

308923

118  
29

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE PEDAGOGIA  
INCORPORADA A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



SISTEMA PEDAGOGICO MOTIVACIONAL APLICADO A LA  
REDUCCION DE: ROTACION DE PERSONAL EN:  
UNA INSTITUCION DE SERVICIO DE LA INICIATIVA PRIVADA.

**TESIS PROFESIONAL**  
**QUE PRESENTA:**  
**CONCEPCION TROSINO AGUILAR**  
**PARA OBTENER EL TITULO DE:**  
**LICENCIADA EN PEDAGOGIA**

DIRECTOR DE TESIS: DRA. ELVIA MARVEYA VILLALOBOS TORRES

MEXICO, D. F.

1996

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## **Dedicatoria:**

### **A MIS PADRES.**

Gracias por su amor y por su apoyo durante toda mi vida. Gracias por confiar en mi y por ayudarme a la culminación de mis estudios, ya que sin su apoyo no lo hubiera logrado.

Gracias por ser mis guías en todo momento y por darme su ejemplo de vida.

### **A MIS HERMANOS CARLOS Y JUAN JOSE.**

Por todo el amor y el cariño que me manifestaron día con día, por tenerme confianza y buscar mi apoyo. Siempre les estare agradecida.

### **A MI ESPOSO HECTOR CARBALLAR FERNANDEZ.**

Gracias por el apoyo incondicional que siempre me has brindado, por todo tu amor y tu comprensión.

Gracias por compartir nuestros sueños y por lo inmensamente feliz que soy a tu lado.

## INDICE

T E M A	HOJA
Introducción . . . . .	1
Enfoques . . . . .	4
Planteamiento de la Hipótesis . . . . .	4
Metodología . . . . .	8
Capítulo I. PEDAGOGIA DEL TRABAJO . . . . .	9
I.1    El Sentido de la Pedagogía Laboral en el Hombre . . . . .	13
I.1.1    Definición Etimológica . . . . .	16
I.1.2    Definición Vulgar . . . . .	17
I.1.3    Definición Real . . . . .	17
I.2    Definición del Trabajo . . . . .	20
I.2.1    Definición Etimológica . . . . .	20
I.2.2    Definición Vulgar . . . . .	20
I.2.3    Definición Real . . . . .	21
I.3    Relación de la Pedagogía del Trabajo . . . . .	23
I.3.1    Objetivo de la Pedagogía Laboral. . . . .	28
I.3.2    La Pedagogía como una Profesión . . . . .	32
I.3.3    Funciones del Pedadogo en las Empresas . . . . .	36
I.3.4    Necesidad del Pedadogo en la Empresa . . . . .	39
Capítulo II. LA EMPRESA . . . . .	43
II.1    Definición de la Empresa. . . . .	43
II.1.1    Nacimiento y origen de las Empresas . . . . .	46

II.2	Concepto de Empresa . . . . .	48
II.2.1	Finalidad de la Empresa . . . . .	51
II.2.2	La dinámica de la Dirección . . . . .	54
II.2.3	El proceso de la Administración . . . . .	56
II.2.4	La organización de las Empresas . . . . .	58
II.2.5	Dirección y Autoridad . . . . .	60
II.3	Clima Organizacional . . . . .	64
II.3.1	Elementos de un Clima Favorable . . . . .	65
Capítulo III. MOTIVACION EN EL TRABAJO . . . . .		70
III.1	Aspectos personales de la Motivación . .	70
III.2	Definición de la Motivación . . . . .	72
III.3	Teorías de la Motivación . . . . .	75
III.3.1	Teoría de MASLOW. . . . .	77
III.3.2	Teoría de EVC ALDERFER . . . . .	83
III.3.3	Teoría de HERZBERG . . . . .	85
III.4	Tipos de Motivación . . . . .	88
III.5	Satisfacción en el Empleo . . . . .	91
III.5.1	Beneficios en la satisfacción en el trabajo . . . . .	92
III.5.2	Factores Intrínsecos y Extrínsecos . . .	95
III.5.3	El sueldo como fuente de motivación y satisfacción . . . . .	101
III.5.4	La importancia del salario en el trabajo.	103
III.5.5	Factores que influyen en la determinación de los salarios . . . . .	112
III.5.6	El aspecto moral del salario . . . . .	113
III.6	Valorización de Puestos . . . . .	115

III.6.1	Métodos de valuación de puestos . . . . .	116
III.7	Administración de sueldos y salarios . .	119
III.7.1	Políticas, Sistemas y Procedimientos de Pago . . . . .	119
III.7.2	Procedimientos de sueldos y salarios . .	123
III.7.3	Evaluación del Trabajo . . . . .	126
III.7.4	Planes de ajustes de sueldos . . . . .	127
Capítulo IV.	ROTACION DE PERSONAL . . . . .	128
IV.1	Definición de Rotación de Personal. . . .	128
IV.2	Coste de la Rotación de Personal. . . . .	130
IV.2.1	Tipos de causas de Rotación de Personal .	131
IV.3	Medida de la Rotación de Personal . . . .	133
IV.4	Factores específicos que conciernen a la Rotación de Personal . . . . .	134
IV.4.1	La Inteligencia y la Rotación de Personal	137
IV.4.2	Descubrimiento de las necesidades del empleado . . . . .	140
IV.5	La política del personal y la Rotación .	141
IV.6	Ambiente de Trabajo . . . . .	143
IV.6.1	Instalaciones . . . . .	145
IV.6.2	Iluminación . . . . .	146
IV.6.3	El Ruido . . . . .	147
IV.6.4	Otros factores ambientales . . . . .	148
Capítulo V.	APLICACION PRACTICA . . . . .	149
	Objetivo de la investigación . . . . .	158
	Hipotesis . . . . .	159
	Planteamiento de la problemática . . . .	159
	Definición de la muestra . . . . .	164

Diseño del instrumento de medición. . . .	166
Realización de la prueba piloto . . . . .	168
Aplicación del instrumento . . . . .	169
Análisis Cuantitativo y Gráfico . . . . .	171
Análisis Cualitativo de Respuestas . . . .	200
Propuesta Pedagógica . . . . .	215
Conclusiones . . . . .	222
Bibliografía . . . . .	225

## INTRODUCCION.

Actualmente a nivel empresarial existe un serio problema en cuanto al personal que labora en las mismas, este caso específico es la ROTACION DE PERSONAL. Es preciso conocer y detectar cuales son los aspectos o factores por los que el personal decide en determinado momento abandonar el empleo. Esto no significa que una rotación mínima dentro de las empresas pueda ser positiva, ya que "Sangre Nueva" permite innovar técnicas y procedimientos así como el hacer observaciones a determinadas situaciones con un criterio más actualizado; pero la rotación tan elevada es en sí el problema a investigar para poder reducirla en caso necesario.

Es interesante, observar que cuando las personas acuden a solicitar empleo a las empresas, prefieren castigar un poco su sueldo por el paquete de prestaciones que se les ofrece al obtener su empleo. Pero al poco tiempo, deciden abandonar el puesto y al entrevistarlos antes de su salida, resulta ser que la mayoría decide renunciar meramente por motivos económicos.

Por esta razón, las empresas deben poner más atención a los salarios, ya que los empleados son el engrane principal en ella y sin el recurso humano, no es posible



alcanzar los objetivos y metas propuestos. Es por ello que debe existir una constante preocupación por el personal, por su bienestar y por la satisfacción dentro del trabajo, puesto que así mejorarán en cuanto al crecimiento tanto laboral como personal obteniendo como resultado una mejor productividad empresarial.

Retomando el aspecto de Rotación de Personal, es conveniente, vigilar diversos factores que excluyen momentáneamente el económico; condiciones en que trabajan los empleados, relaciones interpersonales, motivación, nivel de estudios y nivel de vida por mencionar algunos de éstos.

Otro factor que es importante mencionar para hacer este análisis, es el realizar una adecuada Selección de Personal, así como un buen reclutamiento. Esta es una tarea que está a cargo del departamento de Recursos Humanos, y se debe poner mucha atención a esta labor ya que una mala selección puede ser muy costosa para la empresa y también para el candidato que se piensa es idóneo para el puesto vacante. Por esta razón el jefe de Reclutamiento y Selección, deberá aplicar una serie de pruebas psicométricas, debidamente seleccionadas, mismas que le darán un perfil del aspirante para su evaluación y correcta selección.

Esto es que la persona realmente se adecue a las características del puesto en función de sus características personales, y no cometer el error de aceptar a una persona por el hecho de la urgencia para cubrir el puesto. Esto es de vital importancia debido a que si el candidato es idóneo, crecerá de acuerdo a lo esperado en el puesto, logrando un pleno desarrollo y una gran satisfacción en el desempeño de sus labores, Esto le permitirá crear un plan de vida y una carrera dentro de la empresa dando como resultado posterior el evitar así la excesiva Rotación de Personal.

El tema principal de este trabajo de investigación, es el detectar cuales son los factores o causas principales que originan una excesiva Rotación de Personal en las empresas, y en este caso muy particular, en una institución del Sector Afianzador.

El objetivo del mismo es el "Detectar las principales causas o las más frecuentes, que originan este fenómeno, en porcentajes tan elevados en el sector afianzador; analizando de igual manera, el sistema que se lleva dentro de la institución si es que se lleva, para su prevención".

La investigación tendrá un enfoque Administrativo y Social.

#### Enfoque Administrativo:

Debido a que la presente investigación se realiza en una empresa en donde se analizan aspectos de acuerdo al proceso administrativo dentro de la misma.

#### Enfoque Social:

Debido a que se estarán investigando factores concernientes a seres humanos para lograr así su perfeccionamiento siendo estos de repercusión social en el país. La etapa evolutiva que se tomará en cuenta, es la adultez.

La hipótesis que se maneja en esta investigación es:

Es el salario la causa más frecuente y común para que se de una Rotación de Personal dentro de una institución, así como la falta de motivación hacia los empleados ?

Para la realización de este trabajo hubo necesidad de consultar diversas clases de Bibliografías, todas referentes a temas tales como:

- Libros de Motivación

- Administración de Recursos Humanos
- Psicología Industrial
- Rotación de Personal
- Etc.

La bibliografía utilizada se menciona al final de este trabajo para su consulta si así se desea.

De igual manera, se consultaron archivos dentro de la institución para lograr mayor veracidad en la información. También se practicaron entrevistas con el Director de la Institución, con el Jefe del Departamento de Recursos Humanos y finalmente con el personal para obtener datos concretos y precisos. Esto último, apoyó mucho a la investigación ya que al estar en contacto con la gente que labora ahí, se facilitó la labor a pesar de que no se dieron los datos por escrito, pero los datos aportados, comentarios y observaciones apoyaron en gran medida este trabajo.

A continuación, se presentarán 4 categorías de información, en las cuales el lector tendrá una base de apoyo para lograr una mejor comprensión.

#### 1.- Descripción de la Muestra.

Como ya se mencionó, el trabajo de investigación se

realizó concretamente en una institución de servicios del sector afianzador; debido a una serie de razones, no fué posible disponer de la totalidad de elementos que constituyen la población, por esta razón, se infieren conclusiones válidas aplicables a toda la población, a partir de un determinado número de elementos. Esto constituye lógicamente la muestra de la misma.

Para obtener la muestra de una manera precisa, fué necesario consultar bibliografía adecuada, de ahí se aplicó una fórmula concreta para separar la muestra de la totalidad de la población de un universo de 101 empleados. El grupo de muestra resultó ser de 38 empleados, de éstos se eligieron aleatoriamente dentro de las gerencias que conforman la empresa a dichos empleados a los cuales se les aplicó un cuestionario como parte de la Derivación Práctica.

## 2.- Procedimientos.

Este tipo de investigación fué del tipo experimental donde para comenzar se detectó el problema que es el control de la Rotación de Personal dentro de la institución, el detectar las causas y los factores para prevenirlos.

A continuación se formuló una hipótesis la cual ya fué señalada con anterioridad, en la que se explica el fenómeno a investigar, existiendo variables que pueden ser causas del problema. Se trabajó con un grupo experimental, al cual se le aplicaron cuestionarios para obtener resultados firmes y precisos sobre el problema. Como paso final, en este procedimiento, se realizarán implicaciones pedagógicas como soluciones al problema.

### 3.- Instrumentos.

El instrumento que se utilizó en esta investigación, fué un cuestionario como ya se mencionó anteriormente, en el cual se incluyeron aspectos tanto de motivación como de comunicación, conocimientos del puesto, conocimiento de la empresa, capacitación y satisfacción en el empleo.

Primero hubo la necesidad de realizar una prueba piloto para certificar la confiabilidad y validez del mismo y no existiendo ninguna pregunta nula y estando perfectamente claras y precisas las preguntas, no fué necesario hacer ninguna corrección y el cuestionario quedó tal y como estaba originalmente. Por lo tanto al estar completo, se procedió a su aplicación

inmediata.

#### 4.- Análisis de los Datos.

Al haber aplicado el instrumento y obtener los resultados, se le dió paso al análisis de los resultados arrojados.

Para comenzar, se separaron las preguntas de acuerdo a su categoría según el tema que median.

Después, se analizaron las respuestas, se agruparon criterios y se hizo una síntesis de lo más relevante en cada aspecto, se agruparon las preguntas y se realizó una gráfica para cada una de ellas dando así una mayor relevancia a la investigación y así se pudieron obtener implicaciones pedagógicas de las mismas, para finalizar con las conclusiones pertinentes.

#### Metodología.

La metodología utilizada fue la necesaria para cualquier investigación experimental donde como primer punto se seleccionó el tema principal que en este caso fue el "Como reducir la Rotación de Personal en una

institución", debido a que este aspecto atañe a la sociedad en la que nos desarrollamos por diversos factores que se irán descubriendo a lo largo de la investigación, siendo un tema de gran relevancia pero al mismo tiempo poco investigado y analizado.

La precisión y el análisis del tema, tiene como ventajas el dar opciones y destacar las posibles debilidades con los que el problema se presenta para tratar de apoyar y solucionar este factor.

Es necesario elaborar un plan de trabajo o anteproyecto de investigación donde se establecerán objetivos particulares y generales así como las variables o indicadores que precisen con exactitud todos los aspectos y factores así como temas que serán indispensables para la realización de la investigación.

Dentro del anteproyecto, se deberá incluir un cronograma para ver el avance obtenido en la investigación, así como para definir fechas límites para concretar la investigación.

Para llevar a cabo lo anterior, es preciso recurrir a fuentes de consulta accesibles para cualquier lector



tales como:

Libros, informes, manuales técnicos, reseñas, documentos de archivo, traducciones, catálogos, diccionarios y enciclopedias entre otros. En este sentido será de gran ayuda, el empleo de fichas de trabajo, para poder clasificar toda la información obtenida a lo largo del estudio. Será de gran importancia el realizar criticas referentes a las lecturas para dar el punto de vista y sugerencias del investigador y aportar las conclusiones propias al tema planteado.

A continuación, se dará pie a la redacción del borrador cuidando que el contenido sea completo así como la calidad del mismo.

El paso final, serán las conclusiones de la investigación siendo este quizá el aspecto de mayor importancia debido a que se ofrecerán aportaciones personales a la investigación realizada.

Este trabajo de investigación contiene cinco capítulos, el orden de presentación fué elegido de acuerdo a la importancia de los temas así como a la consecución que deben llevar para lograr el objetivo

final del mismo.

El capítulo I, se refiere a la Pedagogía Laboral, esto es porque va a dar a conocer al lector un Ambito más de la Pedagogía y lo que el pedagogo puede hacer en la empresa no solo a nivel escolar.

El capítulo II, es el referente a la empresa. Este capítulo va ligado al I ya que al conocer las funciones de la empresa se destacará la labor fiel del pedagogo dentro de la misma.

El capítulo III, se refiere a la motivación, donde es preciso que cada empresa haga incapié para lograr una verdadera satisfacción de sus empleados dentro de su institución obteniendo así beneficios tanto para cada empleado, como para la productividad de la empresa.

El capítulo IV, se refiere a la Rotación de Personal ya que es el tema central del trabajo, destacando aspectos y factores que apoyarán en gran medida al instrumento de medición.

El capítulo V, es la derivación práctica de donde todo lo investigado teóricamente se podrá constatar en el instrumento de medición de manera práctica, el cual

servirá para comprobar si la hipótesis es válida o no y que soluciones se pueden dar al problema.

Es lógico, que cada capítulo conste de subtemas y temas pertinentes a cada uno, los cuales ya se encuentran señalados en el índice y no se mencionan aquí para no ser redundantes.

## I PEDAGOGIA DEL TRABAJO

### I.1.- EL SENTIDO DE LA PEDAGOGIA LABORAL EN EL HOMBRE

El hombre a través del tiempo, ha comprobado que el trabajo es de vital importancia en su existir; y que éste, en la medida en que lo realiza, requiere cada día más de poner en práctica, los conocimientos adquiridos en la etapa escolar para ir gradualmente obteniendo mejores resultados en el desarrollo de sus actividades ( laborales y en su vida privada ).

Vale la pena hacer dos consideraciones que favorecen de manera especial a la continuidad de este desarrollo:

- La familia
- El trabajo

A través de la primera, el hombre encuentra la plenitud de su existencia, al evidenciar su vida física y moral en la relación con sus semejantes.

En la segunda, porque a través del trabajo el hombre hace evidente su cultura, conocimientos y aptitudes en las tareas que realiza al servicio de la comunidad y en particular para su desarrollo personal.

"Las experiencias pedagógicas del trabajo, sea cual fuere su clase, han de sujetarse al servicio y utilidad de la empresa con el fin de aumentar el potencial de rendimiento de sus productores y simultáneamente su nivel de capacidad". ( 1 )

La pedagogía del trabajo en la empresa debe lograr que los trabajadores encuentren:

- El sentido y el fin en la labor que desempeñan.
- Que se obtenga una plena identificación con sus actividades.
- Inducirlo para que el trabajo que se desarrolla, se domine a plenitud hasta llegar a alcanzar el nivel de calidad deseado y así elevar su nivel profesional.
- Proporcionarle los medios necesarios para alcanzar mejores logros.
- Lograr una total adaptación a la normatividad establecida por las empresas ( políticas, objetivos,

---

( 1 ) Riedel, Johanés. LA FORMACION PARA EL TRABAJO EN LA EMPRESA. p. 11

horarios, orden, limpieza, seguridad ), así como a la interrelación con sus compañeros y jefes para provocar en ellos un sentimiento de compromiso con la empresa asegurando así su colaboración y formando a su vez la personalidad.

"La misión de la pedagogía del trabajo, proporciona seguridad en la valoración de la persona y predispone al individuo a utilizar de la mejor manera sus aptitudes latentes." ( 2 )

El pedagogo está capacitado para desempeñar sus servicios profesionales en cualquier ámbito donde el hombre se eduque ( Familia, Escuela, Comunidad o Empresa ).

---

( 2 ) ibidem., p. 15

### I.1.1. DEFINICION ETIMOLOGICA

Debido a la tendencia de la naturaleza humana de desarrollarse y perfeccionarse paulatinamente a lo largo de su existencia, surge la pedagogía como una necesidad de guiar al hombre hacia su educación.

Para entender lo que encierra la pedagogía, comenzaremos por analizar lo que la palabra significa.

Pedagogía proviene de los vocablos griegos :

"Pais" - "Paidós" = niño

"Ago" = conducir.

Esto significa: "Guía o Conducción del Niño". ( 3 )

Etimológicamente el pedagogo es aquella persona que conduce al niño hacia capacidades y responsabilidades del hombre completo. Esta definición no abarca totalmente el concepto de Pedagogía, puesto que nos define de manera aislada una rama en la cual la pedagogía puede encontrar aplicación.

---

( 3 ) GRAN ENCICLOPEDIA RIALP., Tomo XVIII. p. 180

Cabe señalar que la educación va encaminada a la formación del ser humano y no, se limita de manera exclusiva a los niños. A través de este recurso, el humano mientras viva podrá alcanzar la plenitud y el máximo desarrollo de sus capacidades intelectuales.

#### I.1.2 DEFINICION VULGAR

Actualmente muchas personas al escuchar el término Pedagogía, piensan sin querer en su época escolar y por consecuencia comentan que el Pedagogo es un maestro de escuela relacionando así la pedagogía con la educación del niño, siendo éste solo un aspecto de los 4 ámbitos de la Pedagogía.

A pesar de que éstas ideas son erróneas, pueden constituir un obstáculo para el entendimiento de la Pedagogía del Trabajo y para el logro de sus fines.

#### I.1.3. DEFINICION REAL

Planchard, define a la Pedagogía como "Ciencia y Arte de Educar".

La Pedagogía es entonces una ciencia que abarca un conjunto de verdades sistemáticas y de conocimientos



Cabe señalar que la educación va encaminada a la formación del ser humano y no, se limita de manera exclusiva a los niños. A través de este recurso, el humano mientras viva podrá alcanzar la plenitud y el máximo desarrollo de sus capacidades intelectuales.

#### I.1.2 DEFINICION VULGAR

Actualmente muchas personas al escuchar el término Pedagogía, piensan sin querer en su época escolar y por consecuencia comentan que el Pedagogo es un maestro de escuela relacionando así la pedagogía con la educación del niño, siendo éste solo un aspecto de los 4 ámbitos de la Pedagogía.

A pesar de que estas ideas son erróneas, pueden constituir un obstáculo para el entendimiento de la Pedagogía del Trabajo y para el logro de sus fines.

#### I.1.3. DEFINICION REAL

Planchard, define a la Pedagogía como "Ciencia y Arte de Educar".

La Pedagogía es entonces una ciencia que abarca un conjunto de verdades sistemáticas y de conocimientos

relativos a un objeto determinado; suponiendo una delimitación precisa del campo que le es propio, utilizando métodos adecuados al estudio de este objeto y elaborando resultados que se expresan fielmente por medio de leyes agrupadas en un todo coherente e intelegible.

Actualmente uno se sigue preguntando sobre cuál es exactamente el contenido de la ciencia pedagógica y cuál es el grado de su autonomía.

Se pueden entender las divergencias cuando se piensa que las investigaciones pedagógicas provienen en realidad de campos tan diferentes como: el biológico, el psicológico, el social, el político, el religioso y el práctico.

"La Pedagogía como tal está constituida por un conjunto de materias y conceptos aportados por diversas ciencias y las cuales son sometidas a la exigencia de los problemas educativos adquiriendo una nueva forma y una significación especial". ( 4 )

La Pedagogía trata de lo que es, de lo que debe ser y de lo que se hace; es una ciencia descriptiva, teoría

---

( 4 ) Planchard Emile LA PEDAGOGIA CONTEMPORANEA p. 31

normativa y de realización práctica.

"La Pedagogía también es considerada como el arte de la educación, en su acepción mas amplia se define como la aplicación de los conocimientos a la realización de una concepción determinada". ( 5 )

"El arte es su vez inspiración y realización". ( 6 )

La inspiración o vocación del pedagogo consiste en un elemento inato, lo que no es otra cosa que el resultado de factores externos mal conocidos; la inspiración necesita ser regulada por la ciencia. "El arte empirico pedagógico está hecho con prácticas tradicionales y sería censurable no acomodarse a ellas puesto que representan la sabiduría acumulada de muchos siglos". ( 7 )

En cuanto a la realización, debemos entender el llevar a cabo el desarrollo de la educación en el educando mediante el proceso enseñanza - aprendizaje, involucrando la inteligencia y voluntad de los individuos para llevar a cabo éste proceso satisfactoriamente.

---

( 5 ) Planchard Emile LA PEDAGOGIA CONTEMPORANEA p. 33

( 6 ) ibidem., p. 37

( 7 ) ibidem., p. 39

"La ciencia y el arte de la educación deben apoyarse mutuamente, cuanto mayores sean las disposiciones nativas, más les asegurará la ciencia un desarrollo efectivo; cuanto más se desarrolle la ciencia, más fácil será la transmisión del arte empírico a la mayoría de los educadores". ( 8 )

## I.2 DEFINICION DEL TRABAJO

### I.2.1. DEFINICION ETIMOLOGICA

Si nos remontamos a las raíces etimológicas, el trabajo viene del latín " Tripaliere " que significa ocuparse en un ejercicio u obra, hacer una actividad para ganarse la vida, ocuparse en algún ejercicio o ministerio como función propia o medio para ganarse la vida". ( 9 )

### I.2.2. DEFINICION VULGAR

El trabajo supone un quehacer humano, una especie de comunicación inteligente del hombre con las cosas y el mundo, es a través de este que el hombre imprime su propia

---

( 8 ) Planchard Emile LA PEDAGOGIA CONTEMPORANEA p. 41

( 9 ) Garcia Pelayo y Grass, Rampon. PEQUENO LAROUSE EN COLOR p. 942

personalidad, para realizarlo se requiere de un despliegue de energías de la persona humana expresando con ésto algunas de sus cualidades más íntimas. Es necesario porque a él está vinculado el desarrollo humano y social, permitiéndole al hombre relacionarse con sus semejantes mediante la cooperación y coordinación de esfuerzos.

Una característica indispensable en la actividad laboral, es que esté dentro de una situación de trabajo, que se le practique como una tarea, como una función o profesión, como un modo estable y socialmente reconocido para ganarse la vida y cooperar al bien común. Esta actividad tiene un factor económico, pero éste trasciende a dicho orden. El sistema económico provee las necesidades comunes, pero muchas de estas caen más allá de lo económico, es decir lo exceden.

### 1.2.3. DEFINICION REAL

"El trabajo es el ejercicio de las facultades humanas aplicadas a los objetos para asignarles valor y utilidad a fin de que puedan servir para satisfacer diversas necesidades y que contribuyan al progreso social". ( 10 )

---

( 10 ) cfr. GRAN ENCICLOPEDIA RIALP. Tomo 22., p. 645

La satisfacción de realizarse por medio de una actividad específica es lo que se determina como una actividad placentera. Como un ejemplo de este tipo de actividades podemos mencionar a los juegos.

Para diferenciar a una actividad placentera de una actividad laboral, incluiremos la característica de obligatoriedad. ( 11 )

Si una actividad es ejercida con esfuerzo y no solamente por placer, con un motivo definido y con carácter de obligatoriedad hacia quien la ejecuta o hacia otras personas para la obtención de bienes materiales o espirituales, a esta actividad le llamaremos " TRABAJO ".

Por lo anterior se denomina trabajo a la parte que corresponde a la búsqueda de la verdad más que al recrearse con la verdad conocida.

El trabajo es ante todo una actividad transformadora, útil con carácter de ser un medio, es decir; no es esta actividad el objeto del hombre, sino uno de los medios que este emplea para lograr su fines.

---

( 11 ) Tolodi. FILOSOFIA DEL TRABAJO., p. 158

"El trabajo profesional es una actividad vista como una forma de vida estable, como aquello que nos procura el sustento, como la prolongación de la propia personalidad, como la realización de nuestras ilusiones, como el descubrimiento de nuestras aptitudes, como una forma de relacionarse con nuestros semejantes y como una respuesta solidaria a las necesidades planteadas por nuestra sociedad". ( 12 )

Por lo tanto, el trabajo es una actividad humana obligatoria y útil que persigue un fin predeterminado, que proporciona estabilidad emocional a quien lo realiza y que está destinado a satisfacer de manera concreta necesidades sociales, personales, materiales y espirituales implicando derechos y deberes para quien lo ejerce y considerando dentro de sus objetivos una remuneración económica independientemente si se trata de un profesionista o de una persona que ejerce un oficio.

### I.3. RELACION DE LA PEDAGOGIA Y EL TRABAJO

De acuerdo a nuestras definiciones:

---

( 12 ) Illanes, José Luis. LA SATISFACCION DEL TRABAJO.

p. 36

- El trabajo es: "Una actividad humana obligatoria y útil que persigue un fin predeterminado, que está destinado a satisfacer de manera concreta necesidades sociales, personales, materiales y espirituales implicando derechos y deberes para quien lo ejerce y que considera dentro de sus objetivos una remuneración económica". ( 13 )

- La educación es: "El perfeccionamiento intencional de las facultades específicamente humanas". ( 14 )

Partiendo de estos dos conceptos podremos analizar el contenido pedagógico del trabajo, y para esto debemos considerar dos aspectos que hacen a esta actividad un elemento constitutivo de la formación de quienes la llevan a cabo.

a) Elementos esenciales de la actividad laboral que la convierten en educativa.

b) Clases de trabajo que suponen y promueven la educación

---

( 13 ) García Hoz Victor. PRINCIPIOS DE PEDAGOGIA SISTEMATICA p. 13, 14

( 14 ) ibidem., p. 14



en el hombre.

