1 fuera de la ciudad, en las 5 zonas realiza promociones en forma proporcional.

JEFE DE RUTA(S)

Se encarga principalmente de distribuir y asesorar a sus vendedores y distribuidores para que realicen su trabajo.

VENDEDOR(ES)

Se encarga de llevar el producto a las tiendas y centros comerciales para que sean adquiridos por los consumidores, manejo de las unidades, ganan un salario más comisiones por ventas.

DISTRIBUIDOR(ES)

Lleva el producto a tiendas y centros comerciales, son igual a los vendedores, pero estos solo ganan comisiones sobre ventas, las unidades que manejan son financiadas por parte de la empresa para que estos las vengam pagando en un plazo de 4 a 5 años.

AYUDANTE(S)

Bajan el producto del camión para ponerlo en el establecimiento, tanto los ayudantes de los vendedores como de los distribuidores.

2.8.LISTADO DE PUESTOS DEL PERSONAL DE LA EMPRESA

<i>No Personas</i>	<i>Personal de Confianza</i>	<i>No Personas</i>	<i>Personal Sind.</i>
1	Gerente de Distrito	24	Vendedores
1	Gerente General	24	Ayudantes
5	Jefes de Ruta	10	Distribuidores
2	Secretarias	10	Ayudantes
1	Cajero	3	Vend.Suplentes
1	Capturista	3	Ayud.Suplentes
1	Jefe de Almacén	3	Montacargas
2	Checadores	1	Promotor de Ventas
1	Técnico en Refrigeración	1	Aseador
1	Técnico Post Mix y Vend.	1	Jardinero
1	Coordinador de Vehículos	2	Resteros
1	Revisor		
1	Velador		

3. TEORIA ADMINISTRATIVA PARA ABORDAR EL CASO

3.1 ELEMENTOS QUE FORMAN LA EMPRESA

El concepto de empresa es uno de los más usados en la actualidad: hablamos de trabajar en una empresa, y sin embargo, es a la vez uno de los conceptos más difíciles. Por ello trataremos de ayudarnos del análisis, usando como técnica de investigación los elementos que forman la empresa

La empresa está formada, esencialmente, por tres clases de elementos:

1) Bienes Materiales:

a) Lo integran sus edificios, sus instalaciones, la maquinaria que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano y los equipos, o sea todos aquellos instrumentos o herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria.

b) Las materias primas esto es, aquellas que han de salir transformadas en productos, materias auxiliares, es decir, aquellas que aunque no forman parte del producto son necesarias para la producción: combustibles, lubricantes, etc; productos terminados aunque normalmente se trata de venderlos, es indiscutible que casi siempre hay imposibilidad de qué para esto se debe manejar un stock a fin de satisfacer pedidos, o para mantenerse siempre en el mercado.

c) Dinero, toda empresa necesita cierto efectivo lo que se tiene disponible para pagos diarios, urgentes, etc. Pero además, la empresa posee como representación del valor de todos los bienes que antes he mencionado, un capital, constituido por los valores, acciones, etc.

2) Hombres:

Son el elemento eminentemente activo en la empresa y el de máxima dignidad.

a) Existen ante todo obreros, o sea, aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual: suelen dividirse en calificados y no calificados según se requiera tener conocimientos. Los empleados, o sea, aquellos cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio, conocido como el hombre oficinesco. Puede ser también calificado o no calificado.

b) Existen también supervisores cuya misión es vigilar el cumplimiento exacto de los planes, su característica es quizá el predominio de las funciones técnicas sobre las administrativas.

c) Los técnicos, o sea, las personas que, con base en un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.

d) Altos ejecutivos, o sea, aquellos que predomina la función administrativa sobre la técnica.

e) Directores, cuya función es la de fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

3) Sistemas:

Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o éstas con aquellos.

a) Existen sistemas de producción, tales como formulas, patentes, métodos, sistemas de ventas, como el autoservicio, la venta a domicilio, o a crédito.

b) Existen además sistemas de organización y administración consistentes en la forma en como debe de estar estructurada la empresa, es decir la separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización, etc. 23

3.2 LOS FINES DE LA EMPRESA

Su fin inmediato es la producción de bienes y servicios para un mercado, no hay ninguna empresa que no se establezca para lograr este fin directo. Los fines mediatos, supone esto, analizar qué se busca con esa producción de bienes y servicios.

La empresa privada busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social.

Las finalidades subjetivas del empresario son : la obtención de utilidades justas y adecuadas, que le va a ayudar a crear y mantener la empresa. Existen otras finalidades y otros elementos que interviene en la empresa:

Por parte de los empleados, técnicos y jefes; además de la obtención de un sueldo, suelen buscar el mejoramiento de su posición social, la seguridad en su trabajo.

El obrero suele buscar un salario justo, condiciones de trabajo adecuadas, mejoramiento, seguridad, etc. 24

Una vez que hemos mencionado de una manera breve los fines tanto de la empresa privada como de los miembros de la empresa, pasamos a mencionar lo importante que es el trabajo en la sociedad actual para el elemento humano y poder decidir de una forma sencilla, como podía el trabajo organizarse para obtener una mayor productividad por parte de los empleados. Es así como llegamos a la siguiente parte para comprender el trabajo en la sociedad moderna.

3.3 EL TRABAJO EN LA SOCIEDAD MODERNA

El trabajo produce los bienes y servicios requeridos para que los miembros de la sociedad puedan satisfacer sus necesidades en forma directa o a través de ingresos para adquirir esos bienes y servicios.

La manera en como está organizado el trabajo tiene efectos significativos sobre la productividad. El trabajo también satisface múltiples necesidades psicológicas porque ofrece a los individuos un medio para lograr metas personales, ganando, reconociendo y usando el tiempo en actividades de utilidad social. El cambio en las tendencias del empleo es, en parte, producto de los adelantos tecnológicos, así como de los cambios en el estilo de vida y tipo de consumo por parte del público.²⁵

Es importante para todo tipo de organización sea esta de cualquier actividad de producción de bienes y servicios, entender lo que es el comportamiento organizacional, para lograr una mayor productividad y un mejor ambiente laboral dentro y fuera de la organización.

3.4 CÓMO ENTENDER EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Es el estudio y 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.

Los elementos clave en el comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona. Cuando las personas se reúnen en una organización para alcanzar un objetivo, necesitan algún tipo de estructura. Las personas utilizan también la tecnología para realizar el trabajo que se proponen de modo que exista una interacción de personas, estructuras y tecnología.

Personas:

Las personas constituyen el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos. Las personas son los seres vivientes, pensantes y con sentimientos que crearon la organización, y ésta existe para alcanzar sus objetivos. Las organizaciones existen para servir a las personas y no ésta para servir a las organizaciones.

Estructura:

La estructura define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones. Se necesitan diferentes trabajos para ejecutar todas las actividades de una organización. Todos ellos se deben relacionar en alguna forma estructural para que su trabajo sea eficaz.

Tecnología:

La tecnología proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influye en la tarea que desempeñan. Éstas no pueden lograr grandes cosas trabajando tan sólo con las manos, por lo tanto construyen edificios, diseñan máquinas, crean procesos de trabajo y combinan recursos.

Medio:

Todas las organizaciones operan en un determinado entorno externo. Una organización no existe por sí misma, sino que forma parte de un sistema mayor que comprende otros múltiples elementos, como son el gobierno, la familia y otras organizaciones, las cuales se influyen entre sí e integran un sistema complejo que se convierte en el **estilo de vida de un grupo humano.**²⁶

3.5 NATURALEZA DE LAS PERSONAS

Con respecto a las personas, existen cuatro supuestos básicos: las diferencias individuales, la persona como totalidad, la conducta motivada y el valor de la persona (dignidad humana).

Diferencias individuales:

Las personas tienen mucho en común (se alteran o se lamentan por la pérdida de un ser amado); pero cada persona del mundo es individualmente distinta.

La idea de las diferencias individuales proviene originalmente de la psicología. Desde el día de su nacimiento cada persona es singular y las experiencias posteriores profundizan dicha singularidad. Las diferencias individuales significan que la gerencia logrará la motivación más notable entre los empleados tratándolos también en forma distinta. Si no fuera por las diferencias individuales, se podría adoptar alguna norma o criterio común para tratar a los empleados, por lo cual también se necesitaría un mínimo de criterios. Las diferencias individuales exigen que la justicia y la rectitud con los empleados sean individuales y no de índole estadística.

La persona como un todo:

Aunque algunas organizaciones desearían poder utilizar sólo la capacidad o el cerebro de una persona, lo que deben emplear es al ser humano por completo y no sólo ciertas características por separado. Hay diferentes rasgos humanos que pueden estudiarse en forma individualizada, pero en una última instancia sólo forma parte de un sistema que constituye una persona total. En otras palabras, las personas actúan como seres humanos totales.

Conducta motivada:

La psicología ha demostrado que la conducta normal obedece a ciertas causas que se relacionan con las necesidades de una persona y/o las consecuencias que resultan de sus actos. En el caso de las necesidades, las personas se ven motivadas no por lo que piensan que deben hacer o tener, sino por lo que desean.

La motivación es esencial para el funcionamiento de las organizaciones. Sea cual sea la cantidad de maquinaria y equipo con que cuenta una organización, estos elementos no se pueden utilizar sino hasta que se pongan en marcha y sean manejados por personas que se sientan motivadas.

Valor de la persona (dignidad humana):

Confirma que las personas deben ser tratadas en forma diferente que los demás factores de la producción, porque son de un orden más elevado en el universo. Reconoce que como las personas son un orden superior, quieren - y deben - ser tratadas con dignidad y respeto.

Cada trabajo por simple que sea, hace merecedor a quien lo desempeña del respeto y el reconocimiento por sus propias, singulares aspiraciones y habilidades. El concepto de la dignidad humana rechaza la antigua idea de utilizar a los empleados como herramientas económicas. ²⁷

3.6 NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES

Con respecto a las organizaciones, las suposiciones clave, son que se trata de sistemas sociales y que están constituidos con base en un interés mutuo.

Sistemas sociales:

Dos tipos de sistemas sociales coexisten dentro de las organizaciones. Uno de ellos es el sistema social formal (oficial) y el otro es el sistema social informal.

La existencia de un sistema social implica que el ambiente organizacional es cambiante y dinámico, y no un conjunto estático de relaciones, como se presenta en un organigrama. Todas las partes de un sistema son independientes y están sujetas a influencias de una y otra parte. Todos los elementos se relacionan con todos los demás.

El concepto sistema social proporciona un marco de referencia que permite analizar, entender y manejar los problemas del comportamiento organizacional.

