



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO

**FACULTAD DE CONTADURÍA
Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**LA MOTIVACION EN LOS TRABAJADORES,
COMO FACTOR, PARA FORTALECER LA
CALIDAD EN EL SERVICIO PRESTADO.**

TESIS

Que para obtener el titulo de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

Presenta:

Luis Gabriel Villaseñor Rodríguez

Director de Tesis:

Dr. Gerardo Gabriel Alfaro Calderón.

MORELIA MICHOACAN, MAYO 2010

PROYECTO DE INVESTIGACION, QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION PRESENTA:

LUIS GABRIEL VILLASEÑOR RODRIGUEZ.

ASESOR

M. en A. GERARDO GABRIEL ALFARO CALDERON.

TITULO

“LA MOTIVACION EN LOS TRABAJADORES, COMO FACTOR PARA
FORTALECER LA CALIDAD, EN EL SERVICIO PRESTADO”

TEMARIO

I.- QUE ES UNA EMPRESA

- Concepto
- Características y elementos de la empresa
- Clasificación de la empresa
- Objetivos de la empresa

II.-EL FACTOR RECURSOS HUMANOS

- Concepto
- Derechos y obligaciones de los empleados
- Conceptos y definiciones de actividades de RRHH

III.-MOTIVACION

- Concepto
- Ciclo motivacional
- Teorías de la motivación laboral
- Tipos de planes de incentivos
- Diferencia entre satisfacción y motivación

IV.-CALIDAD

- Evolución histórica de la calidad
- Concepto
- Factores o indicadores de calidad

V.-PROPUESTA PARA LA MEJORA DEL NIVEL DE MOTIVACION EN LOS EMPLEADOS DE IMPORTADORA Y EXPÓRTADORA EL MORAL S.A. DE C.V.

- Descripción de Importadora y exportadora el Moral S.A. de C.V.
- Encuestas
- Propuesta

INDICE

INTRODUCCION

1. QUE ES UNA EMPRESA

1.1. Concepto

1.1.1. Conceptos según expertos en la materia

1.1.2. Aplicación del concepto de empresa

1.2. Características y elementos de la empresa

1.2.1. Características de la empresa

1.2.2. Elementos de una empresa

1.3. Clasificación de la empresa

1.3.1. Por su actividad económica

1.3.2. Por su tamaño

1.3.3. Empresa individual

1.3.4. Sociedades

1.3.5. Otros criterios

1.4. Objetivos de la empresa

2. EL FACTOR RECURSOS HUMANOS

2.1. Concepto

2.2. Derechos y obligaciones de los empleados

2.2.1. Obligaciones del patrón

2.2.2. Obligaciones del trabajador

2.3. Conceptos y definiciones de actividades de RRHH

3. LA MOTIVACION

3.1. Concepto

3.1.1 Motivo

3.1.2 Motivación

3.2. Ciclo motivacional

3.3. Teorías de la motivación laboral

3.4. Modelos motivacionales

3.4.1. Teoría de las necesidades

3.4.2. Teoría de la equidad

3.4.3. Teoría de la expectativa

3.4.4. Teoría del reforzamiento

3.4.5 Teoría de las metas

3.5. Tipos de planes de incentivos

3.6. Diferencia entre satisfacción y motivación

4. CALIDAD

4.1. Evolución histórica de la calidad

4.2. Concepto

4.2.1. Plan de calidad

4.2.2. Los catorce puntos de Deming

4.3. Factores o indicadores de calidad

4.3.1. Norma ISO 9000

4.3.2. Manual de calidad

4.3.3. Planificación estratégica

4.3.4. Reingeniería de procesos

5.-PROPUESTA PARA LA MEJORA DEL NIVEL DE MOTIVACION EN LOS EMPLEADOS DE IMPORTADORA Y EXPÓRTADORA EL MORAL S.A. DE C.V.

5.1. Descripción de Importadora y exportadora el Moral S.A. de C.V.

5.2. Encuestas

5.3. Propuesta

6.- CONCLUSIONES

7. BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCION

El siguiente proyecto que a continuación presento es para llegar a obtener un mejor conocimiento a través del estudio sistemático en el cual, como administradores deseamos conocer y saber cómo aplicar los conocimientos adquiridos. En el cual utilizare métodos, técnicas y procedimientos necesarios para llevar a cabo una correcta investigación.

El trabajo que realizare se hace primordialmente para obtener el Título de Licenciado en Administración una vez que he cursado satisfactoriamente todas las materias de la carrera de Administración en la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

Así demostrando que la investigación es la mejor forma de vincular a los egresados con el sector productivo al cual deberán de incorporarse en un futuro, para obtener herramientas necesarias e indispensables para la solución de los futuros inconvenientes que se presenten en el crecimiento y desarrollo de una empresa y por consiguiente del país, así como la aplicación de dichos conocimientos en los estudios posteriores a la Licenciatura.

La investigación se realiza por medio del método científico, ya que es uno de los mejores métodos aplicados a la investigación, siendo el más utilizado debido a su rigurosidad y exactitud que proporciona a la obtención de los resultados esperados, también porque es el método que siguen las ciencias.

El principal motivo de la elección del tema es la estrecha relación que existe con la carrera de Administración de empresas y los recursos humanos.

Para llegar a tener un conocimiento más exacto de las diferentes situaciones en las que el hombre puede involucrarse, así como las diversas formas en que las soluciona. Por la extensión del tema, ya que su aplicación no está limitada a un solo sector del ambiente laboral, lo cual nos permite adaptarlo a las necesidades de cada organismo.

Lo que hare principalmente en este trabajo es revisar las situaciones por las cuales los individuos tienen carencias motivacionales dentro de una empresa, que es lo que ocasiona en algunos casos la poca calidad de los trabajadores al prestar un servicio.

En la motivación hay varios aspectos que se deben analizar como son que es lo que lo puede incrementar o que hace que se disminuya, algunos de estos aspectos podrían ser las críticas, bajos estímulos, la capacitación, el reconocimiento del personal, los incentivos o bonos a los trabajadores.

Para las personas su motivación es diferente no todas reaccionan a los mismos estímulos y no todas aprecian la actitud de servicio. Para que una persona reaccione ante un estímulo debe haber un motivo lo cual haga que ellos realicen algo, debemos saber qué es lo más adecuado para nuestro personal, y así cumplir con sus expectativas. Hay muchas teorías que nos muestran cuales son las necesidades o los estímulos que hacen que una persona trabaje satisfactoriamente. Ósea nos indican los motivos que hacen a una persona trabajar, y no solo trabajar sino trabajar satisfactoriamente.

OBJETIVO

A continuación vamos a plantear nuestra idea. Una hipótesis es la posible respuesta de un problema. En la hipótesis se localiza ya el objeto de la investigación, que es lo que me propondré a investigar.

Por lo tanto la hipótesis que presentare es la siguiente: Posiblemente, la motivación en los trabajadores, es un factor de la calidad en el servicio prestado.

Debido a que la hipótesis que he planteado es de orden experimental o de trabajo procederemos a hacer nuestra investigación, para poder.

**“DEMOSTRAR QUE LA MOTIVACION ES UN FACTOR DE CALIDAD EN
EL SERVICIO PRESTADO EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS”**

Siendo este el principal objetivo de este trabajo.

CAPITULO I

1. QUE ES UNA EMPRESA

- **Concepto**
- **Características y elementos de la empresa**
- **Clasificación de la empresa**
- **Objetivos de la empresa**

En nuestro medio de vida tanto social como económico, la empresa ocupa sin lugar a dudas el centro de desarrollo para cualquier sociedad en que nos encontremos.

Una empresa está constituida por una organización: pública, privada, política, social, gubernamental, etc.

1. ¿QUÉ ES UNA EMPRESA?

Del latín *inprehensa*, significa toma o conquista; representa un acción esforzada y conjunta.

Como acción conjunta, empresa es toda asociación industrial o de otra índole, creada con el fin de realizar obras materiales, negocios o proyectos de importancia.

1.1. EL CONCEPTO DE EMPRESA

Revela un trasfondo filosófico que permite conocer la importancia que tienen (además de las actividades que se realizan y los recursos que se utilizan) las "personas" y sus "conversaciones" en el funcionamiento de toda empresa.

Por ello, resulta muy conveniente que toda persona que está vinculada a una empresa conozca cuál es el concepto de empresa, para que de esa manera tenga un panorama más completo de lo que es en esencia la misma.

La empresa, Organización económica creada por la libre iniciativa, constituye una comunidad de personas e intereses que, al perseguir objetivos económicos específicos, forjan ideas y actitudes, crea oportunidades de progreso, fuentes de trabajo y de seguridad social, y es, con los demás sectores sociales, solidariamente responsable del desarrollo del país.

Aunque la administración es aplicable a cualquier grupo social (educativo, militar, comercial, etc.). Su campo de acción más representativo es la empresa.