Se debe tomar en cuenta, que si estos factores no intervinieran en el trabajo, éste no se podría considerar como tal haciendo que la actividad laboral sea un medio propicio para lograr la plenitud humana. Además conociendo que cada tipo de trabajo perfecciona al hombre de una u otra forma y que la función que se desempeñe dentro del sistema laboral, requiere de habilidades y conocimientos específicos para su promoción.

Haciendo una distinción entre lo que es Psicología y Pedagogía del Trabajo, podemos decir que:

- La Psicología del Trabajo se impone la tarea de explicar las relaciones psíquicas entre el hombre y su tarea, dando especial atención a la relación de las peculiaridades del trabajo.
- La pedagogía del trabajo, está dedicada a la tarea de hacer que el hombre conozca su trabajo mediante su adiestramiento y formación. ( 15 )

Por lo tanto, la Psicología adapta al hombre frente a

---

( 15 ) Pelliteri G. FORMACION PROFESIONAL p. 278

su trabajo y la pedagogía se ocupa de formarlo a través de sus tareas, fomentando así la creación de destrezas, habilidades y aptitudes que le hagan eficaz en su trabajo, pretendiendo una educación que lleve al sujeto a encontrar el verdadero sentido de su tarea, ubicándolo frente al trabajo de tal manera que no pierda de vista los demás aspectos que dan estructura a su vida, esto es; que el hombre al encontrarle sentido al trabajo que realiza mediante una formación profesional y el sentido real de su vida mediante una formación humana, deberá encontrar en sí mismo un equilibrio entre ambas razones para lograr una vida plena, pero al mismo tiempo deberá ir creciendo en estos aspectos en forma equitativa para evitar un desequilibrio personal.

La Pedagogía Laboral pretende el estudio sistemático y ordenado del trabajo relativo al concepto educativo, lo estudia como actividad a través de la cual el hombre puede educarse y se trata no solo de buscar una enseñanza del trabajo sino de la aplicación de las ciencias de la educación al campo laboral.

La Pedagogía del trabajo busca primordialmente que el hombre adquiera una actitud positiva ante su trabajo, que pueda ver en él no solamente obligaciones sino que descubra las acciones que le favorecen para actualizar sus

potencialidades espirituales.

Para lograr esto, es de vital importancia que la ciencia de la Pedagogía se interprete adecuadamente como ya se mencionó en el punto anterior; así los pedagogos deberán pugnar por aportar más información y conocimiento para su divulgación.

Actualmente la Pedagogía ha sufrido un cambio esencial, dándole así un sentido más amplio al término; se considera como la ciencia que estudia la formación educativa de las personas en toda su extensión analizando la educación en sus diferentes casos ( edad, sexo, personalidad, situación cultural, situación socioeconómica, religión, etc., ) así como los fines y los medios para que el proceso educativo se de en él. Por ello la educación institucionalizada no queda comprendida en la pedagogía laboral.

Considerando que la Pedagogía Laboral es el Proceso Educativo que concierne a la Pedagogía, ésta toma de la Pedagogía General el sujeto del estudio que es el HOMBRE, su objeto que es EL DESARROLLO DEL HOMBRE EN CUANTO A SUS POSIBILIDADES DE LLEGAR SERLO, y modifica las actividades a través de las cuales se da el proceso educativo puesto que para este caso se educa para el trabajo y por medio de

el.

Por lo tanto sin perder de vista que el objetivo final de la pedagogía es: DESARROLLAR Y PERFECCIONAR LAS FACULTADES DEL HOMBRE A SUS MAXIMAS CAPACIDADES, podemos decir que el objetivo particular que se pretende en la Pedagogía Laboral es: LOGRAR UNA FORMACION PROFESIONAL EN EL HOMBRE a partir de una educación integral.

Finalmente, para concluir decimos que la Pedagogía del Trabajo considera al trabajo mismo como una actividad especial en donde el hombre puede perfeccionarse y desarrollarse en un contexto social y al realizar actividades particulares para lograr su autoafirmación de la voluntad, el desarrollo de su cultura y la manifestación de su ser formando y proyectando su personalidad.

#### I.3.1. OBJETIVO DE LA PEDAGOGIA LABORAL.

El hombre que trabaja, tiene la obligación de tratar de entender su trabajo para poder darle un significado real; y debe intentar conocerse a si mismo, darle sentido y valor al trabajo que realiza y entender porque lo hace para lograr una autodirección que le guie hacia sus metas

establecidas.

Es por esto, que el objetivo principal de la Pedagogía Laboral es básicamente la formación profesional, lo cual consiste en buscar un crecimiento interior que obra en nosotros mismos, aunque para ello muchas veces necesitemos ayuda y orientación.

"La formación significa orden en las personas, consiste en el desarrollo de los valores potenciales del sujeto, operados por el mismo con la ayuda de estímulos o catalizadores externos ( ideas, ambiente y ejemplo ). La importancia de estos catalizadores es significativa ya que de ellos depende en gran parte la celeridad del progreso y su correcta dirección". ( 16 )

La formación profesional tiene como finalidad, guiar profesionalmente al individuo hasta lograr que éste pueda aplicar al máximo sus conocimientos en el área que se desempeña. Para ello, suponemos existe un conocimiento técnico-científico de su trabajo, de los derechos y deberes que esto implica y de los alcances y limitaciones que tiene su trabajo en el ambiente profesional. "La

---

( 16 ) Ivars Moreno Antonio. PRACTICA DE LA ORGANIZACION DE EMPRESAS p. 117

Pedagogía Laboral pretende formar profesionalmente a cualquier ser humano, que quiera aprender un oficio, taller, licenciatura, maestría, etc..." ( 17 ) despertando en él, un espíritu de superación para destacar en su profesión.

Por medio de la formación profesional del trabajador ( intelectual o manual ) la cual se realiza a través de la instrucción, se ayuda a que el hombre se vaya preparando tanto en su campo profesional como en el aspecto cultural y humano, afirmandose que esta educación no será exclusivamente de conocimientos técnicos ya que se complementará con conocimientos que ayudan a la formación cultural y humana.

La formación profesional pretende una educación del hombre dentro de su trabajo, es por ello que se consideran individualmente los conocimientos, aptitudes y tendencias que son los principales requisitos para configurar el trabajo concreto de cada persona. El conocimiento de las circunstancias personales y familiares que rodean al sujeto, son sin duda información vital para la empresa, y con el apoyo de ésta se favorece a la selección del personal para que de acuerdo a las exigencias de

---

( 17 ) Cfr. GRAN ENCICLOPEDIA RIALP. Tomo 22 1972

producción y de sus procesos laborales sean acopladas a las tendencias y aptitudes personales que permiten realizar actividades apropiadas en su vida de trabajo.

En ocasiones esta formación profesional tendrá como resultado una rotación de puestos más no de personal para ver en cual de ellos el sujeto produce más y satisface mejor a las necesidades de la empresa.

"La formación profesional debe ser orientada en función de las necesidades particulares de cada empresa y de acuerdo con los objetivos que ésta persigue; por lo tanto debe impartirse con una misma filosofía a todos los niveles". ( 18 )

Se debe buscar también que el individuo esté bien orientado hacia la adaptación a su trabajo, el ubicarlo en la empresa, el hacerle ver que él es miembro de ella puesto que ésta la forman desde el personal de intendencia hasta el director general. Así los objetivos de cada trabajador y de la empresa, serán comunes, dando lugar a que los objetivos particulares se complementen con los objetivos generales para los cuales la empresa fue creada.

---

( 18 ) Ivars Moreno Antonio PRACTICA DE LA ORGANIZACION DE LAS EMPRESAS p. 59

La función que el trabajador desempeña en la empresa ayuda también a su formación; y la educación que se le da a éste, debe ir de acuerdo con la función que desempeña. En términos generales se pueden englobar las diferentes funciones de una empresa en tres niveles como sigue:

- Directivos
- Mandos medios
- Nivel Operativo

La formación profesional para estos tres niveles, se genera de manera interna en las empresas y gracias a ello se detectan problemas que permiten organizar para tener una visión general y objetiva del funcionamiento de la compañía.

### 1.3.2. LA PEDAGOGIA COMO UNA PROFESION

La carrera de Pedagogía que se imparte en las universidades del país, tiene como principal objetivo "La formación integral de profesionales de la educación, con un profundo conocimiento de conceptos filosóficos, humanísticos y técnicos; que dediquen su vida al estudio sistemático y a la investigación científica de la educación, que contribuyan al perfeccionamiento del hombre buscando el acercamiento, conservación y divulgación de su



cultura para lograr un desarrollo armónico en nuestro País". ( 19 )

**OBJETIVOS GENERALES DEL PEDAGOGO:**

- a) Contribuir a la formación integral de la persona.
- b) Formar profesionales dedicados a la Pedagogía.
- c) Formar especialistas de Pedagogía, dedicados tanto a la docencia, como a la técnica y a la administración de la educación.
- d) Formar investigadores de la Pedagogía.
- e) Contribuir a la formación Pedagógica de los maestros en las diferentes especialidades de la enseñanza media y superior.
- f) Colaborar en el estudio y resolución de las consultas que el Estado y las diversas instituciones formulen.

---

( 19 ) Concepto tomado de los folletos de la carrera de Pedagogía que se imparte en la Universidad Panamericana y en el Instituto Panamericano de Humanidades.

## AREAS DE INFLUENCIA DEL PEDAGOGO

### 1.- DOCENCIA.

El pedagogo puede realizar esta actividad educativa como profesor universitario en los Centros de Didáctica Universitaria, en escuelas Normales y de Normal Superior y en Facultades de Pedagogía impartiendo asignaturas correspondientes a la carrera.

### 2.- DIRECCION DE EMPRESAS EDUCATIVAS.

Como Director técnico y administrativo de centros de enseñanza a todos los niveles, desde el preescolar hasta el nivel de profesionistas universitarios.

### 3.- CAPACITACION Y DIRECCION DE EMPRESAS

Coordinando, diseñando y desarrollando los programas educativos en empresas industriales, comerciales, educativas, etc...

Capacitando, coordinando la capacitación en los centros de planeación educativa, de formación y de capacitación de personal de las empresas industriales, comerciales, de instituciones bancarias y de servicios.

#### 4.- ORIENTADOR

Como orientador escolar, vocacional, profesional y familiar.

#### 5.- ASESOR

En la planeación, organización, dirección y supervisión escolar en instituciones privadas o públicas del Sistema Educativo Nacional dependiente de la Secretaría de Educación Pública, en las Direcciones de Educación Pública, en las Direcciones de Educación de los Estados, en instituciones que se dedican a la formación de programas de instrucción de escuelas, elaboración de planes de estudio de textos escolares, de material audiovisual, de técnicas de enseñanza en instituciones que aprovechen los medios de comunicación para dar una orientación educativa ( radio, televisión, cine, prensa, etc., ).

#### 6.- INVESTIGACION

En centros de estudios educativos, centros de investigación y desarrollo de Universidades, etc.

### 1.3.3. FUNCIONES DEL PEDAGOGO EN LAS EMPRESAS

En general es como un supervisor y asesor de los programas de formación profesional y humana de quienes en ella trabajan, abarcando desde el director general hasta el último de los obreros.

El trabajo del pedagogo en la empresa, se puede desglosar en funciones para ser analizadas de la siguiente manera.

#### FUNCIONES DEL PEDAGOGO EN LA EMPRESA

- Es la persona encargada de identificar las necesidades de capacitación para la formación técnica o humana dentro de la empresa, señalando para cada problema identificado si se trata de un problema de rendimiento, de inadaptación, de falta de hábitos, de poco interés en la tarea de la empresa, de un desconocimiento de la función desempeñada, etc...
- Es el encargado de fijar los objetivos en los cursos de capacitación, vigilando que éstos se alcancen al llevarse a cabo. Para ello se requiere hacer una investigación para identificar las necesidades de los trabajadores en función de las actividades que

realizan asegurando así la impartición de cursos necesarios.

- Diseña, Planea y desarrolla los programas educativos que ayuden a alcanzar los objetivos generales para los cuales fueron creadas las empresas.
- Asesora en los planes de formación para los empleados apoyandose en sus conocimientos de pedagogía para definir los objetivos de los cursos, la duración, los aspectos a desarrollar, la metodología, el equipo docente, la forma de evaluar, etc...
- Supervisa los trabajos bajo el concepto pedagógico, es decir, indica cuando una actividad es o no formativa para quien la realiza, evaluando los procesos tanto en el aspecto humano como en el material.
- Supervisa que los cursos que se impartan, estén dentro de las normas y políticas establecidas por la empresa.
- Proporciona la asesoría pedagógica necesaria a las empresas en la creación de cursos de capacitación.
- Sugiere los auxiliares didácticos que han de utilizar los coordinadores y maestros para facilitar el

aprendizaje de los alumnos y estimularlos.

- Imparte los cursos de formación humana a ejecutivos, supervisores, jefes, obreros, etc...
- Imparte los cursos de formación familiar a todos los miembros de la empresa en sus diferentes niveles.
- Les da formación profesional a los supervisores, jefes, mandos medios, etc...
- Sugiere los medios que se deben utilizar para presentar el mensaje educativo ( películas, carteles, folletos, etc...).
- Elabora los textos e instructivos para supervisores, instructores, coordinadores, monitores, etc..., es decir para todo el personal que tiene una misión formativa dentro de la empresa.
- Orienta, selecciona y prepara profesionalmente para el trabajo. Son tres campos de actividad esencial para el pedagogo.

#### 1.3.4. NECESIDAD DEL PEDAGOGO EN LA EMPRESA.

Se requiere de un pedagogo en la empresa para dar una formación humana y profesional adecuada al trabajador; para que pueda existir un equilibrio entre los deberes del trabajo, los familiares, los sociales, los políticos y los religiosos.

La persona que está capacitada para aplicar sus conocimientos en esta rama de la pedagogía es el especialista en la educación. Además siendo el trabajo una actividad que forma a quien lo lleva a cabo, no podemos dudar de la necesidad del pedagogo para que deliberadamente pueda sacar provecho de los elementos formativos en estas áreas.

El trabajador conoce su objetivo de trabajo y la razón por la cual desempeña esa actividad, si se le induce a estimar su trabajo y se le hace ver en él la oportunidad de realizarse como persona. No cabe duda que las labores desempeñadas se realizarán con gusto obteniendo así mayor calidad en el producto y la satisfacción personal en el empleado.

El pedagogo es necesario en la empresa para planear, desarrollar y supervisar los programas educativos que se

llevan a cabo en los diferentes tipos de instituciones ( Comerciales, industriales, educativas, etc... ), dirige y orienta personalmente al trabajador para hacerle tomar conciencia de su tarea, mediante la educación persigue la formación y el desarrollo del hombre entendiendo a la empresa y al hombre como un todo imposible de separar y el cual está configurado individualmente.

"La pedagogía tiene como misión el aprender en la práctica al trabajo propio". ( 20 )

Este punto es particularmente importante para la empresa, ya que la pedagogía del trabajo llena la necesidad de crear nuevas situaciones del propio trabajo que son fructíferas para el educando en el sentido formativo. Por parte del sujeto, no es difícil encontrar su colaboración ya que todo individuo normal siente un natural afán por perfeccionarse y rendir, esto se logra con facilidad ya que a menudo el sujeto no requiere otra cosa que ser motivado.

"La preocupación de crear puestos de trabajo aptos para el desarrollo de la personalidad, son factores

---

( 20 ) Riedel Johanés.

LA FORMACION PARA EL TRABAJO

EN LA EMPRESA p. 23



esenciales en los planes de la moderna pedagogía del trabajo". ( 21 )

Otro aspecto donde el pedagogo puede intervenir es el de colocar al trabajador en condiciones de que pueda satisfacerse a sí mismo para resolver las dificultades que en un futuro se le podrían presentar en su trabajo.

La ayuda pedagógica le proporcionará al individuo una preparación básica que le permitirá la autosuficiencia en su trabajo; esto es, le permitirá ir resolviendo sus problemas gradualmente hasta hallar sus soluciones por sí mismo en un momento dado.

Otro aspecto importante, es en donde el pedagogo puede actuar en la empresa para identificar problemas personales, aportando también, con la ayuda de la estructura del trabajo sus experiencias.

Serían innumerables las acciones concretas del pedagogo en la empresa, puesto que el profesional de la educación se avocará a orientar, educar, guiar y encaminar hacia la búsqueda de la perfección mediante la formación integral de los individuos o grupos de individuos que

---

( 21 ) ibidem., p. 24

participan en la empresa.

Es necesario hacer énfasis, en que todo auxilio de la pedagogía solo puede dar fruto si el interesado tiene la impresión de que se ocupan de él personalmente; esto es, que el sujeto esté realmente interesado en buscar lo mejor de sí de manera voluntaria y no mediante presiones.

## II. LA EMPRESA

### II.1 DEFINICION DE LA EMPRESA.

El hombre se desarrolla a lo largo de su vida a través de:

- El camino del conocimiento.
- Por las acciones que realiza.

Como podemos observar, esto está relacionado en el primer caso con la educación y en el segundo caso con el trabajo.

Debido a la relación que existe entre el desarrollo del hombre y la empresa para que éste pueda poner en práctica sus conocimientos o realizar actividades productivas, en este capítulo se analizará el concepto de empresa.

La empresa es: "Una figura legal constituida y reconocida por la sociedad, para ofrecer diferentes tipos de servicios, y está integrada por un conjunto de sistemas interrelacionados que operan conjuntamente unos con otros, con el fin de apoyar y cumplir con los objetivos generales para los cuales fué creada, y con los individuales de los elementos que participan en ella".

Una empresa es un sistema definido, que posee organización y totalidad, la organización no es un simple sistema de maquinaria y equipo unido en uno u otro proceso tecnológico; sino en primer término una colectividad de trabajadores y empleados ligados por determinadas relaciones socioeconómicas condicionadas por un modelo de producción imperante en una sociedad económica concreta. La empresa se presenta así, como una compleja combinación de los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos, y todo proceso de producción se efectúa mediante una combinación de dichos recursos.

De la definición anterior se desprende que la empresa y el empleado son un binomio inseparable y no se puede pensar en la existencia de uno sin la participación del otro.

De esta forma, los empleados representan los medios a través de los cuales una empresa puede alcanzar sus metas; y desde una óptica del empleado, la empresa representa para él, el recurso mediante el cual se obtendrán los medios suficientes para satisfacer sus necesidades.

Como vemos, existe un beneficio mutuo al interactuar estos dos elementos; sin embargo, debemos señalar que en la actualidad, existen algunas empresas que solamente se

preocupan por obtener utilidades sin importar los medios que se utilicen para ello. Consideran al trabajador como un objeto más y no como un ser humano que merece respeto, lo hacen trabajar sin ofrecerle un desarrollo personal y le exigen cada vez más simplemente porque no les queda otro remedio que trabajar.

También existen empresas en un porcentaje muy bajo, que realmente se preocupan por sus empleados a los cuales consideran como parte de las mismas y frecuentemente los capacitan y estimulan para el mejor logro de sus objetivos. En este aspecto es en donde verdaderamente se pone de manifiesto la responsabilidad que implica el formar una organización, tomando en cuenta todas sus características, así como los beneficios y riesgos que están asociados.

De las consideraciones hechas anteriormente podemos deducir que la empresa podrá aportar en el medio social solamente si existe un verdadero interés por parte del empresario en ofrecer un buen servicio / producto y en la medida en que genera fuentes de trabajo para la obtención de aquellos productos / servicios con lo cual podrá generar utilidades.

Para que se pueda tener un marco de referencia que

permita situar a un trabajador dentro de una empresa, se requiere de conocer sus objetivos para los cuales fué creada así como las políticas que la rigen.

Esta información resulta de mucha utilidad para situar al pedagogo en la empresa para la realización de sus funciones, y le permite a la empresa orientar a sus directivos hacia la capacitación de sus empleados en coordinación con el pedagogo.

#### II.1.1 NACIMIENTO Y ORIGEN DE LAS EMPRESAS.

El origen de las empresas requiere de la existencia de necesidades y de la generación de un producto / servicio que satisfaga esa necesidad.

De la situación anterior se desprende que cuando existe una necesidad y se genera por una persona un producto / servicio que satisface esa necesidad, se crea un mercado en el cual se realiza un intercambio de bienes.

En la medida en que las necesidades por el producto o servicio aumentan, la generación de los productos / servicios también aumentan y éstos deben satisfacer a una población mayor de consumidores, creandose así la necesidad de invitar a nuevas personas para que ayuden a

la elaboración del producto o a la prestación del servicio.

De esta forma, se va transformando una organización de tipo familiar o casera, en una organización con estructura determinada y en donde se van generando una serie de procesos interrelacionados que tienen que ver con la planeación, la organización, la ejecución, la dirección y el control de los recursos humanos.

"Es así, como nace una empresa y se considera como tal cuando surge el gerente, cuando los promotores o fundadores del negocio nombran a aquella persona ápice y fundamento de la Empresa, que la construirá estructurando los elementos con vistas a los fines perseguidos y la conducirá luego hasta obtener su plena y permanente realización." ( 22 )

Para que la Empresa nazca son indispensables las siguientes premisas:

a) Que exista una necesidad para satisfacerla.

---

( 22 ) Ivars Moreno, Antonio  
ORGANIZACION DE EMPRESAS p. 82

PRACTICA DE LA

- b) Que exista o se genere un mercado para esta necesidad.
- c) Que exista un producto / servicio que satisfaga la necesidad.

Y por otra parte, que existan / generen los siguientes medios:

- a) una organización de producción.
- b) una organización de distribución. ( 23 )

## II.2. CONCEPTO DE EMPRESA

La empresa es algo dinámico que está en constante cambio, que se perfecciona o deteriora y exige por lo tanto cuidados permanentes, a fin de mantener un cierto nivel de organización.

No podemos olvidar que la finalidad de las empresas básicamente es el satisfacer las necesidades de un mercado pero al mismo tiempo el beneficiarse con cierta utilidad. La empresa como ya se mencionó es fuente de trabajo, donde se pretende una elevación del nivel de vida haciendo surgir nuevas oportunidades y creando ambientes en los que

---

( 23 ) Ivars Moreno, Antonio  
ORGANIZACION DE EMPRESAS p. 83

PRACTICA DE LA



el individuo encuentre la posibilidad de desarrollar sus valores. " Si la familia es la célula de la sociedad, la empresa es su continuación y complemento". ( 24 )

La empresa es un organismo social que surge en el momento en que varios hombres se reúnen con un propósito determinado para conseguir un fin. Son organismos sociales, por mencionar entre otras: asociaciones, escuelas, casas comerciales, etc. El organismo surge, por la unión de voluntades libres y espontaneas o bien impuestas por una parte ( por medio del contrato de trabajo ) y aceptadas por sus miembros & participantes.

En la empresa, el objetivo de la misma es el elemento que los une. Una empresa nace siempre con la finalidad de obtener determinados rendimientos. El rendimiento es uno de los objetivos de la empresa.

El sentido de comunidad, nace luego en toda empresa. Este fenómeno se produce siempre dondequiera que los hombres se agrupen para realizar algo en común. Esta comunidad puede tan solo dar frutos si sirve a los de la empresa. Tan pronto como este espíritu de comunidad se

---

( 24 ) Riedel, Johannes LA FORMACION PARA EL TRABAJO EN LA EMPRESA p. 30

disocia, repercute en los fines de la organización y ésta deja de ser productiva.

"Las empresas son organizaciones permanentes en términos generales. Esta propiedad de permanencia inherente a la empresa requiere que los individuos en ella agrupados tengan que ligarse para la realización de los planes empresariales durante un dilatado periodo de tiempo. Y ello es merced a que la mayoría de los hombres tienden a conductas constantes y no gustan de cambiar sus actividades. " ( 25 )

El hombre no puede estar constantemente cambiando de actividad ya que necesita poseer una pertenencia y seguridad, una estabilidad en su trabajo y esto se lo da la empresa por medio de un contrato a partir del cual el empleado se siente respaldado y a su vez con la necesidad de actuar con responsabilidad en sus labores.

No debemos de perder de vista que la gente trabaja no sólo para adquirir los medios materiales necesarios para hacer frente a las necesidades propias y de su familia, sino también busca la satisfacción de esa necesidad interna de realizarse y crecer como persona en diferentes

---

( 25 ) ibidem., p. 29

aspectos, de afirmar su personalidad y de progresar en la vida. Todo esto busca el hombre en la empresa y el que lo obtenga es algo que a la organización le debe preocupar.

#### II.2.1 FINALIDAD DE LA EMPRESA

Debemos tener presente que existen tres tipos generales de empresas:

1.- Empresas Comerciales

2.- Empresas Industriales

3.- Empresas de Servicios

Se suele designar como empresa industrial aquella cuyo fin primordial es producir un artículo o transformar la materia natural en algo servible al hombre.

Por empresa comercial se entiende a aquella que tiene como fin específico la comercialización y venta de productos.

" Se produce para vender, esto quiere decir disponer de un recurso para producir y de otro para vender. El primero requiere de un mecanismo en el que se estudie el artículo

y en el segundo de otro que estudie el mercado". ( 26 )

A ambas les interesa la calidad del artículo, como las necesidades del mercado; de igual forma les compete saber que es lo que el cliente quiere y que es lo que ellas pueden producir o distribuir. PRODUCTIVIDAD Y COMERCIALIZACION he aquí la doble finalidad de toda empresa.

La empresa de servicios puede incluirse dentro de estos dos tipos generales de instituciones, en vista de que en este caso el servicio que prestan, considera a ambos, como un artículo que se produce de acuerdo a un "mercado determinado" y que se vende de acuerdo a una clientela específica.

El trabajo de pedagogo en la empresa es apoyar a formar al personal, orientarlos y en casos específicos capacitarlos.

Se puede decir que la empresa tiene una doble finalidad, como un todo operando hacia el exterior o bien como una comunidad interna para sus miembros. En

---

( 26 ) Ivars Moreno, Antonio PRACTICA DE LA ORGANIZACION DE LAS EMPRESAS p. 50

cuanto al exterior ya vimos que su finalidad es la realización comercial, que significa el servicio de una clientela que es un fin propio y específico de la empresa. Como comunidad interna, desde el punto de vista de sus miembros, su finalidad dependerá de lo que esos miembros pretendan conseguir. Estos se avienen a prestar su esfuerzo, a someterse a una disciplina, a sujetar sus propios objetivos a los de la empresa y pretenden actuar con el sentido de responsabilidad en la labor o tarea impuesta.

Pero, las tareas realizadas, exigen una retribución suficiente que les permita satisfacer sus propias necesidades materiales, las de su familia y también una oportunidad como decíamos anteriormente, de mejorar, de desarrollar sus capacidades y de perfeccionar su personalidad.

De la adecuada estructura de una organización y de la claridad de sus objetivos, dependerá que se consiga o no su doble fin.

De acuerdo con la finalidad de la empresa se establecen sus objetivos " METAS A CORTO Y MEDIANO PLAZO " y se elaboran en función de ellas su estructura organizacional y el propio quehacer de sus miembros de

acuerdo a la división del trabajo.

Cada uno de los integrantes deja a un lado sus objetivos personales para tomar como suyos a los de la organización, así como cada departamento subordina sus intereses particulares a los de la dirección.

"Quienes mandan en la empresa son los que deciden que objetivos han de alcanzarse. Estos son amplios, complejos y con un sentido concreto a nivel de toda la empresa, pero también deben ser objetivos individuales para considerarse a nivel de departamentos, secciones, equipos y de tareas individuales. " ( 27 )

#### II.2.2 LA DINAMICA DE LA DIRECCION

La " política de la empresa " juega un papel sumamente importante para el trabajador o empleado en cuanto a autoridad se refiere. No se desarrollará igual un individuo que esté dentro de una empresa donde la autoridad está centralizada, que aquel que trabaja en un clima de confianza, con una autoridad descentralizada, donde la responsabilidad está distribuida y donde todos están conscientes de que aquello debe salir adelante.

---

( 27 ) IVARS Moreno, Antonio IDCAPIO PARA GERENTES p. 147

La administración de una empresa está a cargo de un grupo de dirigentes, de unas personas con autoridad, que por su función, conducen al resto de los elementos hacia un objetivo. Los individuos que administran pueden ser designados como directivos, ejecutivos, gerentes o bien como miembros de la administración.

Una organización está esencialmente dirigida por personas; sin embargo, como un sistema abierto ésta puede ser afectada por una serie de influencias externas sobre los miembros de la organización.

La tarea principal de los administradores, toma forma al definirse las políticas y objetivos, por lo tanto la tarea primordial será la de reunir recursos y visualizar procedimientos para alcanzar los objetivos de diseñar estructuras y dirigir o controlar a los recursos humanos existentes.