Interés mutuo:

El interés mutuo se expresa en la siguiente proposición: las organizaciones necesitan a las personas y éstas también necesitan a las organizaciones. Las organizaciones tienen un propósito humano, se constituyen y sostienen basándose en algún interés mutuo que comparten los participantes. Las personas consideran a las organizaciones como medios para alcanzar sus propias metas y, al mismo tiempo, las organizaciones necesitan personas que les ayuden para lograr sus objetivos organizacionales. Si no existen estos intereses mutuos, no tiene sentido tratar de reunir un grupo e impulsar la cooperación entre ellos, porque no hay una base común en la que se desarrolle tal estructura. 28

3.7. NECESIDAD DE ENTENDER LA CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

La calidad de vida en el trabajo se refiere al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral. La finalidad básica es crear un ambiente que sea excelente para los empleados, además que constituye la salud económica de la organización.

Aparte de los programas tendientes a mejorar el sistema sociotécnico de trabajo, los programas de la calidad de la vida laboral suelen poner en relieve el desarrollo de habilidades, la reducción del estrés ocupacional y el establecimiento de relaciones más cooperativas entre la dirección y los empleados.

La calidad de vida en el trabajo constituye un avance respecto al diseño tradicional del trabajo de la administración científica, que se centraba principalmente en la especialización y la eficiencia para la realización de tareas pequeñas. A medida que evolucionó, fue utilizando la división total del trabajo, una jerarquía rígida y la estandarización de la mano de obra para alcanzar su objetivo de eficiencia. Con ello se pretendía disminuir los costos por medio de empleados que realizaban trabajos repetitivos y no calificados. La realización del trabajo estuvo controlada por una gran jerarquía que imponía en forma estricta la manera óptima del trabajo, tal como lo definían los técnicos.

Muchos problemas surgieron debido a la poca atención del diseño clásico a la calidad de vida en el trabajo. Muchos trabajadores eran tan impreparados que no tenían ninguna satisfacción en su empleo. El resultado era una alta rotación de personal y ausentismo. Disminuían la calidad y los trabajadores se alienaban. El conflicto surgía cuando los trabajadores trataban de mejorar sus condiciones.

La dirección cometió un error común al tratar de remediar los síntomas y no las causas de los problemas. La verdadera causa fue que en muchas ocasiones el trabajo mismo no era satisfactorio. Para algunos empleados su condición era tan incongruente, que mientras más trabajaban, menos satisfechos se sentían. De ahí el deseo de disminuir el trabajo.

El diseño del trabajo y organizaciones no ha considerado los grandes cambios en las aspiraciones y actitudes del trabajador. Los empleadores tienen ahora dos razones para diseñar los trabajos y las organizaciones y lograr una mejor calidad de vida en el trabajo.

- 1.- El diseño clásico originalmente ofreció una inapropiada atención a las necesidades humanas.
- 2.- Las necesidades y aspiraciones de los trabajadores estaban cambiando

Alternativas para la dirección:

Para resolver estos problemas la dirección disponía de varias alternativas:

1.- Dejar el trabajo como está y reclutar solamente trabajadores que gusten de los ambientes rígidos y la especialización rutinaria.

2.- Mecanizar y automatizar los trabajos rutinarios para que los trabajadores que no estén satisfechos con el empleo se retiren. Dejar que los robots industriales hagan el trabajo rutinario.

3.- Diseñar el trabajo de las organizaciones para que tengan, el primero, los atributos, las segundas, el ambiente deseado por las personas. Este enfoque busca el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo.

El nuevo enfoque es ofrecer un equilibrio cuidadoso entre el imperativo humano y el imperativo tecnológico. Los ambientes laborales, y los empleos que existen en ellos, requieren adaptarse tanto a las personas como a la tecnología. Este es un nuevo esquema de valores y una forma de pensamiento que destaca la calidad de vida en el trabajo.

La calidad de vida en el trabajo produce un ambiente laboral más humano. Trata de cubrir tanto las necesidades prioritarias de los trabajadores como las de otro nivel. Busca emplear las habilidades más avanzadas de éstos y ofrecer un ambiente que los aliente a mejorar sus habilidades.

El trabajo humanizado fundamentalmente presupone que es preferible ofrecer lo mejor para los trabajadores, los empleos, la tecnología y el ambiente. Por tanto, el mejor diseño será diferente para adaptarse a diversas situaciones de estas variables. Debido a que se requiere un diseño de trabajo que se adapte a la situación actual. No es una acción única que se establece y se mantiene indefinidamente. Por el contrario, se necesita un reajuste continuo de los factores que acabamos de mencionar, con el fin de mantener ese equilibrio.²⁹

3.8 ORGANIZACION DEL TRABAJO EN LA SOCIEDAD MODERNA

Para motivar a los empleados a actuar más eficientemente, las condiciones tanto psíquicas como económicas del trabajo deben de ser atractivas.

Organización del trabajo. El trabajo, cuando ha de dividirse, debe repartirse en porciones de labor (puestos) que puedan ser llevadas a cabo por los empleados asignados. Las tareas o actividades deben describirse en forma clara y bien definida, para minimizar malentendidos y conflictos entre los empleados y supervisores.

El volumen de trabajo que se ha de llevar a cabo determinará el número de empleados que deben asignarse al mismo. Para un solo trabajo se pueden requerir varios tipos de empleados, cada uno en un puesto diferente. 30

3.9 SATISFACCION EN EL TRABAJO

El que un trabajo produzca satisfacción o no, depende de elementos tales como habilidades, motivaciones, cultura y otros factores. Se ha desarrollado un modelo con diez claves que se consideran tienen un efecto sobre la satisfacción que debe ser derivada de un puesto. Ellas son:

- 1.- La variedad (herramientas, equipos, actividades y lugar de trabajo)
- 2.- La autonomía (independencia y control al efectuar un trabajo)
- 3.- La interacción (número y tipo de interrelaciones)
- 4.- El conocimiento y la habilidad (tiempo requerido para ser eficiente)
- 5.- La responsabilidad (cercanía de supervisión y costo de los errores)
- 6.- La identidad con la tarea (cómo la contribución propia se suma al esfuerzo total)
- 7.- La información (posibilidad de mantenerse informado)
- 8.- El pago (sueldos y beneficios)
- 9.- Las condiciones de trabajo (ambiente físico de trabajo)
- 10.- El tiempo de ciclo (tiempo necesario para llevar a cabo una unidad de trabajo)

La mayor dificultad para determinar cómo aumentar la satisfacción en la realización del trabajo procede de las diferencias individuales en habilidades, antecedentes y condición social que dificultan establecer los modelos de necesidades psicológicas específicos de los empleados. Como resultado de estas diferencias, el trabajo que es aburrido, repetitivo y sin desafío, para un individuo, puede ser satisfactorio para otro.

Diferencias en habilidad

Los empleados que tienen grandes habilidades para hacer su trabajo tienen una mayor probabilidad de sentirse satisfechos con él. Los puestos deben de dar a los empleados oportunidad de utilizar sus habilidades hasta donde se pueda, de otro modo, la falta de aprovechamiento de sus habilidades puede ser una fuente de desagrado y frustración.

Diferencias en aptitudes y en adaptación al personal.

Los empleados que se adaptan con facilidad probablemente estarán más satisfechos, con sus situaciones de trabajo que los que no se adaptan. Más aún si la falta de adaptación proviene de problemas del individuo, no es probable que se pueda reducir su insatisfacción rediseñando el puesto o el ambiente de trabajo.

Diferencias en la percepción de lo que es justo.

Es esencial que las recompensas financieras y psicológicas que reciben los empleados sean equitativos, tanto en términos de lo que se les está exigiendo, como en términos de lo que están recibiendo por su trabajo.

Diferencias en la búsqueda del prestigio ocupacional.

Los empleados pueden derivar satisfacción del prestigio que le puede dar su ocupación o de la reputación de la organización en que ellos trabajan. Puede ser una fuente de satisfacción para ellos que sus amigos y conocidos sepan que ellos son parte de una organización de prestigio, aunque esta sea pequeña.

Satisfacción a través del enriquecimiento del puesto.

El enriquecimiento del puesto es esencialmente un incremento de funciones, de autonomía y de responsabilidad que les permite a los empleados tomar más decisiones.

Da a los empleados una oportunidad de hacer mayor uso de sus conocimientos y habilidades al planear, ejecutar y controlar las labores de su puesto.

Abarca la posibilidad de delegar a un grupo de trabajo mayor autonomía en la ejecución de sus trabajos. La contribución básica de esta técnica es la de hacer que los trabajos de los empleados sea más significativo y darles un mayor sentido de responsabilidad y un mejor conocimiento de los resultados de sus esfuerzos.

Reacción ante el enriquecimiento de puestos

El enriquecimiento de puestos puede crear un conflicto con la lucha de algunos sindicatos por mantener el control de los trabajadores. Este control puede ser sobre la manera como el trabajo ha de hacerse, sobre los criterios de producción, etc. El hecho de que muchos líderes obreros no estén entusiasmados con el enriquecimiento de puestos hacen que las organizaciones deban proceder cautelosamente para iniciar tales programas.

Limitaciones del enriquecimiento de puestos.

A pesar de los beneficios que pueden ser logrados por el enriquecimiento de puestos, éste no debe ser considerado como una panacea que supera todos los problemas de producción y de inconformidad laboral. Es probable que los programas de enriquecimiento de puestos logren más éxito en algunas situaciones de trabajo que en otras.

No es la solución a problemas de inconformidad por los bajos pagos y prestaciones, a la inseguridad de empleo, a la incompetencia técnica, o la baja productividad por las malas herramientas y materiales o el trabajo administrativo inadecuado.

Algunos empleados no quieren más responsabilidad o autonomía. Tampoco les gusta la idea de recibir órdenes de sus compañeros o de sentirse prestionados a trabajar más duro por otros miembros del equipo de trabajo.³¹

3.10 INCONFORMIDADES DEL PERSONAL.

Es probable que los problemas laborales se resuelven más fácilmente si se reconocen previamente y si se tiene un bagaje de soluciones alternas para actuar a fin de solucionarlos rápidamente. Algunos empleados pueden tener dificultad para revelar sus inconformidades, pero otros reclamarán sin demora cualquier agravio percibido aunque puede ser que ellos no sean capaces de reconocer la naturaleza verdadera de sus quejas o de describirlas con precisión.

El departamento de personal puede descubrir problemas a través de investigaciones de opinión, llevadas a cabo a través de su comunicación directa con los empleados o por medio de especialistas contratados para ese propósito. Sin embargo, el mejor medio son los supervisores inmediatos que están en contacto continuo con los empleados y que pueden detectar y escuchar cualquier queja.

Por esta razón, es importante que los supervisores creen una atmósfera y una relación que aliente a los subordinados a hablar y discutir cualquier cosa que pueda molestarlos sin temor de provocar resentimiento. Puesto que algunos individuos pueden tener dificultad en expresarse o en identificar precisamente la causa exacta de su desagrado, el supervisor debe aprender a ser hábil en ayudarles a expresar sus sentimientos.

Usualmente los problemas que son más difíciles de resolver son aquellos que los subordinados no quieren o no son capaces de expresar. Tales problemas pueden reflejarse en actitudes como la negligencia, mal genio, apatía, retrasos, indiferencia, baja calidad y cantidad de trabajo.