La empresa nace para atender las necesidades de la sociedad y crea satisfactores a cambio de una retribución que compense el riesgo de los inversionistas. En la empresa el factor humano es decisivo y la administración

establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos intereses de los accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

1.1.1. CONCEPTOS, SEGÚN EXPERTOS EN LA MATERIA

Para Idalberto Chiavenato, autor del libro "Iniciación a la Organización y Técnica Comercial", 1993, la empresa "es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos". El autor menciona que la empresa "es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social".

Según Zoilo Pallares, Diego Romero y Manuel Herrera, autores del libro "Hacer Empresa: Un Reto", 2005, la empresa se la puede considerar como "un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado".

Para Lair Ribeiro, autor del libro "Generar Beneficios", 2001, una empresa es "solo una conversación, un diálogo que existe y se perpetúa a través del lenguaje usado por quienes la componen".

Este concepto se apoya en la afirmación de Rafael Echeverría, autor del libro "Ontología del Lenguaje", 2005, donde menciona que las organizaciones son fenómenos lingüísticos "unidades construidas a partir de conversaciones específicas que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí. Por tanto, una empresa es una red estable de conversaciones. Si se quiere comprender una empresa, se debe examinar las conversaciones que la constituyeron en el pasado y las que la constituyen en la actualidad". En ese sentido, según Lair Ribeiro, si una empresa "cambia de localización, de producto o de personal sin cambiar de conversación, la misma empresa

subsiste. La empresa solo cambiará cuando cambie su estructura conversacional.

OTROS CONCEPTOS DE EMPRESA SEGÚN:

Anthony Jay, 1974.

Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarles seguridad y prosperidad a los empleados.

Diccionario de la Real Academia Española, 2001.

La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a las actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.

Isaac Guzmán Valdivia, 1966.

Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa.

José Antonio Fernández Arena, 1970.

Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.

Petersen y Plowman, 1956.

Actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o de servicios, para obtener una ganancia o utilidad mutua.

Roland Caude, 1973.

Conjunto de actividades humanas colectivas, organizadas con el fin de producir bienes o rendir beneficios.

Lourdes Munich, 1992.

Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

Amitai Etzioni, 1991.

Unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos.

Richard Hall, 1980.

Colectividades con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad, con sistemas de comunicación, que existen sobre una base relativamente continua en un medio ambiente, se relacionan con una meta o conjunto de fines.

Con los anteriores conceptos, podemos entender a la empresa como un organismo social con vida jurídica propia, que opera conforme a las leyes vigentes, organiza de acuerdo a conocimientos de propiedad pública y con una tecnología propia o legalmente autorizada para elaborar productos o servicios con el fin de cubrir necesidades del mercado, mediante una retribución que le permita recuperar sus costos, obtener una utilidad por el riesgo que corre su inversión y, en algunos casos, para pagar la explotación de una marca, una patente y/o una tecnología, y para canalizar los recursos en el mejoramiento continuo de sus procesos, sus productos y de su personal.

La empresa es una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado meta con la finalidad de lucrar o no; y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman. En la empresa existe un elemento muy importante que debe ser incluido, este es la sinergia,

que es un efecto multiplicador de beneficios, cuando se da la unión de dos o más elementos.

1.1.2. APLICACIÓN DEL CONCEPTO DE EMPRESA:

Luego de conocer el concepto de empresa surge una pregunta muy importante: ¿Cómo se puede aplicar este concepto en una empresa?

A continuación, se detallan algunas sugerencias:

1.-Crear, desarrollar y dar a conocer el sistema de la empresa a todos los integrantes:

Si bien, se dice que una empresa es un sistema en sí, es preciso recordar que éste debe ser creado, desarrollado y comunicado adecuadamente a los integrantes de la empresa, de tal forma que todos conozcan cómo funciona el sistema en el que son parte activa.

2.-Concientizar a cada miembro de la empresa acerca de que la misma es una organización social:

Una organización social es una asociación de personas regulada por un conjunto de normas y en el que cada miembro cumple una determinada función para lograr los objetivos fijados.

Es fundamental que cada persona que conforma la empresa esté consciente de lo importante que es cumplir tres reglas básicas:

a).- Realizar adecuadamente las funciones que le han sido asignadas porque son parte de un "conjunto global de funciones" que apuntan al logro de los objetivos fijados.

b).- Cumplir con las normas y políticas establecidas para coadyuvar a la preservación del orden en la empresa.

c).- Relacionarse adecuadamente con las personas del entorno interno (compañeros de trabajo) y externo (como, clientes y proveedores) para coadyuvar activamente al mejoramiento o preservación del clima laboral.

3.-Administrar adecuadamente cada recurso de la empresa: Los recursos son los medios o el conjunto de elementos que se utilizan para lograr los objetivos fijados. Por tanto, es muy importante que cada miembro de la empresa esté consciente de la importancia de planificar, utilizar y controlar apropiadamente cada recurso de la empresa que le ha sido confiado, porque de esa manera, contribuirá al logro de los objetivos establecidos.

4.-Guiar positivamente las conversaciones que se dan en la empresa: Una conversación es la acción y efecto de hablar familiarmente con otra u otras personas. Las conversaciones pueden ser positivas o negativas. Por ello, es tarea de los directivos de la empresa el guiar las conversaciones entre los miembros dando el ejemplo en todas las conversaciones que sostienen.

5.-Incentivar los compromisos que contribuyen positivamente al mejoramiento de la empresa: Los compromisos son obligaciones que contraen las personas con otras y con la misma empresa. Por tanto, la dirección debe incentivar aquellos compromisos que sean positivos para toda la empresa. Como otorgar premios a los miembros que realicen adecuadamente sus funciones, que cumplan las normas y políticas de la empresa, y coadyuven al mantenimiento o mejoramiento del clima laboral.

1.2. CARACTERÍSTICAS Y ELEMENTOS DE LA EMPRESA

1.2.1. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

A.-Desde una perspectiva económica, la empresa se caracteriza como una entidad autónoma de producción de bienes o servicios, en la que se integran de forma coordinada diversos medios productivos (trabajo humano y elementos materiales e inmateriales), bajo la dirección del empresario.

B.- Desde un punto de vista jurídico, el concepto de empresa no está claramente establecido, debiéndose llegar al mismo, de forma indirecta, a través de la noción de empresario.

El empresario es la persona física o jurídica que, de forma habitual y no ocasional, ejercita en nombre propio una actividad productiva dirigida al mercado, es decir, aquél que realiza una actividad empresarial.

Desde el punto de vista jurídico mercantil, puede definirse a la empresa como una unidad patrimonial autónoma y compleja, en la que se integra un conjunto organizado de bienes, derechos y obligaciones, bajo la titularidad y dirección del empresario. La finalidad inmediata de la empresa es producir bienes y servicios para el mercado y su finalidad mediata, suponiendo que se trate de empresas mercantiles, obtener alguna clase de utilidad o lucro para sus propietarios. Con las siguientes características:

- Persigue retribución por los bienes o servicios que presta.
- Es una unidad jurídica.
- Opera conforme a leyes vigentes (fiscales, laborales, ecológicas, de salud, etc.).
- Se fija objetivos.
- Es una unidad económica.
- La negociación es la base de su vida, compra y vende.
- Integra y organiza recursos ya sean propios o ajenos.

- Se vale de la administración para operar un sistema propio.
- Corre riesgos e Investiga el mejoramiento de sus productos, sus procesos y sus servicios.

1.2.2. ELEMENTOS DE UNA EMPRESA

La empresa, para cumplir sus objetivos y desarrollar el conjunto de sus actividades, ha de disponer de unos medios o factores, que podemos reunir en dos grandes grupos:

- personas o factores activos
- bienes económicos o factores pasivos.

Los primeros, forman la dinámica de la empresa, actuarán sobre los factores pasivos para intentar alargar sus límites y mejorar sus resultados.

Los segundos, son denominados restrictivos, por ser factores en sí mismo limitados.

La empresa precisa de una organización, impuesta por quien posee la facultad de dirigir: el empresario.

Genéricamente, la clasificación de los elementos constituyentes de la estructura de la empresa sería la siguiente:

- El grupo humano o las personas.

Dentro del grupo humano podemos señalar la existencia de grupos diferenciados por sus intereses y relaciones con los grupos restantes, estos son:

- Los propietarios del capital o socios.
- Los administradores o directivos.
- Los trabajadores o empleados.

Entre los dos primeros grupos, y básicamente en el segundo, surge la figura del empresario tal y como hoy se le concibe.

- Los bienes económicos.

Los bienes económicos se suelen clasificar en inversiones o duraderos y en corrientes o no duraderos, según su vinculación al ciclo productivo de la

explotación, ya que si los mismos no se consumen o transforman en el mismo estaremos ante el primer caso.

- La organización.

La organización aparece como el conjunto de relaciones de autoridad, de coordinación y de comunicación que forman la actividad del grupo humano entre sí y con el exterior. Esta estructura organizativa es definida por el empresario.

