

875202

UNIVERSIDAD VILLA RICA <sup>5</sup><sub>2ej</sub>



FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.

"ROTACION EXTERNA DE PERSONAL EN EL RAMO  
DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS DE REDES  
TELEFONICAS."

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

Octavio Augusto Jiménez Silva

DIRECTOR DE TESIS  
Ing. Mba. Federico Enrique Avila Vinay

REVISOR DE TESIS  
L.A.E. José Antonio Olmedo Bolaños

H. VERACRUZ, VER. FALLA DE ORIGEN 1995



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

Todo el material contenido en esta tesis 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.

A MI PADRE:

Sabiendo que no existirá una forma de agradecer toda una vida de sacrificios y esfuerzos, quiero que sepas que el objetivo logrado también es tuyo y que la fuerza que me ayudo a conseguirlo fue la energía, confianza y apoyo que depositaste en mí.  
Con cariño, respeto y admiración.

Gracias.

A MI MADRE:

Que me brindo su apoyo y consejos y en los momentos difíciles me alentó a seguir adelante, anhelando que siempre me preparara para enfrentarme a la vida. Hoy se ven culminados nuestros esfuerzos y mis deseos, iniciándose a sí una nueva etapa en mi vida en la que siempre estarás en mi corazón.

Por ello a Dios y a Ti

Gracias

**PARA MARY CARMEN:**

Por tu cariño, comprensión y el apoyo moral  
que me brindaste al estar siempre junto a mi.

**Gracias**

**PARA MIS AMIGOS:**

A quienes agradezco  
infinitamente todos aquellos  
momentos tan especiales que  
convivimos juntos y el apoyo  
que siempre me brindaron  
cuando más los necesite.

**Gracias.**

**PARA MIS FAMILIARES :**

Como muestra de cariño y agradecimiento por todo el amor y el apoyo moral que siempre han tenido conmigo, con mis padres y hermanos.

**Gracias**

**PARA MIS MAESTROS:**

Con la mayor gratitud por los esfuerzos para que yo me formara como profesionista honesto y responsable, les quiero agradecer que aparte de ser mis maestros supieron ser mis amigos y dieron lo mas importante para mi su amistad.

**Gracias**

ROTACION EXTERNA DE PERSONAL EN EL RAMO DE EMPRESAS  
CONSTRUCTORAS DE REDES TELEFONICAS.

INTRODUCCION	1
CAPITULO 1.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION	3
1.1.- DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	3
1.2.- PROBLEMÁTICA DE LA COMPAÑIA "JHIVSA"	5
1.3.- JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION	6
1.4.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION	8
1.5.- HIPOTESIS	8
1.6- DISEÑO DE LA INVESTIGACION	8
CAPITULO 2.- ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS	18
2.1.- LA COMUNICACION Y LOS RECURSOS HUMANOS	18
2.2.- LA MOTIVACION Y LA SATISFACCION DE LOS EMPLEADOS	27
2.3.- LA ADMINISTRACION DE LOS SUELDOS	34
2.4.- LA ROTACION EXTERNA DEL PERSONAL	42
CAPITULO 3.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	51
3.1.- ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION POR PREGUNTA.	51
3.2.- ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION POR VARIABLE	60
3.3.- RESUMEN Y CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACION	64
BIBLIOGRAFÍA	68

## INTRODUCCION

Las empresas contemporáneas se enfrentan, a serios desafíos para su sano desarrollo y por lo tanto a su permanencia en el mercado o en su sector.

Estos retos se manifiestan en la necesidad apremiante de mejorar la calidad y la productividad lo que reflejará en una posición competitiva más sólida y fuerte. Además de éstos factores críticos para la supervivencia de los negocios exigen de una cultura de servicio que favorezca la atención esmerada a los clientes a fin de ganar y conservar sus preferencias.

Aunado a estas exigencias competitivas, las empresas afrontan un entorno cada vez mas complejo, debido al dinamismo de la tecnología, la economía y la situación política del país, amen de la globalización de la producción, la economía y la información.

Ante estas condiciones inéditas, sobre todo para las empresas pequeñas y medianas, es imprescindible esforzarse sistemáticamente en la administración del factor humano.

La rotación de personal es un fenómeno muy común en las empresas mexicanas y como se observa en esta investigación las empresas constructoras de redes telefónicas no son la excepción; aunque el problema mucho se ha abordado en reuniones y comités, muy pocos programas se han desarrollado para combatirlos exitosamente.

La opinión de distintos expertos sobre los costos de la excesiva rotación de personal y los beneficios de su control bastan por si mismos para desarrollar programas orientados a su administración, no obstante el conocimiento que se tiene de sus altos índices, paradójicamente coexisten en la administración de personal de la empresa investigada la preocupación por reducir la rotación

La presente investigación se presenta de la siguiente manera en el primer capítulo; la metodología de la investigación es decir la definición del problema, la descripción de la problemática de la empresa "JHIVSA", la justificación de la investigación, los objetivos, la hipótesis, así como el diseño de la investigación.

En el segundo capítulo se presenta un marco teórico referente al tema, la administración de los recursos humanos, donde se muestra la importancia de la comunicación y los recursos humanos, la motivación y la satisfacción de los empleados, la administración de los sueldos y la rotación externa de personal.

En el tercer capítulo se demuestra los resultados de la investigación, un análisis y evacuación por pregunta y por variable y por ultimo un resumen y conclusiones generales de la investigación.



## CAPITULO 1.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

### 1.1.-DEFINICION DEL PROBLEMA.

El elevado índice de rotación de personal externo que se presenta en las compañías constructoras de redes telefónicas.

#### DESCRIPCION DEL PROBLEMA.

Es de suma importancia considerar a la rotación de personal externa, como el movimiento de cierto número de empleados, en relación al total, que dejan la empresa en la cual se encontraban prestando sus servicio.

La movilidad del personal es causa de grandes problemas que viven en gran número de empresas constructoras de redes telefónicas debido principalmente a que sus dirigentes tienen la idea de que la principal causa de la movilidad del personal es el factor dinero, consideran que los trabajadores lo único que desean es "ganar mas dinero"; ocasionando esto un gran incremento en el índice de movilidad, además de la deficiencia en el rendimiento del trabajo.

Es indudable que una empresa que tenga un elevado índice de rotación de personal signifique que las tareas normalmente realizadas por los empleados que hayan sido dado de baja estén siendo distribuidas entre el demás personal, al menos durante un tiempo determinado. Es probable que los

empleados que han recibido la sobre carga de trabajo tengan que trabajar mas horas. Quizás el deterioro en la calidad del trabajo y la confianza en la empresa vengan en declive. También hay que hacer notar que los empleados recién contratados tienen que ser preparados por los supervisores ocasionado con ello la distracción del personal y el abandono parcial del trabajo cotidiano.

Otro punto ocasionado por el mismo problema es que los nuevos empleados no rendirán como los mas antiguos ya que precisa un período de adaptación que va a depender de la dificultad y especialización de las tareas que vayan a desempeñar así como su formación que reciban dentro de la empresa.

La consecuencia de todo ello tendrá una disminución en la productividad general que se proyectara como resultado en la empresa.

Por lo tanto, toda empresa debe poner especial atención al índice de rotación de personal ya que este repercute tanto en la situación económica como en las políticas de la empresa.

La rotación de personal externa es indudable que se presente, por lo que se debiera tener cuidado si se proporcionan incentivos; pero un abuso en la rotación del personal originaria erogaciones o altos costos en cuanto a la capacitación y entrenamiento si estos desarrollaran ineficazmente sus labores

1.2.- PROBLEMATICA DE ROTACION EXTERNA EN LA COMPAÑIA "JHIVSA".

En la compañía JHIVSA, el personal que labora tiene contrato por tiempo indeterminado, son un total de 450 trabajadores, entre personal de supervisión, cablistas, cabos, ayudantes, choferes y personal de oficina. La forma de contrato es verbal y se legaliza al inscribirlo al seguro social.

La dirección ofrece alta prestaciones entre las cuales se encuentran:

- derecho al I.M.S.S.
- Vacaciones con goce de sueldo
- Aguinaldo
- S.A.R.
- Alimentación y hospedaje por concepto de viáticos

En cuanto a la capacitación, el personal se capacita en un periodo de 3 meses para ser ayudante. alrededor de 5 años para ser supervisor.

El trabajador altamente motivado en cuento a sus relaciones de trabajo, en ocasiones forman equipo de fútbol, en los que participa el personal masculino, se ofrecen cenas en ocasiones especiales en las que acude todo el personal.

El director general, mantiene un contacto directo con los empleados.

1.2.- PROBLEMATICA DE ROTACION EXTERNA EN LA COMPAÑIA "JHIVSA".

En la compañía JHIVSA, el personal que labora tiene contrato por tiempo indeterminado, son un total de 450 trabajadores, entre personal de supervisión, cablistas, cabos, ayudantes, choferes y personal de oficina. La forma de contrato es verbal y se legaliza al inscribirlo al seguro social.

La dirección ofrece alta prestaciones entre las cuales se encuentran:

- derecho al I.M.S.S.
- Vacaciones con goce de sueldo
- Aguinaldo
- S.A.R.
- Alimentación y hospedaje por concepto de viáticos

En cuanto a la capacitación, el personal se capacita en un período de 3 meses para ser ayudante. alrededor de 5 años para ser supervisor.

El trabajador altamente motivado en cuanto a sus relaciones de trabajo, en ocasiones forman equipo de fútbol, en los que participa el personal masculino, se ofrecen cenas en ocasiones especiales en las que acude todo el personal.

El director general, mantiene un contacto directo con los empleados.

Existen cambios de diversos aspectos de las actividades rutinarias, algunas veces, existen resistencias que se convierten en hostilidad, apatía o abandono, ausentismo; el método tradicional de trabajo es mediante canales de supervisión, es decir mediante la relación hombre-jefe.

Aunque las teorías afirman que el dinero no es siempre la principal fuerza motivadora en la conducta del empleado, en ocasiones en esta compañía, los trabajadores piden su renuncia debido a que en otras compañías les ofrecen mejores oportunidades.

Un empleado puede así renunciar en cualquier momento, sin embargo las reglas y practicas éticas de la compañía exigen que notifiquen a tiempo su intención de marcharse.

Los empleados se van por muchas razones de las cuales la compañía no descubre todas.

El gerente y los supervisores se preocupan de las tazas de renuncia, pues esto contribuye a costos de empleo causado por rotación de personal.