Uno de los principales recursos de la organización es el humano. El alcance de participación en el diseño y operación del subsistema de recursos humanos es vital para facilitar un adecuado rendimiento organizacional.

Si bien a los primeros se les considera convencionalmente como la organización social de la

empresa, de los segundos se dice que constituyen el sistema técnico y tecnológico.

Finalmente cualquier empresa comprende, como parte integrante e inseparable de su mecanismo efectivo, complejos sistemas organizacionales, formas y fenómenos sociales que vienen a ser un factor esencial en la elevación o descenso de la eficacia de la producción y de los servicios que se ofrecen.

### II.2.3 EL PROCESO DE LA ADMINISTRACION

El proceso administrativo, se refiere a la manera en que están divididas las tareas del organismo social (diferenciación ) y la forma en que están coordinadas. En un sentido formal, este proceso se establece por medio de organigramas, división del trabajo, descripciones de puestos, relaciones, descripciones de funciones, patrones de autoridad, cargas de trabajo, asignación de responsabilidades, delegación de las mismas y otras. El proceso administrativo, dispone las bases para la formalización de relaciones entre los subsistemas técnicos y de personal. Sin embargo, hay que destacar que este enlace no es de ninguna manera completo, y que deben ocurrir muchas otras interacciones tales como las de los sistemas y procedimientos.



El proceso administrativo, involucra a todo el organismo social, relacionandolo con su medio ambiente, estableciendo la planeación, la organización, la integración de recursos, la dirección, el control y la coordinación.

En la práctica de este proceso, se encuentran casi siempre los cuatro elementos administrativos: planeación, organización, ejecución y control. Sin ahondar en la definición de cada una de ellas, sólo baste decir que:

- 1.- La planeación sirve para determinar los objetivos y los cursos de acción que deben tomarse.
- 2.- Que la organización es necesaria para distribuir el trabajo entre el grupo y para establecer y reconocer la necesaria autoridad.
- 3.- Que la ejecución o realización es indispensable, una vez informados los miembros del grupo, para que lleven a cabo sus tareas con eficacia.
- 4.- Que el control es necesario y ha de incluirse en la coordinación de la realización de tareas para que se lleve a cabo de acuerdo a la planeación, organización y evaluación de los resultados y así poder medir el

logro de los objetivos de acuerdo a lo que se habia planeado.

El seguimiento de estos cuatro puntos influye directamente en el comportamiento del proceso administrativo y faltando alguno de ellos dificilmente se logra con eficacia el objetivo de la empresa.

#### II.2.4 LA ORGANIZACION DE LAS EMPRESAS

Como resultado de la Planeación de un trabajo que se tendrá que realizar, se da origen a una organización.

Del trabajo bien organizado se derivan diferentes actividades y recursos necesarios para lograr los resultados esperados con respecto a los objetivos propuestos.

"La organización es el establecimiento de relaciones de conducta entre trabajo, personas y lugares de trabajo seleccionados para que el grupo trabaje unido en forma eficiente." ( 28 )

La organización reúne los recursos en forma ordenada,

---

( 28 ) Terry George PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION p. 21

y dispone a las personas para integrarlas en grupos de trabajo bien definidos e interrelacionados; de tal manera que cada grupo sea capaz de realizar las funciones requeridas.

En esta combinación voluntaria, se integran hombres que ponen sus capacidades físicas e intelectuales al servicio de la empresa y en la cual cada uno de ellos desempeña una función específica para lograr un fin.

El objetivo que se pretende con esta combinación, es el de alcanzar una plena efectividad y es aquí en donde el cuerpo directivo debe delegar y delimitar las funciones del personal, hacer que cada quien sepa de quien depende y quienes dependen de él, cuales son sus exigencias sus limitaciones y sus relaciones con respecto al resto de los miembros de la empresa.

Las personas de la empresa, en tanto que desempeñan determinada función, están insertadas pues, en una organización o estructura funcional, puesta de manifiesto en el organigrama de la empresa, y sus funciones y autoridad están especificadas en el manual de la organización de dicha institución.

## II.2.5 DIRECCION Y AUTORIDAD

La dirección y autoridad es en cualquier empresa la piedra de toque que involucra a todo el organismo relacionándolo con su medio ambiente, estableciendo la planeación, la organización, la integración de recursos, la dirección, el control y la coordinación. Este punto es muy importante para el empleado ya que depende de una autoridad y de acuerdo a ésta él podrá desarrollar todas sus capacidades.

El directivo, al planear y organizar puede tomar diferentes actitudes. Hay quienes para el logro de sus objetivos, buscan ante todo seguir sistemáticamente los pasos de antemano establecidos por él, transmitir una serie de conocimientos, disposiciones y reglamentos estrictos, poco flexibles, que marcan una determinada manera de actuar. El personal no interviene en la planeación de los objetivos, sino que los recibe pasivamente junto con los pasos a seguir para el logro de los mismos.

Los ejecutores no son dirigidos sino manejados.

Por otro lado hay quienes al planear y organizar, lo hacen con base en el objetivo general, promoviendo y

motivando a los subalternos y éstos a su vez a quienes de ellos dependen, para fijar sus propios objetivos. El director, negocia con el mismo objetivo de tal manera que llega a ser común, estableciéndose que es lo que tiene que conseguir, y dejando que el ejecutor proponga los medios para lograrlo. Al compartir el objetivo, y complementarse, el objetivo general con el particular, hay una fusión de voluntades que trae como consecuencia el compartir la responsabilidad. En esta actitud hay una delegación de funciones, una descentralización en la autoridad y una confianza entre directivos y ejecutor. Todos toman decisiones de acuerdo a su función y competencia.

Los ejecutores no son manejados sino dirigidos.

El directivo al vivir esta descentralización y delegación de funciones, trata de no hacer él las cosas, sino de capacitar al personal de tal manera que poco a poco puedan delegarse una serie de funciones, para que gradualmente se vayan adquiriendo responsabilidades, aceptando de antemano los riesgos y los posibles errores que éstos suponen.

Saber dirigir supone tener confianza en que los demás sean capaces de hacer las cosas aún mejor que uno mismo, supone formar subordinados en su toma de decisiones, en la

planeación de su trabajo, en la creatividad e iniciativa dentro de su función. Si los directivos no están plenamente convencidos ni sienten verdadera confianza en los demás difícilmente podrán delegar autoridad.

"La descentralización exige que nos percatemos de que la suma natural de muchas decisiones individuales atinadas aprovecha más a la empresa y al público que decisiones planeadas y controladas por una sola persona." ( 29 )

El empleado al tener responsabilidad actúa con plena libertad pone iniciativa en los planes a desarrollar y se integra a la empresa. De otra manera el empleado siente una apatía por el trabajo, desánimo y rebeldía de quienes se saben manejados mas no dirigidos.

Sólo en un ambiente de libertad y responsabilidad el trabajador podrá desarrollar todas sus potencialidades. Unicamente con una autoridad descentralizada en una delegación de funciones cabe una formación a través del trabajo, porque así el individuo a medida que se va perfeccionando va adquiriendo mayores responsabilidades, va poniendo esa iniciativa y espíritu creativo en sus

---

( 29 ) Coordiner Ralph NUEVAS FRONTERAS PARA DIRECTORES DE EMPRESAS. p. 49 - 51

labores. Sabe que hay un objetivo que alcanzar y es éste el que le mueve a actuar; sabe que hay que hacer y como debe hacerlo, y en este proceso se va desarrollando su creatividad y su propia personalidad.

Cuando en la empresa se tiene en cuenta ésta doble finalidad tratada en éste capítulo; como comunidad humana y como realización comercial se preocupan los directivos de que sus miembros tengan adecuada formación, de que haya una satisfacción y realización plena dentro de su trabajo, siendo por esto que la dirección juega un papel importantísimo en la formación del trabajador; si ésta dirige, está formando hombres; si ésta maneja está adiestrando al hombre - máquina.

"Concluimos este capítulo sobre la empresa, destacando que el individuo busca su formación profesional dentro de la institución mediante el desempeño laboral y por lo tanto es necesario que el Jefe les otorgue la oportunidad de realizarse". ( 30 )

---

( 30 ) cfr. IVARS Moreno, Antonio. IDEARIO PARA GERENTES DE EMPRESA. p. 263 - 264

### II.3 CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es aquel ambiente que predomina en cualquier organización, es un ambiente humano dentro del cual se realizan las actividades propias de la empresa; éste a pesar de no ser tangible, afecta al entorno de los trabajadores. El clima varia dependiendo de la filosofía, cultura y métodos de cada organización; debido a esto, los empleados que integran cada organización deben adaptarse al clima que predomina en ella y en función de las actividades propias de cada una de las empresas será su clima organizacional.

"El clima influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo". ( 31 )

Esto significa que el empleado desea saber que tan bien está realizando sus funciones y espera un reconocimiento o una recompensa por su trabajo, esto puede ser de manera tangible como en el caso de un aumento de sueldo o quizá intangible como en el caso de una felicitación verbal por parte de sus superiores. Todo lo que el jefe o el superior pueda hacer por cada uno de sus

---

( 31 ) Davis Keith EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO p. 111



empleados es tomado en cuenta por ellos, logrando así la formación de empleados satisfechos y favoreciendo de igual forma al clima organizacional, donde cada uno es reconocido y recompensado de acuerdo a su trabajo, obteniéndose como resultado, una armonía completa en el departamento y poco a poco en toda la organización.

Esto significa de igual modo, que el jefe del departamento deberá crear una disciplina constante en sus empleados y que no todo puede ser logros, sino que a veces se tendrán que enfrentar las frustraciones del trabajo a serios obstáculos y situaciones de crisis que deberán aprender a manejar para salir adelante.

#### II.3.1. ELEMENTOS DE UN CLIMA FAVORABLE

"El clima varía continuamente en forma cíclica, va de favorable a neutro y de neutro a desfavorable". ( 32 )

Es muy lógico que cada empleado así como los jefes y directivos traten de obtener un CLIMA FAVORABLE y que constantemente luchen por alcanzarlo debido a que éste ofrece mayores y mejores beneficios para todos, logrando así una mayor satisfacción en el trabajo que realizan y

---

( 32 ) ibidem., p. 112

una mayor tranquilidad en todos los sentidos. A la mayoría de los trabajadores les fastidia el trabajo monótono y se dan a la tarea de encontrar desafíos que les proporcione la oportunidad de competir entre ellos mismos ya que esto les alienta a seguir luchando por un mejor nivel, adquiriendo más responsabilidades y buscando ser reconocidos con valores intrínsecos que cada uno posee. Esto es que la organización vea en cada uno de sus empleados a un ser único dentro de la compañía misma que se preocupa por su bienestar integral y por sus problemas y necesidades.

Para lograr un clima favorable en la organización se debe tener en cuenta que es preciso lograr una CALIDAD DE LIDERAZGO. Esto es que la gente que está encargada del manejo del personal y que en cierto momento será su guía o asesor en determinadas tareas, sea capaz de dirigirlos con la calidad específica que se requiere para darle una orientación precisa y confiable en cuestión de lo que se está trabajando. También deberá existir un GRADO DE CONFIANZA en el cual el jefe o encargado no deberá ser una persona prepotente sino que deberá transmitir confianza a los demás, para que los otros puedan acercarse sin temor alguno y así resolver los problemas que pueden presentarse.

Debe existir una COMUNICACION ASCENDENTE Y DESCENDENTE; esto es para que no surjan dudas ni malos entendidos entre el personal, que se tenga la mayor participación entre todos para lograr mayor eficiencia en las actividades que se realicen y a nivel general una mejor organización. Debe de prevalecer un SENTIMIENTO PARA REALIZAR UN TRABAJO UTIL, esto es que cada empleado llegue a sentirse satisfecho con la labor que está desempeñando, sintiendo que trabaja para lograr un objetivo determinado y útil que beneficiará tanto a la empresa en la que colabora como al empleado mismo.

Existe otro elemento que involucra a los anteriores y que debe formar parte de los valores del trabajador y debe ser reconocida en él fácilmente, este elemento se identifica como RESPONSABILIDAD.

La responsabilidad permitirá obtener un mayor rendimiento del empleado en su trabajo y en todas las actividades que él realiza logrando una mayor eficiencia y eficacia en todo lo que se hace.

Se deben otorgar RECOMPENSAS JUSTAS a cada empleado según vayan siendo sus respuestas a las actividades recomendadas y a la satisfacción de las mismas.

Otro elemento para lograr un clima favorable es el que permite ejercer PRESIONES RAZONABLES DEL EMPLEO, esto es que cada empleado sienta la responsabilidad de cumplir con sus actividades marcadas tanto en calidad como en tiempo, originando una preocupación en él para cumplir con lo que se le encomienda y demostrando así su responsabilidad.

Otro elemento a considerar es el de la OPORTUNIDAD que influye de manera determinante para favorecer el clima organizacional, esto es que cada empleado pueda desarrollar sus actividades de la mejor forma posible, dándole las facilidades necesarias para que se desarrolle mejor, para que aprenda y se capacite en su campo y para que pueda ofrecer lo mejor de sí mismo a la empresa.

Otro elemento más es el que permite ejercer CONTROLES RAZONABLES, ESTRUCTURA Y BUROCRACIA. En este aspecto, es necesario que la organización entienda las estructuras de la empresa jerarquizando niveles, puestos, recursos y demás aspectos pertenecientes a la organización. De tal manera que se puedan ejercer los controles y medidas necesarias para que todo marche bien, tomando en cuenta que estas medidas sean razonables para los empleados y que correspondan a las metas de productividad y calidad fijadas por la empresa.

Por último se deberá procurar un COMPROMISO DEL EMPLEADO ( PARTICIPACION ) de tal manera que exista la idea de que la empresa la forman todos, esto es tanto directivos como empleados tienen la oportunidad de participar en la organización invitándolos a que emitan comentarios y aporten sugerencias que seguramente ellos consideran benéficas para la organización.

### III. MOTIVACION EN EL TRABAJO

#### III.1 ASPECTOS PERSONALES DE LA MOTIVACION.

Cada hombre tiene un repertorio complejo de conductas que representan sus capacidades para actuar, es decir el ser humano posee conductas que están en potencia, pero que sólo algunas de ellas se expresan en una ocasión determinada. La conducta que se expresa representa una " REALIZACION " de un hombre, mientras que sus capacidades para conducirse representan sus " APTITUDES ", y éstas sólo pueden conocerse por medio del estudio de la realización.

La selección, intensidad y persistencia del comportamiento se hallan dentro del campo de la motivación. La unidad básica de estudio para la teoría de la motivación es una " ACTIVIDAD ". Por medio de la aptitud, comprendemos el porqué de las acciones de un hombre cuando conocemos su motivo; el motivo entonces, es una razón para expresar una actitud determinada y la motivación es una forma de expresar una aptitud que una persona posee y no se debe olvidar jamás, que el hombre es un ser que posee voluntad propia para actuar ante diversas situaciones que se le puedan presentar a lo largo de su vida y que como Pedagogos podremos ir orientando a las

demás personas para lograr que ellas realicen actividades correspondientes para alcanzar sus objetivos o metas previstos por ellos mismos con anterioridad. Es fundamental no perder de vista el final del camino, el Pedagogo deberá evitar el tomar decisiones y convencer por la fuerza a los demás de lo que se debe hacer ante determinadas circunstancias, ya que deberá de permitir a la otra persona el tomar decisiones propias, pero encauzándolo hacia su meta final.

Una situación de motivación tiene un aspecto subjetivo y otro objetivo. El subjetivo es una condición en el individuo que se llama " NECESIDAD ". El objetivo es un objetivo fuera del individuo que se puede llamar " INCENTIVO " o " FIN ".

Cuando la naturaleza de la necesidad y el incentivo es tal que la obtención del incentivo satisface a esa necesidad, definimos a la situación como una situación motivada.

Los seres humanos trabajan cuando han aprendido que al realizar algunas actividades, esto los lleva a conseguir incentivos que pueden satisfacer parcial o totalmente sus necesidades individuales y familiares según sea el caso.

"La fuerza de las necesidades y de los incentivos varía de momento a momento y de individuo a individuo."

( 33 )

La presentación del mismo incentivo producirá una situación de motivación más fuerte en individuos en los que la necesidad es intensa, que en individuos en los que la necesidad es débil. Por tanto podemos concluir que "La intensidad de la motivación puede alterarse por cambios en la necesidad ó por cambiar los incentivos". ( 34 )

### III.2 Definición de motivación

Siempre se ha dicho que las personas cooperan entre sí para obtener resultados que no lograrían en forma individual. Esto explica bien el éxito de muchas agrupaciones tanto sociales, de trabajo, de diversiones, educativas, etc..., en donde sus participantes colaboran con esfuerzos aproximadamente iguales y disfrutan de los resultados, también en forma aproximadamente igual, esto conduce al bien común, pero no olvidando que existe un interés personal para aquellas actividades en que los

---

( 33 ) Mater, R. F. Norman  
p. 351 - 353

PSICOLOGIA INDUSTRIAL

( 34 ) ibidem., p. 353



resultados se obtienen a corto plazo. Generalmente la gente que persigue fines a largo plazo ó a plazos mayores, no disfrutan de la misma colaboración entusiasta y en ocasiones el empeño inicial se abandona o se modifica.

Es por esta razón que los directores de empresas, orientadores escolares, padres de familia y en general todo ser es responsable de ayudar al desarrollo de las personas que dependan de él; deberán considerar el aspecto de motivación, como un instrumento valioso para comprender la naturaleza humana y las fuerzas que lo mueven a actuar de determinada forma; ésto en Pedagogía sirve para orientar las actividades dirigidas hacia el logro de fines o metas de los individuos en general.

Podemos definir la motivación como: " los motivos que nos llevan a hacer alguna cosa para conseguir nuestros propósitos ".

Según Mauro Rodriguez Estrada " Nuestros instintos, necesidades, deseos, propósitos, intereses, aficiones, simpatías, antipatías, fobias, gustos, son otros tantos resortes y motivos de nuestras conductas." ( 35 )

---

( 35 ) Rodriguez Estrada Mauro MOTIVACION AL TRABAJO

P. 13

Esta definición encierra lo que son los motores de nuestras acciones cotidianas, puesto que a cada momento de nuestras vidas, estamos realizando acciones las cuales son características de nuestros medios para alcanzar los fines y objetivos que cada quien posee de acuerdo a sus intereses.

Según Robbins Stephen: " La motivación es el resultado de la interacción del individuo y la situación."

( 36 )

En muchas ocasiones no existe una automotivación auténtica de la persona, en vista de que primero se busca satisfacer las necesidades propias y posteriormente las del bien común. En la motivación interviene un factor muy importante que es el de la responsabilidad.

" Tradicionalmente se ha supuesto que los educadores pueden y deben lograr una automotivación de los educandos, pero se debe tomar en cuenta las limitaciones impuestas al grado de autoridad que les haya sido delegada." ( 37 )

---

( 36 ) Robbins Stephen P. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL  
P. 123

( 37 ) Knoots Harold y O' Donnel Cyril ELEMENTOS DE LA  
ADMINISTRACION MODERNA p. 310

### III.3. TEORIAS DE LA MOTIVACION

La motivación consiste en el impulso y el deseo de las personas por emprender cierta acción, una persona puede reaccionar porque está motivada o porque no tiene otra alternativa.

Cuando una persona está motivada, busca entre diferentes alternativas y la que considera más significativa es la que elige para ejecutarla, así es probable que mediante esa acción, pueda satisfacer alguna de sus necesidades.

Antiguamente se consideraba a la motivación, desde un punto de vista del individuo y se pasaba por alto el efecto de los factores de la organización, además se suponía que la motivación primordial del empleado era el deseo ilimitado del dinero y de adquisiciones materiales. Al ser profesionales de la educación, podemos asegurar que el motor del hombre para realizar cualquier actividad no es exclusivamente el satisfacer sus necesidades económicas ya que al ser una " PERSONA " existen otra clase de factores, que pueden llenar plenamente su ser.

Antes de definir los factores de motivación más importantes, se deberán conocer en los individuos sus

fines, deseos, necesidades y valores.

Este aspecto es muy importante por lo tanto se debe señalar el punto de vista de la Motivación en la organización, ya que existe una relación muy estrecha entre los elementos de la motivación pertenecientes al individuo y los que corresponden a la organización.

Los motivadores personales de cada miembro en una organización deberán ser cubiertos por ellos mismos, puesto que varían de persona a persona; pero si el empleado no está satisfecho consigo mismo, puede ir buscando otro tipo de motivadores en la compañía que podrían permitirle su desarrollo pleno sin descartar que pueden existir variables de la propia organización que afecten a la motivación como: el diseño estructural de la organización, el ambiente de la compañía, los sistemas de comunicación y la cantidad de niveles entre otros. Es por esto que el director de cada empresa o institución deberá estar consciente de lo que cada individuo espera del lugar en donde trabaja.

En los temas que se abordan en las siguientes secciones, se describirán algunos aspectos relevantes de tres destacados autores que hacen una disertación respecto a la Motivación.

### III.3.1 TEORIA DE MASLOW. JERARQUIA DE NECESIDADES

Un modelo de activación lo constituye la teoría de Maslow, dicha teoría está basada fundamentalmente en una jerarquización de las necesidades humanas y considera que no todas las necesidades pueden expresarse de manera simultánea surgiendo así la asignación de prioridades para cada una de ellas. De esta forma las personas tienen la oportunidad de identificar diferentes niveles de necesidades ( primarias, secundaria, etc... ), y afirma que éstas deberán satisfacerse de acuerdo a su prioridad.

Si las necesidades de orden primario son satisfechas, las necesidades de orden secundario seguirán en turno para su atención de acuerdo a las prioridades establecidas y así sucesivamente se atenderán todas las necesidades hasta satisfacer las de menor prioridad.

El modelo que nos presenta Maslow, sin embargo no es aplicable a todas las personas ni a todas las situaciones, dado que existe la posibilidad de eliminar alguna de ellas en favor de otra. Además es preciso hacer notar que no todas las necesidades son iguales para cada individuo; Maslow nos proporciona una clasificación sistemática de las necesidades humanas, en donde establece una jerarquía compuesta por cinco categorías.

JERARQUIZACION DE CATEGORIAS ESTABLECIDA POR MASLOW:

1.- Necesidades Físicas y Fisiológicas

2.- Necesidades de Seguridad

3.- Necesidades de Amor y Pertenencia

4.- Necesidades de Estimación

5.- Necesidades de Autorrealización y Trascendencia

## 1.- NECESIDADES FISICAS O FISIOLÓGICAS

Son las necesidades básicas que todo individuo debe satisfacer para poder desarrollarse plenamente son necesidades de orden inferior, pero el desarrollo de éstas es de vital importancia al constituir factores de sobrevivencia tales como:

- Alimentación
- Sueño
- Reproducción
- Etc.

"La persona debe aprender a encontrar satisfactorios apropiados y también los medios para conseguirlos".( 38 )

Esto es que cada individuo es responsable de adquirir y satisfacer sus necesidades propias en una forma determinada, para llevar a cabo una vida saludable y digna.

---

( 38 ) Dicarpio, Nicolas S. TEORIAS DE LA PERSONALIDAD  
p. 361

## 2.- NECESIDADES DE SEGURIDAD

Estas necesidades son de diferentes tipos y están relacionadas con:

- Conservación del status
- Conservar y mantener el orden y la seguridad
- Mantener la estabilidad
- Procurarse Protección

Si esta necesidad no es cubierta, el individuo puede sentir temor a la pérdida de control de sus circunstancias.

Todas las personas se preocupan por tener una seguridad personal en los diferentes ámbitos en donde se desarrollan, con la intención de hacer en el futuro lo que más se conozca.

## 3.- NECESIDADES DE AMOR Y PERTENENCIA.

Esta necesidad abarca el deseo de sentirse miembro de un grupo, ya sea: familiar, laboral, social, etc...  
"Estas necesidades dependen de que exista cierto grado de satisfacción de las necesidades fisiológicas y de



seguridad". ( 39 )

Las necesidades de amor se inician con las relaciones de amistad entre individuos del mismo sexo o con personas del sexo opuesto; al cultivar esta relación de amistad con personas del sexo opuesto, es posible que se culmine una relación de pareja. Por lo tanto, la necesidad de amor es evidente en todo ser humano.

La ausencia de amor y pertenencia, generalmente se manifiesta con un sentimiento de frustración y ánimo depresivo en periodos bien definidos.

#### 4.- NECESIDADES DE ESTIMACION.

Las necesidades de estima pueden subdividirse en dos grupos: ( 40 )

- Las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo, a la estimación propia y a la autoevaluación.
- Las que se refieren al respeto a los demás como: reputación, condición, éxito social, gloria, etc.

---

( 39 ) ibidem., p. 366

( 40 ) ibidem., p. 366

Esto es que cada persona debe estar consciente de la buena realización de sus actividades, esto provocará una satisfacción personal logrando que se eleve su autoestima; después si la persona logra la plenitud en su trabajo o actividad los demás miembros de la sociedad reconocerán que él realiza su trabajo con la mayor entrega y dedicación y por ello se le considera de lo mejor, obteniendo así el respeto y reconocimiento de sus compañeros. Si esta necesidad no se satisface, se generan sentimientos de inferioridad, complejos de culpa y vergüenza.

##### 5.- NECESIDADES DE AUTORREALIZACION Y TRASCENDENCIA.

Estas varían de persona a persona, debido a que "... significa satisfacer nuestra naturaleza individual en todos los aspectos, sea lo que sea". ( 41 )

En este sentido, no importa la actividad que cada persona desempeñe, sino también la forma que utilice para llegar al fin de su autorrealización. En lo que respecta a la trascendencia; es cuando el hombre siente el deseo de contribuir a la humanidad, esto se pone de manifiesto al realizar actividades para la comunidad, actividades de

---

( 41 ) ibidem., p. 367

apoyo al prójimo y dejar en un nivel secundario el desarrollo de actividades para la satisfacción personal.

En la empresa, es importante que se vigile que los empleados tengan cubiertas sus necesidades, y para ello es importante ofrecerles algún tipo de prestación que permita crear en ellos un sentimiento de seguridad tanto personal como laboral.

### III.3.2 TEORIA EVO ALDERFER

Esta teoría es similar a la de Maslow, pero solo incluye tres categorías:

- Existencia ( E )
- Vinculación ( V )
- Crecimiento ( C )

Para Aldefer, las necesidades existenciales incluyen las que Maslow clasifica como primarias: "Requerimientos fisiológicos y de seguridad de carácter más elemental".

( 42 )

---

( 42 ) ibidem., p.263

Las necesidades de vinculación, se enfocan más al desarrollo de las relaciones interpersonales, donde se incluyen las de adaptación, persistencia, seguridad. Esto es la forma en como el individuo va a lograr adaptarse a su grupo social o de trabajo.

Las necesidades de crecimiento incluyen los factores que conforman un reto para el individuo, es aquí en donde se van a fijar metas muy altas en algunos campos para que se desarrollen y realicen algunas actividades que corresponden a los niveles de reconocimiento y necesidad de status para Maslow.

La teoría de Aldefer se basa en tres supuestos:

- 1.- "Mientras menos satisfecha se encuentra la necesidad, más imperioso es el deseo de satisfacerla". ( 43 )
- 2.- "La fuerza del deseo que lleva a satisfacer necesidades de orden superior, crece a medida que se colman requerimientos de carácter inferior". ( 44 )
- 3.- "Mientras más frustración produzca la búsqueda de

---

( 43 ) ibidem., p. 263

( 44 ) ibidem., p. 263

canales para satisfacer necesidades de más alta jerarquía, más se deseará llenar necesidades de orden inferior". ( 45 )

Según Alderfer, en circunstancias en las que las necesidades de orden superior no se satisfacen, el individuo " involucre " para atender las necesidades más básicas.

Los dos coinciden en que la intensidad de las necesidades varían en función de la manera en que se haga frente y de cómo se está atendiendo también a todas las demás necesidades.

### III.3.3 TEORIA DE HERZBERG

Herzberg desarrolló un modelo dual de la motivación, donde intervinieron factores como: el mantenimiento y la motivación propiamente dicha.

Para llegar a desarrollar esto, Herzberg entrevistó a varios empleados de una empresa, para detectar las circunstancias que provocan sentimientos negativos o positivos con respecto a la labor de cada empleado.

---

( 45 ) ibidem., p. 263

Como resultado de la investigación se encontró que los empleados citaban diferentes tipos de sentimientos, tanto positivos como negativos, en el sentido de:

- Si existían reconocimientos para ellos, esto provocaba una plena identificación con la empresa y el ánimo de continuar en ella para de realizar su trabajo de la manera más óptima.
- Otros empleados, manifestaron que la falta de reconocimiento afectaba sus relaciones laborales y ocasionaba en ellos cierto tipo de rechazo hacia la organización.