Se menciona que los elementos de la empresa son el empresario, la hacienda y el trabajo pero éstos deben ser considerados en su conjunto y a continuación se explica cada uno de ellos.

EMPRESARIO.- La empresa puede ser manejada por una persona física (comerciante individual) o por una sociedad mercantil (comerciante social): se habla, según el caso, de empresario individual o empresario social, El empresario es el dueño de la empresa, el que la organiza y maneja con fines de lucro.

LA HACIENDA O PATRIMONIO DE LA EMPRESA.- Se denomina hacienda al conjunto de los elementos patrimoniales que pertenecen a la empresa; esto es, el conjunto de bienes materiales e inmateriales organizados por el empresario para el ejercicio de su actividad mercantil. La hacienda está constituida por los bienes y medios con los cuales se desenvuelve una actividad económica y se consigue el fin de empresa. La hacienda es el patrimonio de la empresa.

EL TRABAJO.- Otro elemento de la empresa está constituido por el personal al servicio de la misma. Se ha dicho con frecuencia que es fundamental en la empresa la organización del trabajo ajeno. La condición y relaciones de este personal se rigen por la Ley Federal del Trabajo.

1.3. CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA

1.3.1. POR SU ACTIVIDAD ECONOMICA

Teniendo en cuenta la actividad económica a que se dedican, la empresa se pueden clasificar como:

- Agropecuarias.
- Industriales.
- Comerciales.
- De Servicios.

Empresas agropecuarias.

Son empresas que dedican sus actividades tales como: Siembra, Cosecha, etc. (Agrarias), Crías, Engorde de ganado, piscicultura, avicultura, etc. (Pecuarias).

Son del sector primario de la economía ya que proveen de materias primas a empresas industriales, así como alimentos para la población.

Las empresas agropecuarias pueden tener dos tipos de productos:

- Para la demanda final.
- Como insumo para otras empresas.

Empresas Industriales.

Son las que se encargan de la transformación y/o extracción de materias primas para la producción. Se pueden clasificar en extractivas y manufactureras.

La empresa industrial es extractiva cuando se dedica a la explotación de recursos naturales, tales como extracción de minerales, maderas, etc..

La empresa industrial es manufacturera cuando transforma materias primas en productos que pueden ser bienes de consumo final y/o bienes de consumo intermedio.

Los bienes de consumo final son los que satisfacen directamente las necesidades del consumidor como: electrodomésticos, libros, alimentos, etc.

Los bienes de consumo intermedio satisfacen necesidades de insumos a los de consumo final como productos químicos, textiles, papel, cueros, etc..

Las empresas industriales son el sector secundario de la economía.

Empresas Comerciales.

Son empresas comerciales dedicadas a la compra y venta de bienes. Se pueden clasificar como:

- Mayoristas.
- Minoristas.
- Comisionistas.

Estas empresas pertenecen al sector terciario de la economía y son consideradas intermediarias entre las empresas productoras y las consumidoras o usuarios.

Mayoristas.- Estas empresas se dedican a la compra de bienes, y a su venta a las empresas minoristas, a las industrias y a instituciones de diversa índole. Sus ventas al consumidor individual representan una mínima parte del total de sus ventas. Las empresas mayoristas tienen almacenados grandes volúmenes de bienes, lo que permite su entrega en el momento solicitado. Hay mayoristas generales y especializados, los generales tienen diversidad de bienes y servicios, y las especializadas satisfacen necesidades específicas.

Minoristas.- Se consideran empresas comerciales minoristas aquellas que adquieren bienes de consumo a los productores o mayoristas, y los venden a los consumidores, al menudeo. Los minoristas son intermediarios básicos a los consumidores finales. Hay de diversa índole y tamaño, y van desde una tienda hasta grandes multinacionales.

Comisionistas.- Los comisionistas se encargan de vender bienes que los productores les dan por consignación, recibiendo una comisión por precio de

venta (de allí su nombre). Normalmente sólo se limitan a tomar los pedidos y el transporte corre por cuenta del productor o consumidor. En nuestro medio es frecuente este tipo de organización para autos, ganado, finca raíz, etc.

Empresas de Servicios.

Son aquellas que prestan servicios a la comunidad, a otras empresas o a instituciones oficiales o privadas.

Los servicios han tenido un gran auge en las últimas décadas y desarrollan diversas actividades como: Mantenimiento, Recreación, Aseo, Asesorías, Finanzas, Transportes, etc.

Las empresas de servicios son del tercer sector de la economía.

1.3.2. POR SU TAMAÑO.

Otra de las formas más utilizadas para la clasificación de las empresas es aquella que lo hace de acuerdo con el tamaño de éstas.

Se consideran en este sentido los siguientes tipos de empresas:

- Microempresas.
- Pequeñas Empresas.
- Medianas Empresas.
- Grandes Empresas.

Microempresa.

Se consideran microempresas a aquellas unidades productivas cuyo número de empleados no sea superior a diez. Las microempresas producen gran variedad de artículos (principalmente de consumo final), y atienden necesidades específicas de pequeños sectores de la población. Las características de las microempresas son semejantes a las de la pequeña empresa, y entre ellas se pueden anotar:

- En relación con su recurso humano.

La microempresa ocupa hasta 10 empleados.

La mayor parte de la mano de obra proviene de la familia de los propietarios.

No existe claridad en cuanto a las relaciones laborales.

La mano de obra ocupada se caracteriza por un bajo nivel de calificación.

La remuneración ofrecida es relativamente baja; en algunas ocasiones no se remunera directamente.

Las prestaciones sociales son bajas, o no existen.

La utilización de la mano de obra es intensiva, debido especialmente al bajo nivel de mecanización.

- En relación con sus recursos financieros.

La inversión de capital es baja.

Los créditos obtenidos son utilizados principalmente para capital de trabajo, aun cuando también son ofrecidos para renovación de equipo y de otros activos.

Las utilidades generadas por este tipo de empresa son dedicadas a satisfacer las necesidades de subsistencia, por parte de sus propietarios, sin que existan mayores posibilidades de reinversión para la expansión de la misma.

- En relación con sus recursos materiales y productos.

La utilización de maquinaria es mínima y es, generalmente, obsoleta.

Las instalaciones físicas son reducidas, y generalmente, la producción se lleva a cabo en la vivienda de los propietarios.

La mayor parte de sus productos son bienes de consumo final.

No existe una línea definida de productos y se trabaja fundamentalmente sobre pedidos.

- En relación con su tecnología.

La tecnología empleada es esencialmente artesanal, debido a la utilización intensiva de mano de obra y al empleo de herramientas y equipos sencillos.

El conocimiento de un proceso de producción elemental es básico para la creación de este tipo de empresas.

El consumo de energía es bastante bajo.

- En relación con su administración y forma organizativa.

Su estructura organizativa es informal; el o los propietarios controlan personal y directamente las funciones básicas (producción, ventas y finanzas).

En la mayor parte de las microempresas no se utiliza asesoría de ningún tipo. No se llevan a cabo registros ni estadísticas y en muy pocas se llevan registros contables.

Se han constituido principalmente como empresas individuales o familiares, y generalmente como sociedades de hecho.

Pequeña empresa.

A este grupo corresponde el mayor número de empresas industriales existentes en el país.

Su actividad económica está concentrada en la producción de bienes y servicios tradicionales. La mayor parte de los bienes que produce están destinados al consumo final.

Por su elevado número y por el tipo de bienes que produce, se encuentran enfrentadas en una competencia intensa y no tienen ninguna influencia sobre la fijación de precios en el mercado.

En los últimos años se ha buscado el desarrollo de la pequeña empresa, principalmente por su capacidad de generar empleo a corto plazo, ya que la creación de un nuevo puesto de trabajo exige menores costos.

Entre las características generales de la pequeña y mediana empresa, se destacan las siguientes:

- En relación con su recurso humano.

Ocupan entre 10 y 49 personas.

La mano de obra ocupada se caracteriza por su baja calificación.

Los salarios ofrecidos son bajos en comparación con los de la mediana y gran empresa, a pesar de que en las últimas décadas se han incrementado notablemente.

El nivel de prestaciones sociales ofrecidas a los trabajadores es más bajo que el de la mediana y gran empresa.

El trabajo del hombre es decisivo en el proceso de producción, debido principalmente al poco grado de mecanización.

Todo el personal de la organización se conoce, interactúan directamente, existe sentido de solidaridad y se facilita el ambiente familiar.

- En relación con sus recursos financieros.

La inversión de capital es baja.

La capacidad de acumulación de capital (para la expansión de las actividades de la empresa), es limitada.

Los créditos conseguidos son utilizados esencialmente para la financiación de capital de trabajo, y se dedica una mínima parte para la renovación de maquinaria y equipo.

- En relación con sus recursos materiales y productos.

Generalmente, su maquinaria es obsoleta y requiere de bastante mano de obra.

Sus instalaciones no son muy amplias y en ocasiones no se dispone de el espacio físico necesario.