### 1.3.- JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION.

Las empresas que presentan un alto indice de rotación de personal, se encuentran ente un gran problema ya que este indice es un factor que influye en la productividad y desempeño de la economía de este tipo de empresas; así como en la imagen de ellas de no tener los requisitos y el trato satisfactorio hacia los empleados.

La rotación de personal es un problema que existe y seguirá existiendo en todos y en cada uno de los departamentos de las organizaciones; provoca problemas relacionados con los costos que dañan y perjudican no solo la economía de las empresas, también el trabajo que realizan, la moral de los trabajadores y la imagen de la empresa tanto interna como externa; presentando todo esto una serie de obstáculos para laborar en un clima de tranquilidad y estabilidad.

Una situación de descontento se da cuando la rotación se lleva cabo por la renuncia voluntaria, ya que esto implica que si se va es por que en otras partes les ofrecen mejores condiciones de trabajo, toda esta situación produce una mala impresión entre los miembros de una compañía, por lo que es conveniente identificar las causas de su descontento.

Se considera al índice de rotación de personal externa como el instrumento que deberá ser analizado para evaluar el descontento y la eficiencia de los empleados, tomando en cuenta el retorno en otras compañías.

#### 1.4.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Investigar las causas y las consecuencias que han originado el elevado índice de rotación en la compañía JHIVSA.  
 Proponer un plan de acción entre las compañías en función de la forma de contratación como alternativa para disminuir la rotación de personal externa entre las empresas que desarrollan un mismo giro de trabajo.

#### 1.5.- HIPOTESIS

El elevado índice de rotación de personal es originado por la falta de método de incentivos apropiados. Así como la falta de un buen liderazgo de los gerentes de áreas.

#### 1.6.- DISEÑO DE LA INVESTIGACION.

El presente trabajo de investigación se realizara en la empresa "JHIVSA", el cual como se puede apreciar en la exposición de la problemática presenta un alto índice de rotación de personal

Definición nominal de las variables.

Las variables que se utilizaran en esta investigación para los efectos de comprobación de la hipótesis son las siguientes:

VARIABLE	SUBVARIABLE
1) Dirección	Comunicación
	Asignación de puestos
	Supervisión

## Relación jefe-subordinado

- 2) Política de salarios      Prestación  
    Remuneraciones  
    Seguridad en el trabajo
- 3) Análisis de puestos
- 4) Técnicas de motivación      Premios y ascensos

1.- Dirección. Es la acción de planificar, coordinar las actividades de una organización para así poder dirigirla adecuadamente.

Las subvariables que la conforman son:

- A) Comunicación.- Intercambio de información, ideas, concepto o funciones entre dos o mas personas.
- B) Asignación de puestos.- Delegación de las tareas o funciones propias de cada puesto de trabajo.
- C) Supervisión.- Forma de control en que las actividades y responsabilidades se dividen entre el jefe de un departamento y el director.
- D) Relación jefes-subordinados.- Sentimiento que experimenta el directivo de ser aceptado por el grupo y que tiene una gran influencia en el primero.



2.- Políticas de salarios. Son los reglamentos expedidos en una organización referentes a la compensación que se le da al empleado para la prestación de su servicios.

A) Prestaciones.- Son todos aquellos conceptos en dinero o en especie que se añaden al salario de una persona.

B) Remuneraciones.- Ingresos en forma de salario u otros incentivos recibidos por los trabajadores.

C) Seguridad en el trabajo.- Medidas adoptadas en una empresa que sirven para proteger contra cualquier riesgo a un trabajador.

3.- Análisis de puesto. Distinción y separación de la tareas propias de cada puesto

4.- Técnicas de motivación. Son la herramientas utilizadas por una organización con el fin de influir o crear en los trabajadores el deseo de alcanzar un determinado objetivo.

A) Motivación.- Estímulos que activan cierta respuesta en una persona.

B) Promociones y ascensos.- Posibilidad de ocupar un cargo o una categoría laboral.

El cuestionario esta diseñado de la siguiente manera

VARIABLE	PREGUNTAS
<b>DIRECCION:</b>	
Comunicación	1, 2, 3
Asignación de puestos	4, 5, 6
Relación jefe-subord.	7, 8
<b>POLITICA DE SALARIOS:</b>	
Prestaciones	12
Remuneraciones	13
Seguridad en el trabajo	14
<b>ANALISIS DE PUESTOS:</b>	15, 16
<b>TECNICAS DE MOTIVACION:</b>	
Motivación	17, 19
Promociones y ascensos	18, 20

## CUESTIONARIO

CONTESTE EL SIGUIENTE CUESTIONARIO Y CERCIORESE DE HABER  
CONTESTADO TODOS LOS PUNTOS.

MARQUE ( \_\_\_\_\_ ) LA RESPUESTA APROPIADA EN CADA CASO.

NOMBRE: \_\_\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_\_ ESTADO CIVIL \_\_\_\_\_

PUESTO QUE OCUPA \_\_\_\_\_

1.- ¿ CONSIDERA QUE LA FALTA DE COMUNICACION A LOS EMPLEADO,  
DE LAS METAS A ALCANZAR POR LA EMPRESA, ORIGINARIA EN USTED  
DEJAR DE PRESTAR SUS SERVICIOS EN LA EMPRESA ?

SI \_\_\_\_\_ INDIFERENTE \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

2.- ¿ CONSIDERA QUE EL HECHO DE QUE EL PERSONAL DE  
SUPERVISIÓN, NO COMUNIQUE LAS FORMAS PARA REALIZAR UN NUEVO  
PROYECTO DE TRABAJO, PROVOCARIA EN USTED DEJAR DE PRESTAR  
SUS SERVICIOS EN LA EMPRESA ?

SI \_\_\_\_\_ INDIFERENTE \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

3.- ¿ EL HECHO DE QUE EXISTA UN LUGAR ESPECIFICO O MEDIO POR EL CUAL LA EMPRESA DE A CONOCER INFORMACION GENERAL, PROVOCARIA QUE USTED ESTE A GUSTO EN SU TRABAJO ?

SI \_\_\_\_\_ INDIFERENTE \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

4.- ¿ EL HECHO DE QUE NO ESTUVIERAN CLARO LOS NIVELES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD EN LA EMPRESA, PROVOCARIA EN USTED DEJAR DE PRESTAR SUS SERVICIOS EN LA EMPRESA ?

SI \_\_\_\_\_ INDIFERENTE \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

5.- ¿ EL HECHO DE QUE USTED CONOZCA BIEN SUS FUNCIONES DENTRO DE LA ORGANIZACION, PROVOCARIA QUE USTED ESTE A GUSTO EN SU TRABAJO ?

SI \_\_\_\_\_ INDIFERENTE \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

6.- ¿ EL HECHO DE QUE DENTRO DE LA EMPRESA NO EXISTAN DESCRIPCIONES ADECUADAS DE TRABAJO PARA CADA PUESTO, PROVOCARIA EN USTED DEJAR DE PRESTAR SUS SERVICIOS EN LA EMPRESA ?

SI \_\_\_\_\_ INDIFERENTE \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

7.- ¿ EL HECHO DE QUE CUANDO REALIZA USTED UN TRABAJO ESTE SEA SUPERVISADO POR SU JEFE INMEDIATO, PROVOCARIA EN USTED DEJAR DE PRESTAR SUS SERVICIOS EN LA EMPRESA ?

SI \_\_\_\_\_ INDIFERENTE \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

8.- ¿ EL HECHO DE QUE EXISTA UNA FORMA DE CONTROL DE LAS ACTIVIDADES DIARIAS REALIZADAS POR CADA TRABAJADOR, PROVOCARIA EN USTED DEJAR DE PRESTAR SUS SERVICIOS EN LA EMPRESA ?

SI \_\_\_\_\_ INDIFERENTE \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

9.- ¿ EL HECHO DE QUE DIERA LA EMPRESA LIBERTAD PARA QUE LOS OBREROS DISCUTAN LOS PROBLEMAS DE TRABAJO CON SUS SUPERVISORES, PROVOCARIA QUE USTED ESTE A GUSTO EN SU TRABAJO ?

SI \_\_\_\_\_ INDIFERENTE \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

10.- ¿ SI NO SE LE SE LE PERMITIERA A LOS EMPLEADOS Y OBREROS DAR SUGERENCIAS ACERCA DEL TRABAJO, PROVOCARIA EN USTED DEJAR DE PRESTAR SUS SERVICIOS EN LA EMPRESA ?

SI \_\_\_\_\_ INDIFERENTE \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

11.- ¿ CONSIDERA QUE LAS LLAMADAS DE ATENCION POR PARTE DE LOS JEFE AUNQUE ESTAS SEAN JUSTIFICADAS, PROVOCARIA EN USTED DEJAR DE PRESTAR SUS SERVICIOS EN LA EMPRESA ?

SI \_\_\_\_\_ INDIFERENTE \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

12.- ¿ EL HECHO DE QUE LAS PRESTACIONES QUE LE DA LA EMPRESA SEAN LAS ADECUADAS PARA CUBRIR SUS NECESIDADES, PROVOCARIA QUE USTED ESTE A GUSTO EN SU TRABAJO ?

SI \_\_\_\_\_ INDIFERENTE \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

13.- ¿ SI NO RECIBIERA ALGUNA COMPENSACION EXTRA SOBRE SU SALARIO POR CONCEPTO DE ALGUN TRABAJO BIEN REALIZADO, PROVOCARIA EN USTED DEJAR DE PRESTAR SUS SERVICIOS EN LA EMPRESA ?

SI \_\_\_\_\_ INDIFERENTE \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

14.- ¿ EL HECHO DE QUE SE LE PROPORCIONE UNIFORMES Y HERRAMIENTA NECESARIAS PARA REALIZAR SU TRABAJO, PROVOCARIA QUE USTED ESTE A GUSTO EN SU TRABAJO ?

SI \_\_\_\_\_ INDIFERENTE \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

15.- ¿ EL HECHO DE QUE EXISTA PERSONAL CUYAS APTITUDES Y HABILIDADES NO VAYAN DE ACUERDO CON LAS CARACTERISTICAS DE CADA PUESTOS, PROVOCARIA EN USTED DEJAR DE PRESTAR SUS SERVICIOS EN LA EMPRESA ?

SI \_\_\_\_\_ INDIFERENTE \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

16.- ¿ SI NO EXISTIERA EN LA EMPRESA UN ORGANIGRAMA Y MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DONDE SE ESPECIFIQUEN LAS FUNCIONES DE CADA PUESTO, PROVOCARIA EN USTED DEJAR DE PRESTAR SUS SERVICIOS EN LA EMPRESA ?

