

308923

57  
zej

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

---

**FACULTAD DE PEDAGOGIA  
INCORPORADA A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**



**"ANALISIS Y DIAGNOSTICO DE LAS CAUSAS DE  
ROTACION DE PERSONAL EN UNA INDUSTRIA DE  
TRANSFORMACION, DESARROLLO DE CURSOS  
DE ORIENTACION EDUCATIVA"**

**TESIS PROFESIONAL  
QUE PRESENTA  
MARIA TERESA LOEZA SERRET  
PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN PEDAGOGIA**

**DIRECTOR DE TESIS: DRA. ELVIA MARVEYA VILLALOBOS TORRES**

**MEXICO, D. F.**

**1997**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## DEDICATORIAS

### A DIOS

Por haberme dado la oportunidad de alcanzar una meta más en la vida que El me dio, a través de mis padres, y poder ofrecerlo a los demás.

### A MIS QUERIDOS PADRES

Por proporcionarme en todo momento su apoyo, confianza y amor. Por eso los principales portadores de mi educación como ser humano en todos y cada uno de los momentos que presenta la vida con alcances, limitaciones y sobre todo a ser agradecida con Dios y mis semejantes.

### A MIS HERMANOS

César, Jorge, Ricardo por brindarme su cariño y comprensión en todo momento compartido juntos, por estar en el preciso instante que cada uno requiere.

#### A MI ABUELITA

Por ser una segunda madre, por regañarme y consolarme en el justo momento, por seguir fortaleciéndome hasta ahora y alcanzar una de mis metas.

#### A MIS AMIGAS Y COMPAÑERAS

A todas ellas por compartir alegrías, tristezas y preocupaciones a lo largo de la Carrera y de la vida misma; principalmente a Sonia y Alejandra.

#### A JESUS

Por su amor, apoyo y comprensión en todo momento.

#### A MIS MAESTROS

Por transmitirme sus enseñanzas y experiencias, coadyuvando en mi proceso de perfeccionamiento.

#### A MI UNIVERSIDAD

Por ser el pilar del cual surge todo un cúmulo de conocimientos, anhelos y el lugar en el cual se forja el profesionalista, el ser humano.

## INDICE

	PAG.
Introducción.....	1
I. Proceso Educativo.....	6
I.1 Educación para el trabajo.....	8
I.2 Educación para adultos.....	10
I.3 Proceso de Enseñanza-Aprendizaje.....	11
I.3.1 Planeamiento.....	14
I.3.2 Realización.....	16
I.3.3 Evaluación.....	17
II. Proceso de Rotación de Personal.....	20
II.1 Causas de la Rotación de Personal.....	21
II.1.1 Clima Organizacional.....	34
II.1.2 Vinculación Profesión-Desempeño.....	41
II.1.3 Movilidad Interna.....	43
II.1.3.1 Promociones.....	46
II.1.3.2 Transferencias.....	48
II.1.3.3 Ascensos.....	50
III. Procesos de Capacitación.....	53

IV. Cursos de Orientación Educativa para disminuir la Rotación de Personal.....	60
Fundamentación.....	60
IV.1 ¿Qué es la Industria de Transformación.....	62
IV.1.1 Fis-Fiber Industries,S.A. de C.V.....	64
IV.1.2 Metodología de la Detección de Necesidades.....	66
IV.1.3 Cuestionario.....	68
IV.1.3.1 Formato Cuestionario.....	74
IV.1.3.2 Entrevista.....	78
IV.1.4 Resultados.....	80
IV.1.4.1 Resultados del Cuestionario.....	80
IV.1.4.2 Resultados de Entrevista.....	94
IV.1.5 Interpretación de Datos.....	95
IV.2 Cursos de Orientación Educativa.....	103
Anexos.....	104
Conclusiones.....	133
Bibliografía.....	137

## INTRODUCCION

Actualmente en nuestro país estamos padeciendo una severa crisis en materia de desempleo, que deriva en un incremento desmedido en materia de rotación de personal, lo cual afecta de manera importante el desempeño de los empleados en la empresa debido a su sentimiento de inseguridad y angustia ante la posibilidad de enfrentarse al cerrado mercado de trabajo que prevalece.

Debido a ello y como profesional de la educación, es importante analizar las causas que dan origen al fenómeno de la rotación de personal, resaltando el papel del área de recursos humanos en la adecuada distribución de funciones por puesto para derivar en cursos de orientación educativa que puedan canalizar convenientemente tal problema que repercute tanto en la eficiencia laboral como en el logro de objetivos organizacionales y personales.

La Pedagogía denominada como arte y ciencia de educar en todos aspectos a la persona que es su objeto de estudio, teniendo como causa eficiente, formal y final; el pedagogo tiene una labor relevante dentro de la sociedad, en este caso siendo la empresa un centro de importante desarrollo personal se presenta el interés de analizar las posibles causas de trastornos laborales que obstaculicen este proceso educativo, por lo cual dentro de las áreas que componen a la Pedagogía el presente trabajo se desarrollará bajo los enfoques psicológicos y didáctico, es decir tomando en cuenta las causas que originan el problema de rotación de personal, dentro de las cuales hay un sin número de circunstancias que lo originan en ocasiones la desvinculación que existe entre el binomio sociedad-educación deriva en una insatisfacción mutua del empleador y el empleado en cuanto a expectativas de trabajo.

La empresa es un campo importante para el desarrollo productivo de un país es por ello el interés en tal ámbito particularmente el cómo y el por qué del problema; para llevarlo a cabo se procederá en primer término a la recopilación de información en fuentes especializadas en el área de personal entre los cuales se pueden mencionar a autores como: David Bain, Stephen Robbins, William Werther, Gustavo Calzadilla, Burleigh Gardner, García Hoz, Imideo Nerici, Luis Mattos, Roberto Pinto, entre muchos otros, así como revistas especializadas tales como: Expansión, Transformación. Para seleccionar las fuentes será necesario leer y entender la manera en la que cada uno de los autores conciben el concepto de persona dentro del ámbito laboral, así como la importancia de los trabajadores dentro de dicho entorno; dependiendo de lo anterior todas las manifestaciones que conlleva la conceptualización de cada uno de los autores y con base en ello poder aportar de manera personal una opinión dirigida hacia el objetivo del trabajo de investigación, el cual puede determinarse de la siguiente manera: Se analizarán las causas de la rotación de personal y su repercusión en la eficiencia laboral, con el fin de orientar educativamente.

Para analizar el fenómeno de rotación primero se tiene que conocer el ámbito laboral de ahí que sea indispensable la investigación en fuentes documentales, el campo de estudio se referirá a la industria de transformación que en este caso se trata de una fábrica dedicada a la producción mediante la transformación de materias primas necesarias para la fabricación de fibras.

Dicha empresa cuenta con 178 empleados en total; para efectos del presente trabajo se tomará una muestra representativa del 25% es decir 45 personas de distintos niveles a quienes se les aplicará un cuestionario, y un 20% para efectos de entrevista.

Los instrumentos psicopedagógicos utilizados se dirigen a todos niveles jerárquicos de la empresa para averiguar si el fenómeno de la rotación de

personal se da más frecuentemente entre personal de algún puesto o área en concreto.

El levantamiento de datos se realizará en dos etapas: primero se aplicarán y evaluarán los cuestionarios y con base en los resultados obtenidos se aplicarán entrevistas para corroborar la información obtenida. Paralelamente se observarán algunos aspectos que inciden con el problema en general.

Cabe aclarar que no habrá prueba piloto por la premura de tiempo en la producción de la empresa; enseguida se pasará a la revisión e interpretación de los datos tomando en cuenta la observación personal.

Para observar de manera clara los resultados cuantitativos existirá el apoyo en gráficas.

Finalmente se procederá al análisis de datos con base en la investigación documental y se planearán cursos de orientación educativa.

La investigación será documental y descriptiva para abarcar lo teórico y práctico apoyado en el arte y ciencia de la Pedagogía.

Los cursos de orientación educativa se harán con el fin de proponer, de canalizar convenientemente el problema de la rotación de personal.

Para una mejor explicación de la metodología utilizada, se explicarán los objetivos particulares que se definieron y las acciones consecuentes; a) se analizará el proceso educativo y su importancia en el ámbito laboral. Acción: análisis de fichas de trabajo, síntesis de investigación bibliográfica.

b) Se identificarán las causas de rotación de personal y su repercusión en el logro de objetivos organizacionales y personales. Acción: entrevista con la Gerente de Personal con el fin de detectar causas.

c) Se elaborará la propuesta de un cuestionario y entrevista, con el fin de detectar necesidades personales. Acción: aplicación del cuestionario para analizar las necesidades de los empleados.

d) Se elaborarán propuestas de cursos de capacitación dirigido a los empleados de Fis Fiber. Acción: planeación de dichos cursos.

El presente trabajo de investigación constará de 4 capítulos, aparte de introducción y conclusiones.

El por qué se eligieron cuatro capítulos, simplemente no se vio la necesidad de extender demasiado la información puesto que en ellos se incluye si no todo si gran cantidad de datos necesarios para la comprensión del fenómeno ya descrito.

Estos cuatro capítulos se dividirán en temas y subtemas.

El primer capítulo corresponderá a la esencia de la Pedagogía que es el proceso educativo en el ámbito laboral.

El segundo capítulo será el análisis de estudio del trabajo de investigación correspondiente al proceso de rotación de personal y sus causas.

El tercer capítulo tratará del proceso de capacitación y su importancia para la consecución de objetivos organizacionales y personales.

El cuarto capítulo de la derivación práctica y análisis de campo para la sustentación de la hipótesis de trabajo.

Finalmente no se pretenderá con esta investigación dar por sentadas todas y únicas causas que originan un alta, media o baja rotación de personal pero sí dar a conocer algunas que redundan en el mismo.

El proceso de modernización del país incide en todos los ámbitos de desenvolvimiento del ser humano, quien por razones obvias está sufriendo la celeridad del cambio de diversas maneras, por ello la contribución que el presente análisis pueda realizar, resulta interesante y podría tomarse como base para futuras investigaciones.

## I.- PROCESO EDUCATIVO

El ser humano está dotado de inteligencia y voluntad que le permiten conocer y apetecer la verdad y el bien, sin embargo como potencias, ambas requieren ser estimuladas hacia su actualización o perfeccionamiento y en ello radica precisamente la grandeza de la educación, en descubrir las capacidades de la persona y desarrollarlos de acuerdo a su naturaleza individual.

Sin embargo el hombre tiene libertad de aceptar educarse o no; el hacer sigue al modo de ser, es decir por el ser que posee podrá llevar a cabo lo que le corresponde como ser racional que es por lo tanto es sujeto de educación. Lo anterior es lo que distingue al hombre de los demás seres vivientes y lo que le hace ser responsable de sus actos.

"La educación no es obra natural, no es algo que nos es puesto por la naturaleza, sino algo adquirido; por consiguiente, nos encontramos con que la educación es fruto del ejercicio; pero no de un ejercicio cualquiera, sino de nuestro ejercicio".<sup>1</sup>

Los seres humanos no nacemos ya educados y teniendo conocimiento, con lo que sí nacemos es con las facultades que nos permiten adquirir ese aprendizaje para la posesión de ese proceso se necesita que el ser humano ponga en acto sus facultades para que se realice en él dicho aprendizaje. "Por educación entendemos la adquisición intelectual, por parte de un individuo de los bienes culturales que le rodean o sea los aspectos técnicos, científicos, artísticos y humanísticos, así como los utensilios, las herramientas, y las técnicas para usarlos".<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> GARCIA HOZ., Víctor, Cuestiones de Filosofía de la Educación, p. 38.

<sup>2</sup> ARIAS GALICIA, Fernando, Administración de Recursos Humanos, p. 312.

El proceso educativo da al individuo los medios necesarios para afrontar los retos diarios de la vida entre más preparada está una persona puede ser mayormente capaz de utilizar los medios que tiene a su alcance para el logro de sus objetivos, por lo tanto se invierte en sí mismo porque el aprendizaje sale de él y es para él tomando en cuenta que dicho proceso es intencional, voluntario, permanente, continuo.

La educación busca el bien propio del individuo, busca el perfeccionamiento de las facultades de todo ser humano por esto es que el proceso educativo es indispensable en la sociedad, es cuando la enseñanza-aprendizaje también busca el bien común, mientras un entorno social este más educado se alcanzarán en mayor y mejor medida los objetivos previamente establecidos.

En todos los ámbitos en los que exista el ser humano es posible la educación porque el hombre es el único sujeto educable al animal se le puede adiestrar pero el ser racional tiene la opción de perfeccionarse y a través de ese proceso alcanzar la felicidad.

Una empresa educa a su personal mediante el proceso de capacitación y desarrollo de tal manera que se puedan alcanzar los objetivos institucionales mediante la satisfacción de necesidades del individuo.

"La necesidad de educación no se satisface a menos que la educación tenga la calidad necesaria".<sup>3</sup>

El proceso educativo debe ir en función de la persona tomando en cuenta tanto el alma como el cuerpo no se pueden desligar ya que es una unidad substancial, es por ello que la educación buscará la perfección de las potencias específicamente humanas ofreciendo un servicio de calidad, una autodonación buscar el bien del otro de manera

---

<sup>3</sup> GARCIA HOZ, Víctor, Calidad de Educación, Trabajo y libertad, p. 2.

que sea un perfeccionamiento mutuo, a medida que el proceso vaya en esta dirección se puede mencionar que está siendo coherente, y en cuanto al logro de objetivos previamente establecidos está siendo eficaz.

"Con su trabajo el hombre ha de procurarse el sustento cotidiano, contribuir al continuo progreso de las ciencias y la técnica y, sobre todo, a la incesante elevación cultural y moral de la sociedad en la que vive en comunidad con sus hermanos".<sup>4</sup> El trabajo humano dignifica al hombre siempre y cuando ese mismo sea un beneficio de la sociedad y del individuo propio.

### **I.1 Educación para el trabajo.**

La educación busca el don de darse a los demás, de manera que la perfectibilidad no se quede en la persona sino que coadyuve a que la gente que le rodea también se perfeccione, el ser humano no puede hacer algo sin que perjudique o beneficie a la sociedad en la que se haya inmerso; por lo tanto cabe distinguir que no toda acción es educativa mientras no le lleve a ser mejor.

Teniendo claro cual es el fin de la educación podemos mencionar que debe existir una orientación adecuada con respecto al ámbito laboral; es necesario que la persona se plantee el qué, porqué, para qué, cómo y cuándo de su actividad laboral de manera que valore su labor como un servicio hacia sí mismo y hacia los demás. El trabajo es la autodonación libre y responsable de darse, es realizar con calidad cada una de las actividades correspondientes a alcanzar un objetivo determinado; dignificando al hombre, siendo éste una unidad substancial de alma y cuerpo, buscando que sus

---

<sup>4</sup> WOJTYLA, Karol, Los Trabajadores y los Empresarios, p. 21.

acciones sean en 2 dimensiones: material y espiritual, por un lado obtendrá cosas materiales, por otro lo perfeccionará como ser humano.

"Las relaciones entre la educación y el trabajo se pueden ver en una doble perspectiva: considerar el trabajo como medio de educación y considerarlo como una finalidad en tanto que la educación debe desarrollar la capacidad para el trabajo"<sup>5</sup>; el proceso educativo proporciona los medios para desempeñarse satisfactoriamente dentro del campo profesional y a su vez, la persona es capaz de obtener satisfacción por el desempeño realizado; de ahí la importancia del proceso educativo.

La actividad laboral que se realiza debe ser con calidad con miras a alcanzar tanto los objetivos personales como organizacionales, y se logrará con base en la responsabilidad, disciplina, orden, laboriosidad tornándose en servicio personal y social.

A medida que se quiera se poseerán mayor cantidad y calidad de conocimientos y habilidades pudiéndose desarrollar con más eficacia el trabajo, y éste entre más se considere como un medio de aprendizaje continuo se realizará más adecuadamente, interesándose por la actividad encomendada, por lo tanto educación y trabajo no se contraponen se vinculan y benefician mutuamente.

"La empresa ha de contribuir al perfeccionamiento del hombre, de cada hombre, sin ninguna discriminación; creando las condiciones que hacen posible un trabajo en el que a la vez se desarrollan las capacidades personales, se consigna una producción eficaz y razonable de bienes y servicios".<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> GARCIA HOZ, Victor., Calidad de Educación, Trabajo y Libertad, p. 47.

<sup>6</sup> WOJTYLA, K., op. cit., p. 28.

Dentro de la empresa pueden existir distintos tipos de educación como la capacitación, y la experiencia transmitida por el personal de antigüedad, hechos que se deben aprovechar de forma que la educación coadyuve a elevar la productividad de la empresa.

## **1.2 Educación de Adultos.**

En el marco de la educación existen diferentes tipos de educandos clasificados por etapas de vida como son la infancia, adolescencia, adultez y vejez. Durante las cuales el proceso de enseñanza-aprendizaje se da bajo diferentes circunstancias, momentos y temáticas, por lo cual diremos que el ser humano tiene la capacidad de aprender a lo largo de su vida y cual sea su ámbito de acción y como ya se menciono es importante la educación para el trabajo porque el constante avance de la ciencia y tecnología requiere de la educación permanente ya que influye en el "modus vivendi" del ser humano que se va adaptando a los cambios.

En este caso la experiencia del adulto es la que marca la pauta, son cooperadores de su propio aprendizaje y el instructor es el que ayuda a descubrir habilidades y mejorar destrezas con base en su libertad, lo que el instructor busca es ayudar al adulto en su perfeccionamiento personal y profesional enfrentándole a las innovaciones, reformas e instándolo a aplicar inmediatamente lo aprendido.

"En cada etapa de la vida existe la necesidad de aprender cosas nuevas para cumplir con las nueva tareas de desarrollo que surgen cada vez que se asume otro papel en la sociedad".<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> VERNER, Cooli; et. al. Educación de Adultos, p. 34.

Se les debe motivar constantemente a no dejarse vencer por los obstáculos; por otro lado los programas educativos deben adecuarse al nivel de preparación de los asistentes y buscar los recursos, metodologías apropiadas para ellos permitiéndoles aceptar y reconocer sus limitaciones, superarlas y tomar sus propias decisiones, por lo tanto es un proceso de capacitación que mientras el adulto desee adoptar se realizará satisfactoriamente.

### **1.3 Proceso de Enseñanza-Aprendizaje.**

En el contexto de la capacitación dentro del proceso educativo en el ámbito laboral, vale la pena analizar algunas características del proceso de enseñanza-aprendizaje a la luz de la Didáctica.

Se dice que es un proceso porque implica varios pasos que interactúan mutuamente, siendo los siguientes:

**Relación:** son los objetivos que busca el educador en relación a si mismo y al educando.

**Intencionalidad:** es la interacción del educador con el educando, de éste con el educador y de ambos con los contenidos.

**Circunstancialidad:** se refiere a los elementos materiales que intervienen en el proceso.

**Instrumentación:** es la parte didáctica en la que intervienen tanto los elementos como los momentos didácticos.

Debido a que el ser humano es perfectible, el proceso de enseñanza-aprendizaje se encuentra en constante movimiento y para que sea significativo requiere desarrollar los aspectos cognoscitivo, psico-social y motriz mediante la parte instrumental que es la didáctica siendo ésta el arte de enseñar, y es la que va marcando la pauta de llevar a cabo el proceso.

La enseñanza y el aprendizaje, contemplados a la luz de la didáctica moderna, constituyen un proceso intencionado y sistemático que se inicia con el planteamiento de un propósito concreto y definido y concluye con la ejecución de una nueva conducta esperada del alumno, hecho que a su vez, se tiene en cuenta para modificar el proceso si es necesario.<sup>8</sup>

Lo mencionado por el autor va en referencia a los elementos que intervienen a lo largo de la enseñanza-aprendizaje y son los siguientes:

**¿Quién?** es el profesor y el alumno, entre los cuales se da una interrelación de enseñanza-aprendizaje.

a) **Profesor:** su labor es guiar, fomentar el interés de actualizarse a través de los distintos modalidades que ofrece el sistema educativo.

b) **Alumno:** es el que lleva a cabo el acto de aprendizaje.

---

<sup>8</sup> GAGO HUGUET, Antonio., Modelos de Sistematización del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje, p. 78.

**¿PARA QUE?** son los objetivos a alcanzar tanto por parte del educador como del educando, los cuales se pueden dividir en:

- a) Tendencia
- b) Generales
- c) Particulares
- d) Específicos

**¿QUE?** hace alusión a los contenidos.

**¿COMO?** son en referencia a las técnicas, métodos y procedimientos que se ponen en marcha de acuerdo a las características del grupo.

**¿CON QUE?** son los recursos didácticos que coadyuvan en hacer más significativo el aprendizaje.

**¿DONDE?** es el lugar físico en el que se desarrolla el proceso.

**¿CUANDO?** es el tiempo fijado para su ejecución.

Estos 7 elementos están incluidos en 3 momentos didácticos que nunca concluyen:

- a) Planeación
- b) Realización
- c) Evaluación.

"Enseñar es con propiedad ayudar a aprender estimulando la máxima intervención del educando de manera que se sienta capaz de aprender por sí mismo".<sup>9</sup> En este caso lo importante es que el individuo sea capaz de llevar a su campo de acción lo aprendido mediante los programas de capacitación en los que participe.