El conocimiento de un proceso de producción elemental es básico para la creación de este tipo de empresas.

El consumo de energía es bastante bajo.

- En relación con su administración y forma organizativa.

Su estructura organizativa es informal; el o los propietarios controlan personal y directamente las funciones básicas (producción, ventas y finanzas).

En la mayor parte de las microempresas no se utiliza asesoría de ningún tipo.

Está constituida por empresas individuales, familiares, o pequeñas sociedades de hecho, así como por sociedades limitadas.

Mediana empresa.

Está integrada por empresas cuyas características son una combinación de la pequeña empresa y la gran empresa. Ocupa el segundo lugar en el número de empresas industriales.

Su actividad económica está dirigida a la producción de bienes de consumo final, tales como textiles y plásticos, y de algunos bienes de capital, tales como maquinarias, electrodomésticos y equipo profesional.

Como características generales de la mediana empresa se anotamos las siguientes:

- En relación con su recurso humano.

Las organizaciones ubicadas dentro de la mediana empresa ocupan entre 50 y 199 personas.

Ocupa, igualmente, tanta mano de obra sin calificar como altamente calificada.

El personal ocupado recibe una remuneración superior al de la pequeña empresa, pero inferior al de la gran empresa.

Las prestaciones sociales representan un 41 % del valor de los sueldos y salarios.

- En relación con sus recursos financieros.

La inversión de capital por empresa es más alta que la de la pequeña empresa. La productividad del capital es superior a la de la pequeña y la gran empresa.

Presenta una mayor capacidad de acumulación de capital en relación con el de la pequeña empresa.

La mayor parte de los créditos son destinados a la financiación del capital de trabajo, y se destina un bajo porcentaje a la obtención de nuevas tecnologías.

- En relación con los recursos materiales y sus productos.

Cuenta con instalaciones relativamente amplias y adecuadas a sus necesidades.

Cuenta con maquinaria relativamente moderna y con una aceptable capacidad de producción.

Sus productos, generalmente, son bienes de consumo final, intermedios y de capital.

- En relación con su tecnología.

Se encuentra un grado de tecnología que varía desde el elemental hasta el relativamente sofisticado.

Consumo relativamente bajo de energía.

La investigación para el mejoramiento de procesos y técnicas, no es muy tenido en cuenta entre sus objetivos.

- En relación con su administración y forma administrativa.

Se encuentra una distinción clara en cuanto a los niveles jerárquicos y, generalmente, una estructura organizativa explícita.

Existe un buen grado de especialización, así como una asignación clara de funciones.

Aun cuando prevalece cierto grado de centralización, se presenta una inclinación hacia la delegación de autoridad.

Se utilizan algunos organismos o personal asesor para el desarrollo de actividades básicas.

Gran empresa.

Representa el 7.5% del conjunto de unidades productivas existentes en el país, pero ocupa más personal que las pequeñas y medianas, equivalente al 52%.

Sus productos, generalmente, son bienes intermedios y de capital. Los instrumentos de política económica les han otorgado prerrogativas especiales de tipo arancelario para la importación de insumos y de bienes de capital, las protege en un grado mayor que a las empresas pequeñas y medianas, además les otorga mayor autonomía para la fijación de precios.

Las características sobresalientes de las grandes empresas industriales son:

- En relación con su recurso humano.

Ocupan más de 200 personas.

Se utiliza poca mano de obra, en relación con el capital instalado.

La remuneración que ofrece a sus empleados es superior al de la pequeña y mediana empresa.

El nivel de prestaciones sociales es alto, representa un 59% de los sueldos.

La mano de obra que se utiliza es altamente calificada, debido principalmente al elevado nivel tecnológico. Lo anterior repercute en una buena productividad de la mano de obra.

- En relación con sus recursos financieros.

Presenta una elevada inversión de capital.

La productividad del capital es superior al de la pequeña empresa, pero inferior al de la mediana.

La alta productividad de la mano de obra, le proporciona una mayor capacidad relativa de acumulación de capital.

Están en mejores condiciones para realizar cuantiosas inversiones.

Es la que más aporta en cuanto al valor producido por cada peso destinado a insumos.

- En relación con los recursos materiales y sus productos.

Las instalaciones físicas, la maquinaria y equipos son modernos y de gran capacidad.

Poseen gran cantidad de activos inmovilizados, y normalmente trabajan en un bajo porcentaje, si se lo relaciona con su capacidad de producción real.

Sus productos corresponden, en un mayor grado, a bienes intermedios y de capital.

- En relación con su tecnología.

Su nivel tecnológico es altamente sofisticado.

Por su sofisticación tecnológica, las nuevas inversiones requieren un mayor tiempo para su instalación y se demora más en llegar a la plena producción.

El consumo de energía es demasiado alto (superior al de la mediana y pequeña empresa).

Estas empresas tratan de importar tecnología, con el fin de estar a la vanguardia en el medio, en cuanto a este aspecto.

- En relación con su administración y forma organizativa.

Presentan una clara jerarquización y departamentalización.

Se aplican métodos y técnicas modernas para la planificación, organización, dirección y control.

Presentan un alto grado de descentralización, especialización en el trabajo y correcta asignación de funciones.

Utilizan personal especializado para las funciones directivas.

Se han constituido bajo las formas organizativas características de los grandes capitales: sociedades anónimas, empresas del Estado y empresas mixtas.

1.3.3. EMPRESA INDIVIDUAL.

Las empresas individuales se caracterizan por:

- Pertenecer a un solo dueño o propietario.
- El propietario recibe beneficio de todas las actividades de la empresa y responde por las obligaciones contraídas.
- Son las más numerosas en el mundo.
- Para establecerla se necesita iniciativa, una mínima cantidad de capital y la licencia para funcionar.
- Para ampliarla se utiliza: capital personal (limitado) ó préstamos a entidades financieras.

La empresa de propiedad individual presenta ventajas y desventajas, si se le compara con las empresas constituidas como sociedades, las principales ventajas son:

- Se puede constituir y disolver más fácilmente.
- El Estado ejerce menor control sobre ella, que sobre otros tipos de empresa.
- El propietario administra su empresa libremente y con un control completo sobre ella.
- Se puede constituir con poco capital.
- Las utilidades que se obtienen pertenecen únicamente al dueño de la empresa.
- El propietario puede retirar o invertir más dinero, en el momento que lo desee.

Las principales desventajas son:

- La responsabilidad del propietario es ilimitada, o sea, que éste debe responder con todos sus bienes por las obligaciones contraídas por su empresa.
- El capital disponible para la empresa se limita a los propios recursos del propietario, o al dinero que éste pueda conseguir prestado.
- La continuidad en el funcionamiento de la empresa depende únicamente del propietario.

Como generalmente las empresas individuales son pequeñas, puede dificultarse la contratación conservación de personal altamente capacitado.

1.3.4. SOCIEDADES.

Una sociedad comercial se constituye cuando dos o más personas se comprometen voluntariamente a aportar dinero, trabajo o bienes (apreciables en dinero), con el objeto de repartirse las ganancias o pérdidas obtenidas en la empresa.

De acuerdo con la forma en que se efectúen los aportes, en una sociedad podemos encontrar: socios capitalistas y socios industriales.

El socio capitalista es el que aporta a la sociedad recursos financieros y materiales. El socio industrial es el que aporta su trabajo personal: conocimiento, invenciones, esfuerzo.

Desde el punto de vista jurídico, las sociedades pueden ser: de derecho, de hecho e irregulares.

Cuando una sociedad cumple con todos los requisitos legales, se le considera una sociedad de derecho.

Cuando no se constituye por escritura pública se le considera sociedad de hecho.

Si se constituye por escritura pública, pero no se ajusta a todas las normas del derecho, se le considera sociedad irregular.

La sociedad (siendo constituida legalmente), forma una persona jurídica, la cual es diferente a los socios, considerados de una manera individual.

Se llama persona jurídica, a una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente.

Se pueden distinguir principalmente tres clases de sociedades:

- Sociedades de Personas.
- Sociedades de Capital.
- Sociedades Mixtas.

En las sociedades de personas, la propiedad de la empresa pertenece a personas cuya identidad individual se conoce plenamente. La administración es efectuada por ellos mismos, o por una persona escogida por ellos.

Las sociedades de capital se clasifican en:

- Sociedad Anónima.
- Sociedad en Comandita por Acciones.

En las sociedades mixtas, se encuentran características comunes a las de las sociedades anteriores. La responsabilidad de los socios se limita a los aportes, y en la administración participan todos y cada uno de los socios.

Sociedades personalistas y capitalistas. La distinción deriva del grado de independencia de la sociedad como persona jurídica frente a los socios, lo cual tiene una trascendencia fundamental en cuanto al régimen de responsabilidad de la sociedad.

Así, son personalistas aquellas sociedades en las que todos los socios o parte de ellos responden personal, ilimitada y solidariamente de las deudas sociales, aunque dicha responsabilidad es siempre subsidiaria con respecto a la de la sociedad. Las principales sociedades mercantiles de carácter personalista son la colectiva y la comanditaria simple.