Para Herzberg existe otro ámbito en el que actúan factores que pueden conducir a sentimientos negativos, pero su ausencia no conduce a que el individuo posea sentimientos positivos. En esta investigación se concluyó que la responsabilidad actúa como satisfactor, ya que a mayor grado de ésta, y mayor confianza depositada en el individuo existe una mayor satisfacción. Cabe hacer notar que la falta de responsabilidad no lleva a la frustración, Herzberg nos señala que es muy importante en los empleados un adecuado sistema de prestaciones para que éstas actúen como un elemento de mantenimiento.

Este modelo ayuda tanto a especialistas en recursos humanos como a los administradores en general a identificar condiciones que tienen gran posibilidad de incrementar o disminuir el grado de motivación de los empleados.

#### FACTORES MOTIVACIONALES

- La labor misma
- Logros en trabajo
- Posibilidad de desarrollo
- Avance y promociones
- Reconocimientos

#### FACTORES DE MANTENIMIENTO

- Status
- Relación con los supervisores
- Relación con compañeros
- Relación con subordinados
- Políticas y administración de

la compañía

- Seguridad en el puesto
- Ingreso
- Vida personal

#### III.4 TIPOS DE MOTIVACION

Cada persona tiende a desarrollar ciertos patrones de motivación, pero en terminos generales se han identificado 4 que son considerados como los más comunes. ( 46 )

- 1.- Motivación al logro
- 2.- Motivación a la afiliación
- 3.- Motivación a la competencia
- 4.- Motivación al poder

#### MOTIVACION AL LOGRO

"El impulso que tienen algunas personas para enfrentar retos y obstáculos que se presentan al tratar de

---

( 46 ) Davis y Newstrom EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO p. 96



alcanzar sus metas." ( 47 )

Esto lo logra el individuo que desea superarse y crecer con base en el éxito, busca la autosuperación y por ello se automotiva constantemente sin importar los obstáculos que se crucen por su camino; no pierde nunca de vista su fin aunque procura los medios para alcanzarlo, el logro es más importante por sí mismo y no por las recompensas que lo acompañan.

## 2.- MOTIVACION A LA AFILIACION

"Es el impulso de relacionarse socialmente con la gente. " ( 48 )

Este tipo de personas trabajan mejor cuando se les reconocen sus actividades positivas y su colaboración, suelen seleccionar amigos para que trabajen en su equipo en vista de que se encuentran más satisfechos entre ellos, desean libertad para relacionarse de la mejor manera y buscan tomar decisiones en equipo para fortalecer las relaciones del grupo, mediante el mutuo apoyo, la

---

( 47 ) Davis y Newstrom EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO p. 96

( 48 ) ibidem., p. 97

libre expresión y la confianza.

### 3.- MOTIVACION POR LA COMPETENCIA

"Es un impulso por realizar un trabajo de alta calidad". ( 49 )

Buscan la excelencia en su trabajo, son sumamente creativos en la resolución de problemas. Lo más importante es que se benefician de sus experiencias, desempeñando un buen trabajo por su propia satisfacción interna y por el reconocimiento de los demás.

Suelen subestimar la importancia de las relaciones humanas en el trabajo.

### 4.- MOTIVACION POR EL PODER

"Es un impulso por influir en los demás y modificar situaciones. " ( 50 )

Desean causar impacto en su organización y ya que lo logran, podrán usarlo constructivamente. Son excelentes

---

( 49 ) ibidem., p. 98

( 50 ) ibidem. p. 97

personas cuando su impulso va orientado al poder institucional y no al poder personal. Buscan el poder por medios legítimos y alcanzando posiciones de liderazgo mediante el desempeño exitoso.

Conociendo este tipo de motivaciones el jefe o director de la empresa, podrá tratar con sus empleados, de manera diferente de acuerdo a los patrones de motivación que cada uno tenga.

### III.5 SATISFACCION EN EL EMPLEO

La satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos tanto positivos como negativos que se van dando en los empleados de acuerdo a como ellos perciben su trabajo. " La satisfacción en el trabajo es un sentimiento de relativo placer o dolor que difiere de los pensamientos objetivos y de las intenciones en el comportamiento." ( 51 )

La fuente de la satisfacción en el trabajo es cuando los empleados se incorporan a la empresa, llevan con ellos una serie de deseos, anhelos y experiencias que se

---

( 51 ) Davis y Newstrom EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO p. 114 - 115

combinan para formar las expectativas del mismo. La satisfacción en el trabajo expresa el grado de concordancia entre las expectativas que cada persona genera y las compensaciones que el empleo provee.

La satisfacción en el trabajo tiene muchas dimensiones, puede representar una actitud general o ciertas partes del trabajo de un individuo. La satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción vital.

La naturaleza del ambiente externo del individuo influye en los sentimientos que tenga del trabajo.

### III.5.1 BENEFICIOS EN LA SATISFACCION EN EL TRABAJO

Esto generalmente se mide con base en encuestas practicadas a los mismos empleados de la empresa con el objeto de obtener resultados más precisos de lo que sucede en la compañía.

Se pueden detectar varios beneficios en cuanto a los satisfactores en el trabajo, como por ejemplo:

#### 1.- Comunicación

2.- Mejoramiento de las Actitudes

3.- Necesidades de Capacitación

4.- Beneficios Sindicales

5.- Planeación y Conducción de Cambios

#### 1.- COMUNICACION

Al realizar la encuesta al personal de la empresa es evidente que al finalizar ésta, se discutirán las respuestas entre compañeros. Esto será positivo para los jefes de departamento y de Área, ya que podrán conocer las inquietudes de sus empleados y su manera de pensar y les será más fácil conocer esto a través de las respuestas indirectas que los empleados expresaron de manera coloquial entre sus compañeros, que si hubieran sido interrogados por el director.

#### 2.- MEJORAMIENTO DE LAS ACTITUDES

Para algún tipo de empleados, la encuesta es una manera de expresarse y desahogarse emocionalmente, esto a diferencia de tener una comunicación interpersonal cara a cara con el jefe inmediato. Además, de esta forma el empleado siente que es tomado en cuenta y esto se verá

reflejado al expresarse mejor hacia las autoridades.

Por el hecho de sentir que se le toma en cuenta, el empleado tomará una actitud positiva pensando en que se le ofrecerán soluciones positivas a los problemas planteados en las respuestas del cuestionario, y esta actitud se manifiesta de manera general con todos los empleados.

### 3.- NECESIDADES DE CAPACITACION

Como la mayoría de los empleados está supervisado, este tipo de cuestionarios sostienen preguntas referentes a las habilidades y conocimientos de todo el personal y es aquí cuando se podrán detectar las diversas fallas o vicios de la organización o del personal.

La capacitación, no se propone de una manera agresiva, se procura establecer una buena comunicación y se hace evidente la necesidad de capacitación para mejorar las destrezas de cada empleado.

### 4.- BENEFICIOS SINDICALES

Este tipo de encuestas es una manera de saber lo que los trabajadores necesitan y sin lugar a dudas es un

recurso vital para los sindicatos, los cuales deben estar atentos para apoyar en todo momento a la organización y sobre todo en la fase del levantamiento de información con el objeto de crear un ambiente de confianza entre los empleados. Con el levantamiento de información, el sindicato y la empresa estarán en posibilidades de detectar lo que los trabajadores necesitan y podrán hacer evaluaciones de los problemas planteados para su solución.

#### 5.- PLANEACION Y CONDUCCION DE LOS CAMBIOS

Es importante para un gerente, el evaluar la conducta que tienen sus empleados con respecto a los nuevos cambios que se presenten en la compañía ( políticas y programas de trabajo ). Estas encuestas sirven para evaluar la respuesta real al cambio y estudiar su éxito o fracaso.

#### III.5.2 FACTORES INTRINSECOS Y EXTRINSECOS

Todo ser humano que pertenece a cualquier agrupación busca satisfacer sus necesidades por medio de ésta, como ya se mencionó anteriormente, el trabajo es una actividad que desarrolla al hombre cotidianamente y mediante la cual busca satisfacer sus necesidades intrínsecamente.

Existen diversos factores que influyen

directamente en la dinámica del empleo tales como:

**FACTORES:**

**1.- FACTORES INTRINSECOS**

- 1.1.- El pago
- 1.2.- Seguridad en el Empleo
- 1.3.- Participación y Reconocimiento Individual
- 1.4.- Posición Profesional

**2.- FACTORES EXTRINSECOS**

- 2.1.- Supervisión
- 2.2.- Sexo
- 2.3.- Edad

**3.- FACTORES DIVERSOS**

- 3.1.- Inteligencia
- 3.2.- Experiencia en el Trabajo

**1.- FACTORES INTRINSECOS**

**1.1.- EL PAGO**

Para los trabajadores es realmente importante la propia satisfacción del empleo y el reconocimiento de los méritos personales, pero a su vez no se pueden desligar estos aspectos con el pago que reciben ellos mismos de



acuerdo con el trabajo que cada uno desempeña. Si bien esto es cierto, el salario es su principal motor de acción del trabajador, dado que deberá cubrir sus necesidades propias y las de sus familiares. Es por esto que el empresario debe poner mucha atención al respecto, tratando de hacer una constante evaluación de sus salarios con respecto a los del mercado; de lo contrario el trabajador al establecer comparaciones notará las diferencias con respecto a su sueldo y esto puede ser una causa importante en la rotación del personal.

#### 1.2.- SEGURIDAD EN EL EMPLEO

Cualquier empleado puede sentirse seguro en su trabajo si crea una conciencia de calidad y responsabilidad al realizarlo. Esta es una situación que requiere de fomentarse en el ambiente laboral, haciendo notar que un elemento con estas características se convierte en un recurso necesario y eficaz para la compañía y por lo tanto esta persona no deberá preocuparse por el desempleo o por los recortes de personal.

Por el contrario, aquellas personas que no tienen idea de lo que es un trabajo de calidad y a las cuales continuamente se les hacen observaciones por su irresponsabilidad en el trabajo, son el grupo que

permanentemente sufrirá por el desempleo y por los recortes de personal.

#### 1.3.- PARTICIPACION Y RECONOCIMIENTO INDIVIDUAL

Esta participación y reconocimiento produce en los empleados una sensación de satisfacción y de orgullo personal por lo que ellos representan en la empresa; y es por esta razón que se debe hacer énfasis sobre la importancia que tiene sobre los empleados, el reconocimiento de la empresa cuando se cumplen con sus objetivos y tareas encomendadas.

#### 1.4.- POSICION PROFESIONAL

De este factor depende muchas veces el grado de satisfacción del empleado. "Cuanto más alta sea la posición dentro de la jerarquía profesional, tanto más probable es que informe sentirse satisfecho con su empleo". ( 52 )

---

( 52 ) Siegel, Laurence PSICOLOGIA INDUSTRIAL p. 345

## 2.- FACTORES EXTRINSECOS

### 2.1.- SUPERVISION

Debe existir una relación amistosa entre supervisores y subordinados para generar un clima favorable de trabajo, así como aumentar la confianza entre ellos para generar una comunicación permanente.

### 2.2.- SEXO

En este punto se han hecho diversos estudios en donde se comprueba que con mayor frecuencia las mujeres se encuentran más satisfechas en el empleo que los hombres. Esto es debido a que el trabajo es un elemento poco absorbente para ellas y por lo tanto de menor importancia para su posición social. En cambio para los hombres resulta de suma importancia el reconocimiento en el trabajo ya sea por medio de promociones o de ascensos.

### 2.3.- EDAD

"Con la edad el empleado aumenta su satisfacción en el empleo". ( 53 )

---

( 53 ) Siegel, Laurence

PSICOLOGIA INDUSTRIAL p. 347

Esto es debido a que algunas personas realizan actividades diferentes durante su vida y ello les permite ir descubriendo nuevas formas de desempeñarse, para encontrar así aptitudes que jamás hubieran podido desarrollar si su trabajo hubiere sido una actividad rutinaria. Al cabo del tiempo se darán cuenta que a medida que su edad avanza, su satisfacción del empleo aumenta debido a que se someten a procesos sucesivos de perfección en las actividades que realizan.

### 3.- FACTORES DIVERSOS

#### 3.1 INTELIGENCIA

La inteligencia no parece ser un factor determinante para la satisfacción o frustración en el empleo, sin embargo, ésta tiene una importancia considerable cuando se establece una relación con la naturaleza del trabajo que se realiza.

Esta situación la podemos observar, entre empleados para quienes el trabajo carece de importancia y no representa un reto y empleados para los cuales las actividades que realizan satisfacen sus capacidades intelectuales y provocan en ellos la satisfacción.

Para los primeros existe un sentimiento de frustración generado por su incapacidad y evidentemente por la falta de reconocimientos de la organización. Para los segundos representa permanentemente un reto, pero finalmente bien reconocido ya sea con promociones o ascensos.

#### 4.2 EXPERIENCIA EN EL TRABAJO

La experiencia en el trabajo está relacionada con la satisfacción del mismo, el empleado recién ingresado parece sentirse a gusto en el trabajo que desarrolla pero el personal antiguo comienza a notar que después de varios años en la empresa no es ascendido ni remunerado económicamente y que su labor no tiene futuro. Esto provoca un descenso en la satisfacción y es por ello que los superiores deben mantener una comunicación constante con el personal y motivarlo para generar sensaciones de satisfacción personal que puedan verse reflejadas en el ámbito laboral.

#### III.5.3 EL SUELDO COMO FUENTE DE MOTIVACION Y SATISFACCION

El sueldo no es un motivador primario, su importancia depende de cada individuo. El sueldo se utiliza como medio para satisfacer otras necesidades además de la supervivencia, esto no implica el resolver exclusivamente

las necesidades materiales, significa un logro o un reconocimiento de las tareas desarrolladas, lo que motiva el deseo de lograr el éxito en el trabajo.

Existen diversas formas para fijar los sueldos en las empresas; el procedimiento que normalmente se utiliza, consiste en hacer periódicamente un análisis de puestos y salarios y basados en esta información se tendrán elementos de comparación para determinar como se está pagando.

Factores considerados para determinar el salario:

- Los objetivos logrados.
- La responsabilidad requerida para cada puesto.
- Los méritos de cada trabajador.

Analizada esta información, se requiere de una persona con cualidades particulares para hacer los reconocimientos verbales o económicos de cada empleado según el caso ya que es común en las empresas tener los mismos puestos en diferentes áreas y éstas deben ser tabuladas con el mismo salario.

Los reconocimientos verbales, escritos o económicos, generalmente producen inconformidad en puestos similares

de diferentes Áreas, sin embargo la empresa tiene el derecho y debe hacer este tipo de reconocimientos a las personas que lo ameriten.

Las empresas no pueden ignorar los valores que existen en la sociedad, por lo tanto el mejor método de remuneración dependerá de las normas éticas que una sociedad desee conservar.

"La moral cambia gradualmente con el tiempo y la industria debe tomar en cuenta las condiciones existentes y las tendencias que más aporten a la vida". ( 54 )

"Es posible establecer sistemas de remuneración que incrementen la producción, fomentando las diferencias individuales y que al mismo tiempo no se opongan al desarrollo social y al progreso". ( 55 )

#### III.5.4. LA IMPORTANCIA DEL SALARIO EN EL TRABAJO

El salario se paga por hora o por día, aunque éste se liquide periódicamente.

---

( 54 ) Mater, Norman

PSICOLOGIA INDUSTRIAL p. 390

( 55 ) ibidem., p. 391

El sueldo se paga por catorcena o quincena, según las políticas de la empresa, debiendo de anticipar esto al personal en el momento en que ingresa a la compañía. Según Fernando Arias Galicia el salario es: " La retribución que debe pagar el patrón al empleado por su trabajo " ( 56 )

CLASIFICACION DE SALARIOS:

- 1.- POR EL MEDIO UTILIZADO PARA EL PAGO.
- 2.- POR SU CAPACIDAD ADQUISITIVA.
- 3.- POR SU CAPACIDAD SATISFACTORA, EL SALARIO PUEDE SER:
- 4.- POR SUS LIMITES, EL SALARIO SE DIVIDE EN:
- 5.- POR RAZON DE QUIEN PRODUCE EL TRABAJO O RECIBE EL SALARIO.
- 6.- POR LA FORMA DE PAGO.

1.- POR EL MEDIO UTILIZADO PARA EL PAGO.

- 1.1.- SALARIOS EN MONEDA Este es el que se puede pagar al empleado en papel

---

( 56 ) Arias Galicia Fernando ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS p. 195.



billete o monedas.

1.2.- SALARIOS EN ESPECIE Este es el que se puede pagar con comida, productos, habitación, servicios, etc...

1.3.- PAGO MIXTO Es el que se paga parte en moneda y parte en especie.

2.- POR SU CAPACIDAD ADQUISITIVA.

2.1.- SALARIO NOMINAL Esta es la cantidad de unidades monetarias que se entregan al trabajador a cambio de su labor. Este pago será por hora por día, por semana o por trabajo realizado.

2.2.- SALARIO REAL Es la cantidad de bienes y servicios que el trabajador pueda adquirir con el salario total que percibe. " Es la

remuneración del  
trabajador expresada en  
una cantidad de bienes  
directos. " ( 57 )

3.- POR SU CAPACIDAD SATISFACTORA, EL SALARIO PUEDE SER:

3.1.- INDIVIDUAL            Basta para satisfacer  
las necesidades del  
trabajador.

3.2.- FAMILIAR            Se puede subdividir en  
absoluto y relativo.  
Sustentación de una  
familia normal ( esposa y  
cuatro hijos ) o  
sustentación de familias  
concretas ( esposa y seis  
o más hijos )

4.- POR SUS LIMITES, EL SALARIO SE DIVIDE EN:

4.1.- MINIMO            Permite sustancialmente  
la satisfacción de

---

( 57 ) ibidem, p. 195

necesidades del trabajador o de su familia; éste se subdivide en legal y contractual.

**LEGAL Y CONTRACTUAL:** El legal es aquel que marca la ley y el contractual es aquel que se otorga por una contratación libre en determinada rama o empresa.

**MINIMO LEGAL:** El minimo legal a su vez se subdivide en general y profesional. El general es el que se paga obligatoriamente a toda clase de labores.

**MINIMO PROFESIONAL:** El profesional debe cubrirse como minimo a determinadas actividades por considerarse que su calificación exige para ellas una remuneración

mayor.

4.2.- MAXIMO

Este es el más alto que permite a la empresa una producción costeable. Este se otorga generalmente a altos ejecutivos o directivos.

5.- POR RAZON DE QUIEN PRODUCE EL TRABAJO O RECIBE EL SALARIO

5.1.- PERSONAL

Es el personal que produce y también quien sostiene a la familia (normalmente es el padre).

5.2.- COLECTIVO

Se produce generalmente entre varios miembros de la familia, que aportan su sueldo para el sostenimiento de la familia o grupo.

5.3.- DE EQUIPO

Se paga en bloque a un

grupo de trabajo, quedando a criterio de este equipo la distribución del salario entre ellos.

## 6.- POR LA FORMA DE PAGO

### 6.1.- SALARIO POR UNIDAD DE

TIEMPO

Solo toma en cuenta el tiempo que el trabajador pone su fuerza de trabajo a disposición del patrón. Tomando una jornada de ocho horas como base.

### 6.2.- SALARIO POR UNIDAD DE

OBRA

Es aquel en el que el trabajo se computa de acuerdo con el número de unidades producidas, a destajo.

### 6.3.- SALARIO DIRECTO O

INDIRECTO

Según se trate de lo que expresamente se paga como salario o del complemento

de otras prestaciones  
adicionales a la empresa.

Existen cuatro elementos principales para establecer  
y determinar la remuneración del trabajo, estos son:

- El salario mínimo
- El salario del puesto
- El pago al mérito del trabajador en su puesto
- El pago a la productividad o eficiencia.

#### SALARIO MINIMO

Este se marca de acuerdo a la legislación laboral mexicana, y será la menor cantidad que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo. Este se supone debe ser suficiente para satisfacer las necesidades que una cabeza de familia, deberá cubrir en el orden material, social, cultural y de educación obligatoria a sus hijos. Estos salarios deben cambiar de acuerdo a la entidad federativa que se trate, puesto que las circunstancias son diferentes para cada entidad y están en función de la zona económica de cada región a nivel nacional. Se debe hacer notar que la mayoría de la población conforman la clase baja del país, siendo éstos los que perciben el salario mínimo, dando

como resultado que sus necesidades no puedan ser satisfechas por completo puesto que son familias numerosas, siendo lógicamente el salario mínimo insuficiente para ellos.

#### EL SALARIO DEL PUESTO

Es muy importante que en las compañías exista una evaluación y análisis de puestos, esto con la finalidad de determinar el salario que se asignará a cada puesto de acuerdo a las responsabilidades y requerimientos del mismo. Por lo tanto, se debe asignar un sueldo adecuado a cada puesto, el cual está en función directa con las características del mismo, pero lo que no se puede aceptar es elegir a un candidato para cubrir una vacante solamente porque éste haya aceptado un sueldo ofrecido, la vacante se deberá otorgar a aquel que cumple con los requisitos indispensables para el puesto.

#### EL PAGO AL MERITO DEL TRABAJADOR EN SU PUESTO

Este pago se determina dependiendo del puesto, pero conforme se va desarrollando el empleado, según el interés que demuestre, sus aptitudes, entusiasmo y los buenos resultados, el salario aumentará según los méritos.

## EL PAGO A LA PRODUCTIVIDAD O EFICIENCIA

Este tipo de sistemas toma en cuenta, la eficiencia con la que el individuo trabaja, es decir, la cantidad de productos que termina en un tiempo marcado o el que emplea para hacer determinada unidad de trabajo.

### III.5.5 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA DETERMINACION DE LOS SALARIOS.

#### EL PUESTO

En nuestra sociedad está muy clara la necesidad de establecer puestos a nivel organizacional, y por supuesto, de acuerdo a la categoría del puesto se determinan los salarios de los mismos. El puesto no lo hace la persona, éste está conformado por "el conjunto de funciones y requisitos que debe llenar todo trabajador en esa unidad laboral". ( 58 )

#### LA EFICIENCIA

Es muy lógico y normal que se tome en cuenta "LA

---

( 58 ) Reyes Ponce Agustín ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS p. 26



FORHA" en como el puesto se está llevando a cabo; como seres individuales con esencia única e irrepetible no podemos actuar de igual forma unos respecto a otros.

La eficiencia comprende los elementos de :

Cantidad, calidad, creatividad, etc.

Estos factores exigen que sean tomadas en cuenta las necesidades del trabajador y las posibilidades de la empresa para la fijación del salario.

### III.5.6 EL ASPECTO MORAL DEL SALARIO

El salario es la remuneración económica que el patrón debe dar al empleado a cambio de un servicio, esto queda asentado en un contrato, pero aquí además de la firma del mismo debe existir la confianza del patrón bajo el supuesto que el empleado cumplirá con sus obligaciones y por otro lado del empleado que espera que el patrón respete sus derechos. Esta relación se da bajo la intervención de la justicia la cual dará a cada quien lo que le corresponda. "Al trabajador hay que fijarle una remuneración que alcance a cubrir el sustento suyo y el de su familia". ( 59 )

---

( 59 ) ibidem., p 23

Por esta razón el empresario debe estar consciente de la situación del trabajador y procurar así que sus empleados reciban un salario justo que corresponda a la actividad que realiza para que estos puedan cubrir sus necesidades y las de su familia. Esto es verdaderamente importante para la sociedad ya que ayudará a que la economía pueda desarrollarse adecuadamente.

Así como existe un mínimo por debajo del cual sería injusto el salario para los obreros, también hay un máximo por arriba del cual sería injusto que las empresas pagaran. Un nivel de salarios muy alto, sería incosteable para las empresas y podría originar con esto la quiebra de las empresas con lo cual se afectaría a los demás empleados al cerrarse la fuente de trabajo.

Al vivir en una sociedad cuyo objetivo principal es ver por el bien común, con respecto a los salarios, la característica principal será la justa proporción entre los salarios, tanto interna como externamente a la empresa. "Los salarios deben guardar dentro de la empresa una justa proporción con la importancia de las labores que remuneran, para que pueda realizarse el bien común interno". ( 60 )

---

( 60 ) ibidem., p. 25

### III.6 VALORACION DE PUESTOS

En primer lugar, toda organizaci3n debe crear un organigrama propio de su compa1ia, esto es para establecer jerarquias dentro de ella, esto se har1 bajo el criterio de la eficiencia de la producci3n. Para todo empleado es de gran importancia el saber a que persona deber1 reportarle y a quien deber1 obedecer.

"La importancia del trabajo debe reflejarse en el monto del salario que por 3l se paga, de modo que las remuneraciones guarden un orden y dentro de 3l, una distancia relativa proporcional a la categor1a o valor de los puestos correspondientes". ( 61 )

Es relevante el darse cuenta que es la persona la que hace el puesto y no viceversa; actualmente en nuestra sociedad solemos confundir 3sto y pensamos que la persona "vale" por el hecho de tener un puesto jer1rquico alto dentro de una compa1ia, sin embargo esto es una mentira. Existen algunas causas que disminuyen indebidamente el valor del puesto, tales como: los favoritismos, presiones sindicales, falta de conocimiento del puesto, escasez de un tipo determinado de trabajadores, etc...

---

( 61 ) ibidem., p. 39

"La valuación de puestos permite afrontar sobre bases objetivas, tales como la línea de salarios, las circunstancias que puedan sobrevenir y resolver los problemas relativos, con un criterio técnico pre-establecido". ( 62 )

### III.6.1 METODOS DE VALUACION DE PUESTOS

Para la valuación de puestos, existen cuatro métodos que son señalados a continuación:

- Método de Alineamiento
- Método de Escalas o Grados Predeterminados
- Método de Comparación de Factores
- Método de Valuación de Puntos

#### METODO DE ALINEAMIENTO

Es un procedimiento basado en una estimación subjetiva o de sentido común, respecto a la importancia que en términos generales suele concederse a cada puesto. Se deberán ordenar los puestos, tener en cuenta la antigüedad y los méritos particulares de cada trabajador, sólo que en tal caso, se desvirtúa la objetividad tan

---

( 62 ) ibidem., p. 41

necesaria en los sistemas de valuación.

#### METODO DE ESCALAS O GRADOS PREDERTERMINADOS

Consiste fundamentalmente en:

- Establecer categorías o grados de ocupación.
- Elaborar una definición para cada una de ellas.
- Clasificar y agrupar los puestos en forma correspondiente a los grados y definiciones anteriores.

#### METODO DE COMPARACION DE FACTORES

Este método se conforma de tres partes:

- La ordenación de los "puestos típicos", en función de diversas características generales, denominadas comúnmente como "factores".
- La asignación de un valor monetario a cada uno de ellos.
- La combinación ponderada de ambos resultados, para establecer un rango entre los puestos valuados.

## METODO DE VALUACION POR PUNTOS

Es el que mayores ventajas ofrece para la correcta administración de sueldos y salarios. Es un sistema técnico mediante el cual asignamos ciertas cantidades de valor denominadas "puntos" a cada una de las características fundamentales de los puestos, mismas que designamos con el nombre de "factores". Este sistema opera básicamente con las siguientes consideraciones:

- Comparar los factores o características de un puesto, con una serie de modelos o definiciones.
- Dar a los mismos un valor o calificación particular, el cual es determinado por comparación.
- Asignar a cada puesto así valuado "en puntos" el sitio que le corresponda en una escala de salarios previamente establecida con base en métodos estadísticos.

Existen también otros métodos de valuación, el de HAY que es una refinación estadística del método de puntos y el de JACQUES, que tiene en cuenta el tiempo en el cual la persona puede trabajar en forma independiente y sin supervisión; sin embargo el primero ha tenido una

aceptación mayor en los últimos años.

### III.7 ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

Toda empresa debe estar al día en cuanto a los avances y técnicas de pago, para mantener un nivel competitivo o de vanguardia dentro del sector en donde participa y con estos recursos podrá ofrecer a sus clientes un servicio de calidad ya sea en sus productos o servicios.

Existen diversos instrumentos para lograr que los empleados se mantengan fieles a la empresa y que cooperen constantemente para obtener altos niveles de producción y ventas; pero la principal recompensa es el pago en forma de sueldos y salarios, este pago es reconocido generalmente como remuneración, pero existen otras formas de pago económico no salarial tal como las prestaciones o pago complementario.