El supervisor capacitado será aquel que no haga interpretaciones inadecuadas de las quejas, sin considerarlas como ataques personales, con el propósito de diagnosticar y corregir las causas reales de los problemas.

La inconformidad relacionada con el trabajo, sucede con frecuencia a causa del fracaso de los empleados al no poder hacer su trabajo satisfactoriamente. Los empleados que están colocados en un trabajo que no les agrada o que carecen de orientación adecuada, de entrenamiento o de supervisión, probablemente son más propicios a obrar de manera no satisfactoria, de estar descontentos con su empleo y a llegar a ser empleados con problemas.

El factor que determina la satisfacción de un trabajador no es necesariamente la naturaleza de las funciones, sino más bien si está capacitado y si es competente para llevarlas a cabo. A su vez, las insatisfacciones causarán frustraciones que pueden canalizarse en agresión, apatía, evasión, etc. ³²

3.11 REDUCCION DE CONFLICTOS

Aunque siempre habrá quejas por parte de los empleados, los administradores competentes pueden ayudar a prevenir las situaciones que las producen. Siempre que parezca estar desarrollándose un problema, la dirección debe procurar inmediatamente, descubrir las causas y tomar la acción correctiva que sea necesaria. En algunos casos la acción apropiada de corrección puede requerir un cambio en los procedimientos de trabajo o en las condiciones de empleo, en otros casos puede ser lograda a través de mejoras en la comunicación, el trato humano y la consideración demostrada hacia los empleados.

En una investigación al respecto, se demostró que la cantidad de conflictos estaba definitivamente asociada con las siguientes consideraciones: confianza mutua, respeto y cordialidad entre los supervisores y sus grupos, así como un mayor fomento de comunicación efectiva. ³³

Ahora procederé en relación a lo expuesto anteriormente a analizar la empresa en caso, para ver si se presenta el problema en estudio, la inconsistencia en el empleo.

4 LA INCONSISTENCIA EN EL EMPLEO DE LA EMPRESA COCA COLA S.A. DE C.V.

4.1 QUE ES LA INCONSISTENCIA EN EL EMPLEO

En realidad no existen definiciones del término de Inconsistencia en el empleo, aunque algunos autores lo consideraran como rotación de personal y algunos otros como deserción del mismo. Uno de los conceptos que más me gustó y que considero muy entendible es : la disposición de los empleados para abandonar una organización e irse a otra ³⁴

Unos autores mencionan que se refiere a empleados que empiezan y dejan de trabajar para una organización ³⁵

Horst Knapp nos menciona en su libro Porqué cambia el personal de empresa constantemente, que las causas de la rotación de personal puede ser por tres motivos principalmente: circunstancias externas a la empresa, causas debidas a la empresa y motivos personales. ³⁶

En algunas ocasiones habrá motivos que son imputables a la empresa y habrá otras causas que no lo son a esta si no que pueden intervenir una serie de elementos como el cambio de residencia por parte del empleado, problemas familiares, etc.

Las causas o razones que originan esa deserción de los empleados para irse de la organización, deberán ser tomados en cuenta por la dirección y aplicar ciertas medidas para tratar de disminuir este abandono primero, y luego tratar de retenerlos y hacerlos sentir como parte importante de la empresa y que sin estos no se podrían alcanzar los objetivos de la organización, los recursos humanos son considerados como los recursos más importantes con los que cuenta un organismo y los más difíciles de manejar.

La terminología de inconsistencia en algunos textos se refiere a la "falta de consistencia de los empleados en su trabajo".

Yo la considero y lo defino como el abandono por parte de los empleados de la organización para irse a otra donde les ofrezcan mejores condiciones, por ejemplo, un mejor nivel de vida, un desarrollo por parte de estos, etc. Lo manejo como inconsistencia porque me refiero, al porqué los empleados no

son consistentes en su empleo, porqué cambian frecuentemente de organización y no permanecen en ella.

El concepto de rotación de personal va en dos sentidos: por una parte la salida de los empleados de la organización hacia otras (que vendría siendo lo que es la inconsistencia en el empleo), y por otra parte el estar cambiando al personal de un puesto a otro por cargas de trabajo, o que se tenga como política en la organización estarlos cambiando de puesto. Es por eso que yo consideré este término mejor, y es el utilizo en mi investigación.

Breve utilización de los cuestionarios

Aplicé el cuestionario 1 para identificar primeramente cuáles son las causas o razones que pueden originar el problema en estudio, las respuestas obtenidas de la última pregunta fueron tomadas en cuenta para un segundo cuestionario que se aplicó para conocer cuáles eran las causales más importantes de la inconsistencia en el empleo, que representaran mayor problema en la empresa y una vez conocidas estudiarlas a fondo.

El cuestionario 3 lo apliqué para tener información más objetiva sobre las causales, también me proporcionó información necesaria del personal de la empresa y me permitió verificar si la información obtenida a través de los primeros cuestionarios era verídica.

4.2 CUESTIONARIO 1

NOMBRE:

NOMBRE DEL PUESTO:

ANTIGÜEDAD: _

USTED ES PRIMERA VEZ QUE TRABAJA EN LA EMPRESA:

HA ESTADO EN OTRAS EMPRESAS:

NOMBRE	ANTIGÜEDAD	PERIODO (AÑO-AÑO)
---------------	-------------------	--------------------------

PORQUÉ SALIÓ DE LA EMPRESA:

4.3 ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN LA INCONSISTENCIA

Introducción:

En un estudio preliminar que realicé, en el cual apliqué el cuestionario 1, para poder identificar las causas o razones que nos pueden originar el problema de la inconsistencia en el empleo, este estudio lo aplique en la empresa refresquera Coca Cola S.A. de C.V. en los niveles operativos y nivel de supervisión que es donde voy a conocer posteriormente si en realidad se presenta este problema.

En un primer cuestionamiento que realicé sobre posibles circunstancias de la inconsistencia en el empleo, decidí lanzar una pregunta fundamental abierta para poder obtener mayor información para mi investigación. ¿Porqué salió de la empresa?

Muestra:

La muestra tomada para este primer cuestionamiento fue de 10 trabajadores tanto del personal de confianza como sindicalizado de un universo de 101 trabajadores, el tamaño de la muestra fue pequeña porque lo utilicé como una muestra preliminar.

Estadística:

La muestra es de 10 trabajadores y el universo es de 101 trabajadores (personal de confianza y sindicalizado), la muestra representa 9.90% del total del universo de trabajadores de la empresa.

Resultados:

Los resultados obtenidos a través de este cuestionario fueron los siguientes:

Obtuve una serie de respuestas que fueron tomadas de la pregunta clave de este cuestionario, las cuales me sirvieron para conocer de una manera más objetiva cuales elementos son los que influyen en el problema en estudio. Y a continuación explicaré brevemente cada uno de estos elementos.

** Por no convenirme el sueldo:*

Posiblemente el sueldo que percibe, no le alcanza para satisfacer sus necesidades primarias, secundarias y terciarias, por no haber más prestaciones.

** Motivos personales:*

Por tener problemas familiares, por no haber oportunidad de desarrollo, la salud y problemas con otras personas.

** Por faltar algunos días en los que yo tuve problemas:*

Por presentarse problemas en la familia, por tener alguna enfermedad, tener que salir de la ciudad, etc.

** Por terminarse el contrato:*

Por no haber oportunidades de renovarlo, por no haber más trabajo, etc.

** Porque el puesto no me gustaba:*

Por no haber iluminación, exceso de trabajo, demasiado aburrido, por no haber seguridad para el trabajo, etc.

** Cambio de ciudad:*

Por tener problemas familiares, problemas de salud, problemas con compañeros, etc.

** Problemas con mi jefe:*

Falta de comprensión, discusiones, medio ambiente laboral muy pesado, etc.

** Problemas con los compañeros de trabajo:*

Medio ambiente de trabajo no favorable, exceso de confianza de algunos empleados, relaciones informales dentro de la misma área, etc.

** Por exceso de trabajo:*

Porque hay muy poco personal, por no tener el equipo adecuado para realizar su trabajo, etc.

** Por tener mucha responsabilidad en mi puesto:*

Por tener mucho personal a su cargo, tener las tareas más difíciles del área, manejo de dinero, etc.

** Porque no era la carrera que había estudiado:*

Por estar en una área fuera de mi conocimiento o de mi experiencia.

** Por no creer en problemas con mi familia:*

Por tener problemas familiares, problemas de salud, tener que salir de la ciudad, etc.

** Renuncia voluntaria:*

No me gustaba el ambiente de trabajo, problemas con mi jefe, problemas de salud, problemas con mis compañeros de trabajo, etc.

** Por presentarse nuevas oportunidades en otra empresa:*

Tener más cerca otra empresa, mayores sueldos, oportunidad de ascensos, más prestaciones, etc.

** Me ocasiona problemas de salud mi lugar de trabajo:*

Falta de iluminación en el área, exceso de ruido, falta de ventilación, etc.

** No me adapté al lugar de trabajo:*

Horario muy pesado, instalaciones inadecuadas, no hay seguridad, equipo de operar muy molesto, no es lo que yo pensaba, etc.

** Estoy trabajando porque me salió esta oportunidad:*

Por la cercanía del trabajo, facilidad de horario, sueldo razonable, porque hay amigos en la empresa, etc.

Estos elementos los voy a reafirmar en un estudio posterior, y algunos otros que consideré importantes, en los que me avocaré en el nivel operativo y de supervisión.

4.4 CUESTIONARIO 2

NOMBRE.....

NOMBRE DEL PUESTO..... ANTIGÜEDAD..... ES LA PRIMERA VEZ QUE
TRABAJA EN LA EMPRESA SI..... NO.....

HIA TRABAJADO EN OTRAS EMPRESAS SI..... NO.....

MIENCIONE EL NOMBRE DE LAS EMPRESAS

NOMBRE..... ANTIGÜEDAD..... PUESTO.....

NOMBRE..... ANTIGÜEDAD..... PUESTO.....

NOMBRE..... ANTIGÜEDAD..... PUESTO.....

ES USTED EMPLEADO DE CONFIANZA SI..... NO.....

ES USTED EMPLEADO SINDICALIZADO SI..... NO.....

MIENCIONE PORQUÉ SE SALIÓ DE LA EMPRESA EN LA CUAL LABORABA. PUEDE
MARCAR UNA O MAS RESPUESTAS SEGUN SEA SU CASO CON UNA X

..... Por no convenirme el sueldo.

..... Motivos personales.

..... Por faltar algunos días en que yo tuve problemas.

..... Por terminarse el contrato.

..... Porque ese puesto no me gustaba.

..... Cambio de ciudad.

..... Problemas con mi jefe.

..... Problemas con los compañeros de trabajo.

..... Por exceso de trabajo.

..... Por tener mucha responsabilidad en mi puesto.

..... Porque no era la carrera que había estudiado.

..... Por no creer en problemas con mi familia.

..... Renuncia voluntaria.