Por el contrario, en las sociedades capitalistas los socios responden de las deudas sociales únicamente hasta el límite de las aportaciones realizadas.

Las sociedades capitalistas típicas son la anónima y la de responsabilidad limitada. También la sociedad comanditaria por acciones suele calificarse como capitalista, en cuanto que la mayor parte de sus socios tienen responsabilidad limitada.

Sociedades civiles y mercantiles. Se distinguen estos dos tipos generales de sociedades según la naturaleza de su objeto. Tipos de sociedad mercantil. Dentro de las sociedades mercantiles distinguimos:

- Sociedad anónima. Es el prototipo de sociedad capitalista. Tiene todo su capital representado en acciones y sus socios no responden personalmente de las deudas sociales.
- Sociedad de responsabilidad limitada. También de carácter capitalista, tiene su capital dividido en participaciones, que no pueden incorporarse a títulos negociables ni denominarse acciones. Como en la sociedad anónima, los socios no responden personalmente de las deudas sociales.
- Sociedad colectiva. De carácter personalista, ya que todos sus socios están obligados personal y solidariamente, con todos sus bienes, frente a terceros, a hacer frente a las resultas de la gestión social.
- Sociedad comanditaria simple. Es de carácter personalista, aunque en menor medida que la colectiva. En ella coexisten dos tipos de socios: colectivos y comanditarios. Los primeros responden personal e ilimitadamente de las deudas sociales, los segundos sólo hasta la cuantía de su aportación.
- Sociedad comanditaria por acciones. Su diferencia principal con la comanditaria simple consiste en que su capital se encuentra dividido en acciones, de las que son titulares los socios comanditarios. Estas son las sociedades previstas por el Código de Comercio. Junto a ellas hemos de destacar otras formas societarias mercantiles de creación más reciente o de dudosa asimilación a la figura de la sociedad, pero de evidente trascendencia práctica:
 - agrupación de interés económico.
 - Cooperativa.
 - Sociedad laboral.

- Sociedad agraria de transformación.
- Sociedad anónima deportiva.
- Grupo de sociedades.
- Unión temporal de empresas.

1.3.5. OTROS CRITERIOS.

Criterios Económicos: Según este criterio las empresas pueden ser:

- a. *Nuevas*: Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, siempre que no se trate de meros sustitutos de otros que ya se produzcan en este y que contribuyen en forma importante en el desarrollo económico del mismo.
 - b. *Necesarias*: Tiene como objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país de manera insuficiente para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga un origen en causas transitorias.
 - c. *Básicas*: Aquellas industrias consideradas primordiales para una o varias actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.
 - d. *Semibásicas*: Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.
- B. Criterios de Constitución Legal: De acuerdo con el régimen jurídico en que se constituya la empresa, ésta puede ser: Sociedad Anónima, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Cooperativa, Sociedad en Comandita Simple, Sociedad en Comandita por Acciones, y Sociedad en Nombre Colectivo.

1.4. OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

En una empresa los objetivos constituyen una parte fundamental ya que son los que guían los esfuerzos de ella, los que determinan las metas a las cuales se desea llegar, una empresa sin objetivos es como un barco a la deriva el cual se le debe encontrar su rumbo. Además, son un elemento motivante ya

que al proponerse un fin dentro de la empresa los integrantes de ella se empeñarían en alcanzarlo.

Para el establecimiento de objetivos en una empresa se deben tener en cuenta ciertas áreas organizacionales las cuales son:

- Su posición e imagen en el mercado.
- Innovaciones.
- Productividad.
- Recursos Físicos y Financieros.
- Rentabilidad.
- Posición y responsabilidad gerencial.
- Posición y actitudes del trabajador.
- Responsabilidad social.

Las tres últimas áreas no son realmente objetivos sino, una declaración de política de empresa. Pero se coloca ya que la empresa antes que nada es un organismo social y debe establecer como objetivos unas responsabilidades sociales ya que ella se fundamenta en la sociedad.

Para la caracterización de los objetivos se deben tener en cuenta los siguientes puntos:

- Deben ser claros y específicos
- Deben ser realizados por todas las personas que integran la empresa, porque ellos son los que tienen la responsabilidad de alcanzarlo.
- Necesitan una revisión permanente y periódica con el fin de ver la aplicación de medidas para alcanzarlos.
- Participan en la realización los niveles más altos con el fin de proporcionar una guía al comienzo.

No es nada fácil establecer objetivos ya que se debe identificar muy claramente la meta a conseguir.

Para el establecimiento de esos objetivos se debe tener mucho cuidado ya que deben ser lo más conveniente posible, ya que si se establecen unos

objetivos errados lo que se produce es contrario a lo que se trataba de plantear inicialmente.

OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA:

Los objetivos generales de la empresa son hechos con las motivaciones personales de los socios que deben responder a las áreas organizacionales.

Estos son:

- Objetivos de servicio.
- Objetivos económicos.
- Objetivos sociales.
- Objetivos de desarrollo.

Objetivos de servicio.

El objeto de la empresa es el de suplir a la comunidad bienes y servicios con la máxima eficiencia posible.

Estos bienes y servicios deben satisfacer las necesidades de la sociedad, al costo más bajo y que permita precios competitivos, de tal manera que el accionista obtenga ganancias.

Objetivos económicos.

Toda operación empresarial debe generar un dividendo económico con el fin de permitir la continuidad y permanencia de la empresa.

El dividendo económico es el reflejo de la medida de la satisfacción de las necesidades y de la eficiencia de la producción. Después de esto se deben formular objetivos para la disminución de gastos y para incrementar el excedente económico.

Objetivos sociales.

La empresa como fuente primordial de producción de bienes y servicios tiene la obligación de mejorar el bienestar de la comunidad. La sociedad espera que la empresa pague los salarios justos a sus trabajadores, pague a los

proveedores, obtenga dividendos por la inversión, tenga calidad en sus productos y proteja el medio ambiente.

Objetivos de desarrollo:

Cuando una empresa tiene objetivos de desarrollo es que desea mayor efectividad en la producción. Los programas de desarrollo generan una gama de actitudes que diferencian la actividad del administrador profesional en diversas áreas tales como:

- Dirección General.
- Dirección Internacional.
- Administración.
- Economía.
- Finanzas.
- Comercialización.
- Producción.
- Informática

Objetivo del beneficio máximo.

En la actualidad, más que un beneficio máximo, las empresas lo que pretenden son, obtener un beneficio Suficiente, es decir maximizar su utilidad.

Objetivo de supervivencia.

La empresa, al igual que cualquier otro organismo socioeconómico, trata de sobrevivir.

El objetivo de la supervivencia es más fundamental todavía que el de maximizar la productividad.

Objetivo de imagen.

También la empresa moderna tiene mucha importancia en la creación de una buena imagen. Es decir de disfrutar de prestigio frente todas aquellas personas e instituciones que de algún modo se desarrollan con ella.

Frente a sus clientes, la empresa tratará de realizar la calidad del producto y la competitividad de sus precios.

Frente a sus proveedores realizará la seriedad en sus relaciones comerciales. Frente a sus trabajadores tratará de realizar su política laboral y social. Y por último, ante el Gobierno y la comunidad la empresa pretenderá aparecer como una institución que contribuye notablemente con la renta nacional y con el desarrollo de la comunidad.

Dicho de otra forma, hablar de imagen es pensar en valores sociales, culturales, políticos y éticos.

Objetivo de poder.

El poder de monopolio no siempre va dirigido a la obtención de la máxima utilidad, sino más bien a la estabilidad de la misma.

La búsqueda de poder, en general poder de monopolio, puede ser el objetivo fundamental de la empresa hay determinadas circunstancias.

Índices financieros como objetivo.

En determinados momentos de problemas financieros, la maximización y minimización de un índice financiero puede ser el objeto principal de la empresa.

Objetivos sociales.

La empresa moderna es una importante fuente no sólo de ingresos, sino también de beneficios psicológicos para el personal. Es evidente que todo aquel que trabaje en una empresa cambia su esfuerzo por un salario.

Algunas veces y en determinadas empresas, los objetivos sociales pueden estar por encima de los objetivos económicos.

La empresa debe dar a todos los que en ella trabajan, y no sólo a los ejecutivos y a los técnicos, la ocasión de realizarse dentro de sus mejores posibilidades.

Económico-empresariales:

- Retribuir el riesgo que corre el capital invertido por los accionistas.

- Mantener el capital a valor presente.
- Obtener beneficios arriba de los intereses bancarios para repartir utilidades a los inversionistas.
- Reinvertir en el crecimiento de la empresa.

De operación:

- Investigar las necesidades del mercado para crear productos y servicios competitivos.
- Mantener sus procesos con mejora continua.
- Pagar y desarrollar empresas proveedoras.
- Pagar a los empleados los servicios prestados.
- Investigar y desarrollar nueva tecnología.
- Desarrollar habilidades de trabajo en su personal.
- Crecimiento moral e interno de sus empleados.