### **1.3.1 Planeamiento.**

Es el momento más importante del proceso de enseñanza-aprendizaje cuya función es indispensable ya que "el planeamiento es una exigencia que se impone día a día en todas las actividades humanas.

El planeamiento didáctico se hace necesario por razones de responsabilidad moral, económica, adecuación laboral y eficiencia. El profesor necesita saber, para llevar a cabo su planeamiento, qué, por qué, a quién y cómo enseñar".<sup>10</sup>

Es indispensable plantearse estas interrogantes antes de poner en acción dicho proceso y proporcionar educación con calidad.

"La enseñanza, para ser eficaz, debe configurarse como actividad inteligente, metódica y orientada por propósitos definidos, los dos grandes males que debilitan la enseñanza y restringen su rendimiento son:

---

<sup>9</sup> VILLARREAL CANSECO, Tomás., Didáctica General, p. 58.

<sup>10</sup> NERICI G, Imideo., Hacia una Didáctica General Dinámica, p. 127.

- a) la rutina, sin inspiración ni objetivos;
- b) la improvisación dispersiva, confusa y sin orden.

El remedio contra esos dos males de la enseñanza es el "planeamiento".<sup>11</sup> el cual debe abarcar la determinación de objetivos a seguir, los recursos necesarios que coadyuven en la consecución de éstos y los criterios de evaluación -- indispensables para la comprobación de lo anterior, es decir los 7 elementos didácticos.

Dentro del planeamiento existen distintos tipos que se determinan dependiendo de las necesidades:

- a) Plan de Estudios (Mapa curricular)
- b) Programa o Plan de Curso
- c) Plan de Unidad
- d) Plan de Sesión.

Lo anterior es con el fin de que el proceso de enseñanza-aprendizaje se dé adecuadamente. Cabe señalar que todo ser humano se va planteando metas que quiere lograr y para ello se necesita saber qué sentido tiene, por lo tanto se requiere de un planeamiento para alcanzarla en la mejor y mayor medida, si al contrario no se tiene

---

<sup>11</sup> MATTOS, Luiz A de, Compendio de Didáctica General, p. 87.

bien definido qué se pretende difícilmente se pondrán los medios necesarios para su consecución.

### **I.3.2 Realización.**

La realización es la práctica de la enseñanza, como el planeamiento, éste 2o. momento también es importante ya que es poner en acto el proceso; y el modo de hacerlo va a depender de cada persona.

"Se realiza a través de las clases y de las restantes actividades docentes y discentes, es la materialización del planeamiento".<sup>12</sup>

En este momento didáctico se va a dar una relación tripartita:

- a) El profesor con el contenido
- b) El profesor con el alumno y viceversa
- c) El profesor y el alumno con el contenido.

"Así mismo, la ejecución, por su parte, puede ser estudiada a través de dos subfases: presentación de la materia y elaboración de la misma.

---

<sup>12</sup> NERICI G, Y., op.cit., p. 128.

La presentación de la materia constituye la primera fase de la enseñanza o de la dirección del aprendizaje propiamente dicho. La elaboración representa el paso siguiente en el cual el alumno va a trabajar con el material presentado, investigando, esquematizando, debatiendo, discutiendo, experimentando, verificando".<sup>13</sup>

En lo anteriormente citado por el autor, la primera fase (presentación) se constituye en la enseñanza, y la segunda fase (elaboración) el aprendizaje, que se vuelve significativo en el momento que el educando lo hace suyo.

Existen algunos elementos que deben ser tomados en cuenta por el educador en el momento de la realización como son: el uso del lenguaje (entonación, volumen, velocidad), los recursos didácticos (pizarrón, rotafolio, franelógrafo, audiovisuales) y las técnicas de enseñanza (philips 6 6, de discusión, debate, acuario, etc.) debiendo estar coordinadamente planeadas de acuerdo al contenido que se va a presentar.

Así mismo durante la realización es importante detectar la disposición de los educandos hacia el aprendizaje con el fin de buscar medios idóneos de incentivación, de manera que exista interés y gusto por adquirir nuevos conocimientos.

### **1.3.3 Evaluación.**

Es el tercer momento del proceso de enseñanza-aprendizaje al cual podemos definir como "la actividad sistemática, continua integrada en el proceso educativo, cuya

---

<sup>13</sup> ibidem, p. 233.

finalidad es conocer y mejorar al participante en particular y al proceso educativo",<sup>14</sup> así mismo diremos que es la verificación de los resultados obtenidos a través de la realización, se revisan los objetivos, los medios que se utilizaron para el proceso y se plantean los cambios pertinentes.

La evaluación abarca dos de las 3 áreas de conocimiento:

a) Cognoscitivo

b) Psicomotriz

Son estas 2 porque pueden ser evaluadas cuantitativa y cualitativamente, mientras que para el área afectiva es difícil determinar parámetros de medición.

Por otro lado, la evaluación tendrá que ir dirigida en 3 sentidos principalmente:

a) Medir el aprendizaje obtenido por el participante.

b) los resultados que el educador obtuvo en relación a lo esperado.

c) Con el contenido, métodos y procedimientos empleados que debido a la evaluación pueden ser rectificadas y mejorados.

Existen algunos principios básicos de la evaluación:

- Las actividades de evaluación deben ser consideradas como parte integral del proceso didáctico.

---

<sup>14</sup> MATTOS, L., op. cit., p. 96

- Las actividades de evaluación son fundamentalmente un proceso continuo de apreciación, que debe acompañar siempre a cualquier tipo de actividad didáctica y que incluye a la vez todos los aspectos del desarrollo de la personalidad del o los participantes.

- Antes de emplear una prueba de evaluación, se ha de definir lo que se quiere evaluar.

- Debe reflejar los posibles deficiencias del proceso y orientar en su corrección.

- No establecer normas fijas rígidas para elegir un sistema de evaluación, por varios motivos:

a) No existen evaluaciones perfectas e insustituibles.

b) Habrá diferentes ambientes, medios, material.

c) Habrá diferentes educadores.

- Debe reflejar las posibles deficiencias del proceso y orientar en su corrección.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> cfr., ibidem., p. 97-99.

## II.- PROCESO DE ROTACION DE PERSONAL.

Una empresa esta integrada por distintos tipos de recursos: materiales, técnicos, financieros y humanos, todos ellos son necesarios para lograr la eficiencia pero hay que resaltar al elemento humano, es el primero y mas importante, a través de él se alcanzarán los objetivos organizacionales así como la utilización adecuada de los otros recursos.

Así mismo el ser humano es un agente de cambio que lucha constantemente por encontrarse así mismo y al entorno que le rodea, lo cual llega a repercutir en su ámbito laboral desestabilizando en mayor o menor medida a la organización, lo cual puede traducirse en un proceso de rotación de personal. Cuya definición es "la tasa con que los empleados, por la razón que sea, se les retira de la nómina de la compañía, en comparación con el tamaño promedio del equipo de trabajo".<sup>16</sup>

Por lo tanto podemos decir que rotación son los cambios de personal que suelen darse en una empresa ya sea voluntaria e involuntariamente, representando para la misma un costo por los reemplazos que estos producen.

Se dice que son cambios de personal porque puede darse que el empleado no encuentre satisfacción en su actividad buscando nuevas oportunidades, por lo tanto la empresa se verá en la necesidad de suplirlo con otra persona.

Voluntaria porque la salida depende del empleado directamente.

Involuntaria porque la empresa decide prescindir de los servicios del empleado.

---

<sup>16</sup> MODERN BUSINESS REPORTS., Cómo Reducir el Ausentismo y la Rotación, p. 13.

Costosa porque implica gastos en dinero y tiempo para la organización.

Al respecto, Testa menciona que generalmente se conviene en hablar de rotación, cuando una persona se marcha de la empresa y es sustituida por otra: en caso de falta de sustitución se debe hablar más exactamente de disminución de personal; la mayor parte de los costos de la rotación son los relacionados con la admisión y la introducción de un sustituto.<sup>17</sup>

Por todo ello la rotación requiere de una evaluación correcta y continua de las causas que la originan.

## **II.1 Causas de la Rotación de Personal.**

Para que se presente la rotación tienen que existir varias causas que deben ser analizadas minuciosamente por la empresa con el propósito de estudiar los efectos en cuanto a productividad, calidad, servicio, clima organizacional e imagen institucional, y así tomar medidas necesarias para disminuir, corregir e impedirlo posteriormente.

En este punto se tratará de identificar algunas de esas causas. La rotación esta vinculada fundamentalmente a condiciones económicas, culturales, demográficas o altamente personales.

La rotación de empleados parece estar más ligado a los factores de satisfacción en el puesto de trabajo. Estas son las condiciones de trabajo, salarios, supervisión,

---

<sup>17</sup> cf., TESTA, G., Organización y Dirección de Personal., p. 463.

relaciones con sus compañeros o supervisores por lo tanto, se transforman rápidamente en candidatos excelentes para la rotación.<sup>18</sup>

Por su parte Testa menciona que existe un triple orden de causas:

1. De carácter general, independientes de la empresa y de cada persona.
2. De carácter empresarial, ligadas a la implantación de la política de personal.
3. De carácter personal estrechamente relacionadas al sujeto, a sus condiciones personales y familiares, generalmente extraempresariales.

De carácter general pueden resumirse en las siguientes:

- a) Situación del mercado de trabajo. En los períodos de fuerte expansión, la creciente necesidad de personal sobre todo calificado, facilita los cambios de empresa y sobre todo los hace bastante convenientes.
- b) Las características del trabajo femenino.

De carácter empresarial se puede reagrupar en grandes grupos:

- a) Relativas a la política de personal. Una rotación elevada puede depender de una política de personal inadecuada o establecida de modo imperfecto.

---

<sup>18</sup> cf., Modern Business Reports, op. cit., p. 3.

b) Ligadas a las condiciones de trabajo.

c) Relacionadas con el nivel de capacidad de los jefes.

d) Ligadas al nombre y fama de que disfruta la empresa.

La estabilidad del personal está ligada al prestigio que tiene la empresa. Este es un motivo válido añadido a los otros.

De carácter personal, estrechamente ligadas a la personalidad de la gente, a sus condiciones familiares, a sus hábitos, etc.

La rotación cuando supera los niveles considerados aceptables y positivos, lleva una serie de efectos negativos:

1. Escasa productividad de conjunto. Cuanto más aumenta la rotación más disminuye la productividad.
2. Necesidad continua y elevada de adiestramiento. La rotación aumenta proporcionalmente la actividad de adiestramiento para nuevos admitidos.
3. Falta de funcionalidad organizativa. Cada empresa tiene sus características organizativas, sus sistemas y procedimientos: cada persona debe conocerlas. Una rotación elevada hace existir un elevado número de personas que no se conocen, la consecuencia es la ineficiencia organizativa.
4. Dificultad para el trabajo en grupo. El trabajo de grupo necesita para su realización cierta familiaridad entre los componentes, se consigue sólo tras un largo entrenamiento constituido por el trabajo en común.

5. Desconfianza en la empresa y en los jefes directos. El nivel de la moral baja, la dedicación al trabajo disminuye, la elevada rotación conduce a una mayor propensión por parte de todos a cambiar de empresa.<sup>19</sup>

Así mismo las causas pueden ser de dos tipos:

Voluntarias porque en ellas interviene la decisión del trabajador siendo las siguientes:

- insatisfacción con las condiciones de trabajo,
- por razones personales o familiares,
- por inestabilidad de la persona,
- insatisfacción con el horario,
- insatisfacción por las oportunidades de promoción,
- contar con otra mejor alternativa de empleo,
- razones de enfermedad,
- por no estar en el puesto adecuado,
- no encontrar identificación con la filosofía de la empresa.

Involuntarias: dentro de este 2o. tipo se pueden dar las que no dependen del trabajador, ni de la empresa y pueden ser las siguientes:

- por muerte,
- jubilación,
- por enfermedad,
- por incapacidad permanente.

---

<sup>19</sup> cfr., TESTA, G., op. cit., p. 464-467.

Así mismo se presentan los despidos en los que sí interviene la actitud del empleado y la organización de la empresa, siendo las siguientes:

- falta de cumplimiento en la actividad encomendada,
- por indisciplina en el centro de trabajo,
- insubordinación,
- falta de respeto a los reglamentos de la compañía.

Y aquí cabe mencionar la importancia de la jerarquía de necesidades según Maslow quien define que "una necesidad es una demanda interna, una condición insatisfecha, un apetito físico o psíquico".<sup>20</sup> Maslow las divide en cinco niveles:

1. Necesidades biológicas o físicas básicas
2. Protección y seguridad
3. Pertenencia y actividades sociales
4. Estimación y posición social
5. Autorrealización y autosatisfacción.

Para satisfacer las necesidades biológicas o físicas, el hombre requiere llevar a cabo ciertas acciones que le permitan alcanzar ese bienestar, por medio de su trabajo el individuo obtiene recursos económicos que le permitan lograrlo.

Así mismo las necesidades de protección y seguridad se relacionan con la tranquilidad que la persona obtiene cuando se sabe respaldada por otros, ya sea en el sentido económico, físico, emotivo y en la empresa también se pueden satisfacer éstas dando

---

<sup>20</sup> BAIN, David., Productividad, la Solución a los Problemas de la Empresa, p. 32.

a la persona apoyo en su labor, confianza, impulsándola, dándole seguridad, y a través de la fortaleza personal, las capacidades y talento personal.

Las necesidades de pertenencia y actividades sociales exigen cariño, amor, respeto a uno mismo y también tienen relación con el trabajo dado que una empresa está integrada por personas de diferentes profesiones, edades, cultura; lo cual permite que haya una interacción entre todas y con ello se satisfacen este tipo de necesidades.

Las de estimación y posición social se refieren al reconocimiento que la persona obtenga de los que le rodean, al aprecio, estima, a la obtención de una identidad propia dentro del grupo al que pertenece, al respeto, a la reputación, y todo ello también se puede obtener en la institución laboral, mediante el trabajo se obtiene reconocimiento de los demás y esto se relaciona estrechamente con los ascensos, cambios de puesto, incentivos, aumentos de sueldo, estímulos orales o escritos, etc.

Por último las necesidades de autorrealización y autosatisfacción son las más difíciles de alcanzar, se logran en la medida en que la persona actualice sus potencialidades, es decir en la medida en que se acerque a su perfeccionamiento; por ello son las más profundas y difíciles de evaluar e impulsan al individuo a su desarrollo continuo, en este sentido el trabajo puede contribuir proporcionando a la persona oportunidades de crecimiento, de creatividad e innovación y sobre todo de formación integral.<sup>21</sup>

Todas estas necesidades también pueden llegar a ser causas de rotación de personal que se tienen que tomar en cuenta por la empresa, así mismo existen necesidades organizacionales a considerar ya que estas forman el marco de trabajo dentro del cual se combinan y se canalizan los recursos para convertirlos en resultados, por lo tanto Bain menciona que mediante el análisis de dichas necesidades se podrán desarrollar

---

<sup>21</sup> idem.

las bases para un eficaz programa de mejoramiento de la productividad, a medida que las necesidades más esenciales se satisfacen, se pondrá atención en las de los niveles superiores: existen 5 niveles:

1. Demanda
2. Recursos
3. Dirección
4. Eficacia
5. Eficiencia.

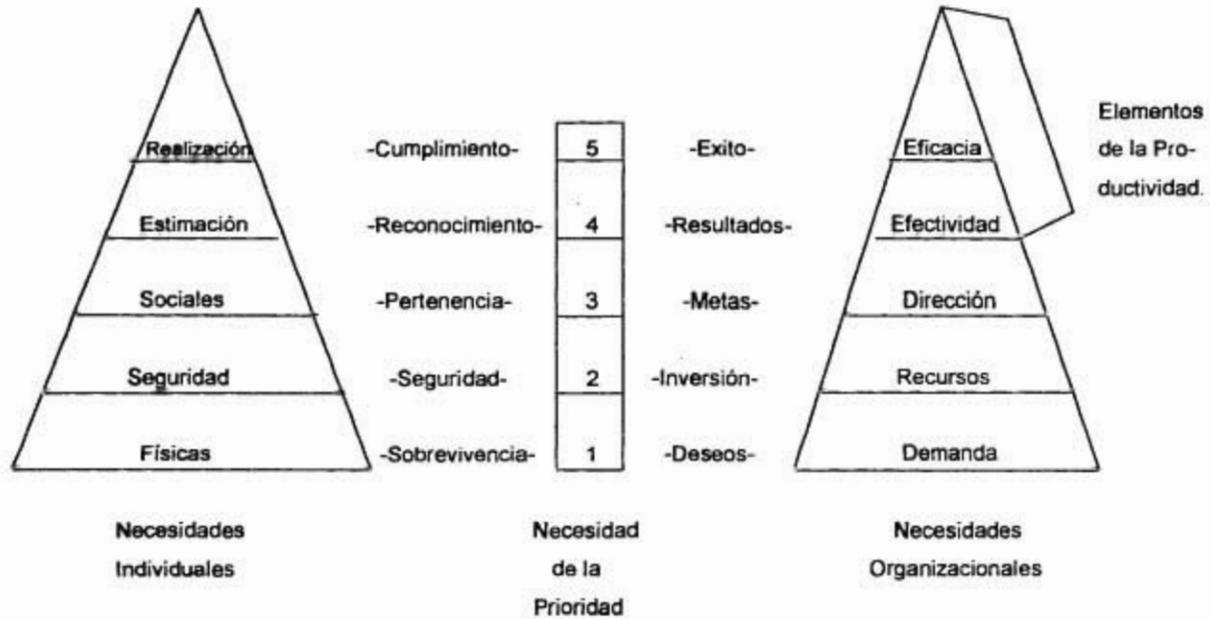
1. Necesidad de Demanda: las organizaciones se forman para satisfacer una demanda que se prevé o una que ya existe.
2. Necesidad de Recursos: para el cumplimiento de la demanda se requiere de la disponibilidad de recursos.
3. Necesidad de Dirección: toda organización tiene explícita o implícitamente una razón de ser; además de la definición de propósitos debe contar con una dirección específica y dinámica si no el grupo va la deriva.
4. Necesidad de la Eficacia: todas las organizaciones tienen la necesidad de ser eficaces o de cumplir con sus resultados.
5. Necesidad de la Eficiencia: no está relacionada con los resultados sino con lo bien que se llega a ellos, mejorar la efectividad equivale a mejorar el desempeño.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> cfr. BAIN D., op. cit., p. 32-34.

Lo importante es que exista compatibilidad entre las necesidades individuales y organizacionales para el logro de los objetivos previamente establecidos; todos los miembros de cualquier organización buscan satisfacer sus necesidades de éxito dentro del trabajo por lo tanto diremos que las organizaciones que sepan reconocer las necesidades de los trabajadores y las posibilidades de compatibilidad, se podrán obtener mejores resultados y disminuir las causas de rotación.

Bein ejemplifica ambas necesidades a través del siguiente esquema.



**Necesidades de 1a. prioridad:** La satisfacción de las necesidades de los individuos depende de una remuneración económica, por parte de la organización depende de la demanda de sus productos o servicios, por lo tanto capacidad para brindar empleo a sus miembros.

**Necesidades de 2a. prioridad:** cada empleado necesita estar seguro de que física y económicamente no está en peligro; la de las organizaciones es la de los recursos que ha de emplear para satisfacer la demanda. La necesidad individual de seguridad se extiende a poder predecir al medio ambiente con cierto grado de sensatez, lo que permite a la persona estar libre de ansiedades. La inconsistencia por parte de la organización y de sus directivos; la falta de comunicación de las expectativas y la retroalimentación relacionada con el desempeño individual, la política de no hacer caso al trabajador (falta de notificación sobre los cambios, favoritismo o discriminación) se combinan para crear tensiones por inseguridad.

**Necesidades de 3a. Prioridad:** se refieren a la inclusión de una persona en las actividades de los demás, a la retroalimentación por parte de los miembros del grupo que confirmen el propio sentido de pertenencia, deben fijarse metas tanto individuales como de grupo.

**Necesidades de 4a. Prioridad:** la necesidad de saber por parte del empleado que es importante y que su contribución puede ser en favor del cumplimiento de metas; por parte de la organización hacer lo que se debe hacer para el logro de resultados. Una combinación y una coordinación efectiva de los esfuerzos individuales tiene un efecto sobre la calidad y cantidad de los resultados logrados.

**Necesidades de 5a. Prioridad:** el éxito se define como la medida en que se logra un resultado final, es evidente la congruencia que existe entre los términos éxito y realización.

¿Cómo lograr satisfacer al mismo tiempo las necesidades individuales y organizacionales? Una administración participativa hace que todos estén al tanto de las metas organizacionales y de lo que se espera de cada uno de ellos; es fuente dinámica de información comparativa entre el desempeño real y las metas. Esto genera entusiasmo entre el grupo por encontrar nuevas y mejores formas de realizar las cosas. Para desarrollar el clima organizacional que más propicie la creatividad y la innovación, el dirigente debe estructurar una organización flexible.<sup>23</sup>

Por su parte el Centro Regional de Ayuda Técnica aporta las siguientes causas: suele ocurrir que las causas de la rotación de personal no sean advertida a primera vista; requieren un poco de investigación. Cada una de ellas es importante individual y conjuntamente para el desenvolvimiento y conservación de un buen equipo de empleados.