- Por presentarse nuevas oportunidades en otra empresa.
- Me ocasionó problemas de salud mi lugar de trabajo.
- No me adapté al lugar de trabajo.
- Estoy trabajando porque me salió esta oportunidad.

Introducción:

Para esto apliqué un segundo cuestionamiento, tanto a nivel operativo como a nivel de supervisión, en el cual enumeré una serie de elementos que yo considero como posibles causales de la inconsistencia en el empleo, las cuales fueron proporcionadas por los mismos empleados en un primer cuestionamiento, al preguntarle ¿Porqué se salió de la empresa?.

Este cuestionario 2 es más elaborado para que me permita obtener una mayor información, sobre los empleados de la empresa y fundamentalmente que me permita conocer cuales son las causales más importantes de la inconsistencia en el empleo y que representan mayor problema en la organización, para poder estudiarlas a fondo posteriormente.

Muestra:

La muestra al igual que la del cuestionario 1 es de 10 trabajadores tanto del personal de confianza como también del sindicalizado de un universo de 101 trabajadores, el tamaño de la muestra lo considere también pequeño, porque ya conozco los posibles elementos a hora voy a estudiar los más importantes para este estudio.

Estadística:

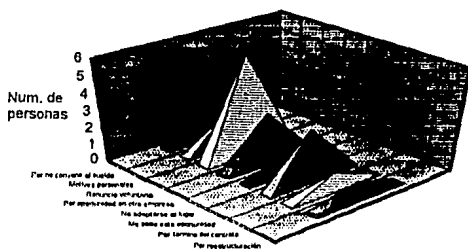
La muestra es de 10 trabajadores (personal de confianza y personal sindicalizado), la muestra representa un 9.90 % del total del universo de trabajadores que es de 101.

4.5 TABLA DE CONTEO DE DATOS**UNA MUESTRA TOMADA DE 10 TRABAJADORES**

		CONTEO	FRECUENCIA
I	Por no convenirme el sueldo.	IIII	4
II	Motivos personales.	II	2
III	Renuncia voluntaria.	IIIIII	6
IV	Por presentarse nuevas oportu- nidades en otra empresa.	III	3
V	No me adapté al lugar de trabajo.	I	1
VI	Estoy trabajando porque me salió esta oportunidad.	III	3
VII	Por terminarse el contrato.	I	1
VIII	Por reestructuración de la empresa.	I	1

4.6.GRAFICA DE LA MUESTRA DE 10 TRABAJADORES

Muestra 10 trabajadores



* Resultados obtenidos del cuestionario 2

Antes de entrar a explicar los elementos que intervienen en la inconsistencia en el empleo, quiero hacer notar que tomé cinco elementos los cuales fueron los que tuvieron más peso y fueron obtenidos mediante la aplicación del cuestionario 2, como se muestra en la tabla de conteo.

4.7. DETECCION DE ELEMENTOS DE LA INCONSISTENCIA

4.7.1. MOTIVOS PERSONALES

Esta causal es tan variada como lo es la conducta humana, doy mención a las más comunes.

Si el trabajador afectado no permiten que madure en su interior por parte de la empresa y crean el motivo válido; existen motivos personales independientes que puedan inducir al trabajador a cancelar su contrato de trabajo.

Un trabajador abandona su puesto cuando cambia de vivienda o de lugar de residencia por motivos justificados y no le es ya posible trasladarse a su lugar de trabajo habitual (se incluyen en este caso los de migración).

También puede deberse a la ansiedad o conocido también como angustia la cual es causa de una gran variedad de conflictos; la ansiedad consta de dos componentes: uno somático (disturbios en la respiración, temblor, sudoración) que se le conoce como desordenes físicos y los desordenes afectivos que es psicológico que se puede manifestar como un estado de inquietud, impotencia de hacer algo respecto a situación personal.

Una de las causas más frecuentes de ansiedad es la frustración que ocurre siempre cuando una persona se encamina a alcanzar una meta y se le interpone un obstáculo que se lo impide: la amonestación de un superior, ser objeto de burla, trabajar en lo que no podemos hacer, problemas económicos, conflictos conyugales, divorcio, muerte del cónyuge, matrimonio, enfermedad personal, de un ser querido, etc.

La angustia es una ansiedad intensa causada por una situación real ó psíquica considerada peligrosa por el yo del sujeto que la reprime.

Todos los humanos nos encontramos con frecuencia ante impulsos instintivos que surgen en nuestro inconsciente, y que por razones personales unos pueden canalizar y manejar adecuadamente. Mientras más impulsos reprima menos capacidad tendrá de manejarlas adecuadamente lo que inevitablemente seguirán surgiendo de sus urgencias instintivas, estos impulsos son muy difíciles de manejar porque casi siempre están relacionados con la agresividad y la sexualidad en formas y de manera inaceptables

para el super yo del sujeto (conciencia moral personal), agresión a padres, a hijos, hermanos, sexualidad desviada u homosexual, etc.

El estrés se refiere al mismo problema de la ansiedad y la angustia con algunas variantes más que el fondo, al trabajo y la productividad del individuo sujeto al estrés, alguna lista de eventos que intervienen en el estrés en el lugar de trabajo: Estar en competencia con algún colega, la muerte de uno de ellos, comenzar un nuevo empleo, disminución de ingresos, ambiente ruidoso, compañeros y supervisores poco comunicativos, conflictos con un compañero o supervisor. Algunos otros que ocurren en nuestra vida diaria, fuera del trabajo, que también son considerados como causantes del estrés: cambio de domicilio, venta de la casa, vacaciones, compra de una casa, dificultades con parientes políticos, la muerte del esposo(a), etc.

Se plantea también la situación cuando se trata de un cambio de profesión proyectado o presupuestado por alguien; ante esta situación se suele hallar al trabajador cuando, poseyendo quizá un aprendizaje completo de un oficio, se le propone volver a él, cuando los familiares o amigos presionan para que acepte una actividad que le conviene. En tales casos suele tratarse de abandono de trabajo en una cadena de montaje o en un proceso de máquinas que nunca le fue familiar, y acepta a veces un salario inferior o un horario mayor con tal de trabajar en un autentico oficio.

No es precisamente el peor personal que tiene problemas de esta clase, si no mas bien el mejor que siente inquietud por adquirir una verdadera formación. Existen muchos motivos para que el trabajador decida abandonar su trabajo, pero los comentados cambios de vivienda y de profesión han resultado especialmente importante ³⁷

4.7.2. POR QUÉ CONVENIR EL SUELDO

Lo primero que un trabajador busca al ingresar a una empresa es obtener un salario justo y proporcionado a la importancia de sus labores; es cierto que cuando se superan estos límites pueden ser un elemento secundario.

Salario: es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo, se integra con los pagos hechos en efectivo por cuenta diaria, gratificaciones, prestaciones en especie, etc. ³⁸

A trabajo igual desempeñado en puesto, jornada o condiciones de eficiencia también iguales debe corresponder salario igual. Los plazos para el pago de este nunca podrán ser mayores de una semana para las personas que desempeñan un trabajo material y de quince días para los demás trabajadores ¿qué es lo que diferencia el sueldo del salario?. Si los salarios no son suficientes, por lo menos para procurar un nivel decente de vida sin angustias económicas, no podrá haber interés por el trabajo.

El salario permite al trabajador satisfacer sus necesidades físicas y las de su familia, no porque el puesto ofrezca todo cúmulo de satisfacciones que desea, dejará de requerir un salario razonable.

Existen varias teorías de motivación administrativas que nos sirven para entender qué motiva a la conducta humana, el estudio de estas teorías nos ayudará a explicar la naturaleza compleja del proceso motivacional.

Una de las teorías sobre la motivación que más ha influido en las corrientes contemporáneas es la de MASLOW su teoría es conocida como la teoría de la jerarquía de las necesidades, porque las necesidades humanas están organizadas según un sistema de prioridades, esta teoría es la que yo considero más importante para mi investigación. Al utilizarla uno debe de estar consciente de que cada individuo tiene un parámetro distinto de necesidad, lo cual sólo se puede entender al estudiar a un individuo en concreto.

La teoría se agrupa en cinco categorías:

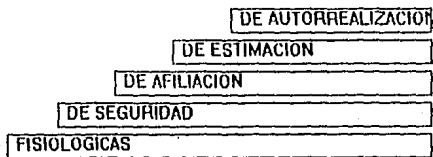
I.- Las necesidades fisiológicas: En este grupo se incluyen necesidades de comida, agua, aire, descanso, cuya satisfacción es necesaria para el mantenimiento del equilibrio corporal.

II.- Las necesidades de seguridad: Incluyen necesidades de seguridad tanto física como psicológica, la necesidad de estar protegido de los peligros externos que amenazan a nuestro cuerpo y a nuestra personalidad, los empleados quieren trabajar en empleos donde no se expongan a peligros y que den garantías de permanencia dentro y fuera de la empresa.

III.- Las necesidades de afiliación: La necesidad de integrarse socialmente es la principal en esta categoría; un individuo desea tener relaciones amistosas con otras personas y desea ser respetado por su grupo social.

IV.- Las necesidades de estimación : Incluyen el deseo del respeto de sí mismo, la suficiencia, la destreza y competencia, la confianza frente al mundo. También se le incluyen en este grupo el deseo de una buena reputación o de prestigio, el respeto y la estimación de otras personas.

V.- La necesidad de autorrealización: Es el deseo de una persona de cumplir con sus propias metas, es decir, la tendencia a realizar y desarrollar su propio potencial (lo que uno puede ser y debe ser).³⁹



* Prioridad de las necesidades humanas.

4.7.3. RENUNCIA VOLUNTARIA

La renuncia al trabajo presentada por el trabajador no constituye un convenio o algún otro acto de aquellos que conforme a la ley federal de trabajo, requiere para su validez hacerse ante la junta y ser aprobados por esta, sino que dicha renuncia constituye un acto unilateral del trabajador, que de ese modo decide a poner fin a la relación del trabajo que lo liga con la empresa.

El empleado opta por terminar su relación laboral de manera más o menos espontánea, presentando una renuncia al puesto que ocupa. En muchas ocasiones la renuncia puede deberse a una relación conflictiva con uno o varios miembros de la organización, a mejores ofertas externas de otras empresas o por razones personales entre otras. Cuando se producen renunciaciones voluntarias en una organización las vacantes se llenan por los canales normales de reclutamiento.

Las decisiones abarcan un rango que va desde las más simples (por ejemplo: llegar tarde al trabajo) que afecta solo a quien las toma, hasta aquellas extremadamente complejas (por ejemplo: faltar un día al trabajo) que afectan a muchas personas.

El que va a decidir, tratará de elegir la alternativa que ofrezca la mayor cantidad de consecuencias deseadas y el mínimo de indeseadas.

Lo que un individuo puede pensar que es maravilloso para él y para su grupo, puede diferir de lo que cada uno de los otros piense; la mejor forma de realizar los objetivos propios (o de una empresa) es utilizando los conocimientos al máximo.