Sociales:

- Satisfacer las necesidades de los consumidores del mercado.
- Sustituir importaciones y, en algunos casos, generar divisas y tecnología.
- Proporcionar empleo.
- Pagar impuestos.
- Cubrir, mediante organismos públicos o privados, la seguridad social.
- Proteger la ecología.

CAPITULO II

2. EL FACTOR RECURSOS HUMANOS

- **Concepto**
- **Derechos y obligaciones de los empleados**
- **Conceptos y definiciones de actividades de RRHH**

2. RECURSOS HUMANOS

2.1. CONCEPTO

En la gestión de organizaciones, se llama recursos humanos al conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, desarrollar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

“La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acercamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”. (Fernando Arias Galicia, 1979).

Normalmente en la función de Recursos Humanos se contemplan funciones ligadas tanto a la administración de Recursos Humanos (proceso administrativo ligado a la contratación, retribución, y satisfacción de obligaciones sociales y fiscales) como al desarrollo de recursos Humanos (formación, detección y selección de colaboradores con alto potencial, desarrollo de talento, evaluación del desempeño etc.) a la gestión de la organización (estructura organizativa de la empresa, valoración de puestos, políticas retributivas etc.) y a los aspectos culturales y de comunicación en la organización, normalmente a nivel interno pero en algunos casos también externo.

Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos (RRHH) con estas tareas es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas. Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como Reclutamiento y Selección, Compensaciones y Benéficos,

Formación y Desarrollo, y Operaciones. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados, el manejo de las relaciones con sindicatos, etc.

Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como:

- Comunicación Organizacional
- Liderazgo
- Trabajo en Equipo
- Negociación
- Cultura
- Sistema de Administración de Recursos Humanos

2.2. DERECHOS Y OBLIGACIONES.

2.2.1. OBLIGACIONES DEL PATRON.

- Cumplir las disposiciones de las Normas de trabajo aplicables con sus empresas.
- Pagar a los trabajadores los salarios e indemnizaciones.
- Proporcionar a los trabajadores, los útiles instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo.
- Proporcionar local seguro para la guarda de los Instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador.
- Expedir cada 15 días constancia exenta de los días trabajados.
- Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores.
- Instalar, seguridad e higiene, prevenir riesgos de trabajo.
- No realizar propaganda política y religiosa.
- Disponer de medicamento y material de curación para primeros auxilios.
- Contribuir al fomento de las actividades culturales.
- Proporcionar a las mujeres embarazadas la protección que establezcan los reglamentos.

Salario.

Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.

-El salario puede fijarse por unidad de tiempo, por el que le pondrá al trabajador, sin que pueda exigir cantidad.

-Unidad de obra, alguna por concepto del desgaste natural que se hace constar la cantidad y la calidad del material, el estado de la herramienta y útiles del patrón.

Salario Mínimo

Es la cantidad mínima que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada del trabajo.

2.2.2. OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR.

- Cumplir las Normas de trabajo que les sean aplicadas.
- Observar las medidas preventivas e higiénicas que acuerden las autoridades.
- Desempeñar el servicio.
- Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- Dar aviso inmediato al patrón, salvo caso fortuito o fuerza mayor de las causas justificadas que le impidan concurrir a su trabajo.
- Restituir al patrón los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles, que les hay dado para el trabajo.
- Observar buenas costumbres durante el servicio.
- Poner en conocimiento del patrón las enfermedades, contagiosas que padezcan.
- Comunicar al patrón las deficiencias que advierten a fin de evitar daño o perjuicios a los intereses.
- Guardar escrupulosamente los secretos técnicos y comerciales y de fabricación de los productos.

Queda prohibido a los trabajadores

- Ejecutar cualquier acto que pueda poner en peligro su propia seguridad y la de sus compañeros de trabajo.
- Faltar al trabajo sin causa justificada o sin permiso del patrón.
- Sustraer de la empresa útiles de trabajo o materia prima elaborada.
- Presentarse al trabajo en estado de embriagues.
- Presentarse al trabajo bajo la influencia de un narcótico o droga enervante.
- Portar armas de cualquier clase durante las horas de trabajo.
- Suspender labores sin autorización del patrón.
- Hacer colectas en el establecimiento o lugar de trabajo.
- Usar útiles y herramientas suministrados por el patrón para objeto distinto de aquel que están destinados.

- Hacer cualquier clase de propaganda en las horas de trabajo, dentro del establecimiento.

TRABAJO DE LAS MUJERES.

- Disfrutar de los mismos derechos y tienen las mismas obligaciones que los hombres.
- Protección de la maternidad.
- No se podrá utilizar su trabajo en labores insalubres y peligrosas, trabajo nocturno Industria en establecimiento comercial o de servicio después de las diez de la noche.
- No realizaran trabajos que exijan esfuerzos considerables y signifiquen un peligro para la salud en relación con la gestión.
- Disfrutarán de un descanso de 6 semanas anteriores, y seis semanas posteriores al parto.
- Al regresar al puesto que desempeñaban siempre que no haya transcurrido mas de un año de la fecha del parto.
- A los servicios de guardería infantil otorgado por seguridad social.

TRABAJO DE LOS MENORES.

- Menores de 16 años tienen derecho a disfrutar de un período anual de 18 días de vacaciones laborales pagadas.
- Proporcionarles capacitación y adiestramiento.
- Jornada de 6 horas.

Queda prohibida la utilización de trabajo a menores de 16 años.

- Expendio de bebidas embriagantes de consumo
- Trabajo que afectan su moralidad a sus buenas costumbres
- Trabajo ambulantes, salvo autorización.
- Trabajos subterráneos o submarinos.
- Trabajos superiores a sus fuerzas y los que puedan impedir o retardar su desarrollo físico moral.

- Establecimiento, no industriales, después de las 10 de la Noche.

TRABAJADORES DE CONFIANZA.

- Los trabajadores de confianza no podrán formar parte de los sindicatos.
- El patrón podrá rescindir la relación de trabajo si existe un motivo razonable de pérdida de la confianza aun cuando no coincida con las causas justificadas.
- El trabajador de confianza hubiese sido promovido de un puesto de planta, volverá a él salvo que exista causa justificada para su separación.

2.3. CONCEPTOS Y DEFINICIONES DE ACTIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS

Adiestramiento.

Conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

Es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de su organización.

Es una actividad planeada, basada en las necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

Administración de personal.

- Es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales. En consecuencia, comprende a los gerentes de todos los niveles.
- Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.
- Es la disciplina que se encarga de organizar a los trabajadores y a las personas que laboran en una empresa para alcanzar los objetivos de ambas partes.
- Es el conjunto de previsiones, medios y ejecutorias que se orientan a procurar justicia y armonía dentro de los ámbitos de trabajo, así como lograr el mayor grado de eficacia interna y externa a cualquier tipo de organización.

Bienestar laboral.

- Promoción y mantenimiento del más alto grado de bienestar física, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones.
- Dentro de los aspectos que comprende la administración de personal, uno de los más importantes es, sin duda, el cuidado de la vida, la integridad y la salud del trabajador. A primera vista destaca su importancia en el trabajo fabril; es indiscutible que dentro del mismo, los riesgos son mayores; pero no lo es menos que, aún dentro del trabajo de oficina y del mismo trabajo administrativo, pueden producirse determinados elementos que dañan la salud del empleado o del jefe.
- Áreas ambientales laborales, favorables y motivantes, es una de las claves más importantes para el éxito en una compañía. Tratar que se trabaje siempre con alegría y disposición, hará que siempre se alcancen todos los objetivos empresariales.
- Concepto más amplio y correcto que viene a sustituir al ya superado, por restrictivo, de seguridad e higiene en el trabajo, y que alude al conjunto de disposiciones y elementos normativos y extranormativos relacionados con la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y, en general, con cuantos otros aspectos están implicados en la mejora de la seguridad y bienestar en el medio ambiente laboral.

Bienestar Social.

- Prestaciones de naturaleza jurídica de seguridad social, no remunerativas, no dinerarias, no acumuladas, no sustituibles en dinero, que brinda el empleador al trabajador por sí o por medio de terceros, que tiene como objeto mejorar la calidad de vida del dependiente o de su familia a cargo. Considera como tales: los servicios de comedor, los vales de almuerzo, los vales alimentarios, etc. En el desempeño de sus

tareas: los reintegros de gastos de guarderías, sala maternal, provisiones de útiles escolares, cursos, seminarios, etc.