1. Selección.
2. La ubicación.
3. La orientación, los buenos programas de inducción tienden a hacer que el nuevo empleado se sienta cómodo y esté informado de lo que necesita saber acerca de la empresa.
4. Los sueldos, si los sueldos de una empresa se comparan desfavorablemente con los de otros en la misma comunidad.
5. Las condiciones laborales.
6. La supervisión, no es siempre fácil hallar los puntos débiles y corregirlos, pero deben corregirse la injusticia, el favoritismo y la disciplina irregular.
7. La capacitación, si no aprende el trabajo podría ser porque la capacitación no fue satisfactoria.<sup>24</sup>

<sup>23</sup> cfr., ibídem., p. 34-43.

<sup>24</sup> cfr. CENTRO REGIONAL DE AYUDA TECNICA, Dirección del Personal para la Capacitación de Buenos Empleados, p. 264.

Es indispensable elegir al hombre adecuado (nivel de conocimientos, experiencia, permanencia) para el puesto adecuado como un primer paso a seguir, también es necesario establecer canales adecuados de información, así mismo de dar una retribución justa derivada de un desempeño, responsabilidad, etc.; que implica determinada función; y llevar a cabo un planeamiento adecuado de puestos necesarios para la consecución de actividades así como en cuanto a la definición de requerimientos tanto personales ( requisitos que debe cubrir la persona) como en cuanto a la realización de actividades inherentes al puesto.

Todo este conjunto de causas por las que se da la rotación son importantes, para lo cual se hace indispensable hacer un análisis detallado de todas ellas, con el propósito de buscar soluciones adecuadas.

Por lo cual Testa opina lo siguiente: para poner remedio a una rotación demasiado elevada, es necesario seguir dos caminos, cronológica y lógicamente:

1. Búsqueda y estudio de las causas de rotación.
2. Medidas que incidan directamente sobre las causas, así como sobre sus efectos y que tiendan a eliminarlos.

Los estudios y las investigaciones constituyen la parte preliminar e indispensable de la acción más inmediatamente operativa, la que actúa sobre las causas. Tales estudios deben llegar:

1. A la observación de los datos.
2. A su medida con criterios uniformes.
3. A su preparación para obtener conclusiones precisas.

**OBSERVACION DE DATOS.** El punto de partida está en la observación de datos. Debe ser lo más analítica posible. El instrumento base para la observación de la rotación es un impreso que permita la recogida de datos importantes de un modo ordenado y preparado.

**LA ENTREVISTA DE SALIDA.** El objeto de esta entrevista consiste en descubrir las razones que han determinado la dimisión. Es necesario establecer una atmósfera de cordialidad explicando los motivos de la entrevista y manifestando el hecho de que la empresa se propone conseguir ventajas de lo que diga el entrevistado.<sup>25</sup>

En dicha entrevista, la empresa obtiene información que puede ser muy valiosa para realizar cambios y saber en qué está fallando y de esa manera poner los medios adecuados para disminuir las causas de rotación.

Por otra parte "el desempeño y satisfacción del empleado tienden a ser mejores, si sus valores encajan bien dentro de la empresa".<sup>26</sup>

Una persona que tiene satisfacciones en la organización en la cual labora. Se puede desarrollar adecuadamente dentro de ella, tiene visión a futuro desempeñando con mayor eficiencia sus actividades, ve como una unidad tanto a los objetivos organizacionales como los propios.

\*Hackman y Lauwler, investigadores estadounidenses:  
"Las personas con deseos intensos de satisfacer determinadas necesidades de carácter superior se desempeñan mejor cuando se les ubica en puestos con calificaciones altas

<sup>25</sup> cfr., TESTA, G., op. cit., p. 469-477.

<sup>26</sup> P. ROBBINS, Stephen, Comportamiento Organizacional, p. 111.

en determinados ámbitos'. Estos ámbitos son:

- \* Autonomía-responsabilidad por el trabajo
- \* Variedad-uso de diferentes habilidades y conocimientos
- \* Identificación con la posibilidad de seguir todas las fases de la labor.
- \* Retroalimentación-información sobre el desempeño.

El hombre experimenta una profunda necesidad de saber que su labor es útil, dentro y fuera de la organización".<sup>27</sup>

Lo anterior es muy importante ha tomarse en cuenta por parte de la organización, de manera que todos o la mayoría de los empleados se sientan realmente comprometidos consigo mismos y con la empresa; de este modo su desempeño será adecuado, ya que la relación trabajador-empresa es vital, entre ambos se establecen ciertas normas, políticas mismas que deben ser cumplidas por ambas partes, esto con el fin de ser eficaces en cuanto al logro de los objetivos tanto de la empresa como de los requerimientos del individuo que labora dentro de ella, por lo tanto diremos que es necesario tomar en cuenta y adecuar lo mejor posible tanto las necesidades individuales y las de la empresa como ya se menciono a través de la pirámide de Maslow.

### **II.1.1 Clima Organizacional.**

Otro de los factores importantes dentro de la rotación de personal es el clima organizacional en el cual intervienen el ambiente, la filosofía empresarial, la

---

<sup>27</sup> apud WERTHER B. William, et al., Administración de Personal y Recursos Humanos, p. 79.

comunicación, el servicio, la calidad, la motivación y la productividad por lo cual en este apartado se planteará su importancia como variables que podrían coadyuvar a evitar que se dé la rotación o en su caso que sean causas de rotación de personal al interior del ámbito empresarial.

Por lo cual diremos que el Clima Organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes.

El concepto de clima organizacional comprende un cuadro más amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. "El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- a) es percibida o experimentada por los miembros de la organización;
- b) influye en su comportamiento".<sup>28</sup>

Y dentro de este clima organizacional también existen actitudes favorables o desfavorables que derivan de la comunicación, lo cual implica un proceso mediante el cual se transmiten y se reciben ideas, opiniones, sentimientos entre las personas, "cualquier actividad de grupo exige necesariamente cierta comunicación entre la gente, podemos considerar que la comunicación es el elemento que hace posible cualquier forma de organización. Sin ella no existiría la menor comprensión, ni coordinación de esfuerzos, ni dirección, ni control".<sup>29</sup>

Si los empleados no conocen cuál es la filosofía de la empresa, la cual implica valores y misión, difícilmente serán participes de los objetivos institucionales y con ello provocando incompatibilidad de intereses, por lo tanto diremos que es necesario

<sup>28</sup> apud. GEORGE H. Litwin., Climate and Motivation: An Experimental Study, p. 111.

<sup>29</sup> GARNER B. Burtleigh., Relaciones Humanas en la Empresa, p. 145

establecer canales de comunicación adecuados a los requerimientos organizacionales e individuales.

William Werther dice que existen tipos de comunicación dentro de una empresa:

Comunicación descendente: es la información originada en algún punto de la organización, que se vierte hacia abajo en la estructura jerárquica a fin de informar e influir. Proporciona también conocimientos a los empleados sobre la organización y retroalimentación sobre la manera en que se perciben los esfuerzos, entre varios de los métodos se cuentan los medios impresos, los audiovisuales y televisados y las reuniones de varios tipos.

Comunicación ascendente: consiste en mensajes originados en personas que desean informar o influir a otras con nivel jerárquico más alto. Algunos de los canales empleados más comúnmente por muchas organizaciones para dicha comunicación influyen el conocimiento de mecanismos de transmisión de información como el rumor, procedimiento para la recepción interna de quejas, reuniones de establecimiento de diálogo, sistemas de sugerencias y encuestas para obtener retroalimentación sobre actitudes.<sup>30</sup>

Otro aspecto que influye en el clima organizacional es la Motivación de cada uno de los miembros de la empresa ya que puede representar un factor clave para que se presente un alta tasa de rotación de personal.

Por lo tanto diremos que la motivación es un deseo interno y sólo puede surgir de dentro de la persona, sin embargo existen circunstancias o condiciones que hacen que el ser humano esté motivado o no.

---

<sup>30</sup> cf., WERTHER B. W., et. al. op. cit., p. 310-313.

David Bain dice: que el ejecutivo que está al tanto de la rotación, del tortuguismo, de las huelgas y demás restricciones en el rendimiento de sus empleados, está más consciente de los problemas que significa para la organización la hostilidad de los empleados.

Existen distintos tipos de motivación:

1. Por el miedo: si en una organización no se cuenta con objetivos o estándares de desempeño claros y bien comunicados y con medidas objetivas y uniformes, cuando se llega a aplicar un castigo siempre surgen las dudas acerca de si fue justo o no. La aplicación adecuada y constructiva de un refuerzo negativo en el ámbito laboral debe estar formada por una combinación de actitudes y acciones gerenciales, entre las cuales se incluyen la aceptación de la responsabilidad del éxito de los subordinados, así como la conservación de un ambiente de trabajo propicio para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, por lo tanto servirá para mejorar el ambiente laboral, incluyendo la minimización del costo de los insumos y mano de obra al reducir la rotación de personal.

2. Por incentivos: está basada en el refuerzo positivo o recompensa. con incentivos individuales o de grupo, es difícil calcular con precisión las recompensas en proporción a la contribución individual; se traducen en diferencias reales o imaginarias en las asignaciones de las cargas de trabajos o de los equipos por lo tanto pueden convertirse en fuente de controversias.

La motivación por el miedo y a base de incentivos, pueden resultar eficaces temporalmente.

3. Por el cumplimiento: los empleados que están motivados por el cumplimiento trabajan debido a un sentido del desafío, del cumplimiento y del servicio a los demás que ellos sienten. Al creer en las personas y en su potencial de mejoramiento, el directivo fomenta en los empleados que aceptan sus responsabilidades: Cuando se orientan las actitudes del personal hacia la organización, el trabajo, la familia, los amigos y, sobre todo, hacia él mismo, se mejora la estructura básica tanto de la personalidad humana como de la organización. El proceso de motivación por el cumplimiento no es fácil; es la única forma de motivación que reconoce que cada persona es única en su género, logra crear oportunidades, reconocer el desempeño, fomentar el crecimiento y dar apoyo a la expresión individual.<sup>31</sup>

En cuanto al tercer tipo de motivación a la que hace referencia al autor, se apoya la idea en cuanto a que la empresa debe buscar que sus empleados se motiven a través de cumplir con responsabilidad, disciplina, servicio y calidad las labores encomendadas, ahora también esto es parte de una educación para el trabajo.

Otro aspecto importante a considerar para el clima organizacional es la CALIDAD, a la cual la podemos definir como Hacer bien las cosas desde la primera vez.

Por su parte Bain dice que Calidad es eso que se desea y en el momento que se desea, por lo tanto implica proporcionar al cliente productos o servicios que concuerden precisamente con sus especificaciones y expectativas. El "cuando" implica proporcionar al cliente eso que se necesita con toda oportunidad, por lo tanto se requiere combinar precisión y oportunidad.<sup>32</sup>

A su vez Larios Gutiérrez expresa que la Calidad es sinónimo de excelencia y ésta se identifica con educación (formal y no formal). La calidad es adecuación al uso,

<sup>31</sup> *cfr.*, BAIN D., *op. cit.*, p. 28-32.

<sup>32</sup> *cfr.*, *ibidem*, p. 34.

disminución de pérdida, atención y servicio, servicio e investigación, percepción y respuesta, conformidad con las características del ser humano, cumplir especificaciones, reacción íntima. Tanto Calidad como excelencia tienen 2 características, la sensibilidad y capacidad.

a) Sensibilidad: darnos cuenta de los sucesos (ventajas que representa conjuntar esfuerzos). El desarrollo personal se vincula al querer, necesidad de planear, actuar y evaluar.

b) Capacidad: de respuesta, de ajuste y de adaptación.

La sensibilidad puede informarnos de cambios que están por llegar; la capacidad orienta la adopción de modelos para responder de manera adecuada.

Calidad en conocimientos es transmisión, es obsequiar lo mejor que poseemos, se cifra en querer, poder y hacer por lo tanto inteligencia y voluntad deben estar cimentados en la motivación y orientadas por la disciplina; por tanto el paralelo entre educación, excelencia y calidad, se puede expresar así: Educación es asimilación social y cultural y separación individual.<sup>33</sup>

Un factor que es inherente a la Calidad es el SERVICIO como parte fundamental del clima laboral, por lo tanto diremos que servicio es un bien que se da y que se recibe, ya que representa la interacción entre los individuos.

Por su parte Larios opina: "proviene de Servus que para los antiguos significaba estar a las órdenes de otra persona. Servicio es una actitud que procura el bienestar social y personal". Se consolidan el querer y el poder para dar una respuesta personal, única

---

<sup>33</sup> ctr., LARIOS GUTIERREZ, Juan José., Hacia un Modelo de Calidad, p. 2-8.

e irreplicable y el sentimiento comunitario es parte integral de la actitud de servicio, este sentimiento despierta la estima, el trato respetuoso, el interés de participación, el desarrollo de la propia responsabilidad y el reconocimiento proporciona una gran satisfacción a quien da el servicio.<sup>34</sup>

Y si lo anterior se concatena con la PRODUCTIVIDAD realmente las empresas estarán en la posibilidad de lograr sus objetivos organizacionales y así mismo los empleados; Bain dice "la productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado. Es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos deseables".<sup>35</sup> Por lo tanto diremos que la productividad no es sólo el resultado cuantitativo de la producción de una industria, es todo un proceso, una manera de actuar cuya consecuencia es el éxito o fracaso de la empresa; este concepto implica la interacción de muchos factores que ya se han ido mencionando como: calidad, comunicación, motivación, servicio, ambiente laboral, la capacidad de los empleados, las políticas, etc.

La productividad es un resultado constante, implica buscar la mejora diaria, fomentar la actitud de esfuerzo en el personal para que busquen su propio desarrollo y esto a su vez se traducirá en desarrollo para la organización; por ello la productividad puede considerarse como el resultado de un proceso educativo donde el individuo pone en juego sus capacidades para alcanzar su perfeccionamiento. Según Gustavo Calzadilla: la producción es un fenómeno social y humano: social por ser una condición para la existencia de cualquier sociedad y humano porque a través de ella el hombre en relación con otros hombres transforma a la naturaleza y se transforma a sí

<sup>34</sup> cfr., ibidem, p. 44-48.

<sup>35</sup> BAIN, D., op. cit., p. 3.

mismo, obteniendo de aquella los bienes que necesita para vivir y enriqueciéndose culturalmente en y con ese proceso.<sup>36</sup>

Por ello la productividad puede diferenciar al hombre de los animales y así se debe entender a las industrias, el hombre no es una máquina de producción, a diferencia de los demás seres, el ser humano se perfecciona con su trabajo.

La educación puede y debe contribuir al incremento de la productividad fomentando en las personas el deseo de mejora y de colaborar con el progreso del país mediante su buen desempeño laboral; es necesario que las instituciones escolares se vinculen más con las empresas y colaboren forjando en los alumnos una "cultura de productividad".<sup>37</sup>

El sistema educativo es el soporte de la actividad productiva, por ello, es necesario que las escuelas y universidades definan el perfil de los alumnos con base en una detección de las necesidades del sector empresarial; la capacitación ayuda a actualizar a los trabajadores en las innovaciones educativas pero es necesario que las escuelas también se preocupen por ello.

#### **II.1.2 Vinculación Profesión-Desempeño.**

Así como el Clima Organizacional puede ser una causa para que se presente la rotación, así mismo el desfase o vinculación de la profesión con el desempeño por lo cual diremos que es importante tomar en cuenta el nivel de conocimientos para

<sup>36</sup> CALZADILLA REYES, Gustavo., "Naturaleza e importancia de la productividad", in Pequeña y Mediana Industria, p. 36.

<sup>37</sup> RIVERO MORALES, Samuel., "El plan nacional de desarrollo y la productividad", in TRANSFORMACION, P. 15.

ocupar determinado puesto ya que por ello existe la definición de puestos con base en actividades específicas a desarrollar, con el propósito de lograr los objetivos organizacionales, Arias Galicia dice "la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado".<sup>38</sup>

En referencia a la cita anterior se menciona, el proceso de selección requiere de varios pasos a seguir con el propósito de elegir a los candidatos más idóneos para la vacante en cuestión, sin embargo cabe señalar que no significa que el proceso sea infalible al error y puede llevar a la empresa a costos elevados y más aún sino se direcciona correctamente provocando el fenómeno de rotación.

Por otra parte se presenta la ausencia del binomio escuela industria y encontramos que los conocimientos adquiridos en las escuelas de nivel medio superior y superior no necesariamente responden a las necesidades de las empresas, lo cual se traduce en desempleo y rotación, por lo tanto el egresado para cubrir sus necesidades básicas (biológicas y físicas) se ve en la disyuntiva de laborar en puestos que no coinciden con su preparación académica y que no cubren sus expectativas lo cual puede repercutir en una desintegración de objetivos organizacionales y personales.

"Tanto a nivel nacional como a nivel institucional ha existido una separación dramática entre las organizaciones productivas de bienes y servicios y el sistema educativo".<sup>39</sup>

Por lo tanto diremos, que se necesita que las instituciones educativas cada vez más se acerquen a las industrias para conocer sus requerimientos y con base en ello elaborar los planes y programas para formar profesionistas preparados para enfrentar y proponer alternativas de solución viables para la empresa.

<sup>38</sup> ARIAS G. F., *op. cit.*, p. 257.

<sup>39</sup> *ibidem*, p. 169.

### II.1.3 Movilidad Interna.

Otra causa que puede coadyuvar a que se presente el fenómeno de rotación o a evitarlo es la movilidad interna, de la cual podemos decir que son los cambios que se dan al interior de una empresa, "diferente a la rotación, pero íntimamente relacionada con ella, es la movilidad interna del personal. Podemos definirla como: el número de trabajadores que cambian de puesto -sin salir de la empresa- en relación con el número total de los que forman un sector, departamento, sección o puesto".<sup>40</sup>

Según Wether opina que, la rotación de labores consiste en asignar tareas cambiantes, rompe la monotonía del trabajo muy especializado, porque requiere el uso de habilidades diferentes. Saber cómo desempeñar varios puestos mejora la autoimagen del empleado, proporciona ganancias psicológicas y hace que el trabajador se vuelva más valioso para la organización.<sup>41</sup>

Lo anterior denota la importancia que tiene la movilidad de los trabajadores dentro de la empresa, de alguna manera es un estímulo para las personas puesto que los obliga a superarse constantemente, así como esforzarse día con día por desarrollar satisfactoriamente sus labores, es a la vez una manera de capacitar al personal en diferentes funciones que lo complementen en el desempeño de su puesto; de esta forma todos y cada uno de los empleados pueden llevar a cabo su planeamiento de manera individual en lo que concierne al desarrollo personal y profesional.

Para el logro de objetivos necesariamente se requiere establecer un planeamiento adecuado a las acciones mediatas e inmediatas a seguir, sin embargo esta movilidad debe ser muy bien cuidada ya que el continuo cambio de responsable, hace que se pierda el seguimiento de las actividades emprendidas.

<sup>40</sup> REYES PONCE, Agustín., Administración de Personal, p. 166.

<sup>41</sup> cfr., WETHER B. W., et al., op. cit., p. 85.

"Puesto que cada persona ha de acoplarse a su posición en la organización, cualquier desplazamiento dentro de la estructura significa un nuevo ajuste".<sup>42</sup>

Lo anterior puede influir en la rotación de personal ya que puede darse la falta de adaptación al lugar físico en el cual se encuentra laborando la persona, y esa falta de adaptación debido a una comunicación inadecuada creándose un ambiente hostil; por lo tanto es importante conocer e interrelacionarse con el personal de la organización.

Por otra parte diremos que un aspecto relacionado con la movilidad es el cambio, "la empresa tiene que adaptarse a los cambios externos e internos, ya que para hacerlo tiene que introducir cambios en sus estructuras. Y eso lleva a muchos individuos a ocupar nuevos cargos, recibir nuevas responsabilidades, pasar sus antiguas responsabilidades a otras personas. El individuo tiene que abandonar sus vínculos con la estructura anterior que ya no existe más".<sup>43</sup> Precisamente para planear los distintos cambios que pueden darse dentro de la Institución, se debe contar con un inventario de recursos humanos, con la finalidad de cubrir los objetivos organizacionales y personales hecho que puede disminuir costos de la empresa, ya que se puede evitar recurrir a otras fuentes para la selección de personal, la movilidad coadyuva al aprendizaje de los empleados y lo puede incitar al desarrollo personal y organizacional.

---

<sup>42</sup> GARDNER, B. B., *op.cit.*, p. 273.

<sup>43</sup> ACHILLES DE FARIA MELLO, Fernando., Desarrollo Organizacional, p. 48.

Arias Galicia opina "cada organización debe preocuparse por contar con un inventario de recursos humanos que le permita conocer las experiencias, habilidades, conocimientos, intereses, actualización en el trabajo, etc., de cada uno de los miembros de la misma, de manera que pueda cubrir los puestos que vayan quedando vacantes ya sea por renuncias o por expansión".<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> ARIAS G. F., op.cit., p. 171.