SI \_\_\_\_\_ INDIFERENTE \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

17.- ¿ EL DE QUE NO SE LE RECONOCIERA PUBLICAMENTE SU BUEN DESEMPEÑO, PROVOCARIA EN USTED DEJAR DE PRESTAR SUS SERVICIOS EN LA EMPRESA ?

SI \_\_\_\_\_ INDIFERENTE \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

18.- ¿ EL HECHO DE QUE SE LLEVARA A CABO ALGUN EXAMEN DE CONOCIMIENTOS PARA PODER ASCENDER A OTRA CATEGORIA, PROVOCARIA EN USTED DEJAR DE PRESTAR SUS SERVICIOS EN LA EMPRESA ?

SI \_\_\_\_\_ INDIFERENTE \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

19.- ¿ SI NO SE LE OTORGARA PERMISOS ESPECIALES CUANDO LOS SOLICITE, PROVOCARIA EN USTED DEJAR DE PRESTAR SUS SERVICIOS EN LA EMPRESA ?

SI \_\_\_\_\_ INDIFERENTE \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

20.- ¿ EL HECHO DE QUE SE SIENTA APOYADO POR SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO, PROVOCARIA QUE USTED ESTE A GUSTO EN SU TRABAJO?

SI \_\_\_\_\_ INDIFERENTE \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_



## CAPITULO 2.- ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

### 2.1- LA COMUNICACION Y LOS RECURSOS HUMANOS

La falta de comunicación eficiente es un problema al que se enfrenta la mayoría de las organizaciones. Con frecuencia, los gerentes, así como otros empleados, no se dan cuenta de lo importante que es para ellos compartir información con otros miembros de la organización. Una empresa es un equipo y todos los miembros necesitan saber lo que hace el grupo, con el fin de poder trabajar mejor en forma mancomunada.

Uno de los principales objetivos de la dirección de personal es el de establecer, desarrollar y respaldar mejores comunicaciones. Tratar de mantener informados a todos los empleados, para lo cual utiliza todos los métodos. tiene sus propios programas de comunicaciones, tales como revistas para empleados, programas de sugerencias y reuniones. También trabaja con los gerentes y los empleados para impulsarlos a mejorar sus propias comunicaciones.

#### FUNDAMENTOS DE LAS COMUNICACIONES

Comunicación es la transferencia de información y comprensión de una persona a otra. Es un modo de llegar a otros con ideas, datos, pensamientos y valores. Se trata de un puente de significado entre las personas, para que puedan compartir lo que conocen y sienten.

Las organizaciones no pueden existir sin comunicaciones. Si no las hay, los empleados no pueden saber

lo que hacen sus colegas, la administración no recibe insumos de información y, por ende, no puede dar instrucciones. La coordinación del trabajo es imposible y la organización se desaplomara debido a esta deficiencia. También la cooperación se hace imposible, por que las personas no pueden expresar sus necesidades y sentimientos. Podemos decir con seguridad que todos los actos de la comunicaciones influyen en alguna forma en la organización.

#### **Proceso de comunicación.**

El proceso de comunicaciones es el método mediante el cual el emisor llega al receptor. Consta de seis etapas.

La 1a. etapa es la de elaborar la idea o el pensamiento que el emisor desea transmitir. Es la etapa crucial, porque, a menos que haya un mensaje valioso, todas las demás serán inútiles. Esta etapa se representa mediante el letrero que aparece a veces en las paredes de las oficinas o las fabricas: "Asegúrese de tener el cerebro funcionando antes de poner en movimiento la lengua."

La 2a. etapa es la de codificar la idea con palabras gráficas u otros símbolos adecuados, para su transmisión. En este punto, el emisor determina el método de transmisión, de tal modo que las palabras y los símbolos puedan organizarse de manera adecuada para el tipo de transmisión de que se trate. Por ejemplo, por lo general, las conversaciones no se organizan en la misma forma que los memorandos escritos

Cuando finalmente el mensaje ya está elaborado, se llegar a la 3a. etapa durante la cual hay que transmitirlo

por el método escogido. La transmisión le permite otra persona recibir el mensaje, lo que constituye la 4a. etapa. En este punto, el mensaje se convierte en responsabilidad del receptor. Si no lo recibe, no se habrá producido ninguna comunicación.

En la 5a. etapa es necesario decodificar el mensaje para poder entenderlo. El emisor desea que el receptor entienda el mensaje exactamente tal cual él lo envió. Por ejemplo, si el emisor transmite el equivalente de un cuadrado y la etapa de codificación produce un círculo, se habrá comunicado un mensaje, pero no se habrá logrado mucha comprensión. Incluso con las mejores intenciones, la situación y las ideas en las organizaciones son tan complejas que un receptor puede no entender lo que deseaba el emisor. Lo máximo que pueden esperar los expedidores, en la mayoría de las situaciones, es un entendimiento sustancial del mensaje enviado.

Cuando el mensaje se recibe y comprende, lo que constituye la etapa 6, se puede producir el uso de la información por el receptor. Esta etapa completa el proceso de las comunicaciones.

#### ADMINISTRACION DEL SISTEMA DE COMUNICACIONES

Con frecuencia el departamento de personal maneja un gran sistema de comunicaciones para mantener a las personas informadas. La mayoría de las actividades de comunicaciones tiene lugar en el interior de la empresa, pero una cuantas

son externas. por ejemplo, en sus actividades de reclutamiento, el departamento de personal necesita encarar la tarea de lograr que la compañía tenga fama de ser un lugar conveniente de trabajo y de asegurar a las minorías que respeta las normas de igualdad de oportunidades. Se comunica también con las familias de sus empleados y los sindicatos de trabajadores, que son organizaciones separadas. El objetivo es establecer comunicaciones regulares y abiertas con todos los participantes adecuados. No es útil un programa que sólo establezca comunicaciones cuando sólo existan problemas.

A continuación se presenta un breve análisis de los tipos primordiales de programas de comunicaciones. Cada uno de ellos tiende a contribuir al mejoramiento de los intercambios. A su vez, las mejores comunicaciones deben conducir a un mejor rendimiento.

#### **Revistas de la compañía**

Muchas organizaciones publican revistas, periódicos o boletines para sus empleados. Estas publicaciones reciben también el nombre de órganos internos. Su finalidad es informar a los empleados sobre los desarrollos actuales y establecer la comprensión a largo plazo de las metas y actividades de la compañía. Las organizaciones grandes pueden publicar revistas o periódicos bien diseñados, mientras que las pequeñas pueden tener solo un boletín semanal de información para el personal.

A veces, los editores de periódicos y revistas internas realizan encuestas de lectura para determinar qué partes de sus publicaciones se leen y que información adicional desean los lectores. De este modo, pueden mejorar el contenido, la comprensión y otras características, para establecer mejores comunicaciones. A continuación se proporcionan muestras de las preguntas que se hacen en las encuestas sobre la lectura:

- ¿Qué secciones lee regularmente?(sigue una lista de origen tachón)
- ¿Qué artículos leyeron en el número anterior? ( sigue una lista de artículos para que los marquen)
- ¿Qué artículo del número anterior le gustó más?
- ¿Sobre que temas adicionales desearía tener información?

#### Folletos de información

A menudo, los departamentos de personal distribuyen entre sus empleados folletos de información sobre varios temas. Un folleto muy conocido es el manual para empleados que se les da a los nuevos trabajadores, para informarles sobre los reglamentos y los beneficios. Se distribuyen otros folletos sobre temas especializados relacionados con trabajos de personal, tales como programas de sugerencias, incentivos salariales, retiros y prestaciones. Cuando se adquieren beneficios tales como los de seguros de vida y médicos en otra compañía, la empresa suele proporcionar

folletos. A continuación se dan ejemplos de folletos de información distribuidos por departamentos de personal:

- Cómo ver el futuro ( el programa de retiro)
- Quizá tenga ideas útiles (el programa de sugerencias)
- Medidas de seguridad (programas para la seguridad de los trabajadores)
- El plan de seguros para la salud de los empleados.

#### **Boletines para empleados**

Los departamentos de personal publican muchos boletines sobre sus operaciones cotidianas. Por lo común, se colocan en tableros de anuncios para empleados y se envían copias a todos los gerentes. Por ejemplo, se anuncian las oportunidades de empleo para que todos los trabajadores tengan las mismas oportunidades. Se señalan los días festivos junto con los reglamentos que rigen los pagos y las ausencias antes y después de las festividades. Se dan indicaciones sobre precios, retiros y otros acontecimientos similares. Como actividades de servicios, es responsabilidad del departamento de personal mantener a los empleados informados sobre todos los hechos relacionados con su trabajo.

#### **Televisión y películas**

Puesto que el público está condicionado para ver las pantallas de televisión algunas organizaciones graban en cinta sus propios programas, para pasárselos posteriormente a sus trabajadores. Estos programas se ven en pantallas de

televisión en los comedores de la compañía u otros lugares. Las empresas grandes con sucursales, usan este método para tener informados a los empleados de las subsidiarias sobre los desarrollos corporativos o para ayudarlos en su adiestramiento. Otras empresas preparan películas de información con los mismos fines. Según un director de empresa "siempre se superan de ese modo los rumores en las oficinas, pero se ponen de manifiesto con claridad los datos que resultan en los rumores"

#### **Reuniones e informes para empleados**

Algunas informaciones elaboran informes de ocupación de empleos para sus trabajadores. Son informes para los empleados sobre el rendimiento económico de la empresa. La razón es que la información económica de la compañía es tan importante para los trabajadores como para los accionistas, por lo que la empresa debe proporcionarles esos datos. El informe se presenta en el mismo estilo que el resumen anual para los accionistas, con excepción de que el informe para los empleados muestra el modo en que les afectan los resultados económicos anuales.

#### **Comunicaciones ascendentes y en dos sentidos**

La mayoría de los programas analizados hasta ahora se han ocupado de las comunicaciones descendentes para los empleados. Son esfuerzos hechos por la administración para presentar información a los trabajadores. Igualmente

importante es la constitución de las comunicaciones ascendentes de los empleados para la administración. De este modo, se establece una comunicación eficaz en dos sentidos.