Mejorar al máximo su condición económica y social, ganar prestigio, reputación, respeto y admiración, vivir muy bien con el menor esfuerzo, tener una salud a toda prueba, poder ayudar económica y moralmente a la gente, lograr dinero y seguridad en el futuro, disfrutar de una vida perfecta, vivir de acuerdo a sus creencias, tener un trabajo que le dé muchas satisfacciones, tener un empleo seguro.

A unas personas estas metas les pueden parecer sencillas, exageradas o tontas pero cada persona tiene ideas distintas de lo que les gustaría, así, lo que a unos puede parecerles maravilloso a otros les parecerá absurdo.

De forma parecida los ejecutivos de una compañía pueden establecer como objetivos intermedios lo que ellos consideran que asegurarán en el futuro bienestar de la compañía: crecer para desarrollarse, asegurar el bienestar de los empleados, aumentar las ventas, acumular reservas financieras que den a la compañía seguridad, el llegar a ser líder en la industria, etc.

A fin de reducir la pérdida de sus valiosos recursos humanos, los departamentos de personal pueden llevar a cabo varias acciones, el nivel de renuncias voluntarias pueden reducirse mediante un ambiente de trabajo satisfactorio, un puesto interesante y atractivo, supervisión de alta calidad y oportunidades de desarrollo.⁴⁰

4.7.4_OPORTUNIDAD DE ESTE TRABAJO

Existen algunas normas, las cuáles cito adelante para lograr una mejor comprensión de las personas que al iniciar su vida de trabajo, dentro de la organización, que se ponen a su consideración y que merecen pensarse y seguirse:

- Es justo reconocer que quieran cuanto antes asumir funciones de responsabilidad.
- Es necesario dar seguridad al personal de que su trabajo podrá enriquecerse.
- No podrán producir si no se les dan a conocer los objetivos y la estructura de la empresa.
- Se debe de admitir que sus capacidades solo fructificarán si se les emplea correctamente.
- Es deber de los ejecutivos ayudar a que se integren activamente en la comunidad.
- Es necesario reconocer que si no se da esa integración, su comportamiento les perjudicará a ellos y a toda la comunidad también.
- Se debe recordar ante todo que solo cuando encuentren satisfacción en el trabajo, podrán las personas dar lo mejor de si mismos.
- Estoy laborando porque no hay trabajo, de mi profesión.
- Me ofrecieron esta oportunidad, y creo me da buenos ingresos.
- Gano más que en mi profesión.
- Nada mas voy a trabajar un tiempo y luego me dedicaré a lo mío.

El personal que viene al trabajo hoy es como el joven de antaño que venía a la empresa. Hoy la edad promedio del que trabaja o del que busca trabajo es más baja que antes, siempre inferior a los treinta años.

La entrada al trabajo supone para la mayoría la entrega a tareas monótonas, rutinarias en un ambiente ruidoso y no siempre limpio, el aprendizaje y el entrenamiento fastidiosos, y la ruptura con una vida idealizada en que el trabajo manual ó profesional jugaría el papel de una actividad creadora.

El ambiente se concreta en las condiciones y trato que rodea el trabajo, política de la empresa, administración, supervisión, relaciones con los demás, vida individual, seguridad. Cuando se combinan adecuadamente motivación y buen ambiente, el resultado es un desempeño motivado del propio trabajo.

Habilidad, potencialidad y oportunidad son los elementos que se conjugan la naturaleza del mejoramiento que se busca en el desempeño de una tarea, la habilidad unida a la potencialidad para ser motivado determina lo que puede llegar a dar de sí una persona.

La habilidad unida a la oportunidad permite que se muestre un individuo en sus capacidades, nunca se podrá motivar a un individuo a quien sus dirigentes no le dan oportunidad de desempeñar una tarea hacia la que no se siente afición.⁴¹

4.7.5. NUEVAS OPORTUNIDADES EN OTRA EMPRESA

No está fuera de lugar recordar el incremento porcentual, siempre ascendente de año a año de divorcios, abuso de drogas, ausentismo en las empresas. Todo esto no es sino un índice del desprestigio que se va extendiendo sobre las instituciones tradicionales: familia, empresa, iglesia, escuela.

Mientras las sociedades van siendo cada vez más ricas en dinero y en educación, al mismo tiempo que se van alejando de las normas éticas y de los valores morales, crecen las expectativas y las exigencias para su satisfacción. Este crecimiento de aspiraciones en el entorno social de la empresa no puede menos que afectar a sus trabajadores.

Se debe hacer frente a la insatisfacción en el trabajo. Su desempeño no llena las aspiraciones del trabajador, las condiciones en que se realiza son degradantes, la inadaptación a las exigencias de iniciativa y responsabilidad del ser humano es alienante, la remuneración queda por debajo de las expectativas del hombre moderno. Indudablemente que la insatisfacción en el trabajo y el desprestigio de la empresa, son otras razones que pueden explicar el interés por la atención del buen trato del personal.

Los desajustes en la empresa que tienen carácter humano, suelen darse con cierta frecuencia, estos desajustes no son atendidos a tiempo y con los medios adecuados pueden llevar al conflicto y a la consiguiente inquietud y malestar social.

Si bien lo anterior es el principal desajuste, qué también derivados del mismo pueden darse los siguientes: los que nacen de las aptitudes del trabajador, los que brotan por falta de información y comunicación, los provocados por la fatiga y monotonía y los que se presentan por injusticias en la distribución de los salarios.

También puede darse en la empresa desajustes entre grupos formales e informales, estos pueden ser grupos dentro de la organización interna de la empresa o grupos formados por las organizaciones sindicales.

Otro punto que se debe tomar en cuenta es la verdadera amistad entre el jefe y el empleado, aspira a que el amigo se desarrolle como persona, madure, se perfeccione y alcance al máximo su propia realización. La falsa amistad es aquella que por egotismo sólo teme no disgustar al amigo. Este respeto o tolerancia en vez de ayudar a la realización de una persona, induce a indolencia, la pereza y la constante inmadurez.

El disgusto que el trabajador puede padecer al recibir la corrección, será tolerable, siempre y cuando el trabajador haya comprendido que su jefe inmediato lo hace para ayudarlo a superarse, a ser un mejor trabajador, porque es su amigo.

Más aún cuando el jefe es exigente produce en su alrededor una tensión creativa, puede ser que este ambiente se sienta al principio incómodo pero es estimulante para el propio desarrollo y madurez del personal. Se debe incrementar la investigación y la técnica para tratar bien al personal, pero que no se le emplee a éste como un medio al que hay que tener contento para que rinda más.⁴²

Como se ha visto en estos factores que tratamos someramente, la inconsistencia es una fuente inagotante de información, es de ello para mí importante profundizar realmente las causas reales que originan la salida del personal, al menos en esta organización.

Hago notar que utilicé los cuestionamientos por ser una parte en la que puedo comprobar las contestaciones y me auxiliaré de entrevistas para fortalecer las respuestas de la gente cuestionada en su caso.

Resultados:

Los resultados obtenidos a través de este muestreo, fueron muy satisfactorios porque me permitieron conocer realmente cuáles son las cinco causales más importantes que afectan al problema de la inconsistencia laboral los cuales explicaré al final de este capítulo.

4.8 CUESTIONARIO 3

DATOS GENERALES

Edad..... Estado civil..... Escolaridad.....

Puesto que desempeña.....

Antigüedad en el puesto..... Antigüedad en la empresa.....

Personal de confianza..... Personal sindicalizado.....

1.- ¿Cuál fue la razón principal por la que quiso ingresar en la empresa ?

2.- Al ingresar a la empresa ¿recibió inducción y capacitación en su trabajo?

Sí..... No..... ¿ Por qué ?

3.- ¿ Se sintió parte del grupo al llegar a la empresa ?

Sí..... No..... ¿ Por qué ?

4.- ¿ Cómo considera el trabajo que realiza ?

Monótono() Rutinario() Variado() Interesante()

5.- ¿Espera usted progresar dentro de la empresa?

Sí..... No..... ¿ Por qué ?

6.- ¿ Qué es lo que más le gusta de su trabajo ?

7.- ¿ Qué es lo que le desagrada ?

8.- ¿ Qué cree que la empresa espera de usted como trabajador ?

9.- ¿ Cómo considera que es el trato para el trabajador en general en la refreshera ?

Bueno..... Regular..... Malo..... ¿ Porqué ?

10.- Físicamente ¿ Cómo considera su área de trabajo?

Bueno..... Regular..... Mala.....

11.- ¿ Creé que cuenta con todas las hereramientas y equipo de seguridad necesario para realizar su trabajo ?

Si..... No..... ¿ Por qué ?

12.- ¿ Qué medidas de seguridad le gustaría que tuviera ?

13.- El lugar de trabajo, ¿ le ocasiona alguna enfermedad?

Si..... No..... Cite algunas enfermedades

¿Está usted asegurado en caso de enfermedad? Si..... No.....

14.- ¿ Qué opinión tiene de la empresa ?

15.- ¿ Se siente parte importante de la empresa ?

Si..... No..... ¿ Por qué ?

16.- ¿ Qué es lo que más le gustaría recibir de su trabajo en la empresa ?

Salario y Prestaciones..... Respeto..... Afecto.....

Experiencia..... Desarrollo Profesional.....

Trabajo Seguro..... Amigos en el trabajo.....

17.- ¿ Cómo considera las prestaciones que otorga la empresa ?

Efectivas..... Deficientes..... No las cumple.....

18.- ¿ Cómo considera su salario ?

Bueno..... Regular..... Malo.....

19.- ¿ Creé usted que los salarios y las prestaciones sean similares a los que ofrecen otras refresqueras ?

Más altos..... Similares..... Más bajos..... ¿ Por qué ?

20.- ¿Le llamaba la atención otra área de la empresa?

¿ Cúal ? ¿ Por qué ?

21.- ¿ Cómo considera la relación entre los compañeros de la empresa ?

Buena..... Regular..... Mala.....

22.- ¿ Cómo considera que es la relación empresa-sindicato ?

Buena..... Regular..... Mala.....

- 23.- Ha tenido alguna vez conflictos con sus compañeros de trabajo
 Si..... No..... ¿ Por qué ? ¿ Cuáles ?
- 24.- ¿ Considera que su jefe inmediato es apto para su puesto ?
 Si..... No..... ¿ Por qué ?
- 25.- ¿ Existen diferencias en el trato de su jefe hacia algunas personas ?
 Si..... No..... ¿ Por qué ?
- 26.- ¿ Siente que su trabajo es reconocido por su jefe y que toma en cuenta sus opiniones ?
 Si..... No..... ¿ Por qué ?
- 27.- ¿ Cuando no se encuentra su jefe puede recurrir a otro jefe inmediato ?
 Si..... No.....
- 28.- ¿ Qué sugiere para mejorar las relaciones y el trato a los trabajadores ?
- 29.- ¿ Qué le gustaría que cambiara de la empresa para que usted se desarrollara mejor como trabajador ?
- 30.- ¿ Si a usted le tocara tomar alguna decisión, que haría para tener éxito con sus compañeros ?