### **II.1.3.1 Promociones.**

Las Promociones forman parte de la movilidad interna y para brindar este cambio dentro de la organización, hay que tomar en cuenta los resultados obtenidos por parte de la persona interesada, con el objeto de proporcionar lo justo a cada quien de manera equitativa, este es uno de los diversos tipos de cambio que pueden darse dentro de una empresa.

La promoción podría definirse de la siguiente manera: "Es el cambio de un trabajador o empleado a un puesto de confianza que, por lo tanto, no puede exigirse, al menos con base en elementos objetivos".<sup>45</sup>

Para proporcionar dichos cambios en cuanto a los puestos, se requiere de un análisis previo de la conducta del empleado, de su éxito o fracaso en cuanto al desarrollo de actividades asignadas, así como puntualidad y otros factores; es vital esto tanto para la empresa como para el empleado mismo; en última instancia repercute en ambos.

Así mismo representa de cierta manera un reconocimiento a su labor dentro de la organización, hecho que motiva a la persona, por lo general todo ser humano busca superarse constantemente por lo tanto este tipo de movilidad puede traer ventajas para la empresa como para la persona misma.

Según Werther, las promociones basadas en el desempeño, son aquellas que se basan en el desempeño relevante que una persona consigue en su puesto.

Un problema estriba en que las personas que toman la decisión puedan distinguir en forma objetiva entre las personas que han tenido un desempeño sobresaliente y las

---

<sup>45</sup> REYES P. A., *op. cit.*, p. 167.

que no lo han tenido; es importante que la decisión se apoye en un criterio objetivo de evaluación del desempeño y no en las preferencias subjetivas del que efectúa la decisión.

Un segundo problema, lo constituye el llamado Principio de Peter. Este principio afirma que las personas tienden a subir en la escala jerárquica hasta alcanzar su nivel de incompetencia; esta regla aporta un elemento importante: el buen desempeño en un nivel no es garantía de éxito en un nivel superior.<sup>46</sup>

Con respecto a lo citado por el autor, se podría decir que realmente es necesario el esforzarse por ser objetivos al evaluar todos los momentos de la vida, pero de una manera muy especial, al brindar o quitar cierto beneficio para determinada persona dependiendo de una evaluación en cuanto a su desempeño.

En múltiples ocasiones es muy difícil ser objetivo, pero lo importante es actuar siempre de una manera ética, honrada y responsable, puesto que el ser humano es irremplazable y el cometer algún error puede traer consecuencias graves.

El otro tipo de promoción que existe, según Werther, es la que se basa en la antigüedad, en algunas situaciones el empleado de mayor antigüedad recibe la promoción. La ventaja de este enfoque radica en su objetividad, se basa en la necesidad de eliminar los elementos subjetivos en las políticas de promoción; por otra parte, los directivos se sienten más presionados para capacitar a su personal ya que éste será promovido eventualmente.<sup>47</sup>

Este tipo de promoción, la ventaja que presenta es su objetividad frente a la subjetividad de la promoción basada en el desempeño; pero quizá el problema que

---

<sup>46</sup> cfr. WERTHER B. B., et al. op. cit., p. 141.

<sup>47</sup> cfr. idem.

pueda presentar es qué tanta oportunidad puede tener el personal relativamente nuevo, qué nivel de expectativas a futuro pueden tener dentro de la empresa, sólo esperar ser promovidos después de algunos años de servir a la misma; lo más importante es el grado de estabilidad que se tenga dentro de la empresa misma; pero habría que ver en función de qué se puede lograr esa estabilidad.

Lo relevante es lograr un equilibrio dentro de la empresa, es decir entre personal y dirección, para ello se deben delimitar responsablemente las políticas entre las cuales se incluyen las de promoción y todo lo que implica la movilidad interna.

#### **II.1.3.2 Transferencias.**

Este otro tipo de movilidad también tiene importancia de manera que se proporciona a los trabajadores, con otras circunstancias y requisitos. Este cambio se da en la misma línea, al contrario de la promoción.

"Es el cambio estable a otro puesto que no supone mayor jerarquía ni mayor salario".<sup>48</sup>

Werther opina: consiste en un movimiento lateral a un puesto con igual nivel de responsabilidad, pago y posibilidades de promoción. Los tomadores de decisiones deben estar en posición de reubicar sus recursos humanos a fin de hacer frente a los desafíos internos y externos.

---

<sup>48</sup> REYES P. A., op. cit., p. 168.

Las transferencias pueden aumentar el nivel de satisfacción. En general, siempre que una persona sea transferida su nivel de satisfacción será directamente proporcional a la idoneidad que tenga para el puesto.<sup>49</sup>

De igual manera que las promociones, es de importancia que este tipo de movilidad interna como lo son las transferencias, sean tratadas y proporcionadas con sumo cuidado y responsabilidad, ya que va de por medio la seguridad del empleado, así como su nivel de aspiración y futuro desempeño exitoso o con tropiezos, lleno de fracasos al igual que para la empresa, ya que su nivel de eficiencia disminuirá y se verá afectado.

Para proporcionar este cambio en particular siempre se concederá a la persona que cubra los requisitos para cubrir determinado puesto, y no en función de quién lo desea más que otro.

Este tipo de cambios que se dan dentro de la empresa, propician que exista la motivación en las personas se les remunera de alguna forma por la organización en la que se encuentran prestando sus servicios, las remuneraciones no necesariamente tienen que ser en un sentido económico únicamente, pueden ser de distintos tipos como las clases de movilidad que se presentan dentro de la institución. Así mismo también existen sanciones en contra de las personas que no cumplen con sus deberes o infringen alguna de las normas ya establecidas, todo lo anterior deriva del conocimiento previo del reglamento interno de trabajo, a los trabajadores les da más seguridad el estar enterados lo que les corresponde por derecho, según sus circunstancias, comportamiento y desempeño; que al contrario se puede dar un sentimiento de incertidumbre ante lo desconocido.

---

<sup>49</sup> cfr., WERTHER B. B., et al., op.cit., p. 142.

### **II.1.3.3 Ascensos.**

Este tipo de movilidad es equiparable a las promociones ya anteriormente mencionadas, de igual manera se ofrecen con base en un previo análisis de resultados obtenidos por parte del empleado, previsto hacia dicho cambio, es importante que dentro de toda organización se dé la debida relevancia a dicha movilidad interna, de manera que se incentive a los trabajadores para tener perspectivas hacia futuro dentro de la misma empresa; así como le da confianza a la persona para seguir con su desempeño adecuado para el logro tanto de los objetivos personales como institucionales.

Cuando una persona es ascendida se puede generar en él, al principio un problema de desadaptación debido al cambio radical de actividades pero se puede lograr una adecuada adaptación a través de la capacitación previa hacia el desempeño de las nuevas actividades a seguir por parte de la persona; así también dicho cambio puede satisfacer sus necesidades personales e institucionales.

Los ascensos pueden darse en función de varios factores, tales como: tomar en cuenta la antigüedad del empleado, su edad, características personales, grado de desempeño realizado a la fecha, apego a las políticas de la empresa, y lo más importante el perfil del puesto al cual cabría la posibilidad de ascenso. Con base en todo ello, el departamento de personal puede tener los parámetros adecuados para decidir ascenderlo o no.

El ascenso puede definirse de tal modo:

**"Pueden considerarse como el cambio de un trabajador a puestos de mayor importancia y salario, siempre que este cambio de algún modo le sea debido.**

Los ascensos pueden fundarse, en cuanto a su obligatoriedad en: a) antigüedad del trabajador, b) capacidad del trabajador, c) una combinación de estos dos elementos".<sup>50</sup>

Los empleados pueden rendir adecuadamente con base en los estímulos que se les den, conforme a sus necesidades y requerimientos.

"Cuando los empleados mejoran sus calificaciones complementan los objetivos de su organización. Por ejemplo, al inscribirse en un programa de capacitación o al ofrecerse para un nuevo puesto, el empleado puede mejorar su grado de calificación. Este proceso se traduce en una contribución directa a los planes de ascenso internos. Tanto la experiencia en nuevos puestos como la obtención de nuevos conocimientos y habilidades constituyen vehículos para el crecimiento del personal".<sup>51</sup>

De lo anterior, se puede ver la importancia de la capacitación, ésta es indispensable para la superación constante de los empleados, aquí se puede constatar el proceso educativo como un proceso continuo, derivado de ello pueden darse los ascensos.

Dentro de toda organización se deben tener en cuenta las probabilidades que pueden existir para llevar a cabo los cambios pertinentes dentro de la misma, con miras al logro eficiente de objetivos.

<sup>50</sup> REYES P. A., *op.cit.*, p. 167.

<sup>51</sup> WERTHER B. B., *et al.*, *op.cit.*, p. 180.

Por otro lado se beneficia tanto al personal como a la empresa misma, de ahí la ventaja de los ascensos.

### III. PROCESO DE CAPACITACION.

En este capítulo hablaremos del tema de la capacitación considerándolo importante para el desarrollo de las Instituciones, por lo cual diremos que la capacitación ofrece a la persona dinamismo, creatividad en su ámbito laboral lo que da como consecuencia eficiencia, eficacia como satisfacción de necesidades provocando bienestar personal y familiar.

La verdadera administración del recurso humano está relacionada con la productividad de la inversión hecha en el capital humano, llamada capacitación, la cual Rodríguez Estrada la define como "capacitación del adjetivo capaz, y éste, a su vez, del verbo latino *cápere*- dar cabida) es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo".<sup>52</sup>

Por lo tanto trataremos de diferenciar los conceptos de capacitación, adiestramiento y desarrollo, para lo cual vincularemos las tres áreas de aprendizaje:

**CAPACITACIÓN:** va encaminada a proporcionar conocimientos a la persona, por lo cual va enfocada al área cognoscitiva que es la adquisición de conocimientos teóricos, está en la esfera del tener.

**ADIESTRAMIENTO:** está encaminado a la esfera del hacer de la persona que se refiere al área psicomotriz de aprendizaje, busca que la persona adquiera destrezas y habilidades en un determinado puesto de trabajo.

<sup>52</sup> RODRIGUEZ ESTRADA Mauro, et al., Administración de la Capacitación, p. 1.

**DESARROLLO:** ésta se refiere a la esfera del área afectiva porque implica la adquisición de nuevas actitudes indispensable el querer.

Tomando como base los intereses y valores; tiene que ver con el Ser, por lo tanto tiene mucha importancia ya que va hacer el conjunto de actividades encaminadas a desarrollar actitudes en las personas.

Por lo cual el proceso de capacitación va concatenado con el

**PODER HACER**

**SABER HACER**

**QUERER HACER**

Y como dice Armando Rugarcía: hoy mismo, el mejoramiento de la calidad y la productividad en las empresas productoras de bienes y servicios constituye una necesidad cuya satisfacción depende del grado de preparación que tengan tanto el personal directivo como el operativo en las organizaciones, sin embargo los cursos que se imparten sólo el aprendizaje de conocimientos; pero, ¿que hay de las habilidades y actitudes?

El conocimiento, sobre todo el memorístico, no es suficiente para enfrentar los retos laborales, profesionales o vitales; el problema de la capacitación no es de recursos sino de sentido: a lo que apunta la capacitación no vale la pena.

La efectividad de un programa de capacitación depende de 2 cosas:

- a) Un objetivo pertinente
- b) Y los métodos para lograrlo.

Sería necesario que el objetivo de la capacitación atendiera tres asuntos:

1. **Comprensión de conceptos.**
2. **Desarrollo de habilidades intelectuales para resolver problemas de manera crítica y creativa.**
3. **El reforzamiento de actitudes pertinentes para el desarrollo armónico de toda la empresa.**

**1.- Conceptos o Conocimientos:** Cada vez comprenda más conceptos relacionados con su quehacer para irlos integrando entre sí y con conceptos de otras áreas relacionadas. Esto sería equivalente a promover una formación interdisciplinaria.

**2.- Habilidades:** Son aquel potencial humano que se encarga de aprender y de aplicar el conocimiento aprendido. Las habilidades intelectuales están detrás del pensamiento crítico y creativo. Pensar críticamente quiere decir ser capaz de escudriñar la información para extraer lo relevante.

**Pensar creativamente equivale a ser capaz de proponer alternativas originales para resolver un problema, sugerir nuevos caminos para hacer las cosas rutinarias ante cambios en el entorno y mejorar lo establecido.**

**La crítica cuestiona lo establecido, la creatividad lo transforma. Sin la crítica y la creatividad, la empresa se queda quieta, la institución se oxida.**

**3.- Actitudes - Valores:** Las actitudes son "tendencias" estables para pensar y actuar de determinada manera en busca de un valor. Las actitudes nacen y se refuerzan cuando la persona descubre un valor, es decir, algo a lo que vale la pena dedicar la

vida o parte de ella. Las actitudes tienen que ver con los intereses, los afectos, los ideales.

Finalmente el propósito de la capacitación no es diferente que el de la escuela o el de la universidad: educar.<sup>53</sup>

Por lo tanto diremos que hay una relación íntima entre capacitación y progreso de las instituciones basados en los objetivos que se persiguen y en los medios adecuados tomando en consideración dos aspectos importantes el **PODER** y el **QUERER**.

Estrada opina: el **PODER** es la esfera de los conocimientos y de las habilidades técnicas.

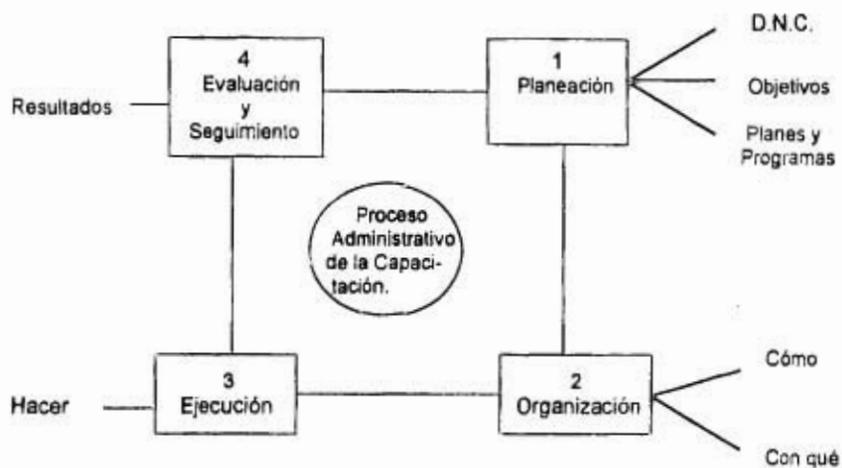
El **QUERER** es la esfera de las actitudes humanas: motivación, solidaridad, empatía, liderazgo, deseo de superación.<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> *cfr.*, RUGARCIA Armando, "Capacitación: Mito o Posibilidad"; EXPANSION, p. 236-243.

<sup>54</sup> *cfr.*, RODRIGUEZ E. M., *op cit.*, p. 5

Estos dos elementos son fundamentales para que se dé el proceso de capacitación, se dice que es un proceso porque implica pasos a seguir, mismos que a continuación trataremos:



**1.- PLANEACION:** es la fase que le da razón y contenido técnico a la capacitación, conduce a determinar qué se va a hacer y para ello se tiene que llevar a cabo:

**1.1 Detección de Necesidades (D.N.C.):** es la parte medular del proceso de capacitación que nos permite conocer las necesidades existentes en una empresa a fin de establecer los objetivos y acciones. Toda necesidad implica la carencia de un satisfactor, se refiere a la ausencia o deficiencia en cuanto

a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona debe adquirir, -  
reafirmar y actualizar para desempeñar satisfactoriamente las tareas o -  
funciones propias de su puesto.

La efectividad de un programa de capacitación no depende exclusivamente en la calidad de los cursos, sino también de la forma en que se satisfacen las necesidades de capacitación previamente determinados y que contribuyen al logro de los objetivos fijados por la organización.

**1.2 Definición de Objetivos:** los objetivos en capacitación deben fijarse en función de los objetivos de la organización y en razón de la satisfacción de necesidades detectadas en el D.N.C.

**1.3 Elaboración de Planes y Programas:** la elaboración de programas da significado y contenido al plan y consecución de los objetivos, las necesidades así detectadas orientan hacia los contenidos o temas en que se va a capacitar.

**2.- ORGANIZACION:** responde al cómo se va a hacer y al con qué se va a llevar a cabo; aquí es importante considerar tanto los recursos técnicos, humanos, materiales y económicos para la ejecución de los planes y programas de capacitación; es la logística de dichos planes y programas traducidos en cursos, talleres, seminarios, etc.

**3.- EJECUCION:** es la puesta en marcha del sistema de capacitación e implica la coordinación de intereses, esfuerzos y tiempos del personal involucrado (interno y externo) en la realización de los eventos, es decir se refiere al Hacer.

**4.- EVALUACION Y SEGUIMIENTO:** implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado y el seguimiento se hace con fines de corrección.<sup>55</sup>

Todas y cada una de las etapas anteriormente mencionadas son muy importantes y sobre todo para que realmente sea en beneficio de la empresa y de las personas que laboran en ella, cabe aclarar que no se dice que la capacitación sea la panacea para la productividad, pero si un elemento coadyuvador al logro.

---

<sup>55</sup> cfr., PINTO VILLATORO, Roberto., Proceso de Capacitación, p. 46-56.

## **CURSOS DE ORIENTACION EDUCATIVA PARA DISMINUIR LA ROTACION DE PERSONAL.**

### **IV.- Fundamentación.**

Las empresas de transformación en México tienen un lugar predominante en la economía de nuestro país donde cada vez se va estableciendo un elevado nivel de competitividad empresarial de modo interno y externo, lo cual redundará en la búsqueda de canales más eficaces para la consolidación de las industrias micro, pequeñas y medianas ya que éstas cuentan con un potencial de desarrollo idóneo para sustentar el proceso modernizador de nuestro país.

La industria de transformación cuya principal función es precisamente utilizar materia prima para su transformación en productos terminados; requiere necesariamente de la participación indiscutible de elementos humanos, recursos materiales y financieros, sin la combinación de ambos difícilmente se llegaría al objetivo previamente determinado.

De tal modo que el trabajo eleva niveles de vida, es un proceso más humano y más digno, proceso de modernización de México, lo cual se ve traducido en capacidad y compromiso de todos los mexicanos.

Por otro lado la presencia de conflictos en el ámbito laboral dañan la productividad, calidad, el servicio, etc., es decir provocando la presencia del fenómeno de rotación de personal de ahí la importancia del análisis de las causas que originan elevados índices de rotación, éste puede ser un fenómeno grave tanto para la industria de transformación como para el país y principalmente para el empleado.

De acuerdo a lo anteriormente citado, se ha llevado a cabo un diagnóstico de las causas de rotación de personal en una mediana industria con el objeto de que la investigación documental previamente realizada se apegue a la realidad que envuelve a la industria de transformación, específicamente en México.

Para recabar dicha información y realizar dicho análisis se procedió a la elaboración y aplicación de cuestionarios y entrevistas en una industria mediana. Para lo anterior no se tomo en cuenta edad, sexo, actividad asignada, escolaridad, departamento. Los resultados se encuentran más adelante.

#### **IV.1 ¿Qué es la Industria de Transformación?**

Se hace necesario para la investigación tratar el punto referente al significado y conceptualización que tiene la industria de transformación.

La actividad industrial está directamente relacionada con el desarrollo económico, bienestar general, así como el aprovechamiento y generación de recursos; en principio, los agentes productivos y gobierno requieren un conocimiento profundo y permanente de la realidad nacional e internacional en la elección del curso industrial a seguir.

La producción es un objetivo fundamental del sector transformación que se organiza sobre la base de agregar valor a las materias primas mediante la incorporación de capital, trabajo y conocimientos que deriven en la manufactura de bienes útiles y necesarios para el mercado nacional e internacional.

A través del proceso productivo, se genera el capital necesario para su sostenimiento y permanencia, al tiempo que dichos recursos ejercen un efecto multiplicador en la creación de nuevos conocimientos, capacitación y empleo remunerado.

El sector de transformación se ubica como un motor de crecimiento porque mantiene una relación constante y dinámica con los sectores primario y terciario. El aprovisionamiento de materias primas, su transformación y posterior colocación en el mercado son etapas de un proceso en que confluyen los esfuerzos de agentes económicos, cuya eficiencia depende del manejo productivo de los recursos disponibles.

El trabajo constituye uno de los factores de la producción, en él se involucra la generación de empleos y la aplicación constante de conocimientos y técnicas. La

capacidad de aportación del trabajador al proceso productivo, exige la cobertura de sus necesidades de alimentación, vivienda, salud, educación y recreación.

El trabajo humaniza y dignifica a la persona cuando permite que cada individuo se desarrolle sin límites a sus aspiraciones e iniciativa; el tiempo dedicado al trabajo ocupa buena parte de la vida de cada persona, de ahí que la especialización de la actividad además de responder a un fin económico de la empresa, debe armonizarse en lo posible con los intereses del trabajador.

La asimilación, conformación y sistematización de técnicas aplicables al quehacer industrial, solo puede ser resultado de una vinculación efectiva entre la empresa y los organismos de investigación, gestión tecnológica y enseñanza.