#### **Reuniones de empleados**

Una práctica útil que contribuye a establecer las comunicaciones ascendentes es la de las reuniones con los empleado. En estas asambleas, se impulsa a los empleados para que hablen sobre sus problemas de trabajo, sus necesidades y las prácticas que ayudan u obstaculizan su rendimiento en el trabajo. Cuando esas reuniones son debates informales, cara a cara, entre un gerente superior y los trabajadores, el proceso se denomina sondeo profundo, porque trata de analizar detalladamente los temas por lo que se interesan los empleados. Estas reuniones se denominan también asambleas verticales del personal, porque ponen a los gerentes directamente en contacto con los empleados.

A menudo, las reuniones son una comida informal en la que un gerente visita a diez o quince trabajadores. Se fomenta las comunicaciones abiertas mediante la atmósfera informal de esas reuniones. En otros casos, un especialista en personal actúa como director de debates y toma notas informales que constituyen la base para conversaciones posteriores con la administración superior.



### Programa de sugerencia

Los programas de sugerencias son procedimientos específicos que tienen como fin impulsar a los empleados a recomendar mejoras de trabajo. La filosofía es la de que los empleados están más familiarizados que cualquier otra persona con el sistema de trabajo y, por ende, es probable que tengan muchas ideas no aprovechadas para su mejoramiento.

No todas las organizaciones tienen programas de sugerencias, porque pueden presentarse problemas, a menos que se administren con cuidado. Algunos empleados creen que su premio no es suficiente y otros se desmoralizan cuando rechazan sus sugerencias. Otros trabajadores pueden presentar objeciones contra una sugerencia porque modifica sus empleos. Demuestran sus sentimientos mediante represalias contra quien hizo la recomendación, que se ve desalentado para presentar ideas. A pesar de los problemas, los programas de sugerencias ofrecen oportunidades a la administración para explicar las necesidades de mejoramiento del trabajo a los empleados y para que estos ofrezcan ideas a sus superiores. Este intercambio de ideas establece las comunicaciones en dos sentidos.

### Norma de puertas abiertas

Una norma de puertas abiertas es una declaración de que se les anima los empleados para que se presenten a ante su gerente o, incluso, ante la administración superior, con

cualquier asunto que les interese. Por lo común, se impulsa a los empleados para que recurran primeramente a su supervisor. Si éste no resuelve su problema, puede dirigirse a la administración superior. La finalidad es retirar las barreras para las comunicaciones ascendentes. Es una meta valiosa, pero no resulta de aplicación sencilla porque a menudo, hay obstáculos psicológicos entre los gerentes y los empleados.

Probablemente la puerta abierta mas eficaz es la que les permite a los gerentes salir de sus oficinas y mezclarse con sus subordinados. De este modo, descubren muchos más datos importantes que lo que lo harían si permanecieran en sus sillones.

## 2.2- LA MOTIVACION Y SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS

Es muy común que en las organizaciones no se les de suficiente motivación a las personas, por lo que pierden interés en su trabajo y su satisfacción disminuye. La alta administración puede contribuir a mejorar la motivación y la satisfacción en el empleo, aun cuando no supervise directamente a los empleados participantes. Este problema constituye uno de los principales desafíos a los que se enfrenta la dirección en cualquier tipo de organización, tales como hospitales, fabricas, oficinas y escuelas. A continuación, se analizan distintos modelos para motivar los empleados y el modo en que se relacionan la motivación y la satisfacción en el empleo.

### La dirección y la motivación y satisfacción del personal

La dirección tiene influencia tanto directa como indirecta sobre la motivación y la satisfacción de los empleados. La dirección entra en contacto directo con los supervisores y los empleados, con el fin de influir sobre ellos en diversas formas. Por ejemplo, las actividades de educación y capacitación motivan con frecuencia a los empleados en forma directa. Al mismo tiempo, esas actividades capacitan a los supervisores sobre como motivar a los empleados. El asesoramiento establece un contacto directo con los empleados y, a menudo, influye en ellos para que tengan un mejor rendimiento o reconozcan ciertas satisfacciones en el trabajo. De éste modo se acumula la motivación y la satisfacción.

De modo similar, las normas y prácticas de personal tienen influencia directa sobre la motivación y la satisfacción.

### MOTIVACION

La motivación es una tarea compleja y difícil. Es una relación de sistemas entre muchas variables, dentro y fuera de la organización, por lo que no se puede esperar respuesta rápidas y sencillas para los problemas de la motivación. De hecho, una gran cantidad de ideas sobre la motivación están en conflicto y las personas adoptan posiciones diferentes.

Por parte, hay algunos lineamientos básicos que son útiles para mejorar la motivación.

Motivación es el impulso de una persona para entrar en acción, porque desea hacerlo. Si se impulsa a las personas reaccionarán simplemente a las presiones. Actuarán porque sienten que deben hacerlo. Sin embargo, si están motivadas, harán la elección positiva de realizar algo, porque consideran que ese acto es importante para ellas.

Todos los modelos de motivación (Jerarquía de las necesidades de Maslow, los factores de mantenimiento de Herzberg, las expectativas de Vroom, etc.) tienen sus puntos fuertes y sus deficiencias. Ninguno es perfecto, pero todos agregan algo a nuestra comprensión de la motivación. Un modelo que combina puntos fuertes de otros es el de recompensas y rendimiento.

La motivación de los empleados se produce en un sistema ambiental que consta de los siguientes factores:

- El trabajo propiamente dicho
- Grupos pequeños
- La organización
- El ambiente externo

Estos cuatro factores constituyen el sistema ambiental para la motivación. Todos esos factores interactúan unos con otros en una relación compleja de sistemas. Cada factor

debe tomarse en consideración al planear una acción de motivación.

La tarea de la dirección es la de acumular un sistema repetitivo de recompensas, con el fin de que los rendimientos sigan adelante durante un período prolongado. Si se puede otorgar las recompensas apropiadas, reforzarán el rendimiento, proporcionarán satisfacción de las necesidades y harán elevarse la autoimagen.

El realce de la autoimagen es clave en la secuencia de motivación. Las personas deben tener una auto imagen aceptable para poder funcionar con eficiencia. Una autoimagen favorable libera la creatividad y el potencial que hay en todas las personas, de tal modo que se fomenta el desarrollo. Además, ayuda a enfrentarse al mundo e impulsa a tomar decisiones y aceptar responsabilidades por los actos de cada uno.

Una autoimagen favorable hace surgir esperanzas más altas sobre el rendimiento propio, lo que significa que las expectativas aumentan, estimulando más los impulsos de los empleados. La motivación se acumula y libera en la forma de rendimiento, para obtener resultados deseados. En este punto, se presentan las recompensas y el reforzamiento, y se repite la secuencia de recompensas y rendimiento. El modelo muestra que las recompensas adecuadas deben proseguir, para poder mantener el rendimiento con motivación.

## SATISFACCION EN EL EMPLEO

Las satisfacción en el empleo es la forma favorable o desfavorable en que ven los trabajadores sus puestos. la dirección se interesa considerablemente, entre otras cosas, por la satisfacción en el empleo. Observa dicha satisfacción en forma estrecha, porque afecta la rotación de empleados, las ausencias, las reclamaciones y otros asuntos vitales de personal. En muchas organizaciones, los especialistas en personal periódicamente llevan a cabo encuestas de satisfacción en el empleo y estudian otros índices de satisfacción, para tratar de conocer los sentimientos de los empleados. Además, la satisfacción se ve afectada por el modo en que los especialistas en personal administran las actividades. Los departamentos de personal burocráticos y llenos de reglas que había en el pasado fueron causa de muchas faltas de satisfacción de los empleados. por el contrario, los departamentos de personal mas dispuestos a ayudar y orientados hacia los seres humanos fomentan la satisfacción, el desarrollo y la motivación de los empleados.

La satisfacción en el empleo es parte de la satisfacción de la vida. La naturaleza del ambiente fuera del trabajo afecta los sentimientos propios en el empleo. De modo similar, puesto que un empleo es una importante de la vida en general. El resultado es que la satisfacción surge de un conjunto complejo de circunstancias, en la misma forma en que lo hace la motivación. Hay pocas trayectorias

sencillas para mejorar la satisfacciones el empleo ( o la motivación).

### La satisfacción en el empleo y el rendimiento.

¿Están relacionados la satisfacción y el rendimiento elevado? Si es así, ¿Cual es la relación? Históricamente, se suponía que los trabajadores mas satisfechos tenían mejor rendimiento. A menudo existen relaciones positivas entre la satisfacción elevada y el rendimiento mejorado, pero la mayoría de las veces no son muy notables. Hay muchos trabajadores satisfechos que no son grandes productores. Siguen contentandose con realizar tan sólo un trabajo promedio. La satisfacción no es por si misma un motivador poderoso, pero suele mantener a los empleados en tal estado que se muestran mas receptivos al ambiente de motivación, cuando este de les proporciona. Esta relación explica probablemente la conexión que se encuentra a menudo entre la satisfacción y el rendimiento.

Uno de los temas básicos es el de si la satisfacción conduce o no a un mejor rendimiento, o si un mejor rendimiento conduce a la satisfacción. ¿Que es lo primero? Parece ser que una mejor satisfacción procede primordialmente del mejor rendimiento, en lugar de ser su causa. Es decir, el mejor rendimiento conduce a recompensas mas importantes. Si esas recompensas se consideran justas y equitativas, se obtendrá una mayor satisfacción, por que los empleados sienten que reciben recompensas en proporción a su

rendimiento. Por otra parte, si las recompensas se consideran inadecuadas para el nivel propio de rendimiento, tiende a producirse el descontento. En cualquiera de esos casos, el nivel propio de satisfacción se convierte en una retroalimentación que afecta el rendimiento en el futuro y, por ende, la relación total entre el rendimiento y la satisfacción se transforma en un sistema continuo.

#### **Satisfacción en el empleo, rotación de empleados y ausencias**

La rotación de empleados y las ausencias son dos preocupaciones importantes de la dirección; la satisfacción en el empleo afecta a ambas, aun cuando es una entre muchas influencias. Como podía esperarse, cuando aumenta la satisfacción en el empleo, la rotación de empleados disminuye. También ocurre lo contrario. Los empleados que tienen menor satisfacción suelen poseer la rotación mas alta. Tienen mayores probabilidades de abandonar la empresa y buscar un puesto más agradable en otro lugar, mientras se quedan sus colegas mas satisfechos

Existe una relación similar con respecto a las ausencias. Los empleados con menor satisfacción tienden a ausentarse con mayor frecuencia. No planean necesariamente faltar a su trabajo, pero cuando se presenta alguna razón para hacerlo, un empleado descontento considera mas sencillo aceptarla como justa.