1.9 UNA ULTIMA MUESTRA DEL CASO

Introducción:

Después de haber analizado y fundamentado las causas en forma general que ocasionan el problema en estudio, pasamos a determinar un último cuestionario que nos proporcionará información necesaria del personal de la empresa.

Después de haber elaborado este cuestionario 3, que tiene como finalidad identificar el problema, dentro de las cinco causales encontradas mediante el cuestionario 2, las cuales nos van a dar un punto de referencia más objetivo porque nos van a poder permitir cuestionar estos aspectos más a fondo para el estudio de la inconsistencia laboral.

Muestra:

Para este último cuestionario considero una muestra de 20 trabajadores, de los cuales tomé en cuenta al personal sindicalizado y al personal de confianza; por lo que respecta al personal sindicalizado la muestra fue de 14 trabajadores, siendo el universo de esta de 82.

Por lo que se refiere al personal de confianza la muestra fue menor en relación a la anterior, el tamaño fue de 6 empleados, el total del personal de confianza es de 19.

Estadística:

Por lo que se refiere al personal sindicalizado la muestra fue de 14 trabajadores, de un universo de 82, la muestra representa el 17% del total de los trabajadores. En lo que respecta al personal de confianza, la muestra fue de 6 empleados de un universo de 19 por lo tanto la muestra representa un 31.5% del total de estos.

Al igual que en los otros cuestionarios, éste será igual para ambos tipo de personal.

4.10. Hoja de trabajo de Interrelación Estadística

Preguntas	Personal Sindicalizado	Personal de Confianza
1.- Razón principal por la que quiso ingresar	Por conocimiento en el ramo.....5	Necesidad de trabajar...4
	Falta de trabajo.....3	Se presentó la oportunidad.....1
	Superarme3	Mejores perspectivas....1
	Otras.....3	
2.- Al ingresar ¿recibió inducción y capacitación?	Sí 10	Sí5
	No.....4	No.....1
3.- ¿Se sintió parte del grupo al llegar?	Sí 13	Sí6
	No..... 1	
4.- ¿Cómo considera el trabajo?	Rutinario..... 1	Rutinario.....3
	Variado.....5	Variado.....2
	Interesante 9	Interesante3
		(Hago notar que contestaron a 2 respuestas).
5.- ¿Espera progresar en la organización?	Sí 14	Sí6
6.- ¿Qué le gusta de su trabajo?	Trato a clientes 6	Relación con diferentes personas.....2
	El ambiente.....2	Trato directo con compañeros y clientes.....2
	Trabajo medio turno.....2	Otros.....2
	Otros.....4	

Preguntas	Personal Sindicalizado	Personal de Confianza
7.- ¿Qué le desagrada del trabajo?	Nada4 Falta de respeto2 Problemas con compañeros2 Otros.....6	Carga de trabajo.....1 Falta de apoyo.....1 Otros.....4
8.- ¿Qué cree que espera la empresa de usted?	El máximo de trabajo y esfuerzo6 Buenos resultados6 Otros.....2	Dar una buena imagen .1 Trabajar desarrollando a mi gente.....1 Otros.....4
9.- ¿Cómo considera el trato al trabajador?	Bueno7 Regular.....7	Bueno3 Regular2 Malo1
10.- Area de trabajo físicamente.	Buena8 Regular.....6	Buena3 Regular.....3
11.- ¿Cuenta con todas las herramientas y equipo necesario?	Sí6 No.....8	Sí.....4 No.....2
12.- Medidas de seguridad que le gustaría.	Máximas y necesarias4 Fajas5 Guantes.....5 (Hago notar que algunos contestarán 2 veces).	Lentes protectores2 Guantes y fajas.....4 Otras.....4
13.- ¿El lugar de trabajo le ocasiona alguna enfermedad?	Sí3 No.....11	No.....6
¿Esta usted asegurado?	Sí9 No.....5	Sí6

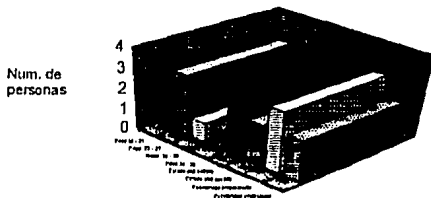
Preguntas	Personal Sindicalizado	Personal de Confianza
14.- ¿Qué opinión tiene de la empresa?	Es buena empresa y buenos resultados..... 7 Regular..... 2 Otros..... 5	Posibilidad de crecer....1 Buena1 Otros.....4
15.- ¿Se sintió parte importante de la empresa?	Sí 9 No..... 5	Sí 5 No..... 1
16.- ¿Qué le gustaría recibir de su trabajo?	Salario y prestaciones..... 8 Respeto..... 5 Experiencia y afecto..... 5 Desarrollo profesional y trabajo..... 6 Amigos en el trabajo 5	Salario y prestaciones .5 Experiencia y amigos..3 Desarrollo profesional..6
(Hago notar que algunos contestaron 2 o más respuestas).		
17.- ¿Cómo considera las prestaciones de organización?	Efectivas 9 Deficientes 5	Efectivas.....4 Deficientes1 No las cumple1
18.- ¿Cómo considera su salario?	Bueno 3 Regular 11	Bueno1 Regular.....4 Malo1
19.- ¿Cree usted que los salarios y prestaciones son similares a otras empresas?	Más alto..... 3 Similar 9 Otros..... 2	Más alto.....1 Similar.....4 Más bajo.....1

Preguntas	Personal Sindicalizado	Personal de Confianza
20.- ¿Le llama la atención otra área de la empresa?	Supervisor 1 No.....5 Restero y montacargas ...4 Otros.....4	Gerencia1 Supervisor1 Otros.....4
21.- ¿Cómo es la relación entre compañeros?	Buena 7 Regular..... 7	Buena1 Regular.....5
22.- ¿Cómo es la relación empresa-sindicato?	Buena 6 Regular..... 8	Buena2 Regular.....1 No saben.....3
23.- ¿Ha tenido usted conflictos con sus compañeros?	Sí 5 No..... 9	Sí3 No.....3
24.- ¿ Su jefe inmediato es apto para el puesto?	Sí 13 No..... 1	Sí5 No.....1
25.- ¿El jefe trata diferente a las personas?	Sí 6 No..... 8	Sí1 No.....5
26.- ¿Su trabajo es reconocido por su jefe y toma en cuenta sus opiniones?	Sí 11 No..... 2 Otros..... 1	Sí6
27.- ¿En ausencia de su jefe puede recurrir a otro?	Sí 13 No..... 1	Sí4 No.....2

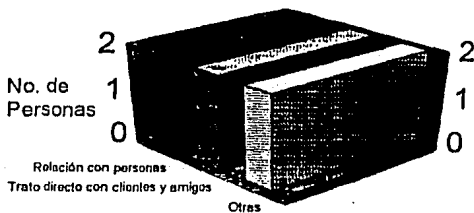
Preguntas	Personal Sindicalizado	Personal de Confianza
28.- ¿Qué sugiere para mejorar las relaciones y el trato entre los trabajadores?	Que haya respeto y confianza4 Que haya menos problemas entre ellos3 Que sean cumplidos y mayor convivencia4 Otros3	Mayor capacitación y comunicación con el personal3 Más atención a sus necesidades y que exista respeto2 Trato igual al personal por parte de los jefes ...1
29.- ¿Qué le gustaría que cambiaran en la empresa para usted desarrollarse?	Que haya oportunidad de desarrollarse3 Así esta bien3 Apoyo con las unidades .3 Otros5	Que cambiaran algunas personas que ocupan puestos2 limitar los problemas....1 Otros3
30.- Si toman una decisión ¿qué haría para tener éxito?	Consultarlo y ver el interés del personal....7 Tomar la decisión aceptada.....2 Otras5	Tomar una decisión que no perjudique a compañeros3 Oír opiniones provechosas1 Otras2

4.11 GRÁFICAS

4.11.1 PERSONAL DE CONFIANZA



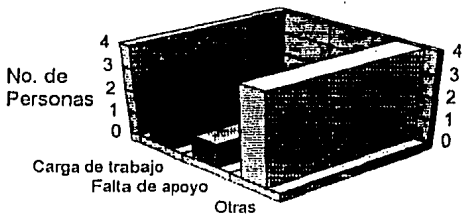
Personal de confianza



Que le gusta del trabajo

- A) Relación con personas; una constante interacción con las personas.
- B) Trato directo; relación constante con los clientes de la empresa.
- C) Otras; algunos elementos de menor importancia que le agradan a los empleados.

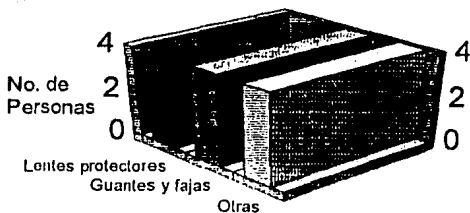
Personal de confianza



Que le desagrada del trabajo

- A) Carga de trabajo; trabajo que no se planca bien y que ocasiona molestias en el personal.
- B) Falta de apoyo; se necesita más apoyo como orientación como orientación, confianza, por parte de la dirección hacia los empleados para sentirse más protegidos.
- C) Otras; algunos elementos de menor importancia que no les agradan.

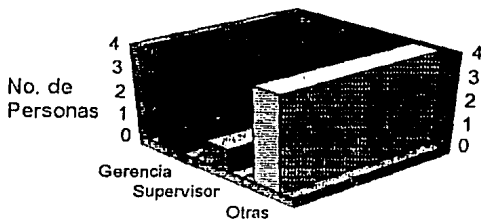
Personal de confianza



Que medidas de seguridad le
gustarían

- A) Lentes protectores; para prevenir accidentes en el trabajo por roturas de botellas, etc.
- B) Guantes y Fajas; para prevenir enfermedades por cosas pesadas, fracturas, etc.
- C) Otras; aquí se consideran unas de menor importancia por lo que no se mencionan.

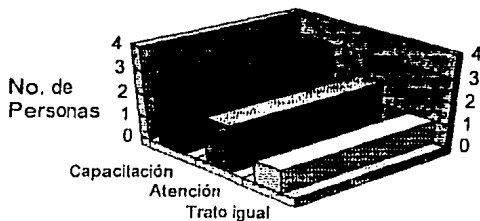
Personal de confianza



Le llama la atención otra área

- A) Gerencia; es el más alto puesto dentro de la organización.
- B) Supervisor; un puesto de nivel medio que permite mayores perspectivas para los empleados en cuanto a remuneraciones, prestaciones, etc.
- C) Otras.

Personal de confianza



Que sugiere para mejorar las relaciones

- A) Capacitación; una constante y periódica adquisición de conocimientos para desarrollar su trabajo.
- B) Atención; una mejor atención de los jefes hacia los empleados respecto a dudas, sugerencias por parte de estos que les permita laborar mejor.
- C) Trato Igual; que se den las relaciones similares hacia todo el personal de la empresa, independientemente del puesto que ocupen.