#### III.7.1 POLITICAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DE PAGO

Las políticas son parte importante del sistema total de compensaciones. Su importancia radica indiscutiblemente en la relación con los costos de mano de obra, de producción y de la eficiencia de los empleados.

Para lograr esto, es necesario conocer la "IDEOLOGIA DE LA COMPANIA", y saber si la empresa desea que sus empleados estén bien pagados proporcionalmente respecto a las labores que realizan. En nuestra sociedad el recibir un buen sueldo, significa que la compañía reconoce en el empleado su labor y por lo tanto aquella lo considera como una persona exitosa.

El pago debe ser justo aunque las técnicas de medición y de ajuste varíen de acuerdo a la empresa de que se trate. El concepto de justicia de los empleados se centra en los sueldos base relativos y éstos deben ser pagados tomando en cuenta su relación con el trabajo, así trabajos similares tendrán sueldos similares.

El pago es la manifestación directa de la actitud general de la compañía hacia sus relaciones con los empleados, esto no significa que el pago debe ser alto para demostrar una buena relación, mas bien refleja interrelaciones entre la administración del personal y los sueldos. Las declaraciones de política sobre relaciones con los empleados, deben incluir las actitudes de la compañía hacia asuntos claves de sueldos y salarios como el nivel de sueldos y salarios, problemas de abastecimiento de los recursos humanos, factores del mercado de la mano de obra, relaciones del sindicato y la



compañía y enfoque de la función que tienen la habilidad y la antigüedad en el establecimiento de bases determinadas.

#### MERCADOS DE MANO DE OBRA

En cualquier mercado existe la curva de oferta y demanda a un precio que los consumidores desean pagar y al que los vendedores propongan vender, creando así el mercado de sus ofertas. La mano de obra no es un factor homogéneo, es una mezcla compleja, ya que los procesos de comunicación por los cuales los compradores y los vendedores llegan a establecer un precio, no son claros.

Las compañías que buscan empleados no se ponen en contacto con todas las personas disponibles y apropiadas para llenar sus vacantes; por otro lado, las personas que desean emplearse no visitan a todas las compañías que ofrecen empleo. Por estas razones los departamentos de recursos humanos muchas veces se ven presionados para tomar una decisión y finalmente tratan de hacerlo considerando de todas las alternativas disponibles la que ellos consideran mejor.

No cabe duda que el mercado de la mano de obra tiene impacto sobre los sueldos y salarios y generalmente las compañías tratan de definir varios mercados de mano de

obra en los que operan. Una vez encontrados sus mercados de mano de obra, las compañías tratan de discernir sobre los sueldos y salarios básicos prevalecientes para los tipos de mano de obra en que están interesados. Para determinar las escalas de sueldos y salarios en el mercado, el departamento de sueldos y salarios realiza periódicamente encuestas de sueldos.

#### VARIACIONES ENTRE LOS INDIVIDUOS

Los sistemas de sueldos y salarios, ayudan a un gerente a hacer distinciones objetivas entre los individuos, generalmente el sistema proporciona clasificaciones de sueldos y salarios que contienen un plan de escalas o grados para cada tipo de trabajo. Los grados asignan valores a lo largo de una distribución jerárquica de responsabilidades y tareas a lo largo de una escala que registran las variaciones en habilidad y actuación.

#### MOTIVACION

Un problema importante para las políticas de sueldos y salarios de la compañía y para las políticas de relaciones con los empleados en todas las áreas, es el grado en que varias formas de compensación estimulan y

motivan al empleado originando en el varias clases de conductas deseadas.

#### PRESIONES EXTERNAS

Dentro de éstas, se encuentran las presiones del público, del gobierno y de los sindicatos. Los sentimientos del público acerca de los problemas de sueldos, pueden ser inquietantes si tales problemas son conocidos por el público o si parecen una amenaza al bienestar general. Actuando por el interés público, los gobiernos federal y estatal aprueban leyes, expiden decretos y establecen comités y comisiones de la compañía. El gobierno no solo regula las negociaciones que incluyen determinaciones de sueldos, sino que también insiste en mantener una economía generalmente estable y progresista.

#### III.7.2 PROCEDIMIENTOS DE SUELDOS Y SALARIOS

En las empresas pequeñas no existe tanto problema en cuanto a la determinación de los sueldos y los salarios, el reducido número de empleados permite definir puestos con mayor facilidad y por consiguiente asignar los sueldos y salarios para cada puesto en la organización. Sin embargo en la medida en que la empresa es más grande los niveles de control, de coordinación, de definición de

puestos y de asignación de sueldos y salarios son más complejos y no será posible que un gerente trabaje solo en esta área requiriéndose de asesorías profesionales o apoyos adicionales. A veces el departamento decide dividir las responsabilidades de administración de sueldos por hora y administración de sueldos en dos gerentes.

Desde el punto de vista de la organización, la administración de sueldos y salarios presenta problemas difíciles en la solución de situaciones de centralización y descentralización.

Inconvenientes:

Pueden surgir problemas geográficos cuando una compañía tiene sus oficinas centrales en el D.F. y sucursales en los estados de la república.

- Deben existir los mismos tabuladores de salarios para oficinas centrales y sucursales?

Se han realizado muchas encuestas en cuanto a esto y los resultados indican que los costos de la vida varían en función de la zonas geográficas del país, por lo que el pago de salarios debería ser muy diferente. Aunque se supone que la administración nacional o regional de

salarios reconcilia la necesidad de control central y da uniformidad interna con la necesidad de ajustarse a las condiciones locales. Por otra parte, una completa autonomía local mediante una descentralización completa que conduce a lo imprevisto y a una administración de salarios no uniforme por parte de los gerentes en virtud de que les hace falta tiempo y habilidades para llevar a cabo sus funciones sin preocuparse por asuntos de sueldos y salarios de la compañía.

La jurisdicción de la responsabilidad de las unidades de sueldos y salarios en el departamento de relaciones con los empleados incluye a la asesoría sobre políticas generales de pago, administración de los planes de descripción de tareas y evaluación de puestos, el estudio de los niveles y estructuras de sueldos, el estudio del mercado de la mano de obra y la realización de encuestas y salarios, la verificación de que se cumpla con las leyes estatales y federales, el mantenimiento de registros y la preparación de informes y la verificación y preparación de la información.

### III.7.3 EVALUACION DEL TRABAJO

Este es el procedimiento por el cual un administrador de sueldos desarrolla una estructura de sueldos equitativa para un grupo particular de empleados. "La evaluación de puestos utiliza sueldos bases relativos como concepto de pago equitativo cuando los trabajos son pagados de acuerdo a su relativa importancia y dignidad". ( 63 )

Con frecuencia se asigna la responsabilidad del proceso de evaluación de trabajos a un equipo del grupo de administración de sueldos y salarios.

Existen cuatro sistemas ampliamente usados en la evaluación de trabajos:

- Sistema de Escala
- Sistema de Clasificación de Trabajos
- Sistema de Métodos de Comparación de Factores
- Sistema de Puntuación

El cuarto método es el más usado, los dos primeros son subjetivos y no son cuantitativos en su enfoque.

---

( 63 ) Macfarland E. Dalton      ADMINISTRACION DE PERSONAL  
TEORIA Y PRACTICA      p. 730

Todos los métodos tienen elementos subjetivos, pero el sistema de puntos es el más objetivo, aunque todos requieren del análisis de puestos.

#### III.7.4 PLANES DE AJUSTES DE SUELDOS

"Las negociaciones colectivas han influido mucho en el desarrollo de los planes de ajuste de sueldos". ( 64 )

Las mismas negociaciones de los contratos proporcionan las oportunidades de tal ajuste, concentrados en cláusulas que estipulan los mismos sueldos. Estas cláusulas tienen el propósito de mantener para los empleados el poder adquisitivo de la moneda de sus sueldos durante el tiempo en que el contrato esté en vigor. Las cuotas de sueldos automáticamente crecen o disminuyen periódicamente con los cambios en el costo de la vida y son medidos por un índice que se eligió por acuerdo general. Los elementos críticos de los planes del costo de la vida, son la frecuencia o tiempo de la revisión del índice y la tasa de ajuste de sueldos al movimiento del índice.

---

( 64 ) ibidem, p. 735

#### IV. ROTACION DE PERSONAL

##### IV.1 DEFINICION DE ROTACION DE PERSONAL

Existen diversas causas por las cuales el personal de una empresa puede decidir abandonarla cambiando de empleo, en este capítulo se analizarán diversos factores que pueden contribuir a la solución de este problema y determinar la naturaleza de los deseos y necesidades del empleado. Muchas veces para la compañía es difícil establecer métodos democráticos para los empleados en cuanto a las satisfacciones personales de necesidades. "Es importante satisfacer las necesidades que existan en la población de empleados en lugar de satisfacer las necesidades que los directores creen que deberían existir". ( 65 )

"El análisis de la rotación de personal, pone de manifiesto la naturaleza de las necesidades existentes de los diversos grupos de empleados, aún cuando los empleados no conozcan su naturaleza o sean incapaces de expresarla con palabras". ( 66 )

---

( 65 ) Mater, Norman. PSICOLOGIA INDUSTRIAL p. 564 - 565

( 66 ) ibidem., p. 565



Para descubrir que tipos de necesidades se deben cubrir en la compañía y para lograr un mayor aprovechamiento de los recursos, tanto materiales como humanos, se pueden utilizar algunos métodos, por ejemplo:

- Cuestionarios para el personal, que permitan medir el grado de insatisfacción de los empleados.

El diagnosticar las insatisfacciones de las relaciones del personal, puede evitar que las circunstancias se agraven y así ofrecer alternativas posibles de solución para erradicar situaciones negativas para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Hay que tener presente que la empresa tiende a crecer y para ello debe fomentar el desarrollo de valores sociales que son característicos de la naturaleza humana; esto se debe tener en cuenta a cada momento puesto que la empresa debe cuidar y procurar el desarrollo de sus empleados y éstos deben ser tratados en forma digna, dándoles la oportunidad de desarrollarse tanto laboral como personalmente.

#### IV.2 COSTE DE LA ROTACION DE PERSONAL

"Un conocimiento de los factores básicos que evitan la rotación de personal puede lograr que se reduzca la proporción de la rotación y que se cree un ahorro en el coste de la contratación y de la formación profesional".

( 67 )

El reemplazar al personal que ya tiene bastante antigüedad en la empresa, puede requerir la contratación y la formación de varios hombres antes de que se encuentre otro empleado por tiempo permanente. De igual forma, los nuevos empleados al ser inexpertos o no poseer los conocimientos suficientes ni conocer los posibles riesgos de su nuevo trabajo, pueden ocasionar muy a menudo accidentes o destrozos, así que el coste de reemplazar a un hombre, puede exceder lo estimado y costar muchos miles de millones de pesos a la empresa.

Otro aspecto importante de la rotación de personal, es que refleja las condiciones de la compañía en la sociedad, una compañía con alto índice de rotación, está mal considerada tanto por los empleados como por la sociedad. Sin embargo, analizando las causas de la rotación, podemos considerar que los sistemas son defectuosos.

---

( 67 ) *ibidem.*, p. 541

#### IV.2.1 TIPOS DE CAUSAS DE LA ROTACION DE PERSONAL

"Las nuevas formas inevitables de la rotación son factores constantes e influyen sobre todas las formas de trabajo, así como sobre todas las compañías". ( 68 )

Las causas que originan la rotación son:

- La muerte del empleado
- La incapacidad física
- El retiro
- El matrimonio
- Los cambios de domicilio
- Despidos y condiciones estacionales

La rotación causada por los despidos y las condiciones estacionales, pueden depender de factores que están fuera de control de los empresarios, pero éstos pueden influir sobre ellos de manera determinante. Si realmente se planea el trabajo, se podrá tener un cuadro general deseable de producción y con esto contarán también con un cuadro de personal por año.

Existen épocas del año, donde se requiere contratar a personal para cubrir o apoyar en el trabajo si éste excede

---

( 68 ) ibidem., p. 542

el tiempo de entrega o si atraviesa por una etapa de saturación. Estos periodos se aprovechan para el empleo de mujeres casadas, estudiantes, etc., durante partes de la jornada.

Estas personas pueden emplearse durante periodos criticos sin perturbar la balanza del mercado laboral, esto puede servir al mismo tiempo para apoyar en situaciones criticas y de igual forma si la empresa mantiene con éxito un personal permanente, se reducen los costos de contratación y formación; de esta manera se conduce a la formación de un cuadro de personal fiel.

"El número de relevos causados por la incompetencia de los empleados, puede reducirse con una selección más cuidadosa y trasladando a los hombres para los trabajos a los que estén mejor adaptados". ( 69 )

Un porcentaje bajo de cambios no significa que los métodos de selección sean satisfactorios. Una compañía que no discrimine y no mida la productividad individual puede tener un alto porcentaje de cambios a causa de ineficiencia de su programa de medida de la producción o a causa de sus bajos niveles de producción.

---

( 69 ) ibidem., p. 542

Existe mayor significado en las dimisiones causadas por el hecho de que los empleados prefieran trabajar en otra parte, siendo ésto una manera muy peculiar del empleado de demostrar una agresión al director o empresario, ésto se da cuando el empleado no tiene la oportunidad de colocarse en otro sitio y expresa su insatisfacción impidiendo la producción.

A pesar de la insatisfacción en el trabajo, existen otras razones que no deben menospreciarse. Los individuos que no se adaptan bien al ambiente, vagan de trabajo en trabajo hasta que pueden finalmente encontrar un empleo satisfactorio.

Se debe determinar la clase de individuos que abandonan voluntariamente su empleo si lo hacen de manera satisfactoria o insatisfactoria, si los que se van son trabajadores inferiores, la separación puede llegar a ser conveniente; pero cuando los empleados abandonan su trabajo y éstos se encuentran entre los más satisfactorios, entonces si habrá de que preocuparse.

#### IV.3 MEDIDA DE LA ROTACION DEL PERSONAL

Se entiende por rotación el ingreso y el egreso de personas en la organización. Evidentemente cuando el

porcentaje de rotación resulta muy elevado esto es sintomático de algunos problemas. La rotación es costosa por la inversión de dinero que se gasta en el reclutamiento, selección, entrenamiento, etc., del personal. Existen varias fórmulas para calcular la rotación en las empresas, pero para nuestro estudio usaremos las siguientes:

$$a) R = \frac{B}{N} \times 100$$

$$b) R = \frac{B - I}{N} \times 100$$

En donde:

R = Índice de rotación ( porcentaje )

B = Número total de bajas

N = Promedio de personas en nómina, en el periodo considerado

I = Número inevitable de bajas ( muerte, reducciones del personal, etc. )

#### IV.4. FACTORES ESPECÍFICOS QUE CONCERNEN A LA ROTACION DEL PERSONAL.

Un aspecto que se debe analizar es la duración del servicio del empleado en la empresa, ya que puede mostrar que aún cuando la rotación sea elevada, una gran proporción de empleados puede ser estable.

La relación entre la rotación y la duración del servicio constituye un fuerte argumento en favor de los premios de antigüedad.

Para reemplazar a un hombre que ha servido durante un año existe la probabilidad de que se tenga que contratar diez hombres para lograr otro año de trabajo.

Otro factor que se debe tomar en cuenta es la edad:

En la juventud, el deseo de encontrar un empleo satisfactorio es indudablemente uno de los factores que contribuyen a la elevada rotación, por eso se debe tener en cuenta a candidatos de mayor edad. " La juventud tiene menos responsabilidades y puede expresar fácilmente su insatisfacción con el trabajo abandonándolo". ( 70 )

Muchos jóvenes buscan en el transcurso de sus estudios, el desarrollo de sus conocimientos adquiridos

---

( 70 ) ibidem, p. 545 - 546

en el campo de la práctica y para esto se contratan con las empresas.

La importancia de la responsabilidad en la prevención de la rotación se acentúa por el hecho de que se incrementa de nuevo entre los jóvenes trabajadores de más de treinta y cinco años de edad y pueden alcanzar otro punto significativo alrededor de los cuarenta y cuatro, esto es cuando las responsabilidades familiares empiezan a declinar porque los hijos han alcanzado la edad productiva en cuestión laboral. Por ello el trabajador insatisfecho parece aprovechar esta oportunidad de la reducción de su responsabilidad para buscar mejoras en su trabajo. Por el contrario, los trabajadores que han alcanzado una edad de cuarenta y cinco años, aumentan en su duración al servicio de la empresa, puesto que a esa edad los hombres tienen dificultad para obtener nuevos empleos, y por lo mismo deben permanecer en el trabajo antiguo, quieran o no.

Otro aspecto que se tiene que tomar en cuenta es el Estado Matrimonial, es muy probable que los matrimonios contribuyan a la estabilidad y responsabilidad, que son factores que reducen la rotación en condiciones normales de empleo. No deberíamos rechazar la posibilidad de que la inestabilidad del empleo y el rechazo al matrimonio puedan ser causados por los mismos riesgos y rasgos de la



personalidad.

#### IV.4.1 LA INTELIGENCIA Y LA ROTACION DEL PERSONAL

La inteligencia puede influir sobre la insatisfacción, y en consecuencia sobre la rotación, de dos formas. En primer lugar, un trabajo demasiado rutinario provocará un esfuerzo constante en el individuo que posea una inteligencia insuficiente sobre todo si se le llama constantemente la atención debido a la baja calidad de su trabajo que se está realizando y tendrá que preocuparse por la responsabilidad al sentirse inseguro, y como consecuencia de esta situación abandonará el trabajo, si no es que se le despida antes.

En segundo lugar un trabajador con inteligencia superior, encontrará muchas veces aburrido el trabajo que realice y por ello abandonará su empleo para buscar opciones más interesantes y versátiles.

Este análisis nos muestra que la rotación puede llegar a tener una relación variable con la inteligencia en diferentes ocupaciones. De igual forma, cabe esperar que en la inteligencia y la rotación se muestren distintas relaciones entre hombres y mujeres. Muchas empresas no vacilan en capacitar a sus empleados varones para que

puedan ocupar puestos de alta dirección & gerencias, pero cuando es el caso de una mujer, algunas empresas dudan en hacerlo, pues argumentan que una compañía no puede hacer gran inversión en formar y desarrollar a las mujeres para la dirección, porque dejan el trabajo cuando se casan, cuando tienen hijos, etc. El caso contrario también puede presentarse, en el sentido de que algunas mujeres abandonan el trabajo cuando se les presenta una oportunidad porque no se les asciende y el matrimonio o la familia les sirve meramente como una oportunidad para abandonarlo.

" Aunque la inteligencia influye tanto sobre los ascensos de los hombres como sobre los de las mujeres, los hombres de inteligencia inferior tienen tanta ocasión para ser ascendidos como las mujeres de superior inteligencia." ( 71 ). Esto se debe a que es necesario tener inteligencia superior para ocupar puestos de responsabilidad; es importante conservar a los individuos mentalmente superiores para que no participen en el proceso de rotación, el retenerlos hasta que estén preparados para el ascenso representa un problema para la empresa y aquí es en donde se requieren establecer estrategias que puedan motivarlos como aumentos de sueldos y promesas de ascensos

---

( 71 ) ibidem., p. 548

para cuando puedan calificarse.

" Los hombres y mujeres inteligentes quieren llevar a cabo tareas complejas y de responsabilidad, estos cargos a su vez, requieren de individuos inteligentes. " ( 72 )

Puesto que la relación entre la inteligencia y la rotación varia con los distintos tipos de trabajo, la complejidad de éste hace que las personas de baja y alta inteligencia muestren diferentes grados de insatisfacción al mismo trabajo. La rotación actúa como un proceso selectivo y permite a los individuos permanecer en la empresa y adaptarse mejor a su trabajo. Así la rotación produce diferencias en inteligencia y la vocación. " El emplazamiento cuidadoso de los solicitantes en trabajos adaptados a sus niveles de inteligencia podrian producir en gran parte la rotación del personal." ( 73 )

" El análisis de la rotación respecto a otros rasgos humanos puede descubrir pruebas significativas para colocar empleados en los trabajos adaptados a su mentalidad, personalidad, y aptitudes. La reducción de la rotación del personal debe considerarse como el resultado

---

( 72 ) ibidem., p. 548

( 73 ) ibidem., p. 549

de utilizar un método científico de selección". ( 74 )

#### IV.4.2 DESCUBRIMIENTO DE LAS NECESIDADES DEL EMPLEADO

Se debe tomar en cuenta la importancia que tiene el hacer que los trabajos se adapten a las necesidades personales de los individuos. Según el autor Maier, en este sentido se da una clasificación de estas finalidades:

- 1.- " Adaptación provisional durante el trabajo eventual " en esta clasificación entran las personas que están explotando las posibilidades vocacionales mientras que están empleados, su interés se centra básicamente en los sueldos.
- 2.- " Exploraciones de tanteo de los trabajos. " En este rango se encuentran principalmente los jóvenes los que van probando en un trabajo y otro antes de decidirse, su mayor interés no lo constituyen los sueldos sino el conocer y adquirir experiencias.
- 3.- " La seguridad y la ocupación permanente " Muchas personas aceptan su trabajo con tanta seriedad que no se dan tiempo para disfrutarlo, esta categoría

---

( 74 ) ibidem., p. 552

contiene a los empleados estables que soportan muchas insatisfacciones antes de abandonar el trabajo.

4.- " Escalón para la profesión " Este grupo lo conforman las personas recién egresadas y otras con elevados niveles de aspiración, los cuales aceptan los trabajos por bajos que sean y pretenden ir subiendo poco a poco a los puestos más altos. Para ellos el trabajo es una parte central de sus vidas y su felicidad depende de su éxito en el.

Inevitablemente si cada trabajador tiene una finalidad propia y satisfacción personal diferente, es lógico que éstos fines influirán en la rotación del personal de diversas formas. " Hay muchas circunstancias que reducen la rotación, pero estas condiciones no son acumulativas; cualquiera puede ser adecuada si se aplica a la persona conveniente." ( 75 )

#### IV.5. LA POLITICA DEL PERSONAL Y LA ROTACION

Puesto que los sueldos elevados se compensan con

---

( 75 ) ibidem, . p. 554

algunas insatisfacciones en el trabajo, es evidente que este sólo factor influirá sobre la rotación. No es tan sencillo saber como afectará la calidad del trabajador del equipo si no operan otros factores para influir sobre la selección de empleados, lo que requiere que se realice algún análisis de datos.

" Aunque la insatisfacción con el trabajo es un factor muy importante que influye en la rotación del personal, la insatisfacción con la compañía es quizá aún más importante. " ( 76 )

Las compañías que emplean tipos similares de población, muestran notables diferencias en sus tarifas de rotación, a pesar de las similitudes en las escalas de sueldos. Una empresa que ofrece seguridad y pensiones de jubilación obtiene una gran reducción en la rotación de su personal. Las mejoras en las condiciones de trabajo, en la consideración de la salud y el bienestar del empleado y en las normas que se refieren a la dignidad de los seres humanos producen una actitud favorable hacia la empresa.

Cualquier cosa que mejore las relaciones humanas y la moral reducirá invariablemente la rotación de personal así

---

( 76 ) ibidem., p. 564

como otras formas en que el empleado expresa su desaprobación hacia el empresario. " Una compañía que se esfuerce en reducir su rotación reducirá automáticamente estas otras expresiones de insatisfacción. lo que hará que su producción aumente." ( 77 )

#### IV.6. AMBIENTE DE TRABAJO

El problema de aumentar la producción y hacer que el trabajo sea más placentero, se ha tratado de resolver mediante la introducción de cambios en el ambiente físico del trabajo y por mencionar algunos podemos destacar:

- Cambios relacionados con el ruido y la forma en que afecta el trabajo.
- Variaciones relacionadas con la iluminación.
- Ventilación y temperatura en el ambiente de trabajo
- Introducción de música al lugar de trabajo

Otra categoría de cambios ambientales para mejorar la producción incluyen elementos tales como instalaciones para comer, agua potable para beber e incluso la distancia física entre dos trabajadores. Se ha mencionado que las

( 77 ) ibidem., p. 564

condiciones ambientales desfavorables contribuyen a la lentitud de las actividades y en la producción del empleado, así como el aumento de la rotación del personal.

Es indudable que la gente prefiere casi siempre un medio agradable para desempeñar sus actividades a uno desagradable. Cuando se da atención a crear un ambiente de trabajo grato, prevalece una situación general placentera.

Según MILTON BLUM, cuando se efectúa un cambio ambiental, suceden por lo menos dos cosas:

- Se registra un cambio en el ambiente
- Se tiene la respuesta al cambio en general, lo cual es igualmente importante.

Ahora se destacarán algunos aspectos relevantes en cuanto al ambiente de trabajo, los cuales deberán estar en buenas condiciones para que los empleados se desarrollen mejor sintiéndose a gusto en su espacio laboral.

ASPECTOS RELEVANTES:

- Instalaciones
- Iluminación



- Ruido
- Otros factores ambientales

#### IV.6.1 INSTALACIONES

Es de vital importancia que los inmuebles de la Empresa se encuentren en un estado óptimo debido a que los empleados pasan en ellos la mayor parte de su tiempo laboral, esto contribuye de igual manera a lograr un clima organizacional favorable. Es preciso que cada persona siendo empleado de la organización tenga un espacio para desarrollar bien sus actividades, no importando que sea éste muy amplio, basta que se cuente con todos los recursos disponibles para lograrlo.

También es necesario que el aspecto físico del inmueble esté presentable para todos los clientes que acuden al mismo, puesto que esto ofrece mayor prestigio y seguridad. Respecto a las instalaciones es necesario que éstas se muestren seguras a los ojos de los demás, se debe contar con las medidas básicas de seguridad e higiene dentro de las mismas, para evitar posibles accidentes laborales.

#### IV.6.2 ILUMINACION

En cuanto a la iluminación se deben tomar en cuenta condiciones psicológicas, las cuales deberán ser previstas por la dirección de la compañía para lograr un óptimo desarrollo en cuanto al funcionamiento humano.

Ferre y Rand, investigadores del Laboratorio de Investigación en Óptica Fisiológica, realizaron estudios acerca de la iluminación en relación con el trabajo, donde destacan que la luz solar proporciona la mejor iluminación para el trabajo. La iluminación artificial que se aproxima mucho a la luz solar en lo que respecta al calor y la composición, es la segunda mejor posibilidad.

Las principales características de la iluminación que se deben tener en cuenta son la distribución y ubicación de las luces, la intensidad, el brillo y la combinación de la luz artificial y la luz solar. La luz artificial debe estar tan libre de color como se pueda, y la que tiene tendencia hacia un color, constituye más un obstáculo que una ayuda.

Una de las causas más comunes de molestias y fatigas visuales es la brillantez en el campo de visión. Es por ello que los empresarios deben estar muy pendientes de la

iluminación en todas las áreas de trabajo de sus empleados puesto que a la larga, se pueden dañar los ojos y esto puede salir más costoso para la empresa. Una buena iluminación es estimulante, y por ello es una de las mejores ayudas para la producción, pues resulta que de una iluminación apropiada se deben las actitudes favorables que se crean por medio de ambientes agradables.

#### IV.6.3. EL RUIDO

Quizá se han exagerado un poco los efectos perturbadores del ruido, por ejemplo, al trabajador no le resulta tan molesto el propio ruido de la fábrica, puesto que cotidianamente lo escucha, pero a un visitante si le puede parecer muy molesto puesto que no está acostumbrado a él. El trabajador se puede decir que está adaptado a esta situación debido a que se le presenta de una manera constante.

En cuanto al ruido no se pueden hacer generalizaciones si es que éste en verdad afecta o no sobre el rendimiento del trabajo, debido a que son muy importantes las diferencias entre los individuos, el grado, el carácter del ruido y el tipo de trabajo que realice.

Un aspecto que se debe considerar es que la salud

puede ser perjudicada si el ruido impide el sueño y esto puede desarrollar desórdenes de tipo nervioso. " Los ruidos fuertes y repentinos producen reacciones de susto en todas las personas, y los ruidos fuertes y persistentes pueden producir sorderas a ciertos tonos. "

( 78 )

En un medio tranquilo, el más ligero ruido puede causar sobresaltos y ser más perturbador y destructor que un medio de constante ruido.

Los ruidos intermitentes son, con certeza, los más perturbadores en lo que concierne a las reacciones emocionales, mientras que los sonidos que tienen significados son los que más distraen.

#### IV.6.4. OTROS FACTORES AMBIENTALES

Los trabajadores son más leales y cooperativos cuando se sienten orgullosos de su trabajo y de su empresa, y es por ello que la empresa deberá fomentar un ambiente de trabajo lo suficientemente propicio para que el empleado se sienta a gusto. Todos los servicios que la empresa pueda ofrecer a sus empleados deben estar en condiciones

---

( 78 ) Blum, Milton L.