### 2.3.- LA ADMINISTRACION DE LOS SUELDOS

Uno de los modos en los que la dirección logra mejorar el rendimiento de los empleados, su motivación y satisfacción es mediante los sueldos. Estos son lo que reciben los empleados a cambio de su trabajo. Tanto si se trata de salario por horas como de sueldos periódicos, el departamento de personal suele encargarse de la planeación y la administración de estos. Cuando son correctos, el personal tiene mas probabilidades de sentirse satisfecho y motivado con respecto a los objetivos de la organización. Además, la dirección tendrá mayores probabilidades de alcanzar su objetivo de contar con personal eficaz. Sin embargo, cuando los empleados consideran su sueldo inadecuados, el rendimiento, la motivación y la satisfacción puede disminuir de modo espectacular.

Los programas de sueldos mantienen los recursos humanos de una organización. Cuando no se administran adecuadamente, la empresa puede perder empleados y el dinero gastados en su reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo. Incluso si los obreros no se van pueden sentirse insatisfechos con la compañía.

La falta de satisfacción se presenta porque las necesidades de los empleados se ven afectadas por los niveles absolutos y relativos de los sueldos. Cuando la cantidad total o absoluta del sueldo es demasiada baja, los empleados no podra satisfacer sus necesidades fisiológicas o de seguridad. En las sociedades industriales, el nivel

absoluto de los pagos suele ser suficientemente alto como para satisfacer esas necesidades básicas. Una causa mas común de falta de satisfacción se sitúa en el pago relativo, que es el sueldo de un empleado en comparación con el de los otros trabajadores.

Los niveles absolutos y relativos pueden tener también consecuencias negativas para la organización. En los casos graves, el deseo de un pago mas elevado puede reducir el rendimiento, aumentar las reclamaciones o hacer que los empleados busquen nuevos trabajos. Además, la atracción menor de sus empleos puede provocar insatisfacción, ausentismo u otros resultados indeseables. Incluso el pago excesivo de sueldos y salarios puede dañar a la organización y su personal. Los costos elevados de los sueldos reduce la posición competitiva del patrón y su capacidad futura para afrontar las necesidades de la nomina. Los empleados que reciben un sueldo excesivo pueden sentirse ansiosos, culpables e incómodos.

#### Objetivos de la administración de sueldos.

La administración de sueldos debe alcanzar numerosos objetivos.

- Obtener personal competente. las compensaciones tienen que ser suficientemente altas como para atraer a los ciudadanos. Puesto que las compañías compiten en el mercado laboral, los niveles de pagos deben responder a la oferta y la demanda de trabajadores: sin embargo, algunas veces se

necesita un índice salarial especial para atraer candidatos que estén ya empleados en otras empresas.

- Conservar a los empleados actuales. Cuando los niveles de las compensaciones no son competitivos, algunos empleados se van, para evitar la pérdida de trabajadores, las remuneraciones deben ser competitivas con relación a las de otras compañías.

- Asegurar la equidad. La administración de sueldos y salarios trata de tener equidad interna y externa. La primera de ellas requiere que los pagos tengan relación con el valor relativo de los empleos. O sea, que los empleos similares reciban pagos semejantes. La equidad externa exige que se les pague a los empleados cantidades similares a las que reciben los trabajadores equivalentes de otras empresas.

- Recompensar las conductas convenientes. Los pagos deben reforzar las conductas convenientes. El buen desempeño, la experiencia, la lealtad, las nuevas responsabilidades y otras conductas se pueden recompensar mediante un plan eficaz de compensaciones.

- Control de costos. Un programa racional de compensaciones le ayuda a una compañía a obtener y conservar a sus empleados a un costo razonable. Sin una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización podría pagar en exceso o demasiado poco a sus trabajadores.

- Cumplimiento de los reglamentos legales. Como en el caso de otros aspectos la dirección, la administración de sueldos y salarios se enfrenta a restricciones legales. un

programa sano de pagos toma en consideración esas limitaciones y asegura el cumplimiento de todos los reglamentos del gobierno que afecten a las compensaciones para los empleados.

La administración de sueldos alcanzan, como hemos visto, numerosos objetivos. A veces, los que se mencionaron anteriormente, entran en conflicto entre si y se tienen que hacer concesiones. Por ejemplo, para conservar a los empleados y asegurar la equidad, los analistas de sueldos y salario pagan cantidades similares por empleos idénticos. Sin embargo, un reclutador puede desear ofrecer un sueldo desacomodadamente alto para atraer a candidatos competentes. En este punto, la dirección debe hacer una compensación entre los objetivos de reclutamientos y los de congruencia.

Otros objetivos de los sueldos tratan de recompensar los costos del control y las conductas que se desean. Esos objetivos pueden también entrar en conflicto. Por ejemplo, un gerente de departamento puede querer recompensar el rendimiento sobresaliente con un aumento, pero cada incremento de los pagos hace que crezcan los costos. Una vez mas, el gerente debe decidir entre dos metas conflictiva

Sean cuales sean las concesiones, uno de los objetivos primordiales es el de mantener el cumplimiento de las leyes.

Los objetivos de los sueldos no son reglas, sino lineamientos; sin embargo, cuanto menos se violen estos

últimos, tanto mas eficaz sera la administración de sueldos y salario. Para cumplir estos objetivos, los especialistas en sueldos evalúan cada empleo, realizan investigaciones de sueldos y salarios y le ponen precio a cada empleo. Por medio de estas operaciones se determina el nivel apropiado de pago de cada empleo

#### SISTEMAS DE INCENTIVOS FINANCIEROS.

Los sistemas de incentivos proporcionan el eslabón mas evidente entre los sueldos y los rendimiento. Los empleados que trabajan con un sistema de incentivos financieros descubren que su rendimiento determina, en forma parcial o total sus ingresos.

Uno de los beneficios mas importantes de los incentivos financieros es el que mejor rendimiento se refuerza sobre bases regulares. A diferencia de los aumentos y los ascensos, el reforzamiento suele ser rápido y frecuente por lo común con cada cheque de pago. Puesto que el trabajador ve muy pronto los resultados de las conductas deseada, estas tendrán mayores probabilidades de producirse. El patrón obtiene beneficios porque da sueldos proporcionados al rendimiento y no por la medida indirecta del tiempo de trabajo. Además, si los empleados se sienten motivados por el sistema para ampliar su producción, se minimizaran los gastos de reclutamiento para obtener empleados adicionales y los desembolso de capitales para nuevos puestos de trabajo.

Esas ventajas se ven contrarrestadas por problemas importantes. la administración de un sistema de incentivos

puede ser muy compleja. Como sucede con cualquier sistema de control, deben fijarse normas y medir los resultados. Para muchos empleos, las normas y medidas son demasiado imprecisas o de elaboración excesivamente costosa. Esto quiere decir que el sistema de incentivos puede dar como resultados. A veces, los trabajadores pueden obtener un pago mas alto que el de sus supervisores, que reciben un sueldo fijo. Otro problema es que los empleados pueden no alcanzar las normas debido a fuerzas incontrolables, tales como demora en el trabajo o descomposturas de las maquinas.

Con frecuencia, los sindicatos se oponen a los sistemas de incentivos, porque temen que la administración modifique las normas y los trabajadores tengan que esforzarse mas por el mismo salario. Este temor a la aceleración conduce a menudo a una presión de los trabajadores contra cualquiera que sobrepase las normas de producción del grupo. Las ventajas del sistema de incentivos se pierden esencialmente, cuando las presiones colectivas restringen la producción. Por otra parte, los incentivos tienden a hacer que los esfuerzos se enfoquen en un solo aspecto (producción, ventas o precios de existencias), a veces en detrimento de otras dimensiones (calidad, servicios y objetivos a largo plazo).

Algunos de los sistemas mas comunes de incentivos son los que se presentan a continuación.

### **Trabajo a destajo**

El destajo es un sistema de incentivos que compensa a los trabajadores por cada unidad de producción. El pago diario o semanal se determina multiplicando la producción de unidades por el índice por producto. Por ejemplo, en los trabajos agrícolas, a los peones se les paga a menudo una cantidad específica por hectolitro de productos recogidos

### **Bonificación a la producción**

Se otorga bonificación a la producción junto con un sueldo o un índice salarial de base. Bajo uno de los métodos, el empleado recibe un sueldo o un salario predeterminado. Mediante un esfuerzo adicional que da como resultado una producción por encima de las normas, se complementa el sueldo base con una bonificación, calculada por lo común a un índice dado por cada unidad de producción por encima de las normas. Otro método compensa a los trabajadores sobre bases horarias, mas un pago de incentivos por cada unidad producida. Una tercera variación remunera a los empleados por el ahorro de tiempo. Por ejemplo, si el tiempo normal para sustituir una transmisión en un automóvil es de cuatro horas y el mecánico realiza la tarea en tres, recibirá un pago de cuatro horas de trabajo.

### **Comisiones**

En los trabajos de ventas, el vendedor puede recibir un porcentaje del precio de ventas o una cantidad

fija por cada unidad vendida. Cuando no se paga un sueldo de base, las ganancias totales del vendedor procederan de las comisiones. Los agentes corredores de bienes raíces y los vendedores de automóviles se encuentran a menudo bajo este tipo de comisión simple.

#### **Incentivos para ejecutivos**

Los incentivos para ejecutivos varían considerablemente. Es probable que los ejecutivos jóvenes y de edad madura deseen bonificaciones en efectivo para satisfacer las necesidades de una familia en crecimiento o maduración.

A los ejecutivos se les concede a veces opciones de adquisiciones de acciones el derecho de adquirir las acciones de la compañía a un precio predeterminado. Este precio se puede establecer en el valor de las acciones en el mercado por encima o por debajo de el. Así, el ejecutivo tiene incentivos para mejorar el rendimiento de la compañía, con el fin de realzar el valor de sus opciones de acciones. Estas ultimas pueden disponerse de tal modo que se minimicen los efectos impositivos. Esto hace aumentar todavía más el valor de este incentivo para esos funcionarios. Existen otras formas de incentivos para ejecutivos, que incluyen sistemas que le permiten diseñar sus propios paquetes de sueldos. Sin embargo, el elemento común de la mayoría de los planes de incentivos para ejecutivos es su relación con el desempeño de la organización. Cuando esos sistemas no



relacionan los incentivos con el rendimiento, sea cual sea el nombre que se les dé, no serán en realidad planes de incentivos.