En el conocimiento técnico se advierte con absoluta claridad el carácter dinámico de una industrialización flexible y articulada, capaz de seguir el movimiento del progreso.

Los insumos son la base material sobre la que se aplica capital, trabajo y conocimientos en el proceso de producción de manufacturas.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> cfr., "Tesis de Canacindra para la participación del sector transformación en el proceso de industrialización de México, 1990", in PENSAMIENTO INDUSTRIAL, P. 13 a 19.

#### **IV.1.1 Fis-Fiber Industries, S.A. de C.V.**

La derivación práctica se realizó en una industria de transformación, perteneciendo al ramo textil, considerada mediana por su capacidad actual; se dedica a la compra-venta y fabricación de fieltros y rellenos para la industria en general.

Cuenta con tres productos principales: 1) Guatas: fibra de 100% poliéster, la fibra virgen se abre en cardas por medio de peines y se les aplica resina para darle la consistencia necesaria, con ello se puede hacer colchas, chamarras, etc., 2) cosido de capitonados: la guata se trabaja de acuerdo a los requerimientos de ancho y se trabaja tela sobre tela para hacer colchas, edredones, etc., 3) bondeado: es tela con tela y guata, todo va pegado aplicando resina con calor esto es para fabricar brassier o forro de tenis, etc.

Cuenta en total con 178 empleados, los cuales están divididos en distintos departamentos: (de producción con tres turnos), (de capitonado con tres turnos), (de revisado), (de bondeado con 2 turnos), almacén, empaque, bodega, reparto, mantenimiento y limpieza, administrativo, cobranza, bodega de herramientas y refacciones, departamento técnico. A su vez dentro de cada departamento hay distintos puestos divididos en jerarquías, con base en ello se asignan los cambios de puesto.

Esta ubicada en la calle 2 No. 18, fraccionamiento Alce Blanco, Naucalpan, Estado de México, C.P. 53370.

Sólo cuenta con la casa matriz no cuentan con ningún tipo de folletería que diga a qué se dedican, por lo tanto la filosofía, metas de la empresa son conocidos en el momento de ingreso.

Son 5 puestos de alta jerarquía: Dirección General, Gerencia de Planta; Gerencia de Producción; Contraloría; Gerencia de Recursos Humanos.

Existe un reglamento donde se especifican obligaciones y derechos de patrones y trabajadores. Hay capacitación a nivel de práctica lo que sería en otras palabras, adiestramiento ya que no brindan cursos en cuanto tal, esto a nivel operario; a nivel administrativo se dan cursos principalmente de comunicación y liderazgo en grupo.

A nivel operario se les da principalmente a empleados de nuevo ingreso, los cuales empiezan como ayudantes generales, se les da adiestramiento sobre la práctica.

Existen Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiéne; los instructores que dan dicha capacitación son internos (encargados de departamentos importantes) y externos como el IMSS, COPARMEX, CENTRO DE FORMACIÓN Y PROMOCIÓN HUMANA.

Se elabora generalmente un programa anual, el cual se puede extender cuatro años, se actualizan cada determinado periodo. No existen aulas en cuanto tal, sino que el adiestramiento se proporciona en los lugares de trabajo de acuerdo a las necesidades y posibilidades de la empresa. Dan constancia de capacitación por parte de los instructores externos; no existe un diagnóstico de necesidades.

Todo lo referente a capacitación esta bajo el control del Departamento de Recursos Humanos; es adiestramiento sobre la marcha.

#### **IV.1.2 Metodología de la Detección de Necesidades.**

Para que se realice la comprobación de la teoría necesariamente se utilizan ciertos instrumentos de medición, en este caso, el cuestionario y la entrevista.

Para analizar la Rotación de Personal primero se tiene que conocer el ámbito laboral a través de algunos conceptos fundamentales, por lo cual se elaborarán dichos instrumentos.

Primeramente se requiere del conocimiento de la población a la que irán designados, para tal efecto las preguntas abarcarán aspectos generales como: edad, sexo, escolaridad, antigüedad y motivos para ingresar a la empresa.

Posteriormente se procederá a investigar si los empleados conocen los objetivos organizacionales a alcanzar por Fis Fiber y si su conocimiento y desempeño en el puesto asignado coadyuva en el logro tanto de objetivos personales como de la propia empresa. De igual manera interesa saber si todos y cada uno de los empleados son tomados en cuenta como parte importante de la empresa, esto a través de un departamento sumamente relevante en el presente trabajo de investigación, dicho departamento es el de Personal por lo tanto es necesario cuestionarlos en cuanto a la satisfacción de sus requerimientos del personal en general; entre los cuales se pueden mencionar el crecimiento personal y profesional, así como cambios de puesto, incentivos, remuneraciones, sanciones; hechos que pueden derivar en un nivel bajo, medio o alto de rotación.

Para corroborar lo anterior se tomará una muestra representativa de la población total, ésta estará integrada por el 25% del total de trabajadores, representado por 45 personas de diferentes puestos y departamentos. El tipo de procedimiento es

aleatorio, tomando en cuenta las áreas representativas del personal de la fábrica de tal manera se elegirán los departamentos de producción, capitonado y bondeado, departamento técnico, departamento administrativo y departamento de limpieza y mantenimiento.

Para llevar a cabo la aplicación de los cuestionarios se pedirá a los jefes de departamento que manden a llamar uno a uno de los empleados del área, aplicando a cada uno por separado el instrumento en un cubículo cerrado y en presencia únicamente del observador y de la persona en cuestión, para tal efecto cada cuestionario será anónimo con el propósito de crear confianza y sinceridad en la respuesta; aproximadamente con duración de 20 minutos por persona.

Posteriormente para llevar a cabo las entrevistas, las cuales se aplicarán al 20% de la población, representado en 9 personas, se realizarán en el área administrativa con el propósito de mantener alejadas a las personas del ruido de máquinas; para lograr mayor sinceridad en las respuestas se requerirá de establecer un rapport inicial, con el objetivo de obtener confianza por parte del entrevistado y entrevistador. Dichas entrevistas serán posteriores a la aplicación de cuestionarios, cuyo objetivo reafirmar la información previamente obtenida, su duración aproximadamente de 10 minutos por persona.

Los datos obtenidos se proporcionarán a la empresa, específicamente a la Gerencia de Personal para que dicho departamento los utilice de acuerdo a su conveniencia, de igual manera se les proporcionará el programa de orientación educativa derivado de los resultados anteriores.

Para la evaluación y procesamiento de resultados se tabularán todos los datos estableciendo frecuencias de acuerdo a cada una de las opciones incluidas en cada una de las preguntas, posteriormente se agruparán por frecuencia relativa obteniendo

así los porcentajes correspondientes para cada respuesta posible; la frecuencia es el total de resultados obtenidos de una variable, el dato es cada uno de los ya mencionados, y la frecuencia relativa es el cociente obtenido de cada categoría entre el total de resultados, con el cual se obtienen porcentajes.

Con el propósito de que la información de datos sea más objetiva y facilite la comprensión, se presentarán gráficas de la distribución de frecuencias por cada ítem del cuestionario.

El análisis e interpretación de resultados servirá como base para la elaboración de los cursos de orientación educativa en favor de la empresa misma, ya que siendo el fenómeno de rotación de personal un factor importante para la consecución de objetivos organizacionales o en su defecto para el impedimento de dichos objetivos, para ello es indispensable indagar y conocer las causas de tal hecho y tomar las medidas necesarias.

#### **IV.1.3 Cuestionario.**

Se escogió este instrumento puesto que es una herramienta de investigación, el cual consiste en una serie de cuestiones que tienen como fin comprobar las hipótesis planteadas, en este caso indagar si hay rotación de personal y cuáles son sus causas.

Las preguntas que contendrá el cuestionario serán de forma cerrada en combinación con la forma abierta, cuyo objetivo será obtener la mayor cantidad de información en la medida de lo posible.

Dicho instrumento será aplicado de forma colectiva, se contestará en la presencia del investigador para explicar los ítems que así lo requieran, con el propósito de obtener información objetiva.

Se seleccionarán preguntas cerradas con el fin de una tabulación más concreta y fácilmente cuantificable, por otro lado, las preguntas abiertas con el objeto de obtener mayor información e investigar más profundamente.

Los datos obtenidos se tabularán y representarán mediante gráficas para facilitar su comprensión, de igual manera se llevará a efecto respecto a las preguntas cerradas, se agruparán de acuerdo a respuestas similares con el fin de unificar criterios y facilitar su tabulación y representación. Dicha información se enriquecerá con las entrevistas posteriores.

A continuación se especifica el ya mencionado instrumento de forma explícita con cada uno de sus objetivos por pregunta.

## CUESTIONARIO.

**Objetivo General:** Conocer las causas que pueden influir en una alta media o baja rotación de personal.

**Tiempo de aplicación:** 15 minutos.

<u>OBJETIVO PARTICULAR</u>	<u>OBJETIVO ESPECIFICO POR PREGUNTA</u>	<u>PREGUNTA</u>	<u>NUM. DE PREGUNTA</u>
I. Conocer el perfil de la población en cuestión.	I.1 Conocer a la población en general.	edad	Encabezado
	I.2 Indagar el núm. de personal masculino y femenino.	Sexo	Encabezado
	I.3. Conocer el nivel de preparación académica del personal de Fis Fiber.	Escolaridad	Encabezado
II. Indagar el tiempo de permanencia del personal, dentro de la empresa y su motivación para el ingreso a ella.	II.1 Conocer el tiempo de antigüedad del personal, conjunción con el fenómeno de rotación.	¿Cuánto tiempo lleva laborando para la empresa?	1
	II.2 Investigar el por qué se ingresó a la empresa.	¿Qué lo motivo a ingresar a dicha empresa?	2

III. Investigar si los objetivos perseguidos por Fis Fiber son conocidos por el personal, así como las actividades asignadas a cada puesto.	III.1 Conocer los objetivos de Fis Fiber, a través del personal.	¿Conoce los objetivos que busca alcanzar Fis Fiber?	3
	III.2 Analizar si fueron conocidas las actividades correspondientes a cada puesto, de manera anticipada.	¿Previamente conoció las actividades correspondientes a su puesto?	4
IV. Conocer el grado de satisfacción en cuanto al logro de objetivos organizacionales y personales.	IV.1 Conocer la satisfacción por el trabajo realizado.	¿Se considera satisfecho por su desempeño en la realización de sus actividades?	5
	IV.2 Saber si el trabajo personal favorece el logro de objetivos organizacionales.	¿Considera que su trabajo coadyuva en el logro de objetivos organizacionales?	6
V. Obtener información acerca de la comunicación que existe entre empleados y departamento de personal.	V.1 Conocer las vías de comunicación entre los niveles jerárquicos.	¿Cómo es la comunicación que se da entre usted y su jefe?	7
	V.2 Saber si conoce el depto. de personal, y si son tomadas en cuenta sus peticiones.	¿Es tomado en cuenta como parte importante de la empresa por el depto. de personal?	8

		¿Son conocidas -- sus necesidades - (personales, labora les), por el depto. de personal?	9
VI. Conocer qué tanta movilidad interna exis- te dentro de Fis Fiber, y si se presenta el fe- nómeno de rotación de personal.	VI.1 Indagar con qué frecuencia se dan los cambios de puesto.	¿Cree que la empre- sa ofrece posibilida- des de crecimiento - personal y profesio- nal dentro de ella?	10
		¿Durante el tiempo - que lleva en la empre- sa, ha tenido cambios de puesto?	
		¿Qué cambios ha te- nido dentro de Fis - Fiber?	12
		¿Cree que el sistema de remuneración in- centivos y sanciones son adecuados?	13
	VI.2 Investigar si se han presentado altos, medios o bajos niveles de rota- ción de personal así co- mo sus posibles causas.	¿Cree que existe ro- tación de personal - en Fis Fiber?	14
		¿El ambiente laboral repercute en la rota- ción?	15

¿Enumere por orden de importancia, las causas que crea usted relevantes para que se presente el fenómeno de rotación? 16

¿Cree que sus metas laborales, profesionales se han cubierto? 17

A continuación se presenta el formato del cuestionario que se aplicó al personal de **Fiber Industries, S.A. de C.V.**

## CUESTIONARIO

Los datos que se obtengan serán manejados confidencialmente, únicamente con fines meramente educativos.

SEXO: \_\_\_\_\_ EDAD: \_\_\_\_\_ ESCOLARIDAD: \_\_\_\_\_

CONTESTE CON SINCERIDAD A LAS CUESTIONES SIGUIENTES, SEGUN CORRESPONDA.

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando para la empresa? \_\_\_\_\_

2. ¿Qué lo motivó a ingresar en dicha empresa? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Conoce los objetivos que busca alcanzar FIS -FIBER?

SI PORQUE \_\_\_\_\_

NO PORQUE \_\_\_\_\_

4. ¿Previamente conoció las actividades correspondientes a su puesto?

SI PORQUE \_\_\_\_\_

NO PORQUE \_\_\_\_\_

5. ¿Se considera satisfecho por su desempeño en la realización de sus actividades?

SI PORQUE \_\_\_\_\_

NO PORQUE \_\_\_\_\_

6. ¿Considera que su trabajo coadyuva en el logro de objetivos organizacionales?

SI PORQUE \_\_\_\_\_

NO PORQUE \_\_\_\_\_

7. ¿Cómo es la comunicación que se da entre usted y su jefe?

COMPAÑERISMO \_\_\_\_\_ AUTORITARISMO \_\_\_\_\_

EXIGENCIA \_\_\_\_\_ EJEMPLO \_\_\_\_\_ CONFIANZA \_\_\_\_\_

8. ¿Es tomado en cuenta como parte importante de la empresa por el departamento de personal?

SI PORQUE \_\_\_\_\_

NO PORQUE \_\_\_\_\_

9. ¿Son conocidas sus necesidades (personales, profesionales, laborales); por el departamento de personal?

SI PORQUE \_\_\_\_\_

NO PORQUE \_\_\_\_\_

10. ¿Cree que la empresa ofrece posibilidades de crecimiento personal y profesional dentro de ella?

SI PORQUE \_\_\_\_\_

NO PORQUE \_\_\_\_\_

11. ¿Durante el tiempo que lleva en la empresa, ha tenido cambios de puesto?

SI PORQUE \_\_\_\_\_

NO PORQUE \_\_\_\_\_

12. ¿Qué cambios ha tenido dentro de FIS-FIBER?

a) PROMOCIONES (es el cambio de un trabajador o empleado a un puesto de confianza)

b) TRANSFERENCIAS (es el cambio estable a otro puesto que no supone mayor jerarquía ni mayor salario)

c) ASCENSOS (es el cambio de un trabajador a puestos de mayor salario)

d) DESCENSOS (consisten en el paso de puestos de mayor importancia y salario, a otros que suponen características inferiores)

13. ¿Cree que el sistema de remuneración, incentivos y sanciones son adecuados?

SI PORQUE \_\_\_\_\_

NO PORQUE \_\_\_\_\_

14. ¿Cree que existe rotación de personal en Fis-Fiber?

SI PORQUE \_\_\_\_\_

NO PORQUE \_\_\_\_\_

15. ¿El ambiente laboral repercute en la rotación?

SI PORQUE \_\_\_\_\_

NO PORQUE \_\_\_\_\_

16. Enumere por orden de importancia, las causas que crea usted, relevantes para que se presente el fenómeno de rotación.

- \_\_\_\_\_ Falta de estímulo salarial
- \_\_\_\_\_ Selección inadecuada de la persona para el puesto
- \_\_\_\_\_ Ambiente laboral
- \_\_\_\_\_ Conocimiento de objetivos perseguidos por la empresa
- \_\_\_\_\_ Insatisfacción en el desempeño de actividades asignadas
- \_\_\_\_\_ Por razones personales
- \_\_\_\_\_ Falta de ascensos
- \_\_\_\_\_ Falta de capacidad profesional, por parte del jefe
- \_\_\_\_\_ Falta de interés del Depto. de Personal en usted, como parte importante de la empresa.
- \_\_\_\_\_ Capacitación insatisfactoria

17. ¿Cree que sus metas laborales, profesionales, se han cubierto?

SI PORQUE \_\_\_\_\_

NO PORQUE \_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

#### **IV.1.3.2 Entrevista.**

El entrevistador se ayudará a través de una guía escrita la cual contendrá preguntas en secuencia lógica, sin que por ello se desvíe la atención, no se anotará nada en presencia del entrevistado, posteriormente terminada se escribirán las respuestas.

Finalmente se relacionarán con las del cuestionario para obtener información completa.

A continuación se presentarán las preguntas de la entrevista de manera específica.

### **ENTREVISTA**

Objetivo General: Ampliar la información obtenida a través de los cuestionarios.

Duración: 10 minutos.

#### **OBJETIVO ESPECIFICO POR PREGUNTA**

#### **PREGUNTA**

I Comprobar si realmente existe Movilidad Interna, y qué tipo de cambios se dan en Fis-Fiber.

¿Dentro de la empresa ha tenido cambios de puesto?

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

- II. Verificar si se ha presentado el fenómeno de Rotación, en caso afirmativo, cuáles han sido las causas. ¿Ha notado si dentro de la empresa se va mucha, poca o nada de gente a otro trabajo? ¿Le han dicho por qué se van?
- III. Conocer qué relevancia tiene el ambiente laboral, para que el personal se sienta a gusto laborando en dicha empresa, o al contrario se vaya de la misma. ¿Usted cree que si los empleados no se sienten a gusto en la empresa se irían?
- IV. Comprobar algunas causas importantes, si que se presente la rotación de personal. ¿Usted se iría de la empresa si el sueldo es bajo, si no hay comunicación con sus compañeros, si no sabe cómo hacer su trabajo (por qué no le entiende, no esta preparado, no se le capacita)?

## **IV.1.4 Resultados.**

### **IV.1.4.1 Resultados del Cuestionario.**

#### **a) Gráfica de Edad:**

18 a 20 años = 19.56%  
21 a 25 años = 21.73%  
26 a 30 años = 13.04%  
31 a 35 años = 10.86%  
36 a 40 años = 17.39%  
41 a 45 años = 4.34%  
46 a 50 años = 4.34%  
51 a 55 años = 4.34%  
No contesto = 4.34%

#### **b) Gráfica de Sexo:**

Masculino = 69.5%                      Femenino = 30.4%

#### **c) Gráfica de Escolaridad:**

##### Si concluyeron

Primaria = 19.56%  
Secundaria = 23.91%

##### No concluyeron

Primaria = 8.69%  
Secundaria = 8.69%

Preparatoria = 10.56%

Técnica = 8.69%

Superior = 2.17%

No estudio = 2.17%

No contesto = 6.52%

Preparatoria = 2.17%

Técnica = 0%

Superior = 6.52%

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando para la empresa?

Menos de un año = 17.39%

De 1 año a 5 años = 39.13%

De 6 a 10 años = 21.73%

De 11 a 15 años = 10.86%

De 16 a 20 años = 8.69%

De 21 años en adelante = 2.17%

2. ¿Qué lo motivo a ingresar en dicha empresa?

Cercanía = 4.34%

Superación personal = 10.86%

Ganar más dinero = 73.91%

No contestó = 10.86%

3. ¿Conoce los objetivos que busca alcanzar Fis-Fiber?

POR QUE

Si = 69.56%

Proporcionar trabajo = 13.04%

Darse a conocer mundialmente = 2.17%

Se supere el personal = 1.34%  
Vender, fabricar y distribuir fibras = 39.65%

**POR QUE**

No = 26.08%  
No hay comunicación = 10.86%  
Poco tiempo en la empresa = 4.34%  
No contesto = 4.34%  
No contesto por qué = 28.3%

4. ¿Previamente conoció las actividades correspondientes a su puesto?

**POR QUE**

Si = 65.21%  
Recibieron capacitación = 30.43%  
Relación con el departamento = 13.04%  
Deseos de aprender = 15.21%

**POR QUE**

No. = 34.78%  
No sabían qué se desempeñaba en la fábrica = 15.21%  
Falta de comunicación = 10.86%  
Trabajaban en otra cosa = 4.34%  
No habían trabajado = 4.34%  
No contesto por qué = 6.57%

5. ¿Se considera satisfecho por su desempeño en la realización de sus actividades?

POR QUE

Si = 71.73%

Les gusta el trabajo y saben cómo hacerlo = 34.78%

Han sido responsables = 6.52%

Es una actividad necesaria = 23.91%

Ganan más dinero = 13.04%

POR QUE

No. 21.73

Falta oportunidad, pueden hacer más = 13.04%

Buscan otra cosa = 2.17%

La empresa no se fija en su trabajo = 2.17%

No contestó = 6.52%

6. ¿Considera que su trabajo coadyuva en el logro de objetivos organizacionales?

POR QUE

Si = 69.56%

Todos son un equipo y buscan alcanzar objetivos = 13.04%

Son parte de departamentos importantes dentro de la empresa = 13.04%

Han estado tratando de mejorar la calidad y productividad = 17.39%

#### POR QUE

No = 17.39%                      No hay organización = 17.39%  
No contesto = 13.04%          No contesto por qué = 39.14%

7. ¿Cómo es la comunicación que se da entre usted y su jefe?