PSICOLOGIA INDUSTRIAL p. 731

óptimas, por ejemplo el cuarto de aseo debe estar limpio puesto que así se obliga de cierta forma a los empleados a permanecer aseados durante sus labores en la empresa, así mismo se incita a los empleados a tener limpio este lugar por ellos mismos, sintiéndose tranquilos y confortables, así se conducen a una agradable atmósfera social, que todos los trabajadores aprecian.

" El que la empresa tenga una agradable apariencia física, hace que los empleados se identifiquen cada vez más con su empresa y que crean que ésta les considera lo suficientemente importantes como para merecer tal medio de ambiente. " ( 79 )

#### V.- APLICACION PRACTICA

Actualmente en el nivel empresarial, se está dando un serio problema en lo que respecta a su personal. Concretamente en la Institución donde se está realizando este trabajo de investigación, este problema está latente debido a que el personal se está saliendo de la empresa. Este fenómeno es conocido como Rotación de Personal.

---

( 79 ) Maier, Norman R. F.  
p. 540

PSICOLOGIA INDUSTRIAL

Pueden existir diversas causas ó motivos que llevan al personal a tomar la decisión de dejar de laborar. Es aquí donde se inicia el trabajo práctico de investigación de esta Tesis, pretendiendo así detectar algunas de las causas principales para que se de esta rotación y las posibles soluciones ó alternativas que se podrían tomar para disminuir este problema.

Para la detección de dichas causas, se ha diseñado un cuestionario como instrumento para que el personal de forma escrita y anónima pueda expresar mejor sus inquietudes en relación a las preguntas contenidas en este documento.

Las preguntas realizadas fueron cuidadosamente formuladas y se plasmaron en el instrumento, abarcando diversos aspectos.

#### ASPECTOS QUE SE CONSIDERAN EN EL CUESTIONARIO

- Conocimiento del puesto y de la empresa
- Calidad del trabajo y supervisión del mismo
- Motivación
- Satisfacción en el trabajo

- Clima organizacional
- Capacitación

Estos puntos son relevantes en el transcurso de la investigación en virtud de que el desarrollo laboral del empleado gira en torno a ellas y cuando estos factores no han sido satisfechos, el personal buscará satisfacerlos de alguna forma y precisamente una de las alternativas a este problema es el cambiar de empleo.

Es necesario que las empresas estén al pendiente de los empleados apoyándolos y ayudándolos a cubrir paulatinamente las expectativas tanto laborales como personales, dando como resultado la satisfacción de cada uno de los empleados en el trabajo haciéndolos sentir como miembros de la empresa y no como un empleado más en ellas. Así el personal sentirá que realmente las empresas se preocupan por ellos, dando éstos lo mejor de sí mismos para que las empresas alcancen los mejores niveles de servicio, tanto en el aspecto productivo como humanístico.

Toda empresa para poder funcionar, debe contar con los siguientes recursos :

- Recursos Materiales

- Recursos Técnicos
- Recursos Humanos

Los recursos materiales son:

- El dinero
- Las instalaciones físicas
- La maquinaria
- Los muebles
- La materia prima
- Etc.

Los recursos técnicos son:

- Los sistemas
- Los procedimientos
- Los organigramas
- Los instructivos
- Los manuales
- Etc.

Los recursos Humanos son:

Los recursos humanos son los recursos más valiosos



con los que se cuenta en una empresa, sin ellos, la organización no podría realizar las tareas diarias y mucho menos alcanzar los objetivos y metas para lo cual fué creada.

Dentro de éstos recursos en donde el principal elemento es el hombre, también se toma en cuenta su inteligencia, sus conocimientos, sus experiencias, su motivación, su interés vocacional, sus aptitudes, sus potencialidades y sus habilidades.

De esto podemos concluir, que los recursos humanos son escasos, en virtud de que no todas las personas poseen habilidades y conocimientos útiles para la empresa.

De los puntos anteriores podemos decir que para que una empresa puede conformarse como tal, son requisito indispensable los recursos humanos en cantidad necesaria y suficiente para realizar las actividades objeto de la empresa, y deberán también existir los recursos técnicos y materiales como un complemento a los recursos humanos.

Como un ejemplo de esta situación podemos mencionar a

la afianzadora en donde se está realizando el trabajo de investigación. Al conformarse la compañía, ésta era totalmente familiar por lo que su dirección y manejo estaba a cargo de la propia familia y así permaneció durante mucho tiempo hasta que el fallecimiento del Director General originó cambios sustanciales en la estructura de la organización al grado de llegar a vender acciones a personas que no pertenecían a la familia y a partir de éste momento la empresa cambió de ser una empresa familiar a una de tipo mixto.

Actualmente esta afianzadora está compuesta por un grupo de socios que no son familiares. Por esta organización han pasado ya tres directores, cada uno con un estilo propio de liderazgo y con una forma diferente de dirección de los empleados. No podemos decir cual dirección ha sido la mas acertada, porque las situaciones y circunstancias enfrentadas fueron diferentes, pero si podemos hacer notar que hoy en día, la compañía se ha visto muy beneficiada con la dirección de una persona de gran trayectoria y experiencia laboral que se destaca por tener cualidades tales como la tenacidad, la responsabilidad, su estilo de liderazgo y su exigencia en el trabajo de calidad. Los resultados de esta dirección se manifiestan en el cambio de actitud logrado y puede observarse que el estilo de liderazgo ha sido aceptado

facilmente por los empleados manteniendo un incremento notable en su productividad.

La estructura organizacional de la empresa se da como el resultado de un estudio de definición de puestos y funciones el cual es plasmado en un documento bien definido al cual llamamos organigrama, en donde se colocan por su jerarquía a cada puesto en la empresa.

El primer nivel, es ocupado por el Director general, auxiliado por un auxiliar de la Dirección, ambos cuentan con el apoyo de una Secretaria. Dependiendo de la Dirección se encuentran seis gerencias como son: Gerencia de Ventas, Gerencia de Auditoría, Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia Jurídica, la Gerencia Técnica y la Gerencia de Sistemas. Cada gerencia está conformada por diversos puestos según lo requiera cada una.

En una forma breve, a continuación se describirá lo que es una Afianzadora en cuanto a las funciones y servicios que presta a la sociedad.

Una Afianzadora es un organización cuyo objetivo específico es comprometerse a título oneroso, a cumplir obligaciones de tipo económico contraídas por terceros

( personas físicas o morales ) ante cualquier figura legal de carácter privado o público ( personas físicas o morales ).

Para la prestación de este servicio, la afianzadora cobra una prima inicial por un periodo determinado, así como la renovación que corresponda hasta que quede oficialmente cancelada la fianza. Las fianzas de la empresa usualmente se clasifican en cuatro grandes grupos, según la clase de obligación garantizada.

RAMO I.- FIANZAS DE FIDELIDAD

En ellas la compañía afianzadora se obliga a pagar las responsabilidades derivadas de la comisión de un delito patrimonial por un empleado.

RAMO II.- FIANZAS JUDICIALES

Garantizan diversas obligaciones o actos de particulares dentro de un procedimiento judicial, derivado de resoluciones judiciales. Por ejemplo: la libertad provisional para quien esté detenido.

RAMO III.-

FIANZAS GENERALES

Son todas las fianzas que no caen dentro de la fidelidad, ni judiciales, ni de crédito. Por ejemplo: las que garantizan el pago de impuestos, de cuotas del Seguro Social, inconformidades contra el cobro de los mismos, cumplimiento de contratos de obras, anticipos, calidad de materiales, etc.

RAMO IV.-

FIANZAS DE CREDITO

Garantizan el cumplimiento de obligaciones de pago derivadas de operaciones de compra - venta de bienes y servicios, contratos de distribución mercantil, créditos documentados en títulos inscritos en el registro general de valores e intermediarios, contratos de arrendamiento financiero, contratos de crédito garantizados con certificados de depósito y bonos de prenda expedidos por un almacén en general de

depósito, contratos de factoraje financiero y créditos otorgados por instituciones financieras para la importación o exportación de bienes o servicios.

La fianza de empresas se otorga en una póliza, en la que deben aparecer los siguientes elementos:

- La obligación garantizada.
- El monto de la Fianza.
- El monto de la fianza o cantidad máxima por la que se obliga la afianzadora.
- El plazo de cumplimiento de la obligación del fiado en caso de poderse determinar.
- Los nombres del fiado y del beneficiario.
- El número de la póliza, la fecha de expedición, la prima y los derechos legales que se causen. Además debe expresarse el margen de operación considerados éstos de acuerdo con la forma que fija la Ley Federal de Instituciones de Fianzas y la fecha de su publicación en el Diario Oficial.

#### OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

El objetivo que se persigue es: "Detectar las

principales causas que se dan para el fenómeno de Rotación de Personal en una empresa del sector afianzador".

#### HIPOTESIS

Es el salario la causa más frecuente y común para que se de una rotación de personal dentro de una Institución o la falta de motivación en los empleados?

#### PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMATICA

Se tuvo la oportunidad de participar en el Departamento de Recursos Humanos de esta Institución afianzadora como auxiliar de Selección y Capacitación. La experiencia obtenida en la empresa fué muy positiva, permitiendome observar el desarrollo de las actividades diarias para enriquecer los conocimientos adquiridos durante los estudios de mi carrera profesional, fué posible participar en el manejo de las relaciones interpersonales y en la forma en la que se ejerce la autoridad y se delegan funciones. Con esta práctica se pudo observar que la autoridad funcional, la responsabilidad y las funciones mal definidas o ejercidas, provocan obstáculos en la organización que deterioran su funcionamiento y limitan el alcance de los objetivos de la empresa.

Otro problema lateral que se genera por las condiciones de definición o ejercicio de autoridad funcional es la insatisfacción de los empleados; cuando se pertenece a un Departamento de Recursos Humanos con frecuencia se reciben quejas de estas situaciones, lo que nos obliga a ser más objetivos con relación a los derechos del personal que colabora en la empresa.

En este departamento, es donde el empleado puede acudir a dar sus quejas ante determinada situación, sus inquietudes, sus deseos, sugerencias, etc., es un lugar de desahogo, donde debe prevalecer en clima de confianza y de esperanza para tratar de ser mejor.

Estos quizá son algunos de los beneficios que se obtienen al trabajar en Recursos Humanos, pero por otro lado, al manejar aquí tanta información que de alguna forma es confidencial, nos compromete a todos los empleados de este departamento a mantener un concepto formal de lo que es la ética profesional.

Es necesario evaluar las situaciones de renuncia que se dan en esta empresa, y como primer punto debemos señalar el proceso de selección y reclutamiento para saber si es adecuado o no y con esto podremos determinar las causas de por las cuales al paso del tiempo la gente



contratada decide irse.

Aquí el proceso de contratación debe ser cuestionado, ya que no resulta tan satisfactorio como se pensaba. Es realmente desilusionante ver como los nuevos empleados que ingresan a la institución y que manifiestan su entusiasmo y dinamismo, con el paso de un tiempo no muy prolongado, bajan su rendimiento notablemente, su perspectiva de la organización cambia drásticamente y su interés por el trabajo ya no es igual. Aquí en donde surge la pregunta:

QUE LE OCURRE AL PERSONAL?

Al paso del tiempo y de acuerdo al proceso de evaluación que debe llevar un empleado desde su contratación hasta su salida de la empresa; notamos que al comparar las evaluaciones mensuales hechas por los jefes inmediatos, las cuales son dirigidas al Departamento de Recursos Humanos para ser analizadas y archivadas en los expedientes que corresponden; dichas evaluaciones son negativas puesto que se manifiesta un descenso en las actividades determinando la existencia de un problema, al suponer que no es suficiente con el pedirle su renuncia por el bajo desempeño, hay que detectar las causas de dicho comportamiento.

Que es lo que ocurre con estos empleados que llenaban el perfil del puesto vacante y que finalmente no pudieron desarrollarse dentro de la organización?

Existe un proceso de evaluación de cada empleado desde que entra hasta que sale de la organización, este tiene como objetivo dirigir y desarrollar al empleado para su mejor desempeño, sin embargo cuando se le acepta su renuncia no queda ya nada más que hacer, que la entrevista de salida en la que se señalan los motivos principales del abandono del empleo.

Pienso que la información de salida que proporciona cada empleado que renuncia, es muy importante y que analizada conjuntamente entre el jefe de selección, el jefe directo y la persona que renuncia podría aportar soluciones reales que puedan evitar la rotación del personal. Nuevamente surge la inquietud de investigar y analizar un sistema en el cual se descubran causas y alternativas de solución para este problema.

Como una aclaración referente a la investigación de este trabajo, es que al estar involucrada en el Departamento de Recursos Humanos, se tuvo la oportunidad de participar en la apertura del proceso de selección de algunos empleados y en la conclusión de las actividades de

otros con la entrevista de salida.

Es justamente en este aspecto donde surgió la inquietud de investigar sobre el tema de rotación de personal, considerando las constantes renunciaciones presentadas durante el periodo que participe en la afianzadora. Por las entrevistas que realice, pude observar que la mayoría de los empleados coincidían con la respuesta del motivo de su cambio, el 95 % de los entrevistados señalaban que el cambio se debía a cuestiones meramente económicas. El sueldo que percibían era muy bajo y no cubría sus necesidades.

Esto resulta muy importante, y sugiere la necesidad de analizar sueldos y salarios para detectar de manera más precisa las causas exactas de la rotación de personal, pues resulta incongruente el que al principio el solicitante acuda a la compañía en busca de empleo aceptando las condiciones del sueldo que percibirá y las prestaciones que podrá alcanzar a mediano y largo plazo según su antigüedad y finalmente esta persona renuncie.

Podemos señalar que el salario no es el único factor que origina la rotación de personal en una compañía, pero en este caso es precisamente la intención de esta investigación el comprobar si dicha hipótesis se comprueba

o se refuta.

#### DEFINICION DE LA MUESTRA

En este caso en particular, la afianzadora tiene su oficina matriz en el Distrito Federal, pero existen algunas oficinas foráneas en el interior de la República las cuales son parte integral de la misma en donde existen también empleados los cuales son miembros de la población que conforman un total de 101 empleados. Debido a una serie de razones, no fué posible el disponer de la totalidad de los elementos que constituyen la población de la empresa, por consiguiente se obtendrán conclusiones válidas y aplicables a toda la población, a partir de una muestra representativa.

Para obtener el número de la muestra se tomarán en cuenta empleados que tengan diferentes requisitos tales como:

Edad, sexo, antigüedad en la compañía, puesto, Gerencia a la que pertenece, son ejemplo de algunos de éstos requisitos, para ofrecer una perspectiva global de su sentir dentro de la organización.

El muestreo se realizó de manera aleatoria.

Este tipo de muestreo es probabilístico considerando que "Todos los miembros de la población tienen una probabilidad igual de ser incluidos en la muestra". ( 80 )

Se tomaron muestras representativas de las gerencias que conforman a la compañía afianzadora, variando el número de sujetos de gerencia en gerencia, dependiendo del tamaño de cada una de ellas y quedando de la siguiente manera:

GERENCIA	No. DE SUJETOS
G. DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	10
G. DE VENTAS	8
G. TECNICA	8
G. DE SISTEMAS	7
G. JURIDICA	3
G. DE AUDITORIA	2

---

T O T A L ..... 38

---

( 80 ) Arnau Gras, Jaime.

PSICOLOGIA EXPERIMENTAL

p. 204

## DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Se diseñó un cuestionario como instrumento de medición para conocer de manera escrita y con mayor libertad de expresión las diferentes formas en que un porcentaje determinado de la población trabajadora de la afianzadora, percibe diversos aspectos de la empresa, pudiendo intuir las causas de la Rotación de Personal, que a pesar de que no se preguntaron de manera tan explícita, se incluyeron preguntas relacionadas con la rotación y concernientes a diferentes temas.

Es así como la gente con preguntas sencillas y concretas puede responder con mayor sinceridad y confianza, con la seguridad de que sus respuestas serán utilizadas de la mejor manera posible para lograr cambios en las políticas de la empresa los cuales podrían beneficiar a todos.

Dentro del cuestionario, también se incluyeron aspectos generales de cada empleado para lograr cierta identificación con ellos a pesar de que el cuestionario se manejó de forma anónima.

De manera enunciativa se relacionan las preguntas a continuación.

## PREGUNTAS

- Tipo de Contrato
- Edad
- Sexo
- Escolaridad
- Estado Civil
- Antigüedad en la empresa
- Puesto inicial
- Sueldo inicial
- Puesto Actual
- Sueldo Actual
- Gerencia a la que pertenece

Esto se hizo con la finalidad de conocer más a los sujetos participantes y además para que ellos mismos sintieran más confianza y seguridad en lo que estaban respondiendo, logrando así mayor veracidad de la información.

El instrumento se planeó con preguntas abiertas

donde existían dos alternativas de respuesta y pidiendo una justificación a la misma.

Es un poco complicado el hacer un análisis con preguntas de este tipo, pero era necesario conocer las justificaciones de las respuestas, puesto que de ellas se derivan algunas causas y esto cumple con el objetivo de la presente investigación.

Pueden existir diferentes respuestas puesto que cada persona tiene su propio criterio y punto de vista personal. Lo que se intentó, fué el estandarizar las respuestas según las alternativas presentadas, surgiendo así diversas causas. Por consiguiente se manejaron porcentajes y gráficas que se mostrarán en los resultados del análisis.

#### REALIZACION DE LA PUEBA PILOTO

Como es requerido en toda investigación de campo, se aplicó una prueba piloto para que en caso necesario, se hicieran los ajustes al instrumento. La prueba fué aplicada a 10 empleados, dentro de la afianzadora.

Las preguntas que integraron al cuestionario fueron claras y concretas y no presentaron ninguna duda o



ambigüedad en las respuestas de los empleados, constatándose la validez del instrumento y quedando éste con la misma estructura inicial.

#### APLICACION DEL INSTRUMENTO

Ya seleccionada la cantidad de personas que conformarían la muestra, se procedió a aplicar el instrumento en el aula de capacitación. Se reunieron a dos grupos de la población para que resolvieran el cuestionario de manera rápida sin obstaculizar sus labores o trabajos pendientes, llevándose en promedio 35 minutos para contestarlo.

A la gente seleccionada de las oficinas de provincia, se les envió el cuestionario por valija pidiendo que lo devolvieran a oficina matriz al día siguiente de haberlo recibido

Todo esto, se realizó con el apoyo del Director General de la Institución.

Se tuvo la oportunidad de platicar brevemente al finalizar la aplicación del instrumento con algunas personas que estaban inquietas en seguir aportando ideas o en profundizar en temas específicos para lograr una mejora

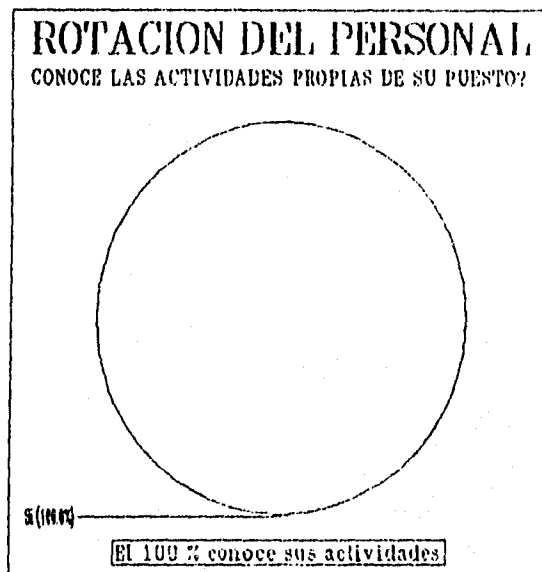
en su trabajo y a su empresa. Sin embargo esta plática  
facilitó más las cosas estableciéndose una comunicación  
total entre los empleados y el personal del departamento  
de recursos humanos.

ANALISIS CUANTITATIVO Y GRAFICO :

PREGUNTA No. 2

Conoce las actividades propias del puesto que desempeña actualmente.?

El 100% de las personas respondieron afirmativamente

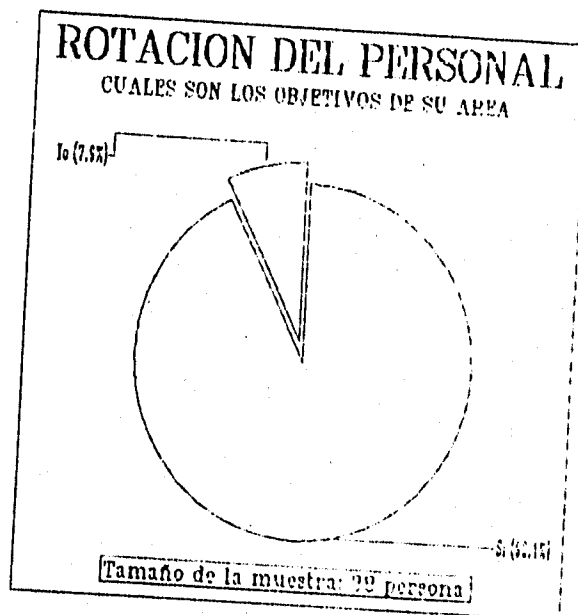


PREGUNTA No. 3

Conoce los objetivos principales de su Area de trabajo.?

El 92.10% de los encuestados respondieron afirmativamente

El 07.89% de los encuestados respondieron negativamente



PREGUNTA No. 4

Comparte los objetivos con su equipo de trabajo?

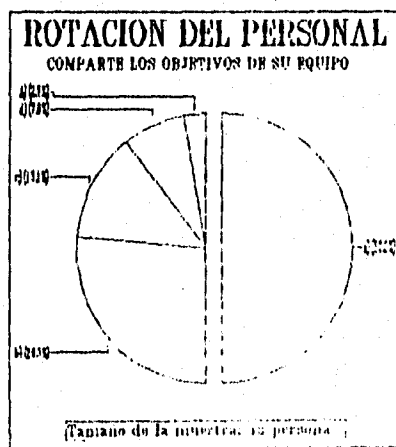
Hubo respuestas tanto afirmativas como negativas, y dentro de ellas existen diversas alternativas.

RESPUESTAS AFIRMATIVAS:

- a) Se pretende mediante la unión lograr la eficiencia
- b) Para dar mejor servicio al cliente
- c) Si, para lograr apoyo mutuo y comunicación
- d) Si, realizando juntos un calendario de actividades

RESPUESTAS NEGATIVAS:

- A) Cada quien ve por sus propios intereses

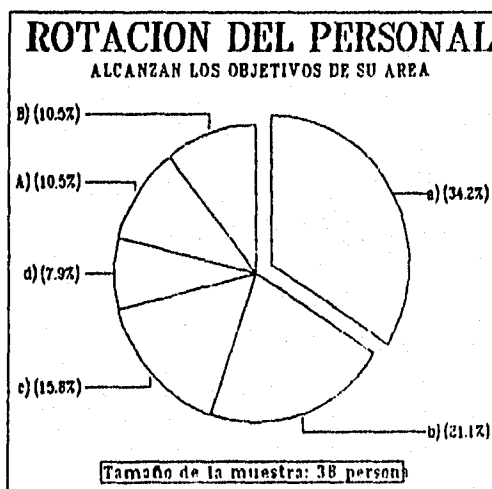


PREGUNTA No. 5

Considera usted que se están alcanzando los objetivos de su Área de trabajo.?

RESPUESTAS:

- a) Se persiguen diariamente objetivose y metas iniciales.
  - b) Existen evaluaciones mensuales y estas son satisfactorias.
  - c) El personal es dedicado y constante.
  - d) El apoyo del jefe ha sido relevante.
- 
- A) Falta capacitación al personal.
  - B) No hay procedimientos claros.



PREGUNTA No.6

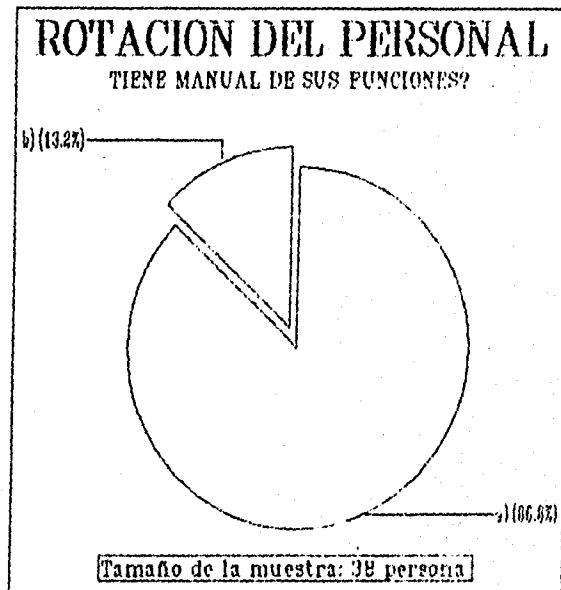
Se le han dado por escrito las actividades a desempeñar en su puesto. ?

RESPUESTAS AFIRMATIVAS

a) Si, al ingresar a la empresa

RESPUESTAS NEGATIVAS

A) No, en lo absoluto



PREGUNTA No. 7

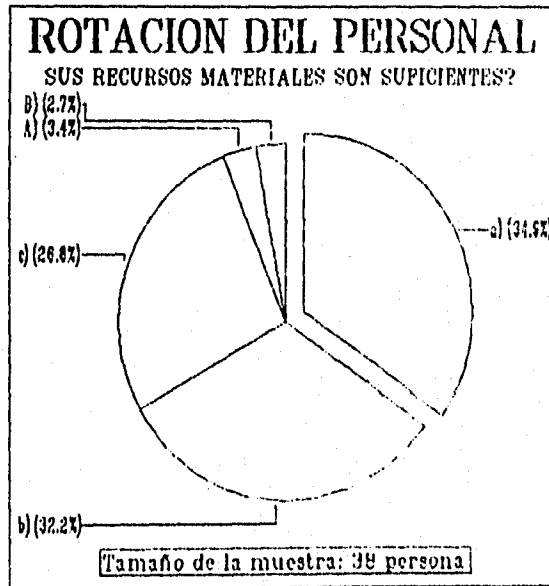
Cuenta con los recursos materiales suficientes para desarrollar bien su trabajo.?

RESPUESTAS AFIRMATIVAS

- a) Todo el material es accesible a todos. 34.9 %
- b) Las instalaciones son adecuadas. 32.2 %
- c) Los equipos de cómputo son muy completos. 26.8 %

RESPUESTAS NEGATIVAS

- A) La información no es oportuna. 3.4 %
- B) Faltan manuales para una auto - capacitación. 2.7 %





PREGUNTA No. 9

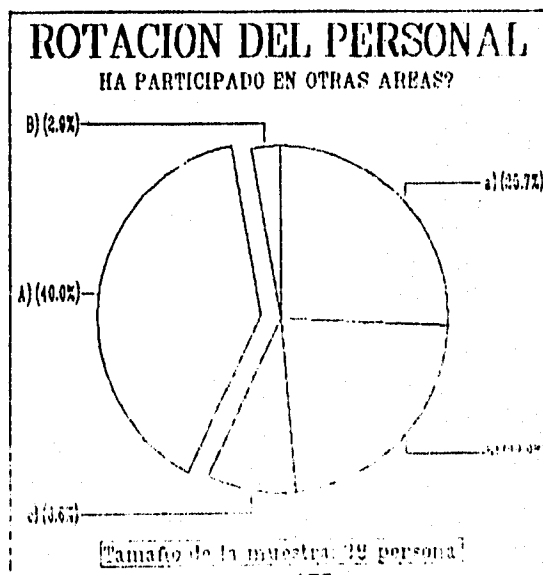
Ha participado en otras áreas de la organización?

RESPUESTAS AFIRMATIVAS

a) Si, al apoyar por exceso de trabajo.	25.7 %
b) Por requerimientos del puesto.	22.9 %
c) Por tener mayor conocimiento del puesto.	3.6 %
d) Por promociones.	0 %

RESPUESTAS NEGATIVAS

A) No he tenido oportunidad.	40.0 %
B) No por la estructura tan rígida de la organización.	2.9 %



PREGUNTA No. 10

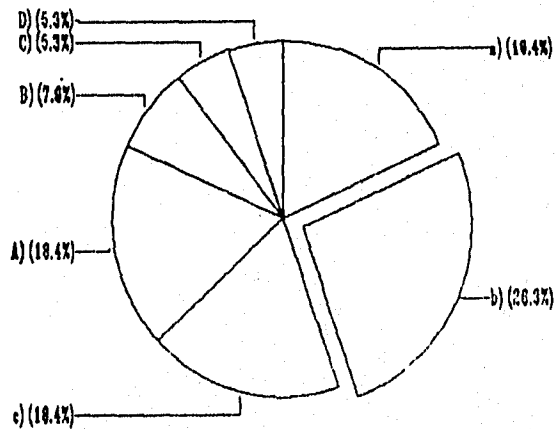
Constantemente su jefe revisa la calidad del trabajo que realiza.?