#### 2.4.- LA ROTACION EXTERNA DE PERSONAL

En todo organismo social es necesario conocer las ventajas y desventajas así como el costo de la rotación externa del personal. La administración de los recursos humanos es decisiva, sobre todo en aquellas sociedades que poseen una ley sobre el trabajo, que vigilan tanto por el desarrollo empresarial como por los intereses de la clase trabajadora, donde se hace hincapié en que existan y fomenten positivas relaciones laborales.

##### **Definición de rotación externa**

Es aquella donde ciertos numero de empleados en relación total, dejan la empresa en la cual se encontraban prestando sus servicios. Estas bajas pueden ser voluntarias o forzosas, en cumplimiento de una política de renovación o variación del producto y esta se puede medir por el índice de rotación anual o fracción del personal de la empresa que es sustituido cada año.

##### **Tipos de rotación de personal**

Durante la rotación de personal se dan los siguientes tipos:

##### **A) Rotación voluntaria**

- B) Suspensiones
- C) Enfermedad
- D) Incapacidad
- E) Terminación de contrato
- F) Jubilación
- G) Muerte

#### **Causas de la rotación externa**

La movilidad del personal es causa de grandes problemas que viven un gran numero de empresas en México, debido principalmente a que sus dirigentes tienen la idea de que la principal causa de la movilidad de personal es el factor dinero, ocasionando esto un incremento del indice de movilidad, ademas de la deficiencia del rendimiento del trabajo.

El ausentismo y la impuntualidad son problemas que original la rotación de personal ya que se empieza a ver que el empleado no tiene interés en su trabajo y por consiguiente empieza a bajar la productividad de la empresa ejemplo una mecanógrafa si llega 15 minutos tarde disminuire su producción en una carta o no acudiendo en todo el día disminuire semanalmente en alrededor del 20% y todo llega a generar una carga considerable a los costos de operación.

Uno de los mas comunes problemas cotidianos de la administración y por lo consiguiente de los menos analizados

es el tener que atender las peticiones de un empleado por favores o beneficios estas peticiones pueden variar en todos los grados de importancia, desde el permiso de salir un día, unos cuantos minutos mas temprano, hasta un ascenso.

Una de las causas que a la mayoría de los trabajadores les disgusta es molestar a sus supervisores repitiendo sus peticiones, prefieren preguntar cada vez y esperar la respuesta, pero por desgracia suponen algunos supervisores que un empleado que noeste sus peticiones es que la ha olvidado y que el supervisor debe hacer lo mismo.

Los gerentes pueden tender a considerar un despido como algo plenamente merecido mientras que los empleados tienden a verlo como algo injusto y malicioso, aunque existan amplias posibilidades de empleos. Los trabajadores se resisten a ser despedidos a que esto implica ineptitud de su parte debido a que los fuerza a un cambio importante sin su consentimiento, existen ocasiones en que la simple antigüedad de los servicios no es suficiente para evitar el despido.

Existen cuatro consideraciones principales en cualquier separación involuntaria.

- 1) Asegurarse en que la acción es verdaderamente necesaria y se ha agotado todas las demás alternativas razonable.

- 2) Se refiere al siguiente trabajo para el empleado.

3) Es la necesidad del empleado despedido de contar con una oportunidad para desahogar sus emociones.

4) Se refiere a la reacción de los empleados que permanecen en la compañía, cuya consideración y aprensión difícilmente puede evitarse cuando se retira un compañero.

#### **Efectos que causa la rotación de personal.**

La rotación del personal es causada por las separaciones voluntarias, suspensiones, incapacidades, enfermedad, despido, etc., pueden causar serios problemas a la organización ya que existen y seguirán existiendo imprevistos en todos y cada uno de los departamentos de la organización.

Este problema origina una cantidad enorme de costos que dañan y perjudican no solamente la economía de la empresa, sino también el trabajo que realiza esta, la moral de respeto de los trabajadores y la imagen de la empresa tanto interna como externa.

La rotación excesiva es otro resultado común de la baja moral, sobre todo en tiempo en que abundan otras oportunidades de empleo. Debido al costo de reclutar y entrenar a los nuevos empleados la rotación puede causar un drenaje serio de los activos de la compañía, este drenaje a menudo puede ser mas serio de lo que un costo contable puede mostrar.

La alta rotación a menudo se trata como un problema de selección de empleados mas bien que de moral. En muchos casos, el mejoramiento en los métodos de selección puede

reducir la rotación, de manera especial cuando de debe a habilidades o a aptitudes inadecuada. Sin embargo no siempre resulta ventajoso para las compañías buscar nuevas pruebas o métodos de selección cuando tienen demasiadas personas insatisfechas.

Esta estrategia muy a menudo se dirige a una prueba que puede identificar a las personas que están dispuestas a tolerar una situación insoportable el gerente hábil busca tanto en la persona como en la situación del trabajo antes de decidir sobre la causa del desajuste.

Existen algunos costos y gastos que la empresa sufre por la rotación externa como:

- a) Costo de perdida económica: Costo que se origina por perdida económica que la empresa tiene que soportar cuando se origina la rotación.
- b) Costo de empleo: Es el que incluye todos los costos directos e indirectos asociados con la contratación, algunos de estos costos son; costo de anuncios para contratación, publicidad, costo de selección, honorarios por exploración, gastos de viaje de los candidatos, gastos de tiempo, inscripción de seguro social etc.
- d) Costos de puestos en marcha; Es el costo que al ingresar un nuevo empleado a determinado puesto no tendrá el rendimiento que tienen en ese momento sus compañeros.

e) Costo de entrenamiento: Es el costo que incluye los gastos de entrenamiento en la aula y no sobre la marcha.

Con relaciona los gastos surgen los siguientes:

- a) Gastos del equipo productivo: Consiste en arrendar la maquinaria y equipo para la productividad.
- b) Gastos en servicios de empleados: Son los gastos que la empresa realiza con el fin de mantener a su personal satisfecho.
- c) Gastos de la permanencia corta: Incluye todos los costos atribuidos al comportamiento de los empleados que planean separarse.
- d) Gastos de separación: Son aquellos gastos que sobreviven como resultado dar la separación de un empleado de la empresa.
- e) Gastos de indemnización: Se da cuando el empleado es separado de la empresa o por suspensión temporal.

También una de las causas importantes en la rotación externa es la moral de los trabajadores que esto puede ocasionar.

- 1) Un desequilibrio en el trabajo de grupo.
- 2) Una reacción negativa del personal que se queda.

### Índice de rotación

Generalmente el índice de rotación de personas de una organización, indica el nivel de moral de trabajo de la misma ya que esta depende, en gran parte, la integración y el ajuste del factor humano, la moral del trabajo se define cómo la combinación de las actitudes que el empleado mantiene hacia su deber, la compañía y su supervisor inmediato, salvo excepciones es posible afirmar que una organización sana tiene siempre bajo índice de rotación de personal.

Podemos medir esta rotación mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Rotación} = \frac{\text{No. de bajas en el año.}}{\text{Promedio de personas que trabajan durante el año.}} \times 100$$

Un elevado índice de rotación puede indicar graves problemas en las políticas, los sistemas etc. de la organización, igualmente implica un costo elevado por el reclutamiento, la reelección y el entrenamiento del nuevo personal.

Si la empresa no tiene un objetivo concreto en cuanto al valor del índice de rotación puede valerse del índice del sector económico a que pertenezca para conocer su situación en este aspecto de la gestión.

Un índice más alto que la media del sector implica mayores costos de rotación, un índice igual o menor indica unos costos de rotación normales o menores que la generalidad de las compañías del sector.

Sin embargo, el índice de rotación no es el único factor que debe ser considerado. La calidad de la compañía es importante, puesto que la relación entre los empleados competentes es un asunto serio, comparado con la rotación entre los empleados incompetentes e indeseables.

El índice de rotación depende de:

- 1) La situación económica en general
- 2) La movilidad imperante en el sector
- 3) La política de rotación personal
- 4) Las condiciones existentes dentro de la empresa

**Entrevista con el personal cuando renuncia.**

Cuando un trabajador renuncia es esencial preguntarle a el motivo de su renuncia.

Se consideran razones válidas:

- A) Haber obtenido un mejor empleo en otro lugar
- B) Buscar la seguridad en el trabajo
- C) Mudarse de casa a otra área
- D) Dedicar más tiempo a la familia.

Se considera que son razones indeseables:

- A) El tedio
- B) Conflicto de personalidad



C) Discusiones frecuentes con los compañeros

D) Sueldo inadecuado

Durante la conversación se debe preguntar que puede hacer el para que se quede, que no se quiere conocer los errores que hayan existido.

Independiente de aplicar en esta entrevista todas las reglas dadas para esta forma de comunicación, podemos señalar los siguientes fines principales.

1) Ver si es posible conservar un trabajador que pretenda salir de una empresa y que nuestro juicio a esta tratar de conservar, muchas veces a los trabajadores se van por malos entendidos, falta de comunicación, etc..

2) Nos servira sobre todo para tratar de conocer las verdaderas causas de que el trabajador sale.

3) La entrevista de salida nos sirve para conocer defectos que de otra manera, solo se nos habían revelado probablemente ya fuera de tiempo.

4) En muchas ocasiones el trabajador, preguntando por nosotros, puede inclusive presentarnos iniciativas que no se atrevio a decirnos mientras estaba trabajando y que puede ser de gran interés.

5) Por lo menos, la entrevista de salida deben tener a dejar que en el trabajador que sale, la mejor imagen posible de la empresa. Quizá no logremos detenerlo o no convenga hacerlo, pero si podemos borrar, o al menos suavizar las

causas que lo movieron a separarse, para que no influya en las relaciones publicas de la empresa.

### 3.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

#### 3.1.- Análisis y evacuación de la información por pregunta.

1.- ¿ CONSIDERA QUE LA PALTA DE COMUNICACION A LOS EMPLEADOS, DE LAS METAS A ALCANZAR POR LA EMPRESA, ORIGINARIA EN USTED DEJAR DE PRESTAR SUS SERVICIOS EN LA EMPRESA ?

SI	17%	INDIFERENTE	25%	NO	58%
----	-----	-------------	-----	----	-----

El 58% de los encuestados no consideran importante que se comunique a los empleados las metas alcanzar por la empresa y tal hecho no provocaria en ellos abandonar la empresa, el 25% es indiferente y el 17% si lo consideran importante al grado de que si la empresa no lo hace si la abandonarían.