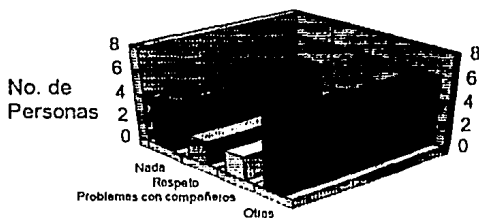
4.11.2 PERSONAL SINDICALIZADO



Que le gusta del trabajo

- A) Trato a clientes; el tener una constante relación con los clientes (detallistas).
- B) El ambiente; las buenas relaciones y todo lo que rodea al medio en que se trabaja.
- C) Trabajo medio turno; por ser un trabajo únicamente de medio día.
- D) Otras; aquí se agrupan algunos elementos de menor importancia, que les gustan a los empleados de su trabajo.

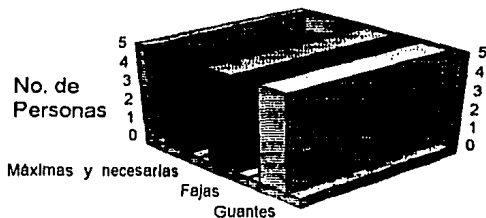
Personal sindicalizado



Que le desagrada del trabajo

- A) Nada; el trabajador se siente satisfecho en su área de trabajo.
- B) Respeto; que exista respeto, por un lado del personal hacia sus superiores y de estos hacia todo el personal.
- C) Problemas con compañeros; como por ejemplo discusiones, inconformidades de los empleados de la misma área o hacia el resto de la empresa, etc.
- D) Otras; aquí se agrupan algunos elementos de menor importancia, desfavorables hacia el trabajo de los empleados.

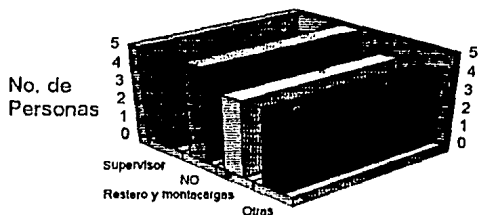
Personal sindicalizado



Que medidas de seguridad le gustarian

- A) Máximas y necesarias; medidas favorables para que el personal realice mejor su trabajo y de manera más segura.
- B) Fajas; para prevenir posibles accidentes en el trabajo como hernias, etc.
- C) Guantes; para prevenir accidentes como fracturas, torceduras de los dedos, etc.

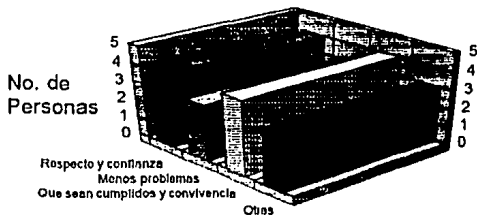
Personal sindicalizado



Le llama la atención otra área

- A) Supervisor; deseo de estar en un puesto que le pueda dar más conocimientos.
- B) No; se sienten algunos empleados satisfechos en sus puestos.
- C) Restero y montacargas; deseo de cambiar de puestos de unos empleados que quieren realizar su trabajo dentro de la organización.
- D) Otras.

Personal sindicalizado



Que sugiere para mejorar las relaciones

- A) Respeto y confianza; que se den las buenas relaciones entre todo el personal.
- B) Menos problemas; que haya más comunicación del personal hacia sus superiores y viceversa.
- C) Cumplidos y convivencia; cumplir con lo dispuesto en los lineamientos y un ambiente propicio para laborar.
- D) Otras.

4.11.3. BREVE EXPLICACION DE LAS GRAFICAS

Las gráficas expuestas anteriormente fueron tomadas de los resultados obtenidos a través del cuestionario 3, los cuales al igual que los otros cuestionarios, fueron aplicadas a ambos tipo de personal de la empresa.

Decidí conveniente representar únicamente las gráficas que aparecen, porque considero que son de las preguntas más importante para el estudio del problema y me permitieron obtener la información deseada para poder determinar e indagar sobre los resultados.

Resultados:

Dentro de los resultados obtenidos, encontramos que interior de las causales en estudio intervienen otros elementos que no se habían contemplado y que son parte fundamental de estos.

Sin embargo estos resultados, fueron muy favorables porque me permitieron llegar al fondo del problema en estudio y también verificar que la información obtenida a través de los otros cuestionarios, se iba relacionando con este último y que me permitió poder determinar si se presenta o no el problema en estudio en la organización

Con los resultados obtenidos mediante los cuestionarios y de algunas otras técnicas como la observación, la entrevista y desde luego basándome en las cuestiones teóricas para poder sustentar el caso, me permitieron poder proponerle a la empresa refresquera Coca Cola S.A. de C.V., algunas medidas aconsejables para aplicar en la reducción del personal que a continuación menciono.

4.12 MEDIDAS CONSEJABLES PARA APLICAR EN LA REDUCCION DE LA INCONSISTENCIA

A) Conocer modelos de supervisión para poder dirigir a la gente a su cargo por medio de conocimientos, acerca de los procedimientos que se emplean tanto técnicos como materiales.

B) Tener conocimiento de los niveles jerárquicos para ver los niveles de autoridad y responsabilidad, tanto en los niveles de coordinación como en los de delegación.

C) Ser el elemento dirigente una persona que actúe en un nivel de equilibrio (justicia), para los niveles intermedios como obreros.

D) Manejar técnicas de comunicación con el personal para evitar los problemas o minimizarlos.

E) De acuerdo a las necesidades de Maslow dar satisfactor de seguridad, para crear un ambiente de confianza y lograr mejorar el desempeño.

F) Proporcionar al personal material de seguridad para el desempeño de su labor (fajas, guantes, uniformes, etc.).

G) Planear roles de trabajo (planes), minimizando las labores mediante un plan definido y evitando las cargas fastidiosas de trabajo, dando lugar a una especialización.

H) Seleccionar al personal de acuerdo al puesto que se está requiriendo, inducir al personal contratado para que tenga una mejor adaptación al puesto que ocupa.

I) Capacitar, adiestrar o desarrollar según sea el caso, para mejorar la labor del trabajo y enriquecer la vida laboral.

J) Ofrecer planes de carrera, tales como ascensos, promociones, traslados, etc.

K) Hacer parte de la empresa por medio de una motivación y liderazgo favorable para esta y para el empleado.

L) Proporcionar estímulos e incentivar a quienes demuestren realizar su trabajo de manera satisfactoria dichos estímulos pueden ser premios de puntualidad, premios por mayores ventas en la zona, obsequios por mejor distribución, etc.

M) Ofrecer a los trabajadores una delimitación de las tareas asignadas (vendedores y distribuidores), funciones específicas a todo el personal.

N) Capacitar al personal supervisor en modelos de dirección con el fin de que tomen decisiones más acertadas en relación a su trabajo, tomar las opiniones de los trabajadores ya que con estos los portadores de las ideas nos van a proporcionar sugerencias o quejas de los clientes.

Ñ) Involucrar al personal a un equilibrio por medio de una sensibilización para inducir al cambio y proporcionar mejor productividad.

O) Entre otras situaciones que me parecieron muy favorables para evitar la inconsistencia en el trabajo, son los planes actuales que pertain al personal, así como también las buenas relaciones que hay entre la empresa y el sindicato (prestaciones).

P) Se deben cuidar los efectos que ocasiona la salida de los trabajadores ya que pueden ser numerosos, producen un relajamiento en la disciplina, ocasionan también una pérdida de tiempo de la salida y la entrada del sustituto que a su vez está más expuesto a accidentes en el trabajo, que ocasionan gastos de reclutamiento y el tiempo y sueldo del personal que los capacita.

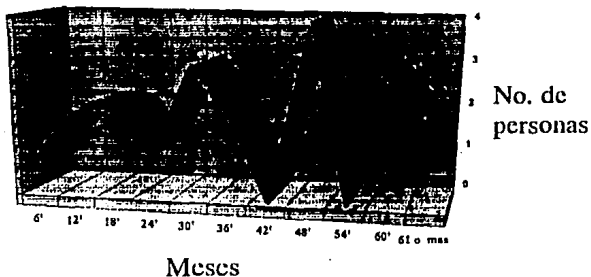
CONCLUSIONES

Como ya se mencionó anteriormente, los resultados de la presente investigación, fueron favorables y se concluye que el problema de la inconsistencia en el empleo no se presenta en la empresa, porque sus trabajadores tienen mucho tiempo en la organización y en la muestra tomada la mayoría oscila entre los 2 y 5 años laborando en la empresa, como se puede ver en la siguiente gráfica. Sin embargo encontramos algunas inconformidades del personal que posteriormente daremos a conocer.

En el presente estudio en donde analizo el problema de Inconsistencia en el trabajo dentro de la empresa Coca Cola S.A. de C.V., en esta ciudad de Uruapan Michoacán he llegado a las siguientes conclusiones:

1.- No se presenta en forma apremiante la inconsistencia en el trabajo en estos momentos, ya que no hay fugas de personal y se muestra en la siguiente gráfica.

Antigüedad del personal en la empresa



Como se refleja la inconsistencia no es un problema que ocasione inestabilidad en el personal con repercusión en la empresa.

II.- Se han encontrado a raíz del estudio, las siguientes inquietudes por parte de los trabajadores:

a) Una atención más personalizada para que se les tome en cuenta por parte de la empresa.

Los empleados quieren ser tratados de manera personalizada por sus jefes y que exista el trato igual a cualquier persona, así como que sus quejas, sugerencias sean tomadas en cuenta.

b) Que se les den promociones y ascensos.

Al saber los empleados que pueden ser promovidos a otros puestos, estos realizarán mejor su trabajo y darán una mayor productividad, esto repercutirá en una permanencia en la empresa.

c) Otorgar capacitación y desarrollo.

La capacitación y el desarrollo le van a permitir a los empleados realizar mejor su trabajo y desarrollarse más como individuos dentro de la empresa y por resultado de la sociedad.

d) Deseos de trabajar en diferentes áreas.

Algunos empleados de la organización desean estar en otras áreas, se les debe dar la oportunidad para ver si el empleado es más productivo en otra área, esto conlleva a evitar la rutina y prevenir la especialización.

e) Contar con equipo de seguridad para ejecutar su labor.

Si se les proporciona a los empleados el equipo de seguridad necesario para realizar su trabajo, se sentirá más protegido y será más productivo.

III.- Los recursos humanos son los más importantes y los más difíciles de manejar dentro de una organización, por lo que se debe dar una adecuada inducción y desarrollo a estos para una mejor adaptación a la organización y se logrará con esto:

a) Mejor rendimiento en su trabajo.

Si al empleado se le da un panorama general de la empresa y particularmente de su área de trabajo, se sentirá con más confianza en la empresa y se dará cuenta de la importancia de su trabajo.

b) Mejores relaciones entre compañeros de área y superiores.

Si a los empleados al ingresar a la empresa se les presenta a sus compañeros de área, así como a sus superiores, este tendrá buenas relaciones con todo el personal.

c) Controlar las relaciones familiares y grupos informales, que pudieran presentar problemas.