Compañerismo = 43.47%  
Autoritarismo = 6.52%  
Exigencia = 15.21%  
Ejemplo = 8.69%  
Confianza = 21.73%  
No contesto = 4.34%

8. ¿Es tomado en cuenta como parte importante de la empresa por el departamento de personal?

#### POR QUE

Si = 78.26%                      Son responsables de departamentos importantes = 17.39%  
Se les han dado otras oportunidades = 6.52%  
Hay cooperación y comunicación = 8.69%

#### POR QUE

No = 21.73%                      El trabajo lo puede hacer cualquiera = 2.17%  
No hay contacto directo con ellos = 17.39%  
No contestarán por qué = 47.84%

9. ¿Son conocidas sus necesidades (personales, profesionales, laborales), por el departamento de personal?

POR QUE

Si = 58.69%	Constantemente hay comunicación con ellos = 32.60%
	Saben que pueden desempeñar = 10.86%
	Por medio del jefe de turno = 4.34%

POR QUE

No = 30.43%	No saben problemas personales, no les interesa = 17.39%
	La empresa no sabe cómo trabajan = 10.86%
	No poseen instrumentos adecuados = 2.17%

No contesto = 10.86%	No contesto por qué = 21.78%
----------------------	------------------------------

10. ¿Cree que la empresa ofrece posibilidades de crecimiento personal y profesional dentro de ella?

POR QUE

Si = 60.86%	Les aumentan el sueldo = 13.04%
	Dan oportunidad de superarse y ascender = 15.21%

Cada día la empresa crece y tiene necesidad de personal = 10.86%

#### POR QUE

No = 26.08%

Es una empresa pequeña = 6.52%

No hay departamento para mujeres = 6.52%

Les dan preferencia a los familiares de los jefes = 6.52%

Ponen topes = 6.52%

No contesto = 13.04%

No contesto por qué = 34.81%

11. ¿Durante el tiempo que lleva en la empresa, ha tenido cambios de puesto?

#### POR QUE

Si = 56.52%

Lo han obtenido por méritos propio = 21.73%

Lo pidieron = 10.86%

Se han capacitado = 23.91%

#### POR QUE

No = 43.47%

No dan cambio a otro departamento = 13.04%

Es una empresa pequeña = 19.56%

Llevan poco tiempo = 10.86%

12. ¿Qué cambios ha tenido dentro de Fis-Fiber?

- a) Promociones = 4.34%
- b) Transferencias = 4.34%
- c) Ascensos = 36.95%
- d) Descensos = 4.34%
- No contesto = 47.82%

13. ¿Cree que el sistema de remuneración, incentivos y sanciones son adecuados?

**POR QUE**

**Si = 65.21%**

Dan boletos para despensa = 10.86%

No se ha sancionado a nadie fuera del límite = 13.04%

Aumenta la productividad del trabajado = 17.39%

Ayuda a la disciplina = 10.86%

**POR QUE**

**No = 28.26%**

Han laborado en compañías que ofrecen mejores = 10.86%

No los hay = 4.34%

**No contesto = 6.52%**

No contesto por qué = 32.65%

14. ¿Cree que existe rotación de personal en Fis-Fiber?

POR QUE

Si = 60.86%

La gente busca mejores salarios = 19.56%  
Hay gente que no desempeña bien su trabajo = 8.69%

POR QUE

No = 32.60%

Han sido siempre estables = 8.69%  
Hay tres turnos con personal calificado = 8.69%

No contesto = 6.52%

No contesto por qué = 54.37%

15. ¿El ambiente laboral repercute en la rotación?

POR QUE

Si = 56.52%

Existe confianza para realizar el trabajo = 21.73%  
La gente se siente a disgusto, si hay problemas entre ellos = 13.04%  
Las transferencias no son agradables para algunos = 2.17%

POR QUE

No = 32.60%

La gente busca lo que le conviene = 4.34%

No existe rotación = 10.86%

No contesto = 10.86%

No contesto por qué = 47.86%

16. Enumere por orden de importancia, las causas que crea usted, relevantes para que se presente el fenómeno de rotación.

Primer lugar

Falta de estímulo salarial = 73.07%

Selección inadecuada de la persona para el puesto = 7.69%

Ambiente laboral = 11.53%

Insatisfacción en el desempeño de actividades asignadas = 3.84%

Razones personales = 3.84%

Segundo lugar

Falta de estímulo salarial = 10.52%

Selección inadecuada de la persona para el puesto = 15.78%

Ambiente laboral = 15.78%

Conocimiento de objetivos perseguidos por la empresa = 10.52%

Insatisfacción en el desempeño de actividades asignadas = 5.26%

Razones personales = 21.05%

Falta de ascensos = 21.05%

### Tercer lugar

Selección inadecuada de la persona para el puesto = 12.5%

Ambiente laboral = 12.5%

Falta de conocimiento de objetivos perseguidos por la empresa = 25%

Insatisfacción en el desempeño de actividades asignadas = 12.5%

Razones personales = 6.25%

Falta de ascensos = 6.25%

Falta de capacidad profesional, por parte del jefe = 12.5%

Falta de interés del departamento de personal en usted, como parte importante de la empresa = 12.5%

### Cuarto lugar

Falta de estímulo salarial = 12.5%

Selección inadecuada de la persona para el puesto = 12.5%

Falta de conocimiento de objetivos perseguidos por la empresa = 18.75%

Insatisfacción en el desempeño de actividades asignadas = 6.25%

Razones personales = 6.25%

Falta de ascensos = 18.75%

Falta de capacidad profesional, por parte del jefe = 6.25%

Falta de interés del departamento de personal en usted, como parte importante de la empresa = 12.5%

Capacitación insatisfactoria = 6.25%

### Quinto lugar

Selección inadecuada de la persona para el puesto = 20%

Ambiente laboral = 6.66%  
Insatisfacción en el desempeño de actividades asignadas = 13.33%  
Razones personales = 13.33%  
Falta de ascensos = 13.33%  
Falta de capacidad profesional, por parte del jefe = 13.33%  
Falta de interés del departamento de personal en usted, como parte importante de la empresa = 13.33%  
Capacitación insatisfactoria = 6.66%

#### Sexto lugar

Falta de estímulo salarial = 7.69%  
Ambiente laboral = 15.38%  
Falta de conocimiento de objetivos perseguidos por la empresa = 7.69%  
Insatisfacción en el desempeño de actividades asignadas = 7.69%  
Razones personales = 23.07%  
Falta de ascensos = 15.38%  
Falta de capacidad profesional, por parte del jefe = 7.69%  
Capacitación insatisfactoria = 7.69%

#### Séptimo lugar

Selección inadecuada de la persona para el puesto = 7.69%  
Ambiente laboral = 7.69%  
Falta de conocimiento de objetivos perseguidos por la empresa = 15.38%  
Insatisfacción en el desempeño de actividades asignadas = 30.76%  
Razones personales = 15.38%  
Falta de ascensos = 7.69%

Falta de capacidad profesional por parte del jefe = 7.69%

Falta de interés del departamento de personal en usted, como parte importante de la empresa = 15.38%

#### Octavo lugar

Ambiente laboral = 15.38%

Falta de conocimiento de objetivos perseguidos por la empresa = 15.38%

Insatisfacción en el desempeño de actividades asignadas = 7.69 %

Razones personales = 15.38%

Falta de ascensos = 7.69%

Falta de capacidad profesional por parte del jefe = 7.69%

Falta de interés del departamento de personal en usted, como parte importante de la empresa = 15.38%

Capacitación insatisfactoria = 15.38%

#### Noveno lugar

Ambiente laboral = 7.69%

Falta de conocimiento de objetivos perseguidos por la empresa = 7.69%

Razones personales = 15.38%

Falta de ascensos = 7.69%

Falta de capacidad profesional por parte del jefe = 15.38%

Falta de interés del departamento de personal en usted, como parte importante de la empresa = 30.76%

Capacitación insatisfactoria = 15.38%

Décimo lugar

Falta de conocimiento de objetivos perseguidos por la empresa = 10%

Falta de capacidad profesional por parte del jefe = 20%

Capacitación insatisfactoria = 70%

17. ¿Cree que sus metas laborales, profesionales se han cubierto?

**POR QUE**

**Si = 34.78%**

Les ayudan = 6.52%

Tienen trabajo = 23.91%

Se han cumplido = 4.34%

**POR QUE**

**No = 65.21%**

No les importa la superación del personal = 10.86%

Se aspira a algo más = 15.21%

Siguen aprendiendo y quieren ganar más = 21.73%

No es lo que desean = 6.52%

No contesto por qué = 10.92%

#### IV.1.4.2 Resultados de Entrevista.

Se aplicaron nueve entrevistas a personas de distintos departamentos: 1 persona de mantenimiento, 3 obreros, 1 jefe de producción, 2 secretarías, 1 contador, 1 gerente de personal.

Las respuestas fueron las siguientes.

1. ¿Dentro de la empresa ha tenido cambios de puesto?, ¿cuáles han sido?

- Se confirma que sí hay promociones, específicamente el nivel obrero opina que llegan a un tope piensan que no pueden llegar a aspirar a más.

- Así mismo se afirmó que si tuvieran la opción de capacitarse podrían ascender más.

2. ¿Ha notado si dentro de la empresa se va mucha, poca o nada de gente a otro trabajo?. ¿Le han dicho por qué se van?

- A nivel administrativo afirman que no hay rotación, pero no saben a nivel obrero debido a la falta de comunicación.

- La Gerente de Personal también afirmó que no existe. Sin embargo a finales del año 1989 si se presentó debido a que disminuyó la demanda en cuanto a la producción en general, por lo que se vieron en la necesidad de despedir a mucho personal.

3. ¿Usted cree que si los empleados no se sienten a gusto en la empresa se irían? (por el ambiente laboral).

- Afirieron que el ambiente laboral si repercute, sin embargo una persona afirmo que no repercute porque en Fis-Fiber hay buen ambiente.

4. ¿Usted se iria de la empresa si el sueldo es bajo, si no hay comunicacion con sus companeros, si no sabe como hacer su trabajo (por que no le entiende, no esta preparado, no se le capacita)?

-Afirieron que antes que el ambiente sea agradable o no, el dinero si es factor primordial de rotacion.

-Hicieron hincapie en que no hay relacion entre nivel obrero y administrativo, no hay suficiente comunicacion.

#### **IV.1.5 Interpretación de datos.**

La investigacion se llevo a cabo sin problemas por parte de la empresa, esta no impidio que se aplicaran los instrumentos ya mencionados anteriormente, se nos brindaron todas las facilidades posibles para poner en practica la investigacion, aunque habria que mencionar que la aplicacion del cuestionario se hizo de inmediato sin dar lugar a una prueba piloto, esto debido a la gran cantidad de trabajo que tenian, por lo que la Gerente de Personal nos pidio su aplicacion en ese momento hecho que de algun modo repercutio en las respuestas; por otro lado habia en el ambiente una gran incertidumbre sobre la aplicacion del cuestionario sobre todo en el area de produccion de guatas, hubo que explicarles a cada uno de los empleados el objetivo de dicho instrumento y en ocasiones pregunta por pregunta para obtener datos confiables.

Meses antes se había presentado el problema de los despidos, derivado a la baja en la producción por el aumento de competitividad en el mercado, hecho que influyo de igual manera en el clima de desconfianza, creían, se tomarían represalias en su contra; este problema nos lo explicó la Gerente de Personal.

Al principio de la aplicación, el jefe de turno estaba presente, hecho que repercutió en el nerviosismo del cuestionado; posteriormente se retiró.

En las áreas de limpieza, mantenimiento y técnica se presentaron algunas dudas en la resolución de cuestionarios, en el área administrativa los resolvieron sin problema alguno.

Su aplicación se llevó a cabo en dos días, las entrevistas se realizaron posteriormente a la tabulación y análisis de datos, con el fin de corroborar la información obtenida y tener información confiable.

Para la aplicación de entrevistas no hubo ningún impedimento. Con respecto al cuestionario la población fluctúa entre 18 y 25 años, la menor edad es de 18 años y la mayor 55 años. La minoría son de 40 años en adelante, por lo que se puede deducir que los trabajadores en general son jóvenes. (ver gráfica 1)

El sexo que predomina es el masculino en comparación con el femenino. (ver gráfica 2)

La mayoría concluyó sus estudios a nivel secundaria y en segundo lugar a nivel primaria, solamente uno no estudió; a nivel superior solamente uno concluyó sus estudios sin embargo los demás tienen estudios a nivel técnico y media superior. Por lo que se puede deducir que las personas que decidieron estudiar una carrera técnica la concluyeron, por ello se puede entender que se desempeñen en áreas de

producción es decir, desarrollan actividades acordes con su profesión. Por otro lado pocas personas tuvieron la oportunidad de estudiar a nivel superior. (ver gráfica 3 y 3A)

La mayoría de la población pertenece al nivel obrero, en el área de mantenimiento es donde menos gente existe. (ver gráfica 4)

La mayoría tiene de antigüedad en la empresa de 1 a 5 años, la minoría va de 16 a 21 años; por lo que se puede deducir que el personal se siente a gusto en ella.

La muestra es predominantemente joven, por tanto es lógico que la antigüedad también es relativamente corta (de 1 a 5 años). (ver gráfica 5)

La mayoría entro buscando dinero y no tienen estudios superiores, por tanto es factible que no hayan podido seguir estudiando porque necesitaban dinero. La mayoría se vió motivada a ingresar, solamente dos personas ingresaron por la cercanía. (ver gráfica 6)

En cuanto al conocimiento de objetivos que busca alcanzar Fis-Fiber la mayoría aseguró conocerlos tales como: vender, fabricar y distribuir fibras; mientras que la minoría lo negó argumentando que no hay comunicación. (ver gráfica 7)

La mayoría afirmó conocer previamente sus actividades ya que habían recibido capacitación, mientras que la minoría contestó negativamente, no sabían qué se realizaba en la fábrica.

Parece que sí se induce bien al personal ya que la mayoría conoce los objetivos de la empresa y se les informó previamente acerca de sus actividades. (ver gráfica 8)

La mayoría se considera satisfecho por su desempeño en la realización de sus actividades porque les gusta el trabajo y saben cómo hacerlo, así como por ser una actividad necesaria mientras que la minoría no, por falta de oportunidad para desarrollarse laboralmente. Esto se relaciona con su nivel de estudios ya descrito anteriormente. (ver gráfica 9)

Por lo que respecta si ellos creen que sus actividades ayudan para el logro de objetivos organizacionales, la mayoría respondió afirmativamente ya que todos son un equipo y parte importante de sus departamentos dentro de la empresa; uno de los principales objetivos es que han estado tratando de mejorar la calidad y productividad, sin embargo es imprescindible aclarar que un porcentaje alto (13.04%) no contestó la pregunta. Por otro lado si no conocieran los objetivos no hubieran podido contestar así, por tanto con ésta se reafirma la pregunta correspondiente al conocimiento de objetivos. (ver gráfica 10)

La comunicación que se da entre los distintos niveles jerárquicos en Fis-Fiber es de compañerismo y confianza en su mayoría, y de autoritarismo en la minoría; por lo que se puede deducir que prevalece un ambiente adecuado para el logro de objetivos de manera que las relaciones interpersonales son satisfactorias. (ver gráfica 11)

La mayoría considera que sí son tomados en cuenta por el departamento de Personal, como parte importante de la empresa ya que son responsables de actividades indispensables para el éxito de la misma; la minoría contestó negativamente argumentando que no hay contacto directo con ellos; por lo que se puede inferir que realmente sí existe apoyo al personal de parte de dicho departamento. (ver gráfica 12) Así mismo la mayoría contestó que sus necesidades (personales, profesionales, laborales) sí son conocidas por el departamento ya mencionado, puesto que constantemente hay comunicación con ellos a través de los jefes; por otra parte la

minoría aseveró lo contrario ya que según dichas personas el departamento no sabe de problemas personales porque no les interesa. (ver gráfica 13)

Lo anterior podría resultar contradictorio pero esto podría explicarse ya que las personas que contestan negativamente quizá son empleados que por algún motivo no se han acercado a comunicarse con el departamento o no lo han hecho en el mejor momento, deducción que podría mencionarse porque es la minoría la que ha contestado negativamente.

Las relaciones laborales son satisfactorias porque hay ambiente de compañerismo, sin embargo en otras preguntas argumentan que no hay buena comunicación; por otro lado ésta se reafirma en la pregunta anterior porque dicen que el Departamento de Personal sí conoce sus necesidades.

La mayoría afirma que realmente la empresa ofrece posibilidades de crecimiento personal y profesional puesto que dan oportunidad de superarse y ascender, mientras que la minoría dice que no porque es una empresa pequeña además no hay departamento para mujeres; cabe aclarar que el 13.04% no contestó. (ver gráfica 14)

La mayoría aseguró haber tenido cambios de puesto debido a que lo han obtenido por méritos propios porque han sido capacitados, una minoría dice que no, puesto que es una empresa pequeña y por lo tanto no se pueden superar. Hay que hacer la observación que la Gerente de Personal mencionó que sí hay cambios de puesto pero que se llega a un límite por el mismo nivel de estudios y no pueden subir más jerárquicamente. (ver gráfica 15)

En cuanto a los resultados de las entrevistas se confirma que sí hay promociones, pero llegan a un tope, en particular el nivel obrero piensa que no puede aspirar a más.

La mayoría de los cambios que se han dado dentro de Fis-Fiber, son los ascensos. Las dos preguntas anteriores se relacionan porque la mayoría dice que la empresa sí ofrece posibilidades de crecimiento y la mayoría ha tenido cambios de puesto, una reafirma a la otra; además en esta última pregunta se vuelve a confirmar porque precisamente los cambios que se han dado son ascensos. (ver gráfica 16)

En las entrevistas se afirmó que si tuvieran la opción de capacitarse podrían ascender más.

En cuanto al sistema de remuneración, incentivos y sanciones, la mayoría opina que sí son adecuados ya que aumenta la productividad del trabajador y no se ha sancionado a nadie fuera del límite; mientras que la minoría opina lo contrario ya que han laborado en compañías que ofrecen mejores, lo cual resulta lógico puesto que cada empresa tiene sus propias políticas. (ver gráfica 17)

Por lo que respecta a la rotación de personal dentro de Fis-Fiber, la mayoría opina que sí existe porque la gente busca mejores salario, y una minoría dice que no porque siempre han sido estables. (ver gráfica 18) La Gerente de Personal mencionó que realmente en dicha empresa no existía rotación, sin embargo de un tiempo atrás a la actualidad (1990) sí se ha presentado con más frecuencia, de hecho tuvieron que despedirse a muchos empleados porque el nivel de producción había bajado notablemente derivado de la enorme competencia que existe en el ramo (producción de fibras), por lo que se vieron en la necesidad de anular los pagos de horas extra; de ahí que la mayoría de los cuestionados son relativamente de nuevo ingreso, se dice que relativamente porque muy pocos son los que apenas tienen meses dentro de la empresa, por lo general están entre 1 y 10 años. Sin embargo en las entrevistas a nivel administrativo no hay rotación, pero no saben a nivel obrero debido a la falta de comunicación.

Sí hay buenas relaciones laborales, adecuado departamento de personal, buen sistema de remuneración, incentivos, satisfacción en cuanto a la realización de actividades, oportunidad de ascensos; es lógico que haya baja rotación.

La mayoría afirma que el ambiente laboral sí repercute en la rotación puesto que la gente se siente a disgusto si hay problemas entre ellos, la minoría dice que no influye porque no existe rotación en su empresa y debido a ello no establecen ésta relación (ver gráfica 19). En las entrevistas se afirmó que el ambiente laboral sí repercute, sin embargo una persona dijo, no repercute porque en Fis-Fiber hay buen ambiente.

En cuanto al orden de importancia de las causas que hace que se presente el fenómeno de rotación, en 1er. lugar aparece la falta de estímulo salarial según opina la mayoría, mientras que la minoría dice que se da por insatisfacción en el desempeño de actividades asignadas; en 2o. lugar la mayoría por falta de ascensos y la minoría por insatisfacción en el desempeño de actividades asignadas; en 3er. lugar la mayoría que por falta de conocimiento de objetivos perseguidos por la empresa, la minoría por razones personales; en 4o. lugar la mayoría afirma que por falta de ascensos, la minoría por razones personales; en 5o. lugar la mayoría que por una selección inadecuada de la persona para el puesto, la minoría por una capacitación insatisfactoria; en 6o. lugar la mayoría afirma que por razones personales, la minoría que por insatisfacción en el desempeño de actividades asignadas; en 7o. lugar la mayoría afirma que por insatisfacción en el desempeño de actividades asignadas, la minoría que por el ambiente laboral; en 8o. lugar la mayoría que por razones personales, la minoría que por insatisfacción en el desempeño de actividades asignadas; en 9o. lugar la mayoría opina que por falta de interés del departamento de personal en el empleado como parte importante de la empresa, la minoría que por falta de conocimiento de objetivos perseguidos por la empresa; en 10o. lugar por falta de

capacitación opina la mayoría y la minoría por falta de conocimiento de objetivos perseguidos por la empresa.

En conclusión se podría decir que el porcentaje más alto de rotación se debe a la falta de estímulo salarial y la minoría por insatisfacción en el desempeño de actividades asignadas (ver gráfica 21). Esto mismo se confirmó en las entrevistas, una persona afirmó que antes que el ambiente sea agradable o no, el dinero si es factor primordial de rotación.