2.- ¿ CONSIDERA QUE EL HECHO DE QUE EL PERSONAL DE SUPERVISIÓN, NO COMUNIQUE LAS FORMAS PARA REALIZAR UN NUEVO PROYECTO DE TRABAJO, PROVOCARIA EN USTED DEJAR DE PRESTAR SUS SERVICIOS EN LA EMPRESA ?

SI	13%	INDIFERENTE	4%	NO	83%
----	-----	-------------	----	----	-----

EL 83% del personal encuestado no considera relevante el hecho de que el personal de supervisión no comunique las formas para realizar un nuevo proyecto de trabajo, el 4% es indiferente y el 13% si dejaría la empresa si no se da este hecho.

3.- ¿ EL HECHO DE QUE EXISTA UN LUGAR ESPECIFICO O MEDIO POR EL CUAL LA EMPRESA DE A CONOCER INFORMACION GENERAL, PROVOCARIA QUE USTED ESTE A GUSTO EN SU TRABAJO ?

SI	63%	INDIFERENTE	8%	NO	29%
----	-----	-------------	----	----	-----

Al 63% de los encuestados le agrada que exista un lugar específico o medio por el cual la empresa de a conocer información general, para el 29% no es relevante este hecho.

4.- ¿ EL HECHO DE QUE NO ESTUVIERAN CLARO LOS NIVELES DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD EN LA EMPRESA, PROVOCARIA EN USTED DEJAR DE PRESTAR SUS SERVICIOS EN LA EMPRESA ?

SI	21%	INDIFERENTE	25%	NO	54%
----	-----	-------------	-----	----	-----

El 54% de las personas encuestadas consideran que no dejarían la empresa por el hecho de que no estuvieran claro los niveles de autoridad y responsabilidad, el 25% se muestra indiferente y el 21% si dejaría la empresa por ese hecho.

5.- ¿ EL HECHO DE QUE USTED CONOZCA BIEN SUS FUNCIONES DENTRO DE LA ORGANIZACION, PROVOCARIA QUE USTED ESTE A GUSTO EN SU TRABAJO ?

SI 67% INDIFERENTE 25% NO 8%

El 67% del personal encuestado manifiesta que les provocaria estar a gusto dentro de la empresa conocer sus funciones dentro de la organización y el 25% es indiferente.

6.- ¿ EL HECHO DE QUE DENTRO DE LA EMPRESA NO EXISTAN DESCRIPCIONES ADECUADAS DE TRABAJO PARA CADA PUESTO, PROVOCARIA EN USTED DEJAR DE PRESTAR SUS SERVICIOS EN LA EMPRESA ?

SI 13% INDIFERENTE 25% NO 62%

El 62% de los encuestados manifiesta que el hecho de que no exista descripciones adecuadas de trabajo para cada puesto no provocaria en ellos el dejar de prestar sus servicios en la empresa, el 25% es indiferente y el 13% si lo considera importante a tal grado de que si no existiera este hecho, si dejarian de prestar sus servicios en la empresa.

7.- ¿ EL HECHO DE QUE CUANDO REALIZA USTED UN TRABAJO ESTE SEA SUPERVISADO POR SU JEFE INMEDIATO, PROVOCARIA EN USTED DEJAR DE PRESTAR SUS SERVICIOS EN LA EMPRESA ?

SI 8% INDIFERENTE 17% NO 75%

El 75% del personal encuestado considera de que el hecho de su trabajo sea supervisado por su jefe inmediato, no provocaria dejar de prestar sus servicios en la empresa, el 17% es indiferente y al 8% no le agradan que le supervicen su trabajo.

8.- ¿ EL HECHO DE QUE EXISTA UNA FORMA DE CONTROL DE LAS ACTIVIDADES DIARIAS REALIZADAS POR CADA TRABAJADOR, PROVOCARIA EN USTED DEJAR DE PRESTAR SUS SERVICIOS EN LA EMPRESA ?

SI 4% INDIFERENTE 33% NO 63%

El 63% de las personas encuestada manifiesta de que el hecho de que exista una forma de control de las acciones diarias realizadas por cada trabajador no provocaria en ellos dejar de prestar sus servicios en la empresa, al 4% le disgusta este hecho y el 33% es indiferente.

9.- ¿ EL HECHO DE QUE DIERA LA EMPRESA LIBERTAD PARA QUE LOS OBREROS DISCUTAN LOS PROBLEMAS DE TRABAJO CON SUS SUPERVISORES, PROVOCARIA QUE USTED ESTE A GUSTO EN SU TRABAJO ?

SI 63% INDIFERENTE 8% NO 29%

El 63% esta de acuerdo con el hecho de que la empresa de libertad de discutir los problemas de trabajo con sus supervisores y provoca que estén a gusto en la empresa, el 8% es indiferente y al 29% no le agrada este asunto.

10.- ¿ SI NO SE LE PERMITIERA A LOS EMPLEADOS Y OBREROS DAR SUGERENCIAS ACERCA DEL TRABAJO, PROVOCARIA EN USTED DEJAR DE PRESTAR SUS SERVICIOS EN LA EMPRESA ?

SI	17%	INDIFERENTE	25%	NO	58%
----	-----	-------------	-----	----	-----

El 58% de los encuestados manifiesta que el hecho de que no se le permita a los empleados y obreros dar sugerencias acerca de su trabajo no provocaria en ellos dejar de prestar sus servicios en la empresa, el 25% es indiferente y el 17% manifiesta que si no se le permite este hecho si dejaria de prestar sus servicios en la empresa.

11.- ¿ CONSIDERA QUE LAS LLAMADAS DE ATENCION POR PARTE DE LOS JEFE AUNQUE ESTAS SEAN JUSTIFICADAS, PROVOCARIA EN USTED DEJAR DE PRESTAR SUS SERVICIOS EN LA EMPRESA ?

SI	4%	INDIFERENTE	4%	NO	92%
----	----	-------------	----	----	-----

El 92% esta de acuerdo en que si se les llama la atención por parte de sus jefes aunque esta sea justificada, no provocaria en ellos dejar de prestar sus servicios en la empresa, solo al 4% le desagrada este hecho.

12.- ¿ EL HECHO DE QUE LAS PRESTACIONES QUE LE DA LA EMPRESA SEAN LAS ADECUADAS PARA CUBRIR SUS NECESIDADES, PROVOCARIA QUE USTED ESTE A GUSTO EN SU TRABAJO ?

SI            58%            INDIFERENTE            17%            NO            25%

El 58% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo en seguir prestando sus servicios a la empresa por el hecho de que las prestaciones que les da la empresa sean las adecuadas para cubrir sus necesidades, el 17% es indiferente y para el 25% no es importante este asunto.

13.- ¿ SI NO RECIBIERA ALGUNA COMPENSACION EXTRA SOBRE SU SALARIO POR CONCEPTO DE ALGUN TRABAJO BIEN REALIZADO, PROVOCARIA EN USTED DEJAR DE PRESTAR SUS SERVICIOS EN LA EMPRESA ?

SI            29%            INDIFERENTE            17%            NO            54%

El 54% manifiesta que no le afecta el hecho de no recibir alguna compensación extra sobre su salario por concepto de algún trabajo bien realizado, el 17% es indiferente y el 29% dice que si le provocaría disgusto y dejaría de prestar sus servicios por este hecho.

14.- ¿ EL HECHO DE QUE SE LE PROPORCIONE UNIFORMES Y HERRAMIENTA NECESARIAS PARA REALIZAR SU TRABAJO, PROVOCARIA QUE USTED ESTE A GUSTO EN SU TRABAJO ?

SI	88%	INDIFERENTE	8%	NO	4%
----	-----	-------------	----	----	----

El 88% manifiesta que es importante para ellos que se les proporcione uniformes y herramientas necesarias para realizar su trabajo y este hecho contrario provocaría disgustos y dejar de prestar sus servicios en la empresa.

15.- ¿ EL HECHO DE QUE EXISTA PERSONAL CUYAS APTITUDES Y HABILIDADES NO VAYAN DE ACUERDO CON LAS CARACTERISTICAS DE CADA PUESTOS, PROVOCARIA EN USTED DEJAR DE PRESTAR SUS SERVICIOS EN LA EMPRESA ?

SI	16%	INDIFERENTE	21%	NO	63%
----	-----	-------------	-----	----	-----

El 63% manifiesta que no provocaría dejar de prestar sus servicios en la empresa el hecho de que exista personal cuyas aptitudes y habilidades no vayan de acuerdo con las características de cada puesto, el 21% es indiferente y el 16% lo considera importante al grado de que si no es así dejarían de prestar sus servicios en la empresa.

16.- ¿ SI NO EXISTIERA EN LA EMPRESA UN ORGANIGRAMA Y MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DONDE SE ESPECIFIQUEN LAS FUNCIONES DE CADA PUESTO, PROVOCARIA EN USTED DEJAR DE PRESTAR SUS SERVICIOS EN LA EMPRESA ?

SI	13%	INDIFERENTE	16%	NO	71%
----	-----	-------------	-----	----	-----



El 71% de los encuestados manifiesta que no dejaría de prestar sus servicios en la empresa por el hecho de que no existiera un organigrama y manual de procedimiento donde se especifique las funciones de cada puesto, el 16% es indiferente y para el 13% este hecho es importante.

17.- ¿ EL DE QUE NO SE LE RECONOCIERA PUBLICAMENTE SU BUEN DESEMPEÑO, PROVOCARIA EN USTED DEJAR DE PRESTAR SUS SERVICIOS EN LA EMPRESA ?

SI	29%	INDIFERENTE	13%	NO	58%
----	-----	-------------	-----	----	-----

El 58% del personal encuestado no, le da importancia al hecho de que no se le reconozca públicamente su desempeño, el 13% es indiferente y el 29% este hecho si es importante ya que de no existir provocaría en ellos dejar de prestar sus servicios en la empresa.

18.- ¿ EL HECHO DE QUE SE LLEVARA A CABO ALGUN EXAMEN DE CONOCIMIENTOS PARA PODER ASCENDER A OTRA CATEGORIA, PROVOCARIA EN USTED DEJAR DE PRESTAR SUS SERVICIOS EN LA EMPRESA ?

SI	13%	INDIFERENTE	12%	NO	75%
----	-----	-------------	-----	----	-----

El 75% manifiesta que no dejaron de prestar sus servicios en la empresa por el hecho de que se llevara a cabo algún examen de conocimientos para poder ascender a otra categoría, el 12% es indiferente y al 13% le disgusta este

hecho al grado de que dejaría de prestar sus servicios a la empresa.