RESPUESTAS AFIRMATIVAS

- a) Si, para conocer así avances del trabajo.
- b) Si, para entregar a la Dirección el trabajo sin errores.
- c) Si, para checar veracidad en la información.
  
- A) No, porque confía en su equipo de trabajo.
- B) No, por falta de capacitación a sí mismo.
- C) No le interesa.
- D) Falta tiempo para hacerlo.

### ROTACION DEL PERSONAL

REVISAS SU JEFE LA CALIDAD DEL TRABAJO?



Tamaño de la muestra: 38 persona

PREGUNTA No. 11

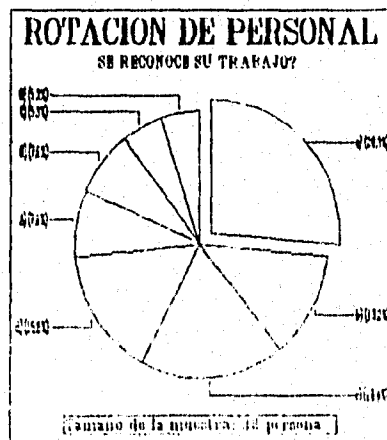
Obtiene suficiente reconocimiento cuando tiene resultados favorables en su trabajo. ?

RESPUESTAS AFIRMATIVAS

- a) El jefe siempre me lo comunica.
- b) Mi jefe me lo hace notar por escrito.
- c) Noto el cambio de actitud de mi jefe hacia mi.
- d) Mi jefe siempre me motiva y estimula.

RESPUESTAS NEGATIVAS

- A) Tal vez mi jefe lo olvida.
- B) No le da mucha importancia.
- C) El se lleva el reconocimiento ante el Director.
- D) Todo el trabajo es en equipo, así que no hay reconocimiento personal.

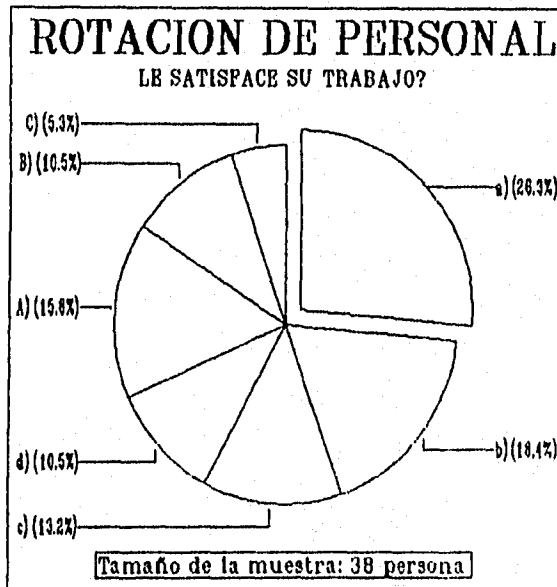


PREGUNTA No. 12

Está usted satisfecho con el trabajo que realiza.?

RESPUESTAS:

- a) Si, cumple mis objetivos personales y laborales.
  - b) Por él he conquistado mis metas importantes.
  - c) Si, es de buena calidad.
  - d) Es una actividad primordial en la empresa.
  - e) Me siento motivado.
- 
- A) Es muy estático, no cabe la creatividad.
  - B) Se realizan labores que no corresponden al área.
  - C) No he podido alcanzar mis objetivos personales.

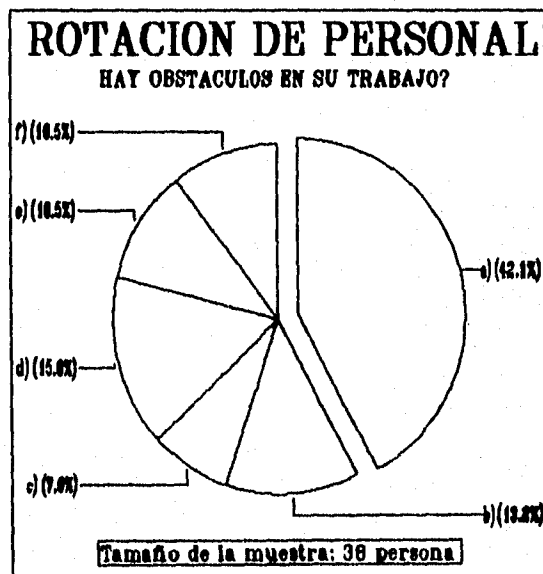


PREGUNTA No. 13

Que obstáculos le impiden desarrollar bien su trabajo?

RESPUESTAS AFIRMATIVAS

- a) La información no llega oportunamente de otras Áreas.
- b) Falta cooperación y comunicación.
- c) Se mezclan asuntos personales con laborales.
- d) Ninguno
- e) Los trabajos "URGENTES" evitan el continuar con los anteriores.
- f) El tener que hacer diferentes actividades a las del puesto.



PREGUNTA No. 14

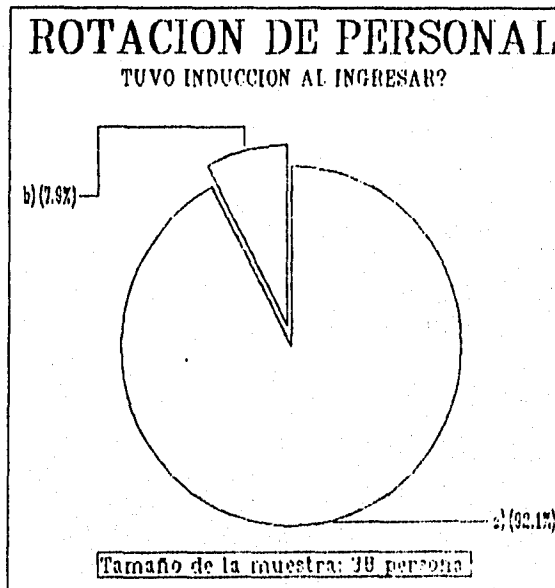
Al entrar al empleo, le dieron a conocer el manual de inducción de la empresa?

RESPUESTAS AFIRMATIVAS

a) Si, al inicio.

RESPUESTAS NEGATIVAS

b) No, no lo hicieron.

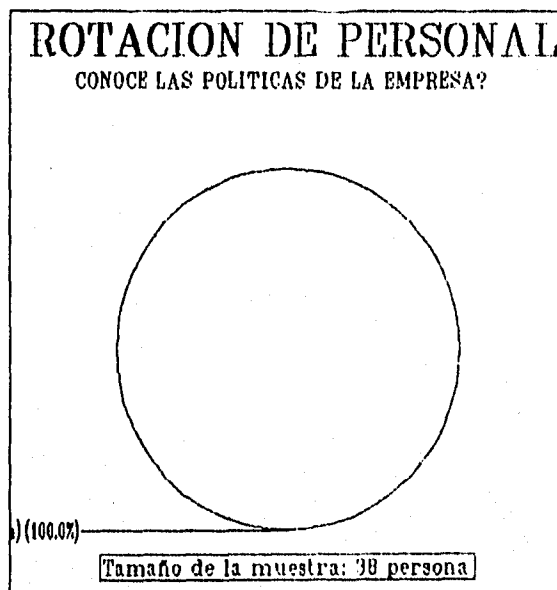


PREGUNTA No. 15

Conoce las políticas de la empresa?

RESPUESTAS AFIRMATIVAS

a) Si, las conozco.

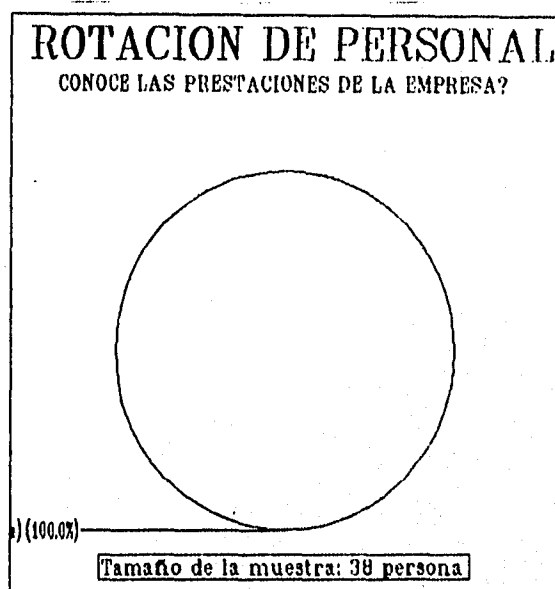


PREGUNTA No. 16

Conoce las prestaciones de la empresa para sus empleados?

RESPUESTAS AFIRMATIVAS

a) Si.



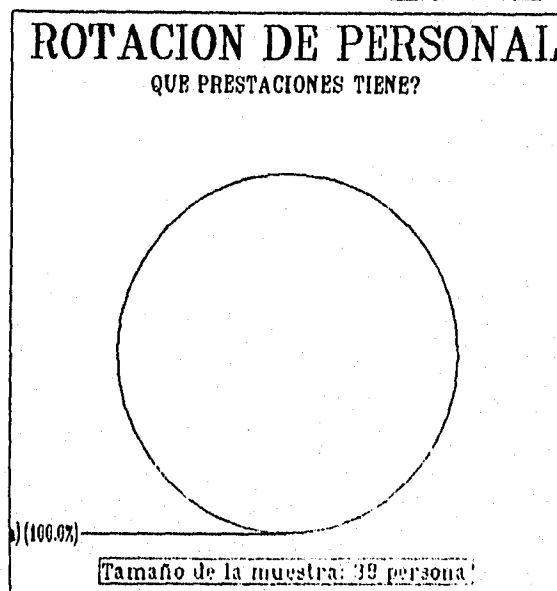


PREGUNTA No. 17

Mencione las prestaciones con que cuenta actualmente?

- Vales de despensa
- Deportivo
- Fondo de ahorro
- Vacaciones
- Descuentos en casas comerciales
- Servicio médico
- Aguinaldo
- Reparto de utilidades
- Préstamos

a) El 100 % de los empleados respondieron correctamente.

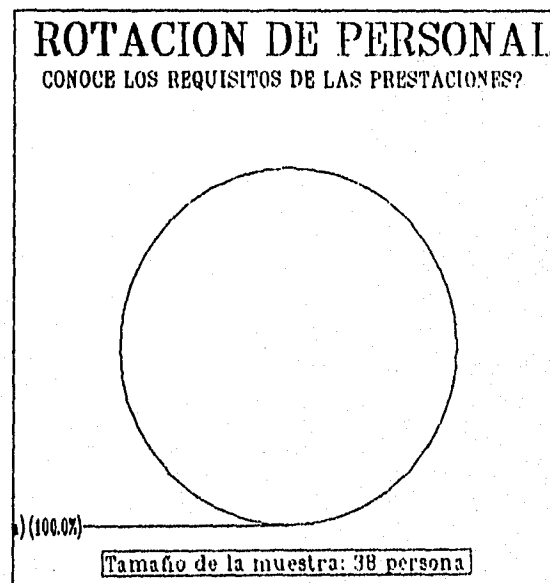


PREGUNTA No. 18

Conoce los principales requisitos para que se le puedan otorgar dichas prestaciones?

RESPUESTAS AFIRMATIVAS

a) Si, por supuesto.



PREGUNTA No. 19

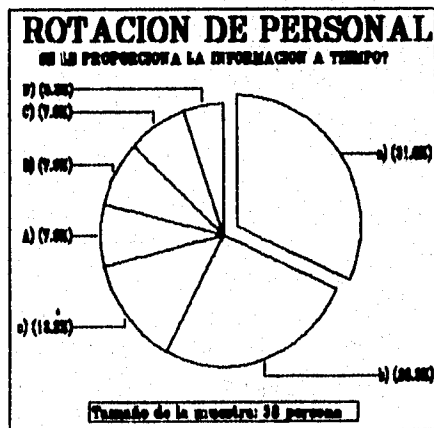
Su jefe inmediato le hace llegar la información que usted requiere a tiempo para el desempeño de su trabajo?

RESPUESTAS AFIRMATIVAS

- a) Si porque así como exige cumple.
- b) Si, porque existe buena planeación y organización.
- c) Nos informa de los acontecimientos de la empresa.

RESPUESTAS NEGATIVAS

- A) Es muy distraído.
- B) A veces no pedende de él la información que requiero.
- C) Es muy disperso en su productividad.
- D) Carece de tacto.

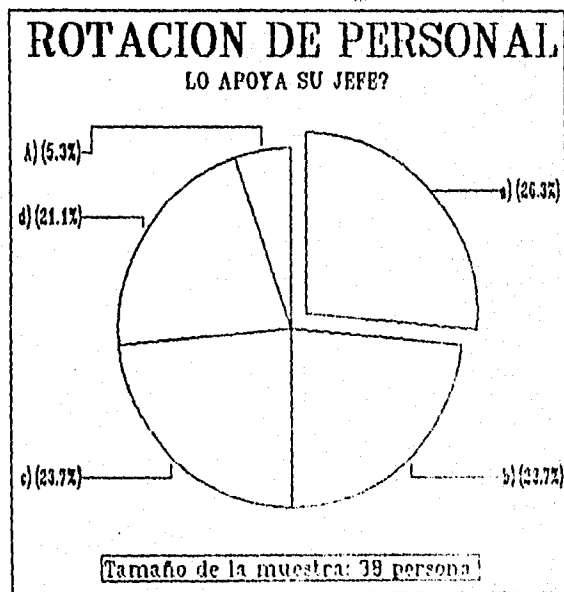


PREGUNTA No. 20

Dispone del apoyo de su jefe inmediato para realizar eficientemente su trabajo?

RESPUESTAS:

- a) Es muy abierto y comunicativo.
  - b) Es muy dispuesto a cooperar.
  - c) Siempre está pendiente del trabajo.
  - d) Respeta nuestros criterios de iniciativa.
- A) No se interesa en tiempos ni en calidad de funciones.



PREGUNTA No. 21

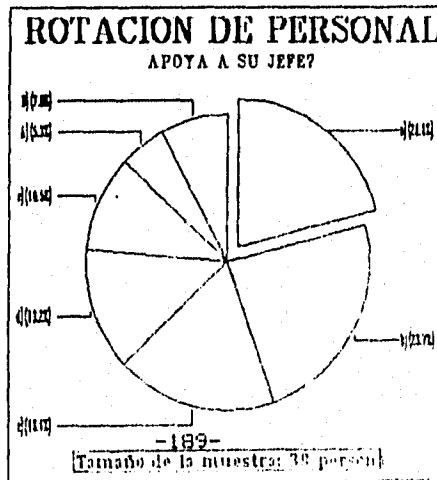
Usted ofrece apoyo incondicional a su jefe en cualquier momento que se le requiera?

RESPUESTAS AFIRMATIVAS

- a) Si, porque somos un equipo.
- b) Si, porque así aprendo más de él.
- c) Si, porque se persigue un fin común.
- d) Si, aunque sea en otras áreas
- e) Si, aunque no en función directa

RESPUESTAS NEGATIVAS

- A) No, porque no confío en él.
- B) No, por no disponer de tiempo extra.



PREGUNTA No. 22

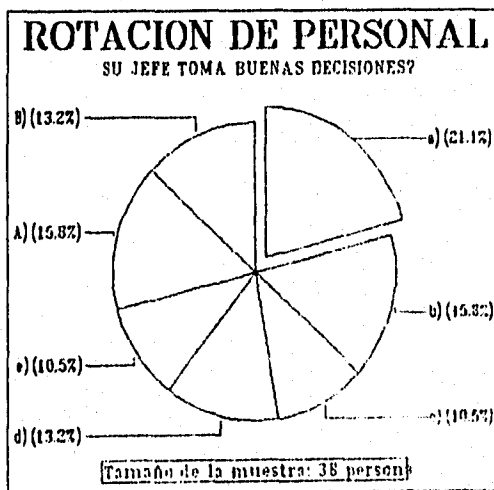
Considera que su jefe toma buenas decisiones?

RESPUESTAS AFIRMATIVAS

- a) Si, porque los resultados son buenos.
- b) Si, porque conoce el trabajo.
- c) Si, porque está muy actualizado.
- d) Si, porque procura por el bienestar del departamento.
- e) Se ha mejorado el sistema de trabajo.

RESPUESTAS NEGATIVAS

- A) No, le falta más carácter.
- B) Solo han funcionado una parte del total de sus decisiones.

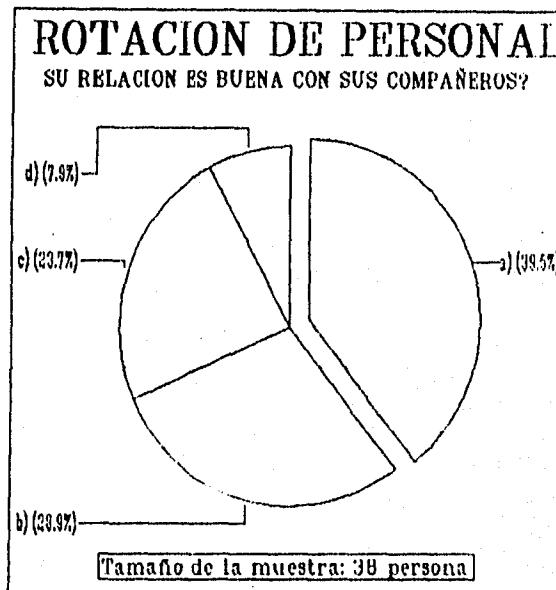


PREGUNTA No. 23

Tiene usted buena relación con sus compañeros de trabajo?

RESPUESTAS AFIRMATIVAS

- a) Si, porque todos somos un equipo de trabajo.
- b) Si, porque nos apoyamos los unos a los otros..
- c) Si, porque entre más unión hay mejores resultados.
- d) Si, porque el puesto lo requiere.



PREGUNTA No. 24

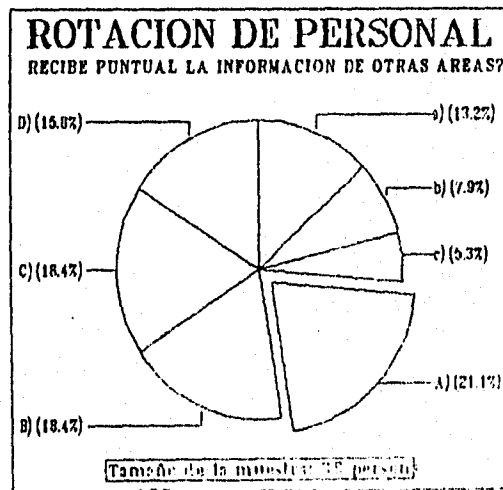
Recibe puntualmente la información que requiere de otras Areas para su trabajo?

RESPUESTAS AFIRMATIVAS

- a) El apoyo es mutuo entre Areas.
- b) Por la buena organización de cada Area.
- c) Si, pero hay que presionarlos.

RESPUESTAS NEGATIVAS

- A) No, por falta de tiempo.
- B) No, por entregas extemporáneas.
- C) No, por falta de organización.
- D) No, hay mucha comunicación.





PREGUNTA No. 25

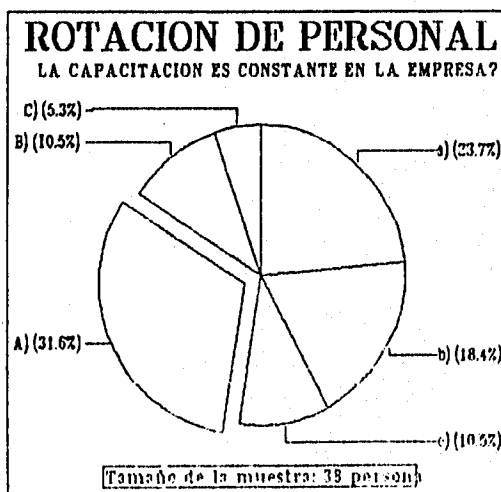
La capacitación es constante en la empresa?

RESPUESTAS AFIRMATIVAS

- a) Si, existen tanto cursos internos como externos.
- b) Si, y a veces hay cursos especiales para determinadas gerencias o áreas porque el puesto lo requiere.
- c) Si, hay seguimiento de los cursos.

RESPUESTAS NEGATIVAS

- A) No hay presupuesto.
- B) No por falta de apoyo del jefe.
- C) Solo se dan cursos elementales y no de superación personal.



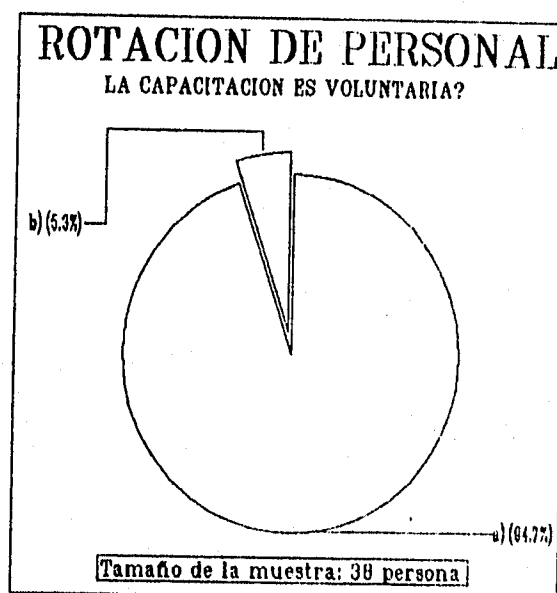
PREGUNTA No. 26

La capacitación es voluntaria u obligatoria?

RESPUESTAS

a) Voluntaria = 94.73 %

b) Obligatoria = 5.26 %



PREGUNTA No. 27

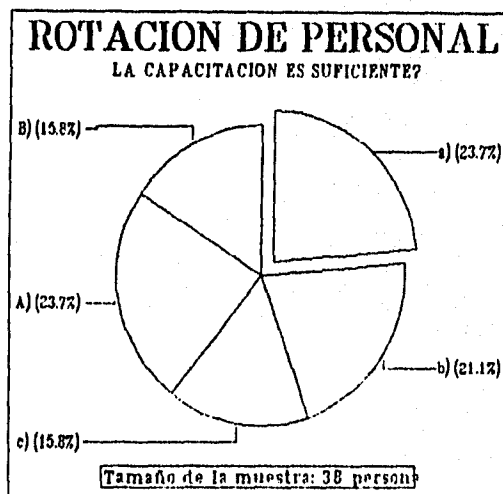
Considera tener la capacitación suficiente para el buen desempeño de sus labores?

RESPUESTAS AFIRMATIVAS

- a) Si, porque día a día aprendo algo.
- b) Si, los cursos son buenos y completos.
- c) Si, lo que aprendo lo pongo en práctica.

RESPUESTAS NEGATIVAS

- A) No, por falta de capacitación constante y actualización.
- B) Faltan cursos prácticos.



PREGUNTA No. 28

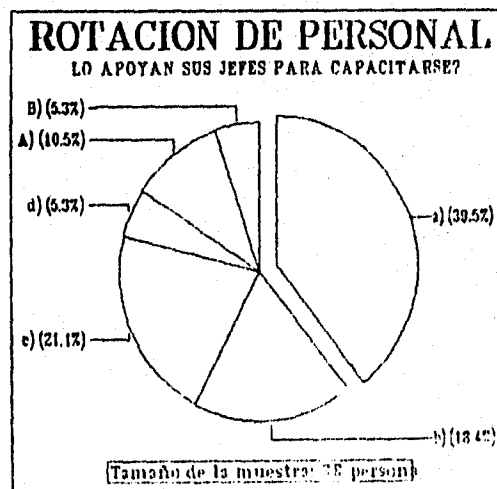
Recibe suficiente apoyo por parte de sus jefes cuando hay que asistir a los cursos de capacitación?

RESPUESTAS AFIRMATIVAS

- a) Si, el comprende que es por mejorar el departamento.
- b) Es muy accesible y comprensivo.
- c) No interfiere en los horarios de los cursos.
- d) No me satura de trabajo durante ellos.

RESPUESTAS NEGATIVAS

- A) No, por falta de capacitación constante y de actualización.
- B) Faltan cursos más prácticos.



PREGUNTA No. 29

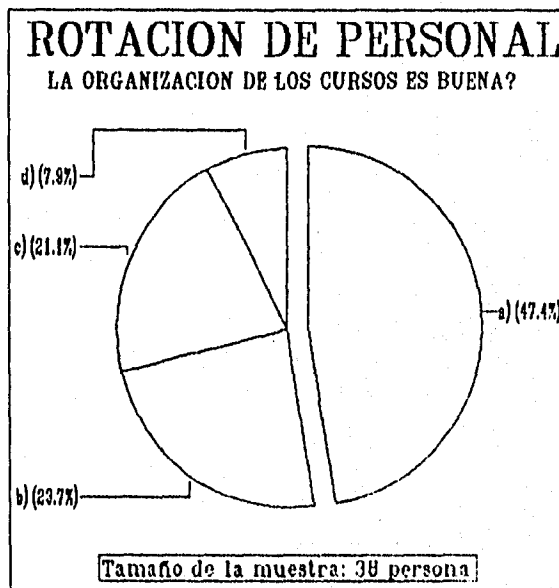
El nivel de organización de los cursos en que usted ha tomado parte dentro de la empresa fué ?

BUENA: \_\_\_\_\_

- a) Por los expositores y el material.
- b) Son claros y prácticos.
- c) Son ágiles y dinámicos.

REGULAR: \_\_\_\_\_

- d) No hay mucha participación ni organización.

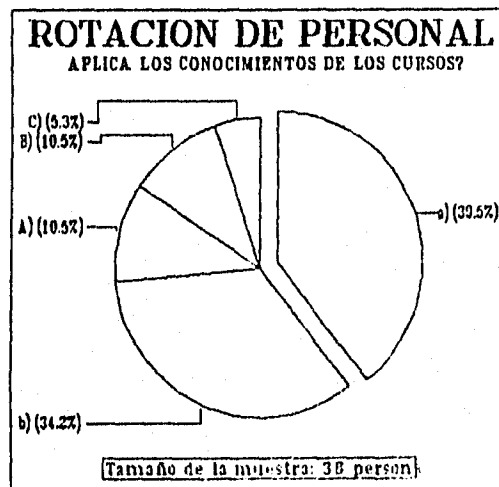


PREGUNTA No. 30

Ha podido aplicar prácticamente los conocimientos que le fueron transmitidos en los cursos?

RESPUESTAS:

- a) Los cursos van de acuerdo a las funciones que se realizan en la organización.
- b) Si, ya que el cambio ha sido notorio tanto en el aspecto laboral como personal.
- A) Por no haber disponibilidad de equipo para practicar lo aprendido en el curso.
- B) Porque el trabajo es estático, no requiere de mucha creatividad.
- C) Porque la estructura de la organización no es muy estable.



PREGUNTA No. 31

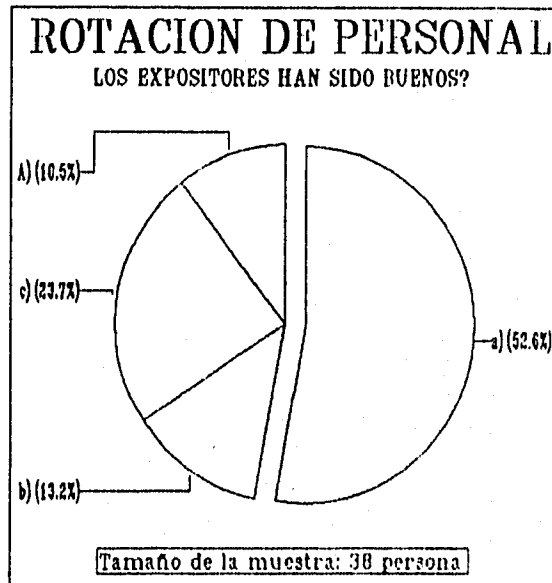
En lo general, los expositores han tenido buen manejo de los temas de los cursos?

EXCELENTE: \_\_\_\_\_

- a) Tienen muy buen manejo de temas y dinámicas de grupo.
- b) Tienen buenos apoyos didácticos.
- c) Son muy concretos y claros al exponer.

BUENA : \_\_\_\_\_

- A) Conocen las necesidades de la empresa.



## ANALISIS CUALITATIVO DE RESPUESTAS

Uno de los principales objetivos de la encuesta, fué el identificar las causas por las cuales existe el fenómeno de Rotación de Personal en un grado tan elevado en esta empresa; para ésto, se incluyeron en el cuestionario, preguntas enfocadas a la obtención de esta información para que con base en las respuestas se proceda al análisis de las mismas con el objeto de proponer alternativas de solución.