En lo que respecta a sus metas personales, profesionales opina la mayoría que no se han cubierto debido a que aspiran algo más, siguen aprendiendo y quieren ganar más, mientras que la minoría dice que por lo menos tienen trabajo (ver gráfica 20).

Así mismo se observó a través de las entrevistas que la comunicación no es adecuada, no existe integración entre el nivel administrativo y el nivel obrero, cada quien se preocupa de sí mismo sin importar más.

Hace poco se estableció un programa de cooperación, se hizo una junta a nivel directivo en donde se estableció dicho programa debido a los problemas que han tenido actualmente; ha bajado mucho la producción debido a la enorme competitividad que hay en el área. No hubo ninguna evaluación de dicho programa.

#### **IV.2 Cursos de Orientación Educativa.**

Hace referencia a un trabajo que no se aplicara y evaluara en el desarrollo de la tesis, se quedara a nivel de diseño; representa una aportación practica al ejercicio profesional de la Pedagogia.

La evaluación no se podra hacer debido al tiempo que llevaria en cuanto a su aplicación.

Dichos cursos se quedaran a nivel de propuesta de capacitación derivados del marco teórico y estudio de campo realizados a lo largo de la tesis.

El por qué se eligió este tipo de derivación práctica, por el hecho de acoplarse a las necesidades de la empresa en cuestión, sobre todo, concierne a la Pedagogia el proceso educativo en el ámbito empresarial.

Un curso esta constituido por elementos didácticos que coadyuvan al logro de objetivos previamente establecidos, para la planeación, realización y ejecución del proceso de enseñanza-aprendizaje; tomando en consideración las características de los educandos a los cuales estan dirigidos. En este caso se propondrán niveles jerárquicos.

## **A N E X O S**

### **GRAFICAS DE RESULTADOS OBTENIDOS**

Enumere por orden de importancia, las causas que crea usted, relevantes para que se presente el fenómeno de la rotación.

LUGAR	CAUSAS	PARTICIPACIÓN
Primer lugar	-Falta de estímulo salarial	73.1
	-Selección inadecuada de la persona para el puesto.	7.7
	-Ambiente laboral	11.5
	-Insatisfacción en el desempeño de actividades asignadas.	3.8
	-Razones personales	3.8
Segundo lugar	-Falta de estímulo salarial	10.5
	-Selección inadecuada de la persona para el puesto	15.8
	-Ambiente laboral	15.8
	-Conocimiento de objetivos perseguidos por la empresa.	10.5
	-Insatisfacción en el desempeño de actividades asignadas.	5.3
	-Razones personales	21.1
	-Falta de ascenso	21.1

	-Selección inadecuada de la persona - para el puesto.	12.5
	-Ambiente laboral	12.5
	-Falta de conocimiento de objetivos per- seguidos por la empresa.	15.0
Tercer lugar	-Insatisfacción el el desempeño de acti- vidades asignadas.	12.5
	-Razones personales	6.3
	-Falta de ascenso	6.3
	-Falta de capacidad profesional, por parte del jefe.	12.5
	-Falta de interés del Depto. de Personal en usted, como parte importante de la empresa.	12.5
-----		
	-Falta de estímulo salarial	12.5
	-Selección inadecuada de la persona para el puesto.	12.5
	-Falta de conocimiento de objetivos perse- guidos por la empresa.	18.8
Cuarto Lugar	-Insatisfacción en el desempeño de activida- des asignadas.	6.3
	-Razones personales	6.3
	-Falta de ascenso	18.8
	-Falta de capacidad profesional, por parte del jefe.	6.3
	-Falta de interés del Depto. de Personal en uste, como parte importante de la empresa.	12.5
	-Capacitación insatisfactoria	6.3
-----		

	-Selección inadecuada de la persona para el puesto.	20.0
	-Ambiente laboral	6.7
	-Insatisfacción en el desempeño de actividades asignadas.	13.3
Quinto Lugar	-Razones personales	13.3
	-Falta de ascenso	13.3
	-falta de capacidad profesional, por parte del jefe.	13.3
	-Falta de interés del Depto. de Personal en usted, como parte importante de la empresa.	13.3
	-Capacitación insatisfactoria	6.7

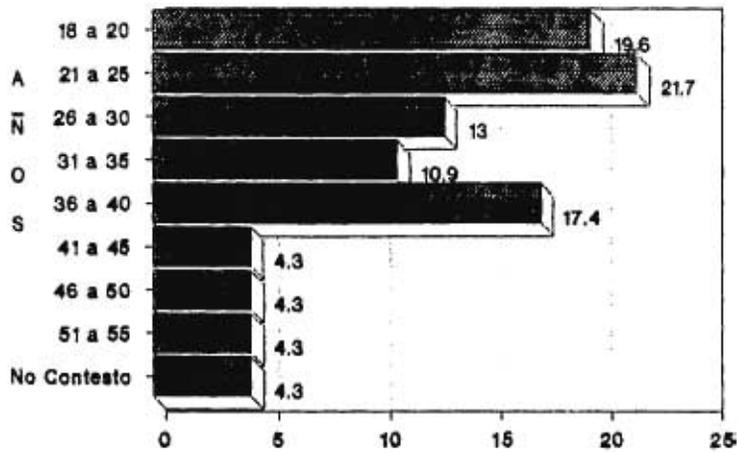
---

	-Falta de estímulo salarial	7.7
	-Ambiente laboral	15.4
	-Falta de conocimiento de objetivos perseguidos por la empresa.	7.7
	-Insatisfacción en el desempeño de actividades asignadas.	7.7
Sexto Lugar	-Razones personales	23.1
	-Falta de ascenso	15.4
	-Falta de capacidad profesional, por parte del jefe.	7.7
	-Capacitación insatisfactoria	7.7

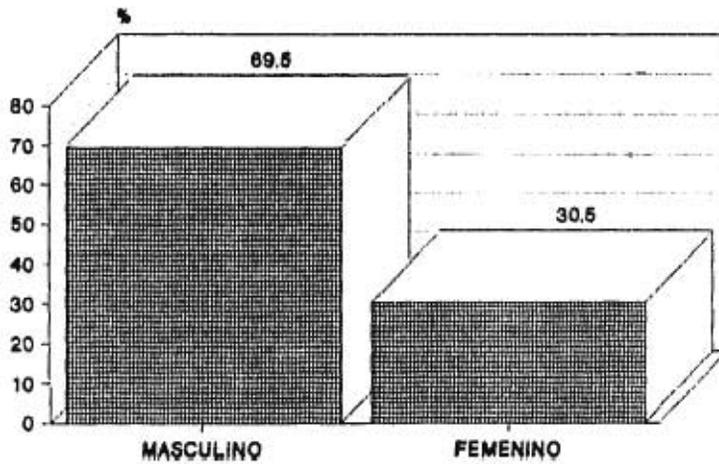
---

	-Selección inadecuada de la persona para el puesto.	7.7
	-Ambiente laboral	7.7
	-Falta de conocimiento de objetivos perseguidos por la empresa.	15.4
<b>Séptimo lugar</b>	-Insatisfacción en el desempeño de actividades asignadas.	30.8
	-Razones personales	7.7
	-Falta de ascenso	7.7
	-Falta de capacidad profesional, por parte del jefe.	15.4
	-Falta de interés del Depto. de Personal en usted, como parte importante de la empresa.	7.7
<hr/>		
	-Ambiente laboral	15.4
	-Falta de conocimiento de objetivos perseguidos por la empresa.	15.4
	-Insatisfacción en el desempeño de actividades asignadas.	7.7
<b>Octavo lugar</b>	-Razones personales	15.4
	-Falta de ascenso	7.7
	-Falta de capacidad profesional, por parte del jefe.	7.7
	-Falta de interés del Depto. de Personal en usted, como parte importante de la empresa.	15.4
	-Capacitación insatisfactoria	15.4
<hr/>		

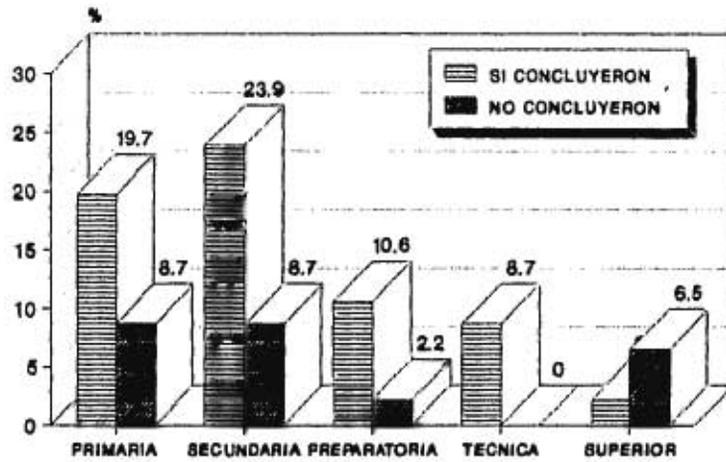
**GRAFICA 1  
GRAFICA DE EDAD  
(PORCENTAJES)**



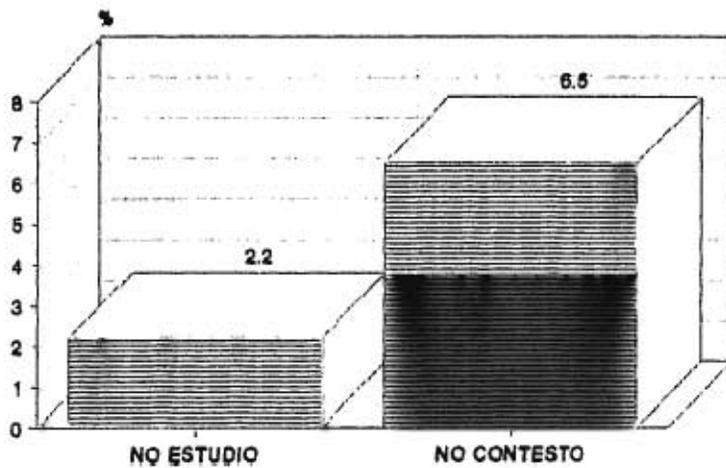
**GRAFICA 2  
GRAFICA DE SEXO  
(PORCENTAJES)**



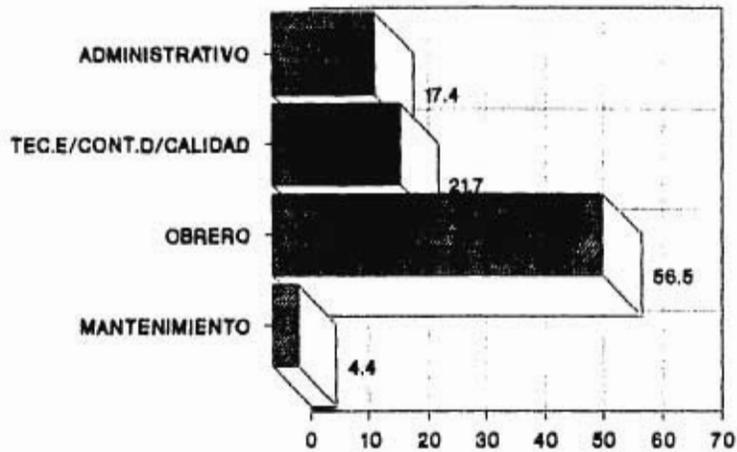
**GRAFICA 3  
GRAFICA DE ESCOLARIDAD  
(PORCENTAJES)**



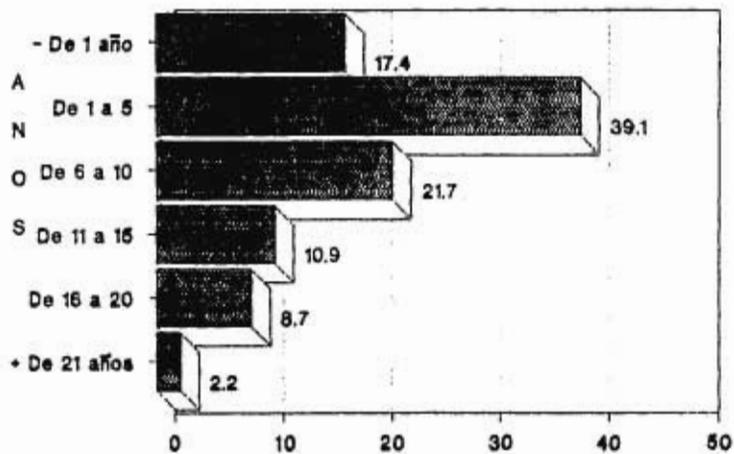
**GRAFICA 3 A  
GRAFICA DE ESCOLARIDAD  
(PORCENTAJES)**



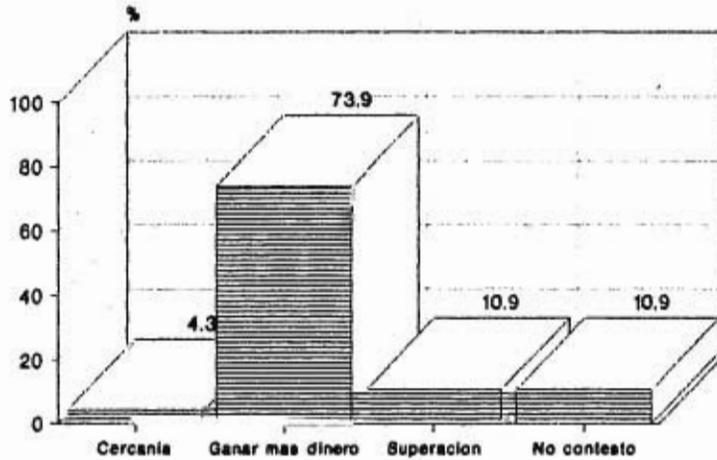
**GRAFICA 4**  
**GRAFICA DE PUESTO**  
**(PORCENTAJES)**



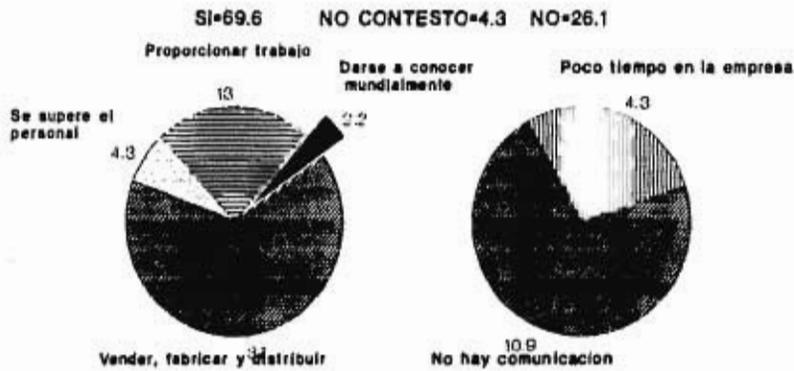
**GRAFICA 5**  
**Cuanto tiempo lleva laborando**  
**para la empresa?**



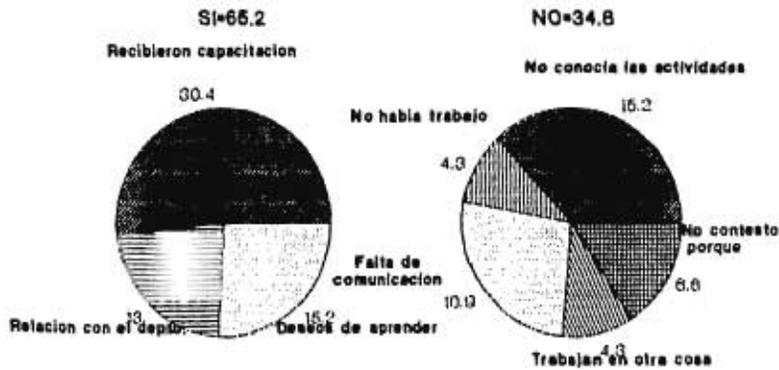
**GRAFICA 6**  
**Que lo motivo a ingresar**  
**en dicha empresa?**



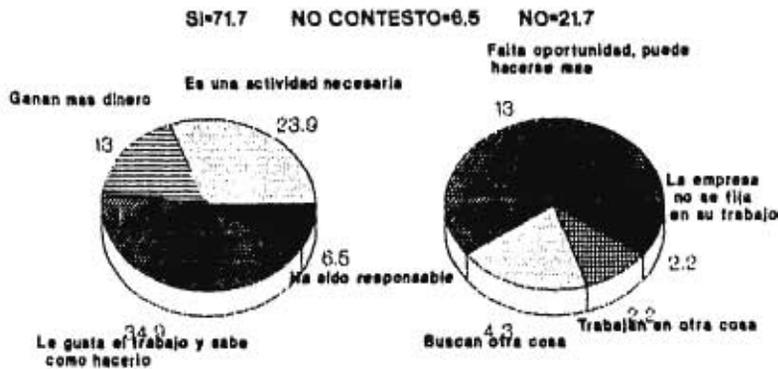
**GRAFICA 7**  
**Conoce los objetivos que busca alcanzar**  
**FIS FIBER?**



**GRAFICA 8**  
**Previamente conocio las actividades correspondientes a su puesto?**



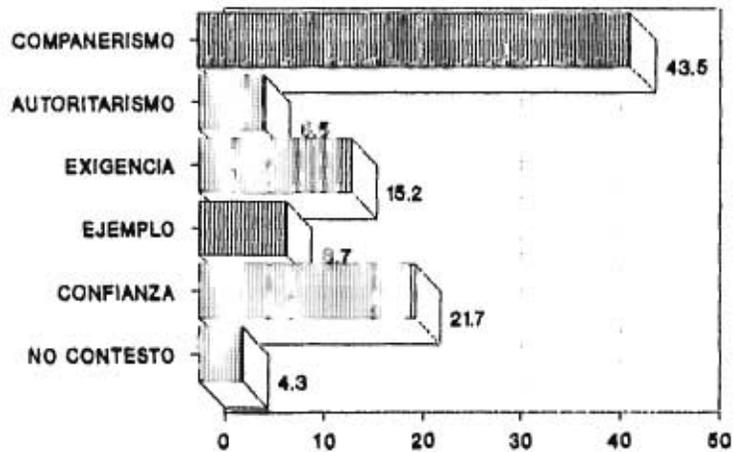
**GRAFICA 9**  
**Se considera satisfecho por su desempeno en la realizacion de sus actividades?**



**GRAFICA 10**  
**Considera que su trabajo coadyuva en el logro de objetivos organizacionales?**



**GRAFICA 11**  
**Como es la comunicacion que se da entre usted y su jefe?**



**GRAFICA 12**  
**Es tomado en cuenta como parte importante d/l empresa p/el depto. de personal?**



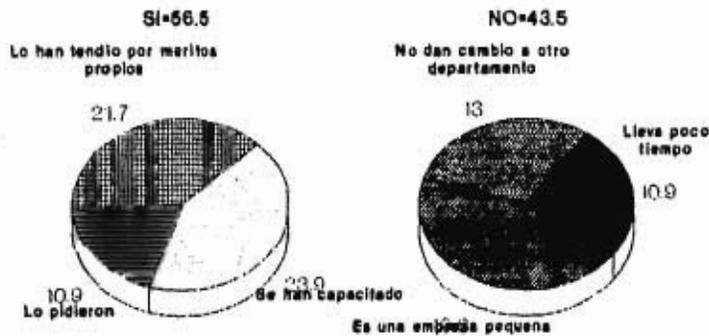
**GRAFICA 13**  
**Son conocidas sus necesidades (pers. y profes.), por el depto. de personal?**



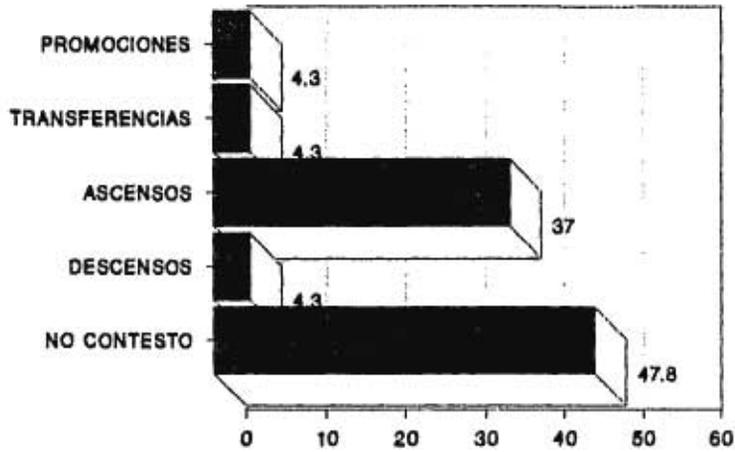
**GRAFICA 14**  
**Cree que la empresa ofrece posibilidades de crecimiento personal y profesional?**



**GRAFICA 15**  
**Durante el tiempo que lleva en la empresa, ha tenido cambios de puesto?**



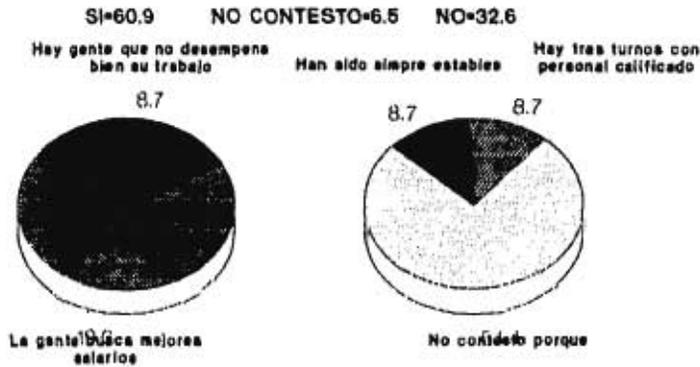
**GRAFICA 16**  
**Que cambios ha tenido dentro de**  
**FIS FIBER?**



**GRAFICA 17**  
**Cree que el sistema de remuneracion,**  
**incentivos y sanciones son adecuados?**



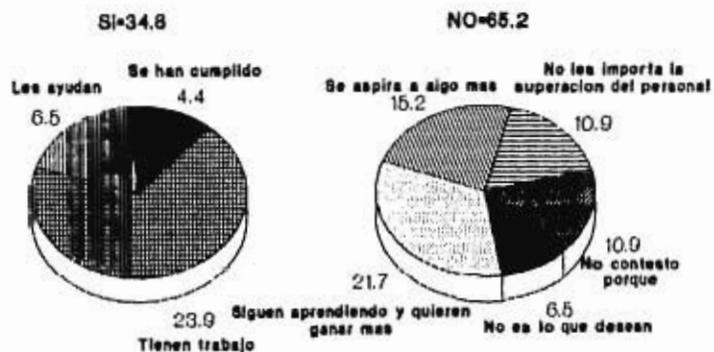
**GRAFICA 18**  
**Cree que existe rotacion de personal**  
**en FIS FIBER?**



**GRAFICA 19**  
**El ambiente laboral repercute en la**  
**rotacion?**



**GRAFICA 20**  
**Cree que sus metas laborales y profesio-  
 nales se han cubierto?**



**CURSOS DE CAPACITACION.**

**CURSOS DE CAPACITACION PARA DISMINUIR EL FENOMENO  
DE ROTACION DE PERSONAL**

Nombre del Curso: INDUCCION A FIS-FIBER INDUSTRIES, S.A. de C.V.