19.- ¿ SI NO SE LE OTORGARA PERMISOS ESPECIALES CUANDO LOS SOLICITE, PROVOCARIA EN USTED DEJAR DE PRESTAR SUS SERVICIOS EN LA EMPRESA ?

SI	29%	INDIFERENTE	21%	NO	50%
----	-----	-------------	-----	----	-----

el 29% del personal encuestado considera que si no se le otorgan permisos especiales cuando lo soliciten, dejarían de prestar sus servicios en la empresa, el, 21% es indiferente y el 50% no le importa este hecho.

20.- ¿ EL HECHO DE QUE SE SIENTA APOYADO POR SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO, PROVOCARIA QUE USTED ESTE A GUSTO EN SU TRABAJO?

SI	75%	INDIFERENTE	8%	NO	17%
----	-----	-------------	----	----	-----

El 75% de los encuestados consideran importante el estar apoyado por sus compañeros ya que de no ser así provoca en ellos no estar a gusto en su trabajo, el 8% es indiferente y el 17% no le preocupa este hecho.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

3.2.- Análisis y evacuación de la información por variable.

VARIABLE: DIRECCION

Esta variable como se expuso en el diseño de la investigación se mide através de 4 subvariables; Comunicación, asignación de puestos , supervisión y relación jefe-subordinado

Con relación a la comunicación el 70% de los encuestado se encuentra a gusto como se esta llevando a cabo los procesos de comunicación entre los empleados, obreros y la dirección, el 15% considera deficientes estos procesos y estaría dispuestos a dejar la empresa si estos procesos no mejoran.

Con relación a la asignación de puestos y funciones por parte de la empresa a empleados y obreros, el 60% considera el hecho de que aunque no están bien diseñados los puestos y asignadas las funciones no se irían de la empresa, es sorprendente el 25% de los encuestados están indiferentes, lo cuál nos dice que no están interesados en sus funciones pues le da lo mismo realizar cualquier función, el 15% si le preocupa este hecho de no tener puestos bien diseñado y funciones bien asignadas y se irían de la empresa si se dieran éstos hechos.

Con relación a la supervisión el 70% de los empleados están de acuerdo en ser supervisados por su jefe inmediato

superior, es importante el hecho de que el 23% sea indiferente a este hecho de ser supervisado por su superior y al 5% le disgusta ser supervisado.

La relación jefe-supervisor no es muy buena, pues aunque el 92% manifiesta estar de acuerdo en que se le llame la atención por parte del jefe cuando esto es justificado y no crearia rencor en ellos casi un 30% es indiferente al hecho de que exista una buen relación jefe-subordinado.

De lo anterior podemos concluir que solo el 70% considera que la dirección esta siendo un buen trabajo de tal manera que se siente a gusto y no consideraria dejar la empresa, el problema es el resto, pues casi un 20% se encuentra indiferente y ademas no se tiene ningún control sobre el 10% de los empleados y obreros, ya que si los procesos de comunicación y asignación de funciones así como la supervisión y la relación jefe-subordinados no mejoran , potencialmente dejarian de prestar sus servicios a la empresa.

#### VARIABLE: POLITICA DE SALARIO

Esta variable se mide a través de 3 subvariables, prestaciones, remuneraciones y seguridad en el trabajo.

En el aspecto de las prestaciones solo el 58% manifiesta estar a gusto con su trabajo, casi el mismo porcentaje (54%) en relación con las remuneraciones, el 17%

es indiferente y casi un 30% no esta satisfecho con las políticas de salario, prestaciones y remuneraciones extras, de tal forma que si dejarían la empresa si no se hace algo al respecto.

Considero que el porcentaje de personal insatisfecho es bastante elevado por lo que la empresa debería tener mas cuidado con esta variable, aunque esto se aminora por el hecho de que si se les proporciona seguridad en el trabajo el 88% manifiesta estar a gusto en su trabajo.

#### VARIABLE: ANALISIS DE PUESTO

En el cuestionamiento de esta variable se analiza, aptitudes y habilidades con respecto al puesto y la existencia de un organigrama con su manual de procedimiento.

Realmente esta variable tiene mucho peso en provocar que el personal (obreros y empleados) permanezca o no en la empresa, pues aunque para un 67% no es muy importante, un 18% permanece indiferente, un 15% si lo considera importante, si observamos el 18% indiferente, realmente sumado al 15% nos da un 33% que potencialmente si dejaría la empresa, sino realizan una mejor selección de personal, se asigna las personas correctas según las características de los puestos y se definen bien los niveles de autoridad, así como los procedimientos para hacer bien las labores

## VARIABLE: TECNICAS DE MOTIVACION

Esta variable se mide a través de las subvariables motivación y promociones y ascensos.

la subvariable motivación se encuentra muy baja pues tan solo el 50% del personal esta motivado para seguir prestando sus servicios, aunque no se les reconozca públicamente su buen desempeño y no se les de permisos especiales cuando lo soliciten, sin embargo, el otro 50% del cual 20% es indiferente, si es importante estos aspectos de motivación; consideramos que la empresa debería considerar seriamente esta variable y crear programas de motivación para poder subir elevar estos aspectos motivacionales.

Con relación a las promociones y ascensos un 75% esta de acuerdo en realizar algún examen para ascender a otra categoría, el 12% es indiferente y tan solo el 13% dejaría la empresa si tuviera que hacer un examen para ascender a otra categoría.

Podemos concluir con esta variable que aunque la gente este consciente que para ascender a otra categoría, realmente no están motivados (50%) para ascender a otra categoría lo que provoca una apatía y desinterés en su labor, de ahí que se tenga que poner mas énfasis en esta variable.

### 3.3.-RESUMEN Y CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACION.

La presente investigación, como se expone en el diseño de la misma, se llevo a cabo en la empresa "JHIVSA", empresa constructora de redes telefónicas con mas 450 obreros, empleados y personal directivo en toda la república, la cual presenta un alto índice de rotación de personal y ante tal problemática se decide efectuar esta investigación.

Las variables que se utilizaron para comprobación de la hipótesis fueron; dirección, políticas de salario, análisis de puestos y técnicas de motivación. Los resultados arrojados fueron los siguientes.

Aunque la comunicación con los empleados y obreros por parte de la dirección es aceptable, pues el 75% considera estar a gusto, es impresionante que un 25% del personal encuestado no manifiesta ningún interés por tener una comunicación con la dirección, considero que esta debería tratar de hacer un análisis de sus sistemas de comunicación y poder alcanzar a todo el personal a manera de poder lograr los objetivo de la empresa de manera mas coordinada, pues de lo contrario esta parte del personal que no se integra a la empresa, se encuentran potencialmente dispuestos a dejarla.

El mismo caso se presenta en la asignación de puestos y funciones, existe una gran apatía por parte de los empleados en trabajar en una empresa donde las funciones estén, o no estén, bien asignadas, pues casi un 40% del personal encuestado no le presta atención a este hecho, sin embargo , un

15% si esta dispuesto a retirarse de la empresa si no mejoran estos procesos de asignación de puesto y funciones.

No lejana se encuentra la misma situación con respecto a la supervisión y la relación jefe-subordinados, pues casi el 30% del personal encuestado es indiferente a la supervisión y a desear una buena relación jefe-subordinado.

Consideramos que la empresa debe mejorar sus procesos de comunicación tratando de acercarse mas a los subordinado, teniendo juntas mas seguido, escuchar los problemas mas cotidianos del trabajo, así como también permitirles integrarse mas a la empresa, a través de permitirles opinar y dar soluciones a los problemas cotidianos de la empresa, en otras palabras aplicar técnicas como la administración por objetivos o círculos de calidad donde los subordinados tienen parte activa en los procesos creativos de la empresa.

Con relación a las políticas de salarios, prestaciones y remuneraciones, el 47% de las personas encuestadas no esta a gusto con estos aspectos y es aquí donde se da el porcentaje mas critico de todas las variables investigadas, aunque tal porcentaje disminuye bastante por el hecho de que la empresa les otorge seguridad en el trabajo a través de proporcionarles herramientas y uniformes para llevar a cabo su trabajo.

Consideramos que también debería tener un programa de incentivos, que de manera gradual recompensara aquellos trabajadores eficientes que realicen bien su trabajo correctamente y a tiempo.



Por otro lado, el personal también esta insatisfecho de la manera como se selecciona el personal y se asignan los puestos a las personas que no son las adecuadas y la manera como se definen los niveles de autoridad. Aunque no es muy bajo, solo el 15% del personal encuestado es potencialmente candidato a dejar la empresa por este hecho, considero que también la empresa debería poner mas atención estos proceso de selección de personal y asignación de puestos.

Por ultimo tenemos las técnicas de motivación, esta variable se encuentra muy baja, en los mismos niveles de las políticas de sueldo, tan solo el 50% considera importante que se le reconozca públicamente su buen desempeño y cuando realmente sea necesario se le den permisos especiales, es de hacerse notar por ultimo que un gran porcentaje del personal encuestado (75%) si esta dispuesto a hacer examen de conocimientos para ascender a otra categoría.

De todo lo anterior, podemos concluir que efectivamente, como se expresa en la hipótesis; en la empresa "JHIVSA" la rotación del personal se debe básicamente a las políticas de salario y a un mal liderazgo por parte de la dirección, pues la motivación en el personal es muy baja, así como los proceso de comunicación no han sido los adecuados para poder transmitirle al personal la misión y objetivos de la empresa de tal forma de que los trabajadores se sientan orgullosos de trabajar en "JHIVSA" por otro lado urge un programa completo sobre la administración de los recursos humanos donde abarque

programas de comunicación y motivación y la creación de un programa de incentivos y remuneraciones gradual para todos los obreros y empleados.

**BIBLIOGRAFIA****FARLAND DALTON**Administración de personal  
Editorial de Cultura Económica**GELLERMAN SAUL W.**Administración de las relaciones humanas  
Editorial C.E.C.S.A.**REYES PONCE AGUSTIN**Administración de personal  
Editorial Limusa**BENNET ROGER**Supervisión de la pequeña empresa  
Editorial C.E.C.S.A.**BIBLIOTECA PRACTICA DE NEGOCIOS**Tomo III  
Editorial Mc.GRAW-HILL**BIBLIOTECA PRACTICA DE ADMON. Y VENTAS**Tomo 2  
Editorial OCEANO**STRAUSS SAYLER**Personal  
(Problemas Humanos de la Administración)  
Editorial Prentice Hall**DICCIONARIO ADMINISTRATIVO**

OCEAN CENTRUM