En lo que respecta al CONOCIMIENTO DEL PUESTO Y DE LA EMPRESA, podemos analizar que las respuestas de los encuestados coinciden en que la mayoría conocen de manera general las actividades propias de su puesto, así como los objetivos de su área de trabajo. Es conveniente hacer notar, que existe un espíritu de grupo entre las áreas de la empresa, lo que permite una mejor distribución de las cargas de trabajo y con ésto se induce al empleado a tomar conciencia de la importancia de trabajar en equipo así como las ventajas que darían como resultado mayor eficiencia en las tareas que se realizan.

También se pueden mencionar los casos de personas que aún no se integran totalmente a los grupos de trabajo,



Esto sucede en los casos en que el personal tiene poco tiempo en la compañía y por lo tanto su proceso de comunicación e integración se encuentra en la fase de entendimiento y adaptación.

Otro punto que vale la pena mencionar, es que el personal en su mayoría considera que se están alcanzando los objetivos de trabajo en su Área, ya que diariamente están en busca de ellos, y mensualmente éstos son evaluados para mostrar tanto el esfuerzo de grupo como la dirección del jefe inmediato.

Respecto a esta consideración, vale la pena mencionar que no es suficiente buscar los objetivos, sino que es necesario alcanzarlos. La búsqueda de objetivos, puede convertirse en un trabajo estéril, cuando se realiza con procedimientos obsoletos, por lo tanto es necesario revisar si los trabajos que se llevan a cabo actualmente están utilizando la tecnología que corresponde a nuestros tiempos.

La opinión general en este sentido, es que hacen falta programas de capacitación ya que los procedimientos actuales carecen de claridad, en algunos casos ya son obsoletos y en otros simplemente no existen propiciando en el empleado desconcierto e ineficiencia.

Este problema o inconformidad del personal, referente a que no se cuenta con un documento escrito en el cual se describan las actividades que se deben desarrollar diariamente y en consecuencia el trabajo se hace sobre la marcha. Este comentario generalizado, refuerza la opinión vertida en el punto anterior referente a la carencia de un manual de procedimientos que describa las funciones por puesto.

Otro aspecto relevante, es el tiempo que un empleado lleva en el desarrollo de sus funciones; esto sin duda es muy importante ya que corresponde a la experiencia personal para el desarrollo de las actividades propias del puesto. Como el cuestionario se aplicó a gente de todas las gerencias y de todos los niveles en forma aleatoria, se pudo identificar al personal con menos tiempo en la empresa y al más antiguo, estableciéndose las fronteras entre personal que lleva desempeñando su función desde 8 meses hasta 12 años.

Para tener un conocimiento profundo de la organización, se requiere de participar en las diferentes áreas de la empresa y por lo general, el recurso humano no ha tenido la oportunidad de colaborar en otras áreas excepto en los casos especiales como: saturación de trabajo por requerimientos del puesto, por querer

aprender más del mismo o por promociones, pero en su mayoría el personal no ha tenido la oportunidad de trabajar en otras áreas tal vez por la estructura tan rígida de la organización.

Una de las principales actividades que realiza el Departamento de Recursos Humanos, es el de dar a conocer el manual de inducción de la empresa a los empleados de nuevo ingreso. Es a través de este documento que los empleados pueden conocer los objetivos generales de la compañía, las obligaciones que adquiere cada empleado y como debe contribuir para el logro de los objetivos de la compañía para que finalmente pueda reclamar sus derechos a los cuales se hizo acreedor.

El conocer las prestaciones y políticas de la organización es importante, pero es necesario que el empleado cumpla con sus responsabilidades para tener derechos y así poder hacerlos valer.

Respecto a la Calidad del trabajo y supervisión del mismo, es necesario analizar detalladamente en que momento entra en acción la función del jefe inmediato y hasta que punto son suficientes los recursos con los que el empleado puede desarrollar su trabajo para que éste sea de calidad.

Conviene aquí señalar la divergencia de opiniones entre el personal, en su mayoría señalan la dependencia de factores ajenos a ellos para poder realizar su trabajo, por ejemplo:

- Hay áreas que dependen de la existencia de papelería para realizar su trabajo.
- En otros casos los empleados necesitan la información que se produce en otras áreas.
- En atención a clientes se requiere de un tercero ( el cliente ) para desarrollar sus actividades.

Como puede observarse este tipo de actividades describen las labores que se desarrollan en un día; sin embargo debemos distinguir las actividades de inicio de día y las del término del mismo.

Las actividades de inicio de día son operaciones de actualización en las que se consideran las nuevas operaciones, las modificaciones de operaciones ya existentes y las cancelaciones de operaciones efectuadas.

En cambio las operaciones que caracterizan al término de día son las consolidaciones y los resúmenes. Para la

realización de estos trabajos se requiere de la supervisión de personas como el jefe inmediato que avala la veracidad de la información, por lo tanto podemos concluir que en éstos casos es necesaria la supervisión de mandos medios para la presentación veraz y oportuna de estos cuadros.

Esta práctica de supervisión es muy común en el medio comercial y se utiliza sobre todo para los casos en los que hay que presentar cuadros consolidados, entregar avances de proyectos y resúmenes a los diferentes niveles de dirección y mandos medios.

Así, los jefes de área dentro de sus funciones se convierten en supervisores. Sin embargo, hay casos en que los grupos de subordinados llegan a pensar que al jefe inmediato no puede o no le interesa supervisar el trabajo, esto se observa en los casos en que el jefe de área se encuentra abrumado por el trabajo y le queda poco tiempo para hacer la revisión. Aquí es necesario crear una conciencia de responsabilidad de grupo que permita reconocer en cada uno de los empleados incluyendo al jefe sus características y limitaciones y de acuerdo a ellas motivarlos para que puedan dar su mejor esfuerzo en el cumplimiento con las tareas individuales y de grupo que son encomendadas al área.

En algunas ocasiones, los empleados dependen de la entrega oportuna de información por parte del jefe de Area para el desarrollo de sus actividades y también aquí es conveniente preguntarles a los subordinados si su jefe les entrega la información a tiempo. En términos generales la respuesta fue que la información se entrega con oportunidad, mencionandose en algunos casos que así como el jefe exige, cumple. Esto nos permite suponer que existe una buena planeación y organización de tareas, que la distribución del tiempo y la responsabilidad de las jefaturas de proporcionar a sus subordinados información, se cumple.

Sin embargo y en contraste con lo anterior, existe un pequeño porcentaje de jefaturas dentro de la organización en las cuales los jefes son calificados de ineptos, distraídos, dispersos, carentes de productividad, de falta de tacto y de irresponsables.

Otro aspecto importante para analizar es el de la MOTIVACION, en donde es fundamental que el empleado se sienta parte de la compañía, no como un elemento mas, sino como miembro importante dentro de ella. Por eso es que muchas veces los jefes con simples detalles, deben saber como reconocer el trabajo bien hecho de cada empleado y llegado el momento hacerles saber cuando el trabajo

entregado corresponde a los objetivos propuestos por la compañía.

Este tipo de reconocimientos ya sean verbales o escritos, producen en los empleados un sentimiento de satisfacción que se ve reflejado en una mejor comunicación y en una tendencia de integración de los empleados para formar un equipo de trabajo.

También encontramos que una minoría de empleados, sienten que no son tomados en cuenta, que están olvidados, que el jefe es el único que tiene el reconocimiento de la dirección o que simplemente como el trabajo se hace en equipo nunca hay reconocimientos.

Se detecto que en algunos casos existen obstáculos que impiden que los empleados puedan realizar su trabajo diario lesionando así los intereses personales y de la compañía.

Los obstáculos detectados son:

- La información no llega oportunamente de otras áreas.
- Falta de cooperación y comunicación.
- La combinación de asuntos personales con laborales.

- Los trabajos URGENTES que interrumpen las actividades normales.
- El tener que hacer diferentes actividades a las del puesto.

Otro aspecto que se debe tomar en cuenta, es como medir la MOTIVACION. La forma en que el empleado percibe el apoyo de sus jefes es de gran importancia, puesto que existen empleados que sienten una gran comunicaci3n para con ellos, los perciben como personas que permanentemente est1n dispuestos a cooperar, que est1n pendientes de su trabajo y que respetan los criterios e iniciativas de sus colaboradores directos. Sin embargo, tambi3n hubo empleados que se1alaron que a sus jefes no les interesaba ni el tiempo dedicado al trabajo, ni la calidad del mismo; 3sto provoca en ellos una sensaci3n de aversi3n e incorformidad que reflejan en sus labores.

La toma de decisiones a nivel de jefatura, es uno de los elementos importantes en esta investigaci3n, y 3sta impacta directamente a la motivaci3n. Hubo un porcentaje alto que indic3 que sus jefes toman decisiones correctas en virtud de su conocimiento del 1rea y que la mayoria de las veces 3stos se traducen en buenos resultados. Estos son buenos indicios de que se cuenta con personal adecuado



en los niveles de jefaturas. Un porcentaje mínimo opinó que a sus jefes les falta carácter y que las decisiones que han tomado fueron malas.

Se midió también LA SATISFACCION EN EL TRABAJO, encontrandose un alto grado de insatisfacción debido a la falta de comunicación y al mal entendimiento de las funciones. Por ejemplo: cuando se requiere información para procesar, no se puede obtener por las funciones mal entendidas de algunas áreas en donde se niega esta información ocasionando retrasos. Esta situación se presenta frecuentemente y genera problemas de relación entre áreas obstaculizando a otros trabajos nuevos.

Se nota aquí, la falta de organización y de comunicación y es un problema que se debe resolver definiendo mejor las funciones y las interrelaciones entre áreas

Al preguntar directamente la satisfacción de cada empleado en una alternativa de respuesta concreta, existieron como es natural respuestas positivas y negativas; esto queda muy claro de la siguiente manera, la mayoría de los empleados opinan que el trabajo que realizan cubre muy bien sus expectativas tanto laborales como personales y que a través de él, han conquistado

metas importantes. Su trabajo es de muy buena calidad y estiman que su actividad es primordial para la empresa y que ellos la pueden realizar muy bien, sin tener que ser sustituidos por otras personas. En sí, aportan mucho y se sienten contentos con ello.

El porcentaje restante, no se siente muy satisfecho con su trabajo debido a que lo sienten muy estático y nada creativo, es para ellos muy mecánico y eventualmente realizan labores que no les corresponden o simplemente no han cubierto ciertas necesidades de pertenencia y seguridad y por lo tanto de auto-realización.

En cuanto al aspecto de CLIMA ORGANIZACIONAL: existieron respuestas muy interesantes debido a que encierra muchos puntos importantes que conforman el ambiente del trabajador en su compañía. Aquí es donde interviene la relación con el jefe, con los compañeros, que tanto apoyo proporciona el personal hacia la compañía, etc... En lo que respecta a éste último punto la mayor parte de la gente se muestra muy cooperativa puesto que realmente se ponen la camiseta de la compañía sintiéndose parte de ella, trabajan como un verdadero equipo, siendo muy optimistas y entusiastas, pretendiendo lograr su objetivo en común, que es el de la empresa, apoyan mucho aunque sea en otras áreas. El porcentaje mínimo siente que

no le debe nada a la empresa y no tiene porque regalarle un minuto de tiempo extra si este no será remunerado. La relación de los compañeros de trabajo entre si es bastante buena, debido a que todos se sienten como un verdadero equipo, hay mucha unión entre ellos. Además que esto conviene a sus intereses por requerir muy a menudo información perteneciente de otras áreas y si llevan una buena relación, el acceso de información de una área con otra será mucho más fácil, aunque no siempre todo es muy sencillo y no basta la cordialidad ya que pueden existir obstáculos mayores.

El último aspecto señalado para nuestra investigación es la CAPACITACION, donde existen respuestas muy importantes para el departamento encargado en ella.

La gente en general está contenta con los cursos que se han impartido, puesto que además de ser de interés laboral hay uno que otro como el de Relaciones Humanas que pueden ser aplicados tanto a su vida laboral como en su vida cotidiana. Se trata de mantener una capacitación constante pero a veces el presupuesto es limitado y hay que prescindir de los cursos y por tanto se afectan los programas de capacitación.

Generalmente la capacitación es voluntaria, pero

muchos jefes al notar que a su personal les hace falta adquirir conocimientos, obligan a éstos a acudir a los mismos y es cuando la gente se siente presionada no tomando en cuenta que realmente su jefe se preocupa por su desarrollo. Muchas personas consideran que la capacitación es suficiente para el buen desempeño de sus labores, ya que aprenden día a día conceptos o técnicas diferentes para desarrollar quizá las mismas funciones pero dándole un giro diferente y evitando así la monotonía. Es muy importante que el jefe inmediato ofrezca apoyo incondicional a sus empleados para la asistencia a cursos de capacitación, sin embargo esto parece un problema ya que muchas jefaturas no le dan importancia a la capacitación y piensan que es tiempo perdido, sin considerar que esta ayuda promueve la superación profesional y personal.

Por otro lado hay jefaturas que ofrecen su apoyo incondicional a los empleados para que puedan asistir a los cursos de capacitación; en estos casos los jefes están convencidos de que esta ayuda dará resultados positivos al departamento por lo tanto apoyan a los empleados a distribuir su trabajo para que puedan participar en los cursos.

En general los empleados están satisfechos con los

cursos de capacitación que imparte la empresa y esto lo muestran en las evaluaciones correspondientes de cada curso expresando actitudes y opiniones positivas. Respecto a los niveles de organización que se manejan también son de buena calidad y en cuanto al material, a los expositores y al tipo de conocimiento que se expone se considera que es suficiente, claro y práctico.

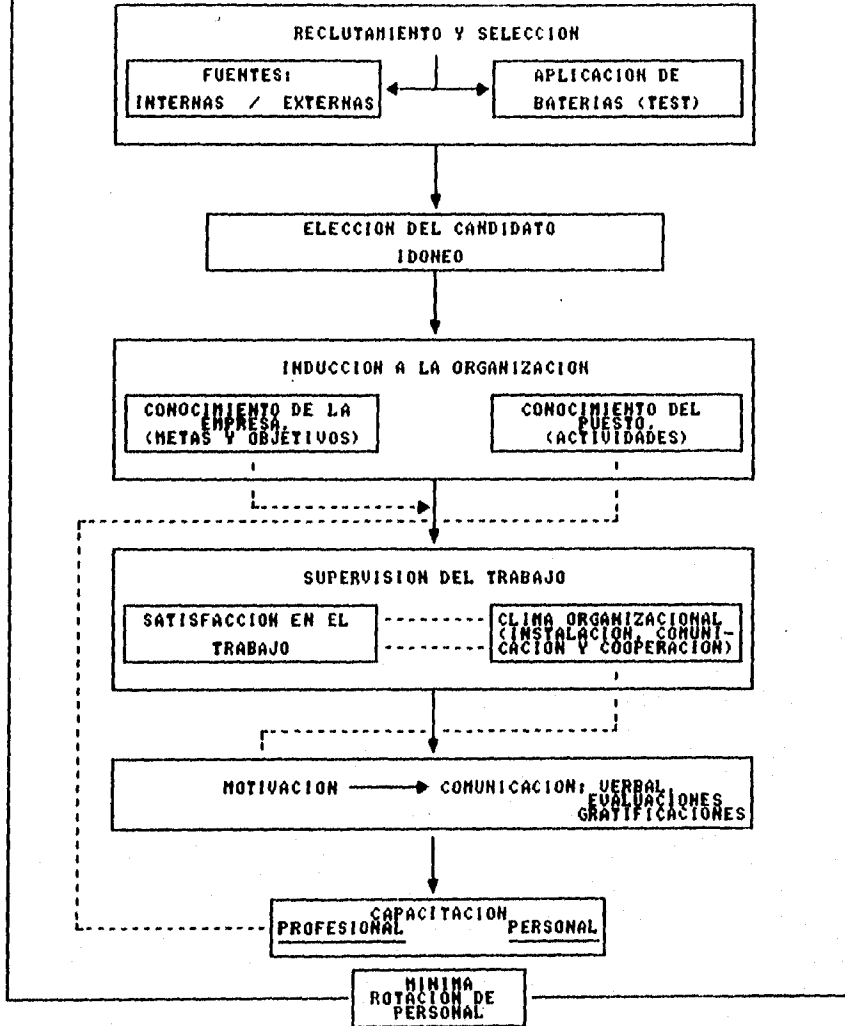
Un porcentaje reducido opina que debería existir una mayor participación del personal en los cursos de capacitación.

Respecto a la práctica de los temas que se exponen en los cursos de capacitación, los empleados consideran que esta debería ser inmediata y no como sucede actualmente, que pasa algún tiempo para que se pueda llevar a la práctica el tema expuesto ya que en muchos casos faltan computadoras. Este es un problema que se tiene que resolver ya que no existen los recursos de cómputo suficientes en la institución y la gente asistente en algunos casos se desespera y en otros olvida lo aprendido.

Por último se mencionó que los expositores que han impartido los temas, han sido expositores de calidad a los cuales se les ha brindado el apoyo didáctico requerido para facilitar su tarea.

# PROPUESTA PEDAGOGICA

Sistema Pedagogico Motivacional



Este sistema que se propone, debe ser el procedimiento que se sigue para cualquier empleado. Iniciando con un adecuado proceso de Reclutamiento y Selección en el caso de que exista una vacante; se deberá buscar al candidato en 2 tipos de fuentes:

#### EXTERNAS.

- Anuncios en el periódico.
- Agencias experimentadas de Selección.

#### INTERNAS.

- Recomendaciones.
- Candidatos dentro de la organización.

Al ya tener a los candidatos, se prosigue a la aplicación de diversos tipos de baterías y pruebas psicométricas como detectar aspectos de la persona tales como: conocimientos, aptitudes, actitudes, salud mental, aspiraciones, en fin con esto se puede obtener un perfil de cada individuo complementado por una entrevista, obteniendo de la conjunción de ambas partes al individuo que cubra el perfil del puesto, a esto se le llama "Elección del Candidato Idoneo". A partir de este punto sigue un tercer paso el cual es el de "Inducción a la Organización" la

cual consiste en mostrarle al nuevo miembro de la organización como funciona la empresa y para ello esto abarca 2 aspectos:

- Conocimiento de la Empresa.

Aquí es donde el nuevo empleado conocerá las diversas actividades así como el giro de la organización. Conocerá el funcionamiento global de la empresa incluyendo por supuesto tanto objetivos y metas a alcanzar.

- Conocimientos del puesto.

Abarca las diversas actividades que el empleado realizará en su trabajo. Deberá conocer las herramientas con las cuales va a trabajar, así como los objetivos que el propio puesto persigue para la consecución de metas tanto a corto como a largo plazo. Este punto debe de ir muy ligado a otro aspecto vital dentro de la organización, el cual es la capacitación profesional en donde la empresa apoyará con cursos específicos para lograr un óptimo desarrollo laboral. De la Inducción a la Organización (ya anteriormente mencionada) se desprende la supervisión en el trabajo abarcando a su vez 2 aspectos los cuales son:

1) La satisfacción en el trabajo: que consiste en que



cada empleado se encuentre plenamente convencido y de acuerdo con las labores que está desarrollando dentro de la Institución, esto es que las necesidades propias de cada uno de ellos estén cubiertas ya que siendo así estarán satisfechos y motivados en su trabajo logrando un buen desempeño laboral.

2) Clima Organizacional: Este es el segundo aspecto dentro de la supervisión del trabajo, pero no por dejarlo en segundo plano es menos importante puesto que éste corresponde al ambiente propicio en donde los empleados desempeñan sus actividades y este debe ser adecuado para que se sientan satisfechos y halagados. En este aspecto intervienen tres factores que ocupan un aspecto relevante para lograr ese clima favorable para el empleado:

- Las instalaciones en las que el individuo desarrolla su trabajo deben ser adecuadas para que el mismo labore placenteramente. Aquí es donde se debe hacer énfasis en cuanto al ruido, iluminación, ventilación, etc.
- La comunicación en donde el individuo debe

sentirse apoyado y con libertad de expresar opiniones ante sus jefes para lograr una mayor integración de sus actividades y con la confianza de que será escuchado y así dará aportaciones positivas que enriquecerán las actividades de producción en la organización.

- La cooperación en donde cada miembro de la Institución (cualquiera que sea su jerarquía dentro de la misma) sea capaz de estar con mente abierta para recibir comentarios o críticas referentes a su trabajo para poder hacer cambios en lo erróneo buscando diferentes opciones para llegar a la consecución de objetivos y metas generales. En sí todo miembro de la organización deberá cooperar con los demás de forma interactiva quitando obstáculos de por medio que en muchas ocasiones pueden ser sus mismos compañeros de trabajo.

Para poder llevar a cabo una supervisión del trabajo adecuadamente, cada jefe de Área deberá tener tácticas explícitas para motivar a su personal a cargo y es en este aspecto de la motivación donde la comunicación juega un

papel esencial debido a que el jefe deberá dar motivación a sus compañeros de trabajo de diversas maneras tales como:

- Motivación verbal si es que se han cumplido satisfactoriamente objetivos o bien en ocasiones se puede motivar mediante gratificaciones económicas en el salario o quizá motivar dando altas notas en las evaluaciones periódicas o quizá con un ascenso en el puesto. En fin cada jefe deberá saber como motivar a su personal de acuerdo a sus necesidades.

Como último punto se podría destacar la capacitación de los empleados mediante una previa detección de necesidades, se conocerá que es lo que cada empleado requiere o le gustaría para llevar de la mejor manera sus actividades o quizá que es lo que cada uno necesita cubrir personalmente, de esto se desprende una capacitación tanto profesional como personal. Es por ello que la Capacitación interactúa muy estrechamente con lo que es Inducción a la Organización, dando cursos

respecto a lo que la empresa persigue así como lo que el puesto requiere. La Capacitación deberá proporcionarse en forma de "Cascada", esto es cubrir necesidades desde el Director General hasta los subordinados más lejanos a él dentro del organigrama institucional.

Este sistema que se da como una propuesta pedagógica y que parece simple, pero su aplicación variará de acuerdo a la cultura y filosofía de cada empresa. Son aspectos muy sencillos y quizá cotidianos en las instituciones, pero en ocasiones son olvidados y el olvido de estos detalles pueden hacer que la gente decida cambiar de empleo hasta encontrar algún lugar en donde se sientan reconocidos y recompensados como seres humanos y no como una máquina más de la organización, cada empleado deberá ser tratado con la misma dignidad que merece por el hecho de ser un hombre.

Esta propuesta de sistema Pedagógico / Motivacional se da en virtud de que se analizaron factores educativos para mejorar una situación determinada, la cual es un problema serio en las empresas y por medio de la educación se solucionarán aspectos particulares para llegar a una rotación mínima, cubriendo así con el objetivo del

presente trabajo. Además de Motivacional, por ser este un aspecto integral que todo ser requiere desde el inicio de su vida hasta su muerte, todo ser merece ser reconocido y estar seguro de que lo que hace es por su bienestar y su perfeccionamiento.

### CONCLUSIONES

- 1.- Todo ser humano precisa de recibir una educación integral aplicable a todos los ámbitos en lo que se desenvuelva para lograr su perfeccionamiento.
- 2.- El Departamento de Recursos Humanos, precisa de la necesidad de un Pedagogo para la elaboración de programas educativos aplicables a su Organización.
- 3.- Apegarse al perfil del puesto requerido o vacante para reclutar y seleccionar al candidato idoneo teniendo objetividad y acertividad.
- 4.- Inducir profesionalmente al nuevo empleado a la Organización.
- 5.- La satisfacción en el empleo, es necesaria para cada miembro de la institución, con la finalidad de lograr un mejoramiento actitudinal.
- 6.- Un Clima Favorable predominante traerá como resultado beneficios tanto personales para cada empleado como de productividad para la empresa.
- 7.- Todo ser humano requiere de una motivación tanto

interna como externa para lograr su plena satisfacción.

- 8.- Es preciso cubrir las necesidades de los empleados para disminuir la Rotación de Personal.
- 9.- Una evaluación correcta será necesaria para remunerar al trabajador de manera justa y adecuada.
- 10.- No siendo el salario el principal motivador de cada empleado, es básico para que el mismo encuentre su satisfacción laboral.
- 11.- La empresa debe proporcionar a sus empleados capacitación tanto profesional como personal.
- 12.- Es preciso detectar los factores específicos concernientes a la Rotación de Personal.
- 13.- Al disminuir la Rotación de Personal se evitan costos superfluos que en ocasiones son excesivos.
- 14.- La empresa deberá proporcionar a cada empleado las herramientas necesarias para que ellos logren una plena satisfacción en su trabajo, provocando así

el máximo desarrollo tanto personal como laboral  
para evitar con esto una excesiva rotación de  
personal.



## BIBLIOGRAFIA

- 1.- ARIAS GALICIA FERNANDO  
Administración de Recursos Humanos  
México D.F., Editorial Trillas, 1979 pag. 525
- 2.- ARNAU GRAS JAIME  
Psicología Experimental  
México D.F., Editorial Trillas, 1984 pag. 507
- 3.- BLUM MILTON  
Psicología Industrial  
México D.F., Editorial Trillas, 1985 pag. 879
- 4.- COORDINER RALPH  
Nuevas Fronteras para Directores de Empresas  
Madrid, Editorial Rialp, 1976 pag. 148
- 5.- DAVIS NEWSTROM  
El comportamiento humano en el trabajo.
- 6.- DICARPIO NICOLAS S.  
Teoría de la Personalidad  
México D.F., Editorial Interamericana 1985 pag.525
- 7.- FISHER LAURA, ET AL  
Investigación de Mercados  
México D.F.
- 8.- GARCIA HERNANDEZ VICTOR  
Principios de Pedagogía Sistemática  
Madrid, Editorial Rialp, 1966 pag. 531
- 9.- GARCIA GRASS  
Pequeño LAROUSE en color.  
España, 1991 pag. 1894
- 10.- GRAN ENCICLOPEDIA RIALP  
Madrid, Editorial Rialp, 1974 pag. 876 Tomo XVIII
- 11.- ILLIANES, JOSE LUIS  
La Satisfacción del Trabajo  
Pamplona, Editorial EUNSA, 1989 PAG. 663
- 12.- IUARS MORENO ANTONIO  
Práctica de la Organización de Empresas  
Madrid, Editorial Rialp, 1965 pag. 172

- 13.- KEITH DAVIS  
Ideario para Gerentes  
Madrid, Editorial Rialp, 1969 pag. 301
- 14.- KEITH DAVIS  
El comportamiento humano en el trabajo  
México Editorial McGrawHill, 1991 pag. 734
- 15.- KNOTZ HAROLD, ET AL  
Elementos de la Administración Moderna  
México Editorial McGrawHill, 1985 pag. 614
- 16.- MACFARLAND E. DALTON  
Administración de Personal Teoría y Práctica  
México D.F., Editorial Trillas, 1989 pag. 321
- 17.- MAIER R.F. NORMAN  
Psicología Industrial  
Madrid, Editorial Rialp, 1969 pag. 634
- 18.- PELLITIERI G.  
Formación Profesional  
Madrid, Editorial Rialp, 1967 pag. 427
- 19.- PLANCHARD EMILE  
La Pedagogía Contemporánea  
Madrid, Editorial Rialp, 1982 pag. 427
- 20.- RIDEL JOHANNES  
La formación para el trabajo en la empresa  
Madrid, Editorial Rialp, 1990 pag. 358
- 21.- REYES PONCE AGUSTIN  
Administración de Sueldos y Salarios (2a. parte)  
México Editorial LIMUSA, 1980 pag. 235
- 22.- REYES PONCE AGUSTIN  
El Análisis de Puestos  
México Editorial LIMUSA, 1978 pag. 94
- 23.- REYES PONCE AGUSTIN  
Administración de Personal  
México Editorial LIMUSA, 1979 pag. 120 tomo II
- 24.- ROBBINS STEPHEN P.  
Comportamiento Organizacional  
México Editorial Prentice - Hall, 1992 pag. 566
- 25.- RODRIGUEZ ESTRADA MAURO  
Motivación al Trabajo  
México Editorial McGrawHill, 1988 pag. 100

- 26.- SIEGEL LAURENCE  
Psicología Industrial  
España Editorial Continental S.A., 1982 pag. 687
- 27.- TERRY GEORGE  
Principios de Administración  
México Editorial CECSA, 1975 pag. 879
- 28.- TOLODI  
Filosofía del Trabajo  
Madrid Editorial Instituto Luis Vives de Filosofía  
1951 pag. 133