Dirigido a: Todo el Personal

Duración: 8 hrs.

Objetivo Gral: LOS EMPLEADOS DE FIS-FIBER INDUSTRIES, S.A. de C.V. CONOZCAN LAS METAS, MISION, FILOSOFIA Y FINES DE LA EMPRESA, PARA EL LOGROS DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES Y PERSONALES.

Nombre del Curso: INDUCCION A FIS-FIBER

Duración por tema: 3 horas 20 minutos

Objetivos Particulares: Al finalizar el tema el participante identificará la historia y estructura de Fis-Fiber.

Objetivos Específicos	Contenido y/o Actividades	Método/ Técnicas	Apoyos Didácticos	Evaluación	Parcial	Total
	-El instructor aplicará una dinámica de presentación para establecer el repport.	- Participativa			10'	10'
	- El instructor expondrá el objetivo, metodología y normas del curso.	- Expositiva	- Rotafolio		10'	20'
1. El participante conocerá la historia, objetivos de Fis-Fiber.	- El instructor expondrá el tema.	- Expositiva	- Acetatos	-Preguntas dirigidas.	20'	40'
2. El participante identificará la Misión y filosofía de la empresa.	-El instructor expondrá el tema.	- Expositiva	-Pizarrón, rotafolio.	-Cuestionario.	20'	1hr.
<b>RECESO</b>	- 0 -	- 0 -	- 0 -	-0-	20'	1.20'
3. El participante mencionará las políticas de Fis-Fiber.	- El instructor expondrá el tema.	-Corrillos	-Nota técnica de políticas de Fis-Fiber.	- Por observación del instructor.	2 hrs	3.20'

Nombre del Curso: **INDUCCION A FIS-FIBER**

Duración por Tema: **4 horas 40 minutos**

Objetivo Particular: **Al finalizar el tema el participante identificará la historia y estructura de Fis - Fiber**

Objetivos Específicos	Contenido y/o Actividades	Método/ Técnicas	Apoyos Didácticos	Evaluación	Parcial	Total
4. El participante conocerá la organización y estructura de la empresa.	- El instructor expondrá el tema - El participante identificará la importancia de su posición dentro del organigrama de la empresa.	- Expositiva	- Magnetógrafo.		40'	4hrs.
		- Participativo	- Magnetógrafo.		30'	
5. El participante identificará las actividades correspondientes a su puesto	- El participante mencionará sus actividades.	- Participativo	- Hoja de papel.		20'	4:50'
COMIDA	- 0 -	- 0 -	- 0 -		1hr.	5:50'
6. El participante identificará las actividades correspondientes a su puesto.	- El instructor junto con el Jefe de Personal mencionará las actividades contenidas en el perfil del puesto.	- Expositivo	-Perfiles de puestos.		1hr.	6:50'
7. El participante visitará las instalaciones de Fis-Fiber Industries, S.A. de C.V.	-El instructor guiará la visita.	- Expositivo	-Instalaciones		45'	7:35'
		- Participativa				
CLAUSURA	- El instructor entregará Constancias de participación.		- Constancias		25'	8:00 hrs.

**Nombre del Curso:** LA INCENTIVACIÓN EMPRESARIAL Y RELACIONES HUMANAS

**Dirigido a:** Jefes de Area, Subgerentes, Gerentes y Directores de Area

**Duración:** 9 horas

**Objetivo General:** AL FINALIZAR EL CURSO, LOS PARTICIPANTES IDENTIFICARAN LA REPERCUSIÓN DE LA INCENTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO - SATISFACCION EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES Y PERSONALES.

Nombre del curso: La Incentivación Empresarial y Relaciones Humanas

Duración por tema: 2:40

Nombre del Tema: Satisfacción de Necesidades Organizacionales y Personales

Objetivos particulares: Al finalizar el tema el participante reconocerá la importancia de satisfacer las necesidades organizacionales y personales.

Objetivos Específicos	Contenido y/o Actividades	Método/ Técnicas	Apoyos Didácticos	Evaluación	Parcial	Total
- El participante identificará cuáles son las necesidades personales.	- El instructor expondrá el tema	- Expositivo	- Acetatos, retro-proyector.		1 hr.	1 hr.
- El participante - identificará cuáles son las necesidades organizacionales.	- El instructor expondrá el tema.	- Expositivo	- Acetatos, retro-proyector.		1 hr.	2 hrs.
- El participante - vinculará las necesidades organizacionales y personales, mediante un esquema gráfico, escrito, etc.	- El instructor guiará al participante.	- Participativo	- Hojas de rotafolio - Rotafolio.		30'	2:30
<b>RECESO</b>					10'	2:40

Nombre del curso: **LA INCENTIVACION EMPRESARIAL Y LAS RELACIONES HUMANAS**

Duración por tema: **3:00 hrs.**

Nombre del Tema: **Motivación.**

Objetivos particulares: **Al finalizar el tema el participante inducirá la importancia de la motivación dentro de la empresa.**

Objetivos Específicos	Contenido y/o Actividades	Métodos/ Técnicas	Apoyos Didácticos	Evaluación	Parcial	Total
- El participante -- identificará los fi-- nes de la motiva-- ción.	- El instructor expondrá el tema.	- Expositiva	- Pizarrón		30'	3:20
- El participante -- analizará los dife-- rentes tipos de -- incentivación.	- El instructor organizará carrillos y lo supervisará - El participante expon-- drá sus conclusiones.	- Carrillos - Participativa	- Rotafolio	- Observa -- ción del ins-- tructor.	1:30	4:50
<b>COMIDA</b>	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -	1hr.	5:50

Nombre del Curso: LA INCENTIVACION EMPRESARIAL Y LAS RELACIONES HUMANAS

Duración por Tema: 1:30

Nombre del Tema: Relaciones Humanas

Objetivos Particulares: Al finalizar el tema el participante comprenderá la importancia de las relaciones humanas en el ámbito laboral.

Objetivos Específicos	Contenido y/o Actividades	Métodos/ Técnicas	Apoyos Didácticos	Evaluación	Parcial	Total
- El participante identificará la importancia de las relaciones humanas como necesidad de pertenencia.	-El instructor proyectará un video alusivo al tema	- Expositiva	- Televisión, - vidocassete- ral, película.	-Preguntas - dirigidas a - los participan- tes.	40'	6:30
- El participante identificará la repercusión que tiene la rotación en las relaciones laborales.	-El instructor propiciará una lluvia de ideas.	- Lluvia de ideas	- Rotafolio		30'	7:00
- El participante diferenciará las relaciones interpersonales - de las relaciones intergrupales.	- El instructor expondrá el tema.	- Expositiva	- Acetatos	- Preguntas dirigidas.	20'	7:20

Nombre del Curso: LA INCENTIVACION EMPRESARIAL Y LAS RELACIONES HUMANAS

Duración por Tema: 1 hora 40 minutos

Nombre del Tema: AMBIENTE LABORAL

Objetivos particulares: Al finalizar el tema el participante comprenderá la repercusión que tiene el ambiente laboral en el desempeño de las personas.

Objetivos Específicos	Contenido y/o Actividades	Metodo/ Técnica	Apoyos Didácticos	Evaluación	Parcial	Total
- Identificará los factores ambientales que repercuten en la eficiencia del desempeño.	- El instructor coordinará una lluvia de ideas.	- Luvia de ideas	-Rotafolio	-Observación	40'	8:00
- Identificará las principales circunstancias negativas que impiden un ambiente laboral agradable.	- El instructor proyectará una película alusiva al tema.	- Expositiva - Participativa	- Televisión - Videocasetera. -Películas - Mel.	-Participación de los alumnos.	40'	8:40
	- Entrega de Constancias.	-Participativa	Constancias de participación.		20'	9:00

Nombre del Curso: LA COMUNICACION LABORAL

Dirigido a: Supervisores, Subgerentes, Gerentes

Duración: 7 horas 30 minutos

Objetivo General: AL FINALIZAR EL CURSO, LOS PARTICIPANTES IDENTIFICARAN LA REPERSUSION DE LA COMUNICACION EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES.

Nombre del Curso: COMUNICACION LABORAL

Duración por Tema: 2 horas 20 minutos

Nombre del Tema: ¿Qué es la Comunicación?

Objetivos particulares: Al finalizar el tema el participante identificará la importancia de la comunicación.

Objetivos Específicos	Contenido y/o Actividades	Métodos/ Técnicas	Apoyos Didácticos	Evaluación	Parcial	Total
- El participante identificará cada uno de los elementos de la comunicación y sus funciones.	- El instructor expondrá el tema	- Expositivo	- Pizarrón - Magnetógrafo		30'	30'
- El participante mencionará los diferentes tipos de comunicación.	- El instructor realizará una lluvia de ideas.	- Lluvia de ideas	- Rotafolio - Pizarrón	- Preguntas dirigidas.	40'	1:10
- El participante explicará los diferentes barreras de la comunicación.	- El instructor formará los grupos y supervisará	- Discusión en pequeños grupos.			1 hr.	2:10
<b>RECESO</b>	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -	10'	2:20

Nombre del Curso: COMUNICACION LABORAL

Duración por Tema: 3:30

Nombre del Tema: Comunicación Organizacional

Objetivos Particulares: Al finalizar el curso el participante identificará la repercusión de la comunicación al interior de la empresa.

Objetivos Específicos	Contenido y/o Actividades	Métodos/ Técnicas	Apoyos Didácticos	Evaluación	Parcial	Total
- El participante identificará la comunicación como punto básico en las relaciones humanas.	- El instructor proyectará un video alusivo al tema.	- Expositiva - Lluvia de ideas	- Televisión, video - Pizarrón	- Comentarios de los participantes.	30'	2:50
- El participante recordará la importancia de las relaciones en el trabajo y como medio de vida.	- El instructor supervisará la dramatización del tema.	- Dramatización		- Cada equipo dará sus observaciones.	1 hr.	3:50
- El participante mencionará los diferentes tipos de comunicación dentro de la empresa.	- El instructor expondrá el tema.	- Expositiva	- Acetatos		1 hr.	4:50
COMIDA	- 0 -	- 0 -	- 0 -	- 0 -	1 hr.	5:50

Nombre del Curso: COMUNICACION LABORAL

Duración por Tema: 7:30

Nombre del Tema: Repercusión de la comunicación en las relaciones obrero - patronales

Objetivos Particulares: Al finalizar el tema el participante explicará la importancia de la repercusión de la comunicación en las relaciones obrero - patronales.

Objetivos Específicos	Contenido y/o Actividades	Métodos / Técnicas	Apoyos Didácticos	Evaluación	Parcial	Total
- El participante definirá que son las relaciones laborales.	- El instructor expondrá el tema.	- Expositiva	- Acetatos	-Participación de los asistentes.	20'	6:10
- El participante evaluará la importancia del trabajo en equipo.	- El instructor aplicará una dinámica de trabajo en equipo.	- Participativa	- Popotes, cartulina vasos y diurex.	-Observación del instructor.	40'	6:50
- El participante inducirá la importancia de la satisfacción de necesidades organizacionales y personales	- El instructor manejará una lluvia de ideas.	- Lluvia de ideas	- Pizarrón, rotafolio.		20'	7:10
<b>CLAU S U R A</b>	- El instructor entregará Constancias de participación.		- Constancias		20'	7:30

## CONCLUSIONES

1. El objetivo de estudio de la Pedagogía, es el perfeccionamiento del ser humano en todos los ámbitos en el que éste se encuentra; sobre todo actualmente en el sentido de preparar el personal de manera que se eleve el nivel de calidad para un mercado competitivo y exigente. Por ello el pedagogo puede ejercer siempre en donde exista un hombre, tomando en cuenta sus características individuales con miras a alcanzar el bien individual por ende el bien común.

2. La educación es un proceso continuo que puede presentarse a través de sistemas formales e informales, tomando a la persona como agente de cambio; dentro de Fis-Fiber la deficiente comunicación repercute negativamente en el desarrollo laboral de los empleados.

3. Precisamente como el hombre es agente de cambio, constantemente esta buscando medios que le lleven a superarse en todos los sentidos, es por ello se nota un resentimiento en los trabajadores de Fis-Fiber, la empresa no les proporciona las oportunidades para crecer; ocasionando el fenómeno de rotación de personal el cual puede ser un desequilibrio en la organización de la empresa.

4. Como ya se vio a lo largo del trabajo de investigación, existen multitud de causas que originan se presente la rotación; de todas ellas las que se presentan con mayor frecuencia en Fis-Fiber son: falta de estímulo salarial, falta de ascensos, falta de conocimiento de los objetivos perseguidos por la empresa (comunicación), falta de

interés del Departamento de Personal en el empleado como parte importante de la empresa, capacitación insatisfactoria.

5. Todas estas causas hacen que la eficiencia disminuya creándose conflictos dentro de la empresa así como la imagen institucional se vea afectada; impidiendo el logro de objetivos organizacionales y personales.

6. No se quiere decir que la rotación sea del todo negativa, puesto que está en su derecho la persona de buscar nuevas oportunidades, muchas veces beneficia a la empresa, le permite contratar gente con nuevas ideas que permitan elevar el nivel competitivo. No es mala siempre y cuando no salga de su control.

7. Como ya se menciona la empresa debe buscar el perfeccionamiento de su personal a través de procesos formales como podría ser la capacitación, aunque en Fis-Fiber se llega a presentar la movilidad interna hacia el personal, no se da capacitación necesaria para el desempeño de nuevas funciones.

8. No se pretende afirmar que la capacitación es la única solución para contrarrestar el fenómeno de rotación, pero sí mencionar que puede ser un medio adecuado para la satisfacción de necesidades personales y organizacionales, sin embargo hay que señalar que en Fis-Fiber definitivamente el proceso instruccional no va a remediar la principal causa de rotación, siendo esta la falta de estímulo salarial.

9. En la empresa que se llevó a cabo el estudio de campo, como se puede constatar en la presentación de resultados no es que se dé un alta rotación de personal, sin embargo se dan casos en los que el personal tiene la necesidad de perfeccionar sus conocimientos, habilidades, por ende desarrollarse aún más.

10. La hipótesis de trabajo no se logró del todo, puesto que las causas presentadas no fueron las que se dieron en Fis-Fiber, sin embargo el objetivo general de la tesis sí se alcanzó de manera que se presentaron las causas que dan origen al fenómeno de rotación, manejadas por autores expuestos.

11. Así mismo la hipótesis no se logró, porque no se pudo aplicar la prueba piloto con anterioridad, impidiendo planear los instrumentos de medición a las características de la muestra.

12. La planeación de los cursos de capacitación fue una buena propuesta para cubrir la necesidad que se tiene de preparar al personal en cuestión; sin embargo cabe aclarar que será necesario tomar otras medidas para evitar la rotación de personal.

### **Conclusión Sintética.**

La rotación de personal impide el logro de objetivos organizacionales y afecta la imagen institucional en el mercado productivo.

Como profesional de la educación interesa este fenómeno, ya que repercute en la labor del ser humano al interior del ámbito laboral y siendo la educación un proceso de desarrollo continuo, todo lo que incide en el individuo de manera directa o indirecta influye en su perfeccionamiento individual y en el logro del bien común de la comunidad que le rodea.

## BIBLIOGRAFIA

### **BASICA:**

1. ARIAS GALICIA, Fernando.,  
Administración de Recursos Humanos.  
Ed. Trillas, México 1982, 524 p.
  
2. BAIN, David.,  
Productividad, la Solución a los Problemas de la Empresa.  
Ed. Mc Graw Hill., E.U.A. 1985, 282 p.
  
3. GARCIA HOZ, Víctor.,  
Cuestiones de la Filosofía de la Educación.  
Ed. Rialp., Madrid 1962, 139 p.
  
4. GARDNER B., Burleigh.,  
Relaciones Humanas en la Empresa.  
Ed. Rialp., Madrid 1976, 441 p.
  
5. MATTOS, Luiz A de.,  
Compendio de Didáctica General.  
Ed. Kapelusz., Argentina 1984., 200 p.
  
6. NERICI, Imideo.,  
Hacia una Didáctica General Dinámica.  
Ed. Kapelusz., Buenos Aires 1984., 540 p.

7. REYES PÓNCE, Agustín.,  
Administración de Personal ,  
Ed. Limusa., México 1980., 245 p.

8. TESTA, G.,  
Organización y Dirección del Personal,  
Ed. Deusto, Bilbao, España 1978, 509 p.

9. WERTHER, B., William, et al.,  
Administración de Personal y Recursos Humanos.,  
Ed. Mc Graw Hill, México 1987. 438 p.

### COMPLEMENTARIA:

10. ACHILLES DE FARIA MELLO, Fernando,  
Desarrollo Organizacional,  
Ed. Limusa, México 1983, 180 p.
  
11. CENTRO REGIONAL DE AYUDA TECNICA.,  
Dirección de Personal para la Capacitación de Buenos Empleados.,  
Ed. Codex, S.A., Buenos Aires 1972, 303 p.
  
12. GAGO HUGUET, Antonio  
Modelos de Sistematización del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje.,  
Ed. Trillas, México 1985., 80 p.
  
13. GARCIA HOZ, Victor.,  
Calidad de Educación, Trabajo y Libertad.,  
Ed. Dossat, S.A., Madrid 1982, 124 p.
  
14. H. LITWIN, George  
Climate and Motivation: An Experimental Study.,  
Ed. Mc Graw Hill, México 1988, 578 p.
  
15. LARIOS GUTIERREZ, Juan José  
Hacia un Modelo de Calidad
  
16. P. ROBBINS, Stephen  
Comportamiento Organizacional  
Ed. Prentice Hall., México 1986, 566 p.

17. RODRIGUEZ ESTRADA, Mauro,  
Administración de la Capacitación  
Ed. Trillas, México 1991, 81 p.
18. PINTO VILLATORO, Roberto  
Proceso de Capacitación,  
Ed. Trillas, México 1989, 192 p.
19. VERNER, Coolie., et al.,  
Educación de Adultos  
Ed. Troquel, Buenos Aires 1971., 148 p.
20. VILLARREAL CANSECO, Tomás.,  
Didáctica General  
Ed. Oasis, S.A., México
21. WOJTYLA, Karol,  
Los Trabajadores y los Empresarios,  
Ed. Unión Social de Empresarios Mexicanos, México 1987, 62 p.
22. CALZADILLA REYES, Gustavo,  
"Naturaleza e Importancia de la Productividad"  
in Pequeña y Mediana Industria, 72, Diciembre de 1987  
35-38 p.

23. RIVERO MORALES, Samuel  
"El Plan Nacional de Desarrollo y la Productividad",  
in Transformacion.  
Ed. Canacintra 7, Julio 1989, 15 p.

24. RUGARCIA, Armando  
"Capacitación: Mito o Posibilidad";  
in Expansion.  
Grupo Editorial Expansión;  
697, Agosto 1996., 432 p.

25. "Tesis de Canacintra para la participación del sector transformación en el proceso  
de industrialización de México, 1990",  
in PENSAMIENTO INDUSTRIAL.  
Ed. CANACINTRA, 1990, 43 P.