La empresa deberá tener conocimiento de los problemas que afectan a los trabajadores y debe ayudarlos a resolver estos de una manera personalizada; los grupos informales deben de ser detectados para evitar que exista la división de los trabajadores.

IV.- Para lograr una mayor productividad en la organización es necesario conocer a cada uno de nuestro personal de manera personalizada, con el fin de motivarlo, impulsarlo y desarrollarlo para hacerlo crecer dentro de la organización, para hacer de él parte de esta.

Entre los factores que se descubrieron en el estudio son los siguientes:

a) Incentivos económicos.

A parte del salario recibido por el trabajador, la empresa debe bonificar a sus trabajadores con algunos incentivos como premios por puntualidad, mayores ventas, etc.

b) Estímulo y buena supervisión por parte de los jefes.

Que los jefes ayuden y motiven a sus trabajadores a realizar mejor su trabajo y que no den ordenes no mas por estar dirigiendo.

c) Seguridad laboral.

Si el trabajo del empleado es reconocido por su jefe, este se sentirá más seguro y realizará mejor su trabajo.

d) Posibilidad de crecimiento y desarrollo.

Si el trabajador sabe que puede crecer y desarrollarse dentro de la empresa, permanecerá por más tiempo en ella y realizará mejor sus tareas.

e) Impersonalidad y trato igualitario.

Los jefes, supervisores deben de ser imparciales con el trato al personal y deben aplicar las mismas reglas en igualdad de circunstancias, independientemente de la persona que sea.

V.- Las condiciones que prevalecen en la empresa dentro de los grupos de trabajo, pueden ser favorables o desfavorables ya que dependen de su trabajo como del medio social en que estos se desenvuelven, la organización como núcleo central debe, de alguna forma, mantener al personal para asegurar una mejor permanencia, para ello la empresa brinda incentivos en especie:

- a) Cuota de onomástico.
- b) Prima vacacional superior a la de ley.
- c) Ayuda en caso de muerte.
- d) Becas a los hijos para continuar sus estudios.

RECOMENDACIONES

- 1.- Contar con una persona que conozca la organización para que dé un seguimiento en la introducción y desarrollo al personal, se puede lograr por medio de una capacitación y conociendo los objetivos de la empresa.
- 2.- Hacer llegar al personal, por medio de cursos cortos, algún elemento de relaciones humanas y comportamiento organizacional.
- 3.- Conocer por parte de los empleados las prestaciones, sus derechos y sus obligaciones para que hagan uso de ellos y sean más productivos.
- 4.- Capacitar a los jefes intermedios sobre cursos de supervisión y de liderazgo.
- 5.- Hacer reglas para crear estímulos de promociones, ascensos y que las conozca el personal para el éxito de toda la organización.
- 6.- Sensibilizar al personal y motivarlo para el cambio, para el crecimiento de él, su familia y para la propia organización.

BIBLIOGRAFIA

El clima de trabajo en las organizaciones

Luc Brunet

Editorial Trillas Enero de 1987

Primera Edición

Recursos Humanos

Luis Haro Leeb

Editorial Porrúa S.A México 1992

Administración de Personal

Hernández, Sverdlick, Chruden, Sherman

Editorial Iberoamérica Noviembre de 1982

Libro 1

Administración de Personal

Hernández, Sverdlick, Chruden, Sherman

Editorial Iberoamérica Julio de 1991

Libro 2

Monografías Municipales del Estado de Michoacán

Gobierno del Estado de Michoacán 1979

Coordinador General Leopoldo Herrera Morales.

15 de Septiembre de 1979

Talleres de Imprenta Madero S.A. México D.F.

Comportamiento Humano en el Trabajo

Keith Davis John W. Newstrom

Editorial Mc. Graw Hill Año 1991

Octava Edición Tercera Edición en español

Porqué cambia el personal de empresa constantemente.

Host Knapp Administración

Editorial Sagitario Año 1965

Temas de actualidad para el empresario

Dr. Manuel Loza M.

Una selección de los artículos preparados en 1974 y 1975

Administración de Personal y Recursos Humanos

Mc Graw Hill

Editorial Mc Graw Hill Abril de 1986

Administración de Personal

George Odiorne

Editorial Diana 23 de Mayo 1974

Segunda reimpression

Síntesis Monográfica

José Mario Paredes Mendoza.

Editorial: Taller de grabado Tarasco calle Juan Ayala No 45

Año 1989 Segunda Edición

Administración de Empresas

Agustín Reyes Ponce 1 y 2 Parte
Editorial Limusa Año 1988
Trigesimaquinta reimpresión

Administración de Personal y Relaciones Humanas

Agustín Reyes Ponce 1 y 2 Parte
Editorial Limusa Enero de 1984

Plan de Desarrollo Urbano de Uruapan, Michoacán

Arquitecto Guillermo Shelley Torres.
Agosto 1988
Encuadernación Juan Paredes Roberts

Ley Federal de Trabajo

Alberto Trueta Urbina Jorge Trueta Barrera
Editorial Porrúa S.A México 1990
Edición Actualizada 62 a

Administración de Personal y Recursos Humanos

William b. Weather/ Keith Davis
Editorial Mc. Graw Hill México 1991
Tercera Edición

NOTAS

- 1 Mo Graw Hill "Administración de personal y recursos humanos" Ed. Mo Graw Hill Abril 1986 Pág. 99
- 2 Ramos Cubillo Víctor "Apuntes de proceso administrativo" Segundo semestre
- 3 Reyes Ponce Agustín "Administración de empresas" Ed. Lánusa Año 1988, Pág.20
- 4 Vargas Marín Guillermo "Apuntes de pequeñas y medianas empresas" Decimo semestre
- 5 Weisber Wilton/Davis Keith "Administración de personal y recursos humanos" Ed. Mo Graw Hill, México 1991. Pág 11
- 6 Vargas Marín Guillermo " Apuntes de administración de personal II" Séptimo Semestre
- 7 Vargas Marín Guillermo " Apuntes de administración de personal II" Séptimo Semestre
- 8 Vargas Marín Guillermo " Apuntes de administración de personal II" Séptimo Semestre
- 9 Trueta Urbina Alberto, Trueta Barrera Jorgo " Ley federal de trabajo" Ed. Porrúa S.A. México 1990. Pág 65.
- 10 Mo Graw Hill "Administración de personal y recursos humanos" Ed. Mo Graw Hill Abril 1986. Pág 99.
- 11 Grupo Azteca "Enlace" Revista coleccionable No.26 Pág. 7
- 12 Enciclopedia referencias reader's Tercero I, Pág. 1976.
- 13 Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo "Apuntes de especialidad de recursos humanos" Pág. 14.
- 14 Trueta Urbina Alberto, Trueta Barrera Jorgo " Ley federal de trabajo" Ed. Porrúa S.A. México 1990. Pág. 174.
- 15 Trueta Urbina Alberto, Trueta Barrera Jorgo " Ley federal de trabajo" Ed. Porrúa S.A. México 1990. Pág. 115.
- 16 Shelley Torres Guillermo " Plan de desarrollo urbano de Uruapan Michoacán . Agosto 1988. Pág. 40.
- 17 Fuentes Mendoza José Mario "Sistema Monográfico" Ed. Talleres de grabado Tarascanos, 1989. Págs. 3-30.
- 18 Herrera Morales Leopoldo excoordinador general "Monografía municipal del estado de Michoacán" Ed. Talleres de imprenta madero, Septiembre 1979, Págs. 24E-25Z.
- 19 Shelley Torres Guillermo " Plan de desarrollo urbano de Uruapan Michoacán . Agosto 1988. Págs. 41-42.
- 20 Grupo Azteca "Enlace" Revista coleccionable No.26. Pág. 10.
- 21 Grupo Azteca "Enlace" Revista coleccionable No.26. Pág. 23.
- 22 Plática sostenida con el Sr. David Magaña Magaña Zamora Michoacán, Octubre 1993.
- 23 Reyes Ponce Agustín "Administración de empresas" Ed. Lánusa Año 1988. Págs. 72-74.

- ²⁴ Reyes Ponce Agustín "Administración de empresas" Ed. Linnus Año 1988, Págs. 83-84.
- ²⁵ Hernández, Sverdlík, Chudov, Sherman "Administración de personal" Libro II Ed. Iberoamérica, México Julio 1991, Págs. 43.
- ²⁶ Davis Keith, Newstrom John W. "Comportamiento humano en el trabajo" Ed. Mc. Graw Hill, 1991, Págs. 5-7.
- ²⁷ Davis Keith, Newstrom John W. "Comportamiento humano en el trabajo" Ed. Mc. Graw Hill, 1991, Págs. 10-11.
- ²⁸ Davis Keith, Newstrom John W. "Comportamiento humano en el trabajo" Ed. Mc. Graw Hill, 1991, Págs. 13-14.
- ²⁹ Davis Keith, Newstrom John W. "Comportamiento humano en el trabajo" Ed. Mc. Graw Hill, 1991, Págs. 447-449.
- ³⁰ Hernández, Sverdlík, Chudov, Sherman "Administración de personal" Libro II Ed. Iberoamérica, México Julio 1991, Págs. 46-56.
- ³¹ Hernández, Sverdlík, Chudov, Sherman "Administración de personal" Libro II Ed. Iberoamérica, México Julio 1991, Págs. 57-58.
- ³² Hernández, Sverdlík, Chudov, Sherman "Administración de personal" Libro II Ed. Iberoamérica, México Julio 1991, Págs. 354-356.
- ³³ Hernández, Sverdlík, Chudov, Sherman "Administración de personal" Libro II Ed. Iberoamérica, México Julio 1991, Pág. 357.
- ³⁴ Mc Graw Hill "Administración de personal y recursos humanos" Ed. Mc. Graw Hill Abril 1986, Pág. 99.
- ³⁵ Hernández, Sverdlík, Chudov, Sherman "Administración de personal" Libro II Ed. Iberoamérica, México Julio 1991, Pág. 39.
- ³⁶ Knapp Hoyt "Poco cambia el personal de empresa recientemente" Ed. Saguario, 1965, Pág. 55.
- ³⁷ Harol Leob Luis "Recursos humanos" Ed. Porrá S.A., México 1992, Págs. 193-202.
- ³⁸ Trueta Urbina Alberto, Trueta Davera Jorge "Ley federal de trabajo" Ed. Porrá S.A. México 1990, Pág. 62.
- ³⁹ Hernández, Sverdlík, Chudov, Sherman "Administración de personal" Libro I, Ed. Iberoamérica, México Noviembre 1982, Págs. 200-201.
- ⁴⁰ Harol Leob Luis "Recursos humanos" Ed. Porrá S.A., México 1992, Págs. 229-231.
- ⁴¹ Loza M. Manuel "Temas de actualidad para el empresario" Artículos preparados 1974- 1975, Págs. 54-57.
- ⁴² Loza M. Manuel "Temas de actualidad para el empresario" Artículos preparados 1974- 1975, Págs. 60-74.