- Está constituido por bienes, instalaciones, facilidades o acciones; pueden consistir en un subsidio o pensión en dinero, en un bien en especie, como alimentos; en facilidades o instalaciones preparadas y ofrecidas por la empresa; o bien, en actividades como servicios médicos, orientación y consulta en problemas legales. El bienestar social busca como finalidad básica el mejoramiento del trabajador mismo, de su trabajo, de su remuneración, de la relación empleado-empleador y del medio social, en que el trabajador vive y actúa.
- Es una obligación implícita o sentida de los gerentes, al actuar de forma oficial, de servir o proteger los intereses de otros grupos. Si una empresa no satisface las necesidades de la sociedad, al final dejará de existir.
- Se incluye en epígrafe diferente estos beneficios sociales, además de por su carácter no salarial o remunerativo, por su carácter colectivo social: el uso y disfrute de los mismos es igual para todos los trabajadores de la empresa, sin discriminación alguna por el puesto, nivel o "status" del trabajador. Se inscriben en la denominada "política social" de la empresa, nacida del deber general de protección del empresario, y perfectamente diferenciada de la "política retributiva o social". Entre estos beneficios sociales, se pueden citar: becas para hijos de empleados, comedores y cafeterías, ayudas extraordinarias en forma de créditos no reintegrables ante circunstancias también extraordinarias, asistencia y asesoramiento, de tipo fiscal, económico, etc., club social de la empresa, instalaciones deportivas o de ocio.

Capacitación.

- Está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales.
- Es la evaluación que puede indicar que hay necesidad de orientar al empleado en forma más eficaz o darle instrucción para acrecentar sus

conocimientos y las habilidades requeridas para lograr un rendimiento efectivo.

- Se deriva en razón de su fin, y en razón de su método. En razón de su fin: conocimientos que serán aplicables en todo un oficio, conocimientos que se refieren a toda una rama individual, bancaria, comercial, etc. En razón de sus métodos: la capacitación se divide, ante todo, en directa e indirecta, siendo la primera, aquella que se da expresa y formalmente, con métodos de enseñanza, en tanto que la segunda es aquella en la que para dar capacitación, se utilizan cosas que de suyo tienen otros fines.

Cargo.

- Constituye el vínculo entre los individuos y la organización. En este escenario ingresa el departamento de Recursos Humanos, quienes ayudan a la organización a obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea. Quienes trabajan en el departamento de Recursos Humanos deben poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos para alcanzar los objetivos propuestos.
- Es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama.
- Grupo de tareas que deben desempeñar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos.

Control.

- Su finalidad es asegurar que las reglas se siguen y las órdenes se cumplen.
- Es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y valuación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la

normatividad que los rige, y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos.

- Es el proceso de revisar y medir el desempeño con el objeto de determinar el grado hasta el cual se están logrando los planes y objetivos de la organización. Proporciona a los administradores una base para detectar y corregir las direcciones de estos planes, para corregir errores en los planes previos y para desarrollar planes más reales para el futuro.
- Tiene como objetivo comprobar si todas las funciones y actividades del personal se ajustan a los objetivos de los programas establecidos para sugerir cambios y mejoras para el mejor cumplimiento de los fines.
- Regula las desviaciones que pueden presentar los sistemas por medio de procesos que permiten medir y corregir tales desviaciones en un tiempo y espacio determinado.
- Es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, para comparar el desempeño real con esos niveles predeterminados para establecer si hay desviaciones y medir su importancia y para tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen en la forma más eficaz y eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales.

Dirección.

- La dirección ejerce tareas de gobierno sobre una entidad, con visión de conjunto sobre la misma y capacidad de decisión sobre sus diferentes aspectos.
- Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados para alcanzar las metas de la organización.
- Es la guía y supervisión de los esfuerzos de los subordinados para alcanzar las metas de la organización.

- Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización, mediante la supervisión, la comunicación y la motivación.
- Sistema organizacional que asume la responsabilidad de la política de dirección y desarrollo de recursos humanos, apoyado en una cultura, una estrategia, unos sistemas y técnicas que permitan obtener, ilusionar y desarrollar la eficiencia y la eficacia de la organización y lograr la satisfacción de las personas y el desarrollo de los recursos humanos.

Entrenamiento.

- Desarrollo de las habilidades para un trabajo en particular, así como también orientación en relación con las políticas y procedimientos de la compañía.
- Es toda clase de enseñanza que se da con fines de preparar a trabajadores y empleados, convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para un puesto y oficio.
- Llamado también instrucción en el trabajo. Es el método mas antiguo para la capacitación del personal, es conducido por el maestro más antiguo, el cual se hace responsable de la instrucción de los empleados. Tiene la ventaja de dar experiencia directa bajo condiciones de trabajos normales.

Formación.

- Desarrollo de las aptitudes de una persona para el desempeño de tareas actuales y futuras e influir en las actitudes de esa persona.
- Acción de suministrar a una persona, o a varias, la información y entrenamiento precisos para que conozca o aprenda a realizar y a desempeñar un nuevo papel, ejerciendo actitudes y funciones nuevas.
- El conjunto de reglas establecidas y exigidas, el trato que se da a los empleados, las entrevistas que con ellos se tengan, el ejemplo de sus jefes, etc., tienden siempre, del modo más sistemático que sea posible,

a formar en aquéllos, hábitos de limpieza, de estabilidad emocional, de compañerismo, de aprecio por la negociación que los ha recibido, de atención, de iniciativa, de asiduidad y de cuidado.

- Acción de suministrar a una persona o grupo información y entrenamiento preciso para conocer/aprender a realizar y desempeñar un determinado papel/rol ejerciendo funciones y desarrollando actividades nuevas.

Gerencia.

- Es un cargo que ocupa el director de una empresa lo cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.
- Grupo de personas responsables de las operaciones de una compañía y de que alcancen los objetivos marcados.
- Una de las principales tareas de la gerencia es la de optimizar la utilización de los recursos de que se disponen para lograr los objetivos de la organización, labor que comienza con el proceso de la toma de decisiones, las cuales caen en tres categorías: estratégicas, administrativas y operativas.

Meta.

- Formular una meta es señalar cuánto queremos alcanzar de cada objetivo y de qué calidad es lo que queremos alcanzar.
- Determinación en cuantía, sea con valor absoluto o relativo a un objeto.
- El que los directores se capaciten profesionalmente depende de que exista una apropiada motivación. Dicho incentivo debe incluir oportunidades de lograr metas personales como resultado de sus esfuerzos de desarrollo. Una meta fundamental en la mayoría de los gerentes o directores es la de incrementar progresivamente su nivel

económico, una mayor jerarquía, la necesidad de poder y reconocimiento, etc.

Objetivo.

- Son los logros que se pretenden alcanzar con la ejecución de una acción. Se pueden clasificar en generales y específicos.
- Expresión cualitativa de un propósito en un periodo determinado; el objetivo debe responder a la pregunta "qué" y "para qué".
- Suponen juicios de valor, y, por tanto, incluyen cuestiones de índole ética. Pueden considerarse eficientes, no eficientes, verdaderos o falsos.
- Fin de una meta que la organización se propone alcanzar con una estrategia comercial determinada.

Organización.

- Es la unidad social (o agrupación humana) deliberadamente construida o reconstruida para alcanzar fines específicos. Las organizaciones se caracterizan por:
 - a. La división del trabajo, del poder y de las responsabilidades de la comunicación
 - b. La presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización y los dirigen hacia sus fines
 - c. Sustitución del personal

La organización puede también combinar a su personal mediante el traslado y la promoción.

- Relaciones humanas en la actividad del grupo, equivalente a la estructura social. Así, la organización, comprende todas las relaciones formales e informales, dentro y fuera de la empresa, que tiene relación con el comportamiento de los empleados.

- Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo, y es una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.
- Es la reestructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.
- Es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.
- Asociación voluntaria de empresas que se constituyen con fines muy diversos como: favorecer foros de encuentro de ideas, experiencias y proyectos, promover sinergias entre ellas en su introducción con los diferentes agentes sociales, políticos, sindicales, internacionales, etc. De ámbito sectorial o intersectorial, local, autónomo, nacional o internacional, las organizaciones empresariales generalmente ofrecen a sus asociados ayuda, asesoría o gestión en actividades varias.

Plan de carrera.

- Proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas. Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son cosas separadas y diferentes. Las empresas deben ayudar a los empleados en la planeación de su carrera para que se puedan satisfacer las necesidades de ambos.
- Una gran parte de la planeación para el reclutamiento, la selección y la evaluación de rendimiento del personal se hace con las necesidades de la organización en mente. En un sistema ideal para la planeación y el desarrollo de los recursos humanos, los individuos buscarían acoplar

sus necesidades y motivaciones con los de la organización para lograr el desarrollo de su carrera en la empresa. Según Schein, el sistema básico puede describirse como integrador de las necesidades del individuo con los de la organización. El sistema de planeación de carreras deberá considerar además que tanto las necesidades del individuo como las de la organización cambian con el tiempo.

El primer paso del proceso de la planeación de carreras es hacer que los nuevos empleados tengan un buen comienzo. Esto se lleva a cabo generalmente a través de un programa de inducción, el cual debe orientar al nuevo empleado sobre la forma en que el rendimiento del trabajo contribuye al éxito de la organización y cómo los servicios o los productos de la organización contribuyen al beneficio de la sociedad.

- Es un servicio incluido en programas de desarrollo de carreras a fin de ayudar a los empleados en el examen de sus posibilidades de desarrollo (áreas, habilidades, etc.) y como orientación ante la elección de carrera. Con frecuencia estos programas se desarrollan junto con los de gestión de carreras (que intentan dar respuestas a las necesidades de la organización), complementándose y aportándose información mutuamente.

Planificación.

- Plan general científicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado tal como el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.
- Consiste en buscar, anticipar, prever, predecir e intentar vislumbrar qué va a desarrollarse y aplicarse en el futuro.
- Consiste en determinar por anticipado qué debe hacerse, cómo debe hacerse, cuándo debe hacerse y quién debe hacerlo.
- Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de

operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

- Ayuda a asegurar que se dispondrá de la capacidad ejecutiva necesaria cuando la organización la necesite. Prevé lo que le hará falta a la organización en términos de cantidad y de requisitos de puestos ejecutivos, tanto a corto como a largo plazo.
- Proceso mediante el cual los actores involucrados estudian el entorno interno y externo de la organización, bajo principios filosóficos que guardan el cumplimiento de unos objetivos por medio de estrategias intentadas, en concordancia con las especificaciones del sistema social, tecnológico, administrativo, financiero, productivo y cultural.
- Proceso mediante el cual, partiendo de las metas, procesos y estrategias que la dirección ha aprobado, se definen y establecen las necesidades previsibles de recursos humanos para hacer frente a los planes productivos y de rendimiento de la organización en un momento dado. Para ello se recurre a un sistema de información sobre los recursos humanos existentes y el pronóstico sobre las demandas actuales y futuras que surgen de los desafíos del entorno y de los proyectos de negocio.

Política

- Una política es una guía predeterminada que se establece para proporcionar dirección a la toma de decisiones. Como guías, en lugar de reglas rígidas, las políticas son algo flexibles y su uso exige interpretación y buen juicio. Pueden ejercer una influencia significativa sobre la forma en que los gerentes desarrollan sus puestos.
- Son conductas que debemos seguir. Es una línea gruesa que permite a los gerentes planificar para el logro de los objetivos.
- Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten otra y otra vez dentro de una organización.

- Criterios generales que tienen por objeto orientar la acción. Son planes en el sentido de que son principios generales o maneras de comprender, que guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones.

Programa.

- Define los objetivos, metas, políticas y prioridades a mediano y largo plazo, para cada uno de los niveles de decisión de la empresa (áreas sustantivas y adjetivas).
- Las normas de rendimiento ayudan a determinar el número de puestos y la cantidad de personal que se necesiten para cumplir con el trabajo. Sirven para establecer cuánto tiempo debe emplearse para completar cada actividad y por consiguiente establecer cuántos empleados se necesitarán para realizar esa cantidad de trabajo.
- Son formas de costo/efectivas de disminuir el impacto de los problemas de la gente en la productividad.
- Método cuantitativo para la planificación y toma de decisiones, que se expresa, al igual que la programación lineal, mediante una función objetiva a optimizar, sujeta a sus restricciones; sin embargo, es una metodología que se adapta más a la realidad, ya que en esta no suele existir un único objetivo que pretende optimizarse prescindiendo de cualquier otra consideración; más bien, suele plantearse una lista de prioridades que deben satisfacerse de una forma determinada. Así, incluye otros dos conceptos: restricciones de objetivos y rango de prioridad entre las restricciones de objetivo.

Puesto.

- Consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos. Un puesto puede necesitar los servicios de una persona, por ejemplo el presidente, o los servicios de 50, como puede ser el caso de capturistas de datos en una gran empresa.

- Es la determinación teórica de lo que el trabajador debe hacer y está integrada por: encabezado o identificación, título, ubicación, instrumental y jerarquía.
- Conjunto de tareas y responsabilidades específicas que debe asumir una persona y que generalmente incluye una relación entre dos o más personas.
- Descripción de las actividades que se realizan en el trabajo y las condiciones bajo las cuales se realizan.
- Determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo.
- Conjunto de tareas ejecutadas por una sola persona. "El trabajo total asignado a un trabajador individual, constituido por un conjunto específico de deberes y responsabilidades. El número total de puestos de trabajo en una organización equivale al número de empleados más los puestos vacantes" (American Compensation Association, 1992)

Reclutamiento.

- Es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización. Entonces se pueden seleccionar los solicitantes con los atributos que están relacionados más estrechamente con las especificaciones del puesto.
- Obtención de los candidatos para ocupar los puestos de la empresa.
- Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.
- Es un medio o técnica utilizado por las empresas para obtener a candidatos que estén acordes con el perfil que la empresa desea.

- Fase previa al proceso de preselección que consiste en reunir un número importante de candidaturas lo más ajustadas posible al perfil deseado para iniciar el proceso de selección propiamente dicho.

Registro y control.

- Comprenden la estructuración y manejo de los archivos, kardex, tarjetas e índices, de todos los aspectos del personal. Se realiza hoy aprovechando casi siempre las técnicas de la computación electrónica para estos fines.
- En algunos casos la información para el análisis de puestos se reúne haciendo que los empleados describan sus actividades laborales cotidianas en un diario o bitácora. De nueva cuenta, puede ser necesario vencer el problema de que los empleados exageren la importancia de sus puestos. No obstante, de esta manera se puede obtener un valioso conocimiento de puestos altamente especializados.
- Incorporación de tecnología para facilitar la recogida de información para que pueda validar que realmente existe una orden de búsqueda y que responde a las especificaciones definidas.

Remuneración.

- Es el pago de salarios directos, los incentivos y el salario indirecto.
- Todo lo que el empleado reciba directa y/o indirectamente como consecuencia del trabajo que desarrolla en una empresa.
- Es la contraprestación que debe recibir el trabajador como consecuencia del contrato de trabajo.
- Salario que se paga al individuo en relación con el cargo ocupado.

Salario.

- Es la expresión monetaria del valor de cambio de una mercancía, que se llama fuerza de trabajo. El salario es el precio de la fuerza de trabajo.
- Se entiende por salario la remuneración, provecho o ventaja, cualquiera fuere su denominación o método de cálculo, siempre que

pueda evaluarse en efectivo, que corresponda al trabajador por la prestación de su servicio y, entre otros, comprende las comisiones, primas, gratificaciones, participación en los beneficios o utilidades, sobresueldos, bono vacacional, así como recargos por días feriados, horas extras o trabajo nocturno, alimentación y vivienda.

- Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo. El salario puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra forma convenida. El salario se integra con los pagos hechos en efectivo, por cuenta diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.
- Paga o remuneración. En especial, cantidad de dinero con que se retribuye a los trabajadores manuales.
- Pago en efectivo basado en el cálculo del número de horas que el empleado ha trabajado o la cantidad producida.

Seguridad integral.

- Es el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que dispone la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la Sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica de los habitantes con el fin de lograr el bienestar individual y la integración a la comunidad.
- Conjunto de medidas empleadas para eliminar las condiciones inseguras del ambiente de trabajo, instruyendo a las personas acerca de la necesidad de implantar prácticas preventivas.
- Al realizar cualquier actividad, es muy importante proteger siempre nuestra integridad física y mental, teniendo mucho cuidado de los riesgos de salud, inherentes a la actividad que estemos realizando y al ambiente físico donde la estemos ejecutando. Estos son los principios fundamentales en cuanto a la higiene del trabajo, que también está

relacionada con la prevención de enfermedades a partir de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo.

Seguridad social.

- Sistema implantado por el Gobierno Federal, bajo un enfoque integral de bienestar del trabajador y su familia, que consiste en proporcionar atención a las necesidades básicas en materia de salud, capacitación, cultura, recreación, apoyo financiero y protección del trabajador en casos de accidentes, jubilación, cesantía y muerte.
- Consiste en un sistema público de protección frente a situaciones de necesidad legalmente previstas o frente a determinados riesgos que impiden la actividad laboral, o limitan o anulan la capacidad de trabajo.
- Sistema a través del cual el Estado garantiza a las personas comprendidas en su campo de aplicación así como a los familiares o asimilados que tuvieran a su cargo, la protección adecuada frente a las contingencias y en las situaciones que se contemplan en la Ley.

Selección.

- Procedimiento para escoger de un grupo de solicitantes a aquellos individuos mejor capacitados para una posición particular.
- Elegir mediante la utilización de ciertas técnicas, entre los diversos candidatos el más idóneo para el puesto, de acuerdo con los requerimientos del mismo.
- Es un proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto.
- Es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar un determinado puesto. Dichos pasos deben llevarse al pie de la letra con el fin de evitar errores al momento de realizarse, puesto que si omite un paso se corre el riesgo de no obtener el éxito deseado al momento de realizarlo.

- Es la etapa final del proceso de reclutamiento, durante la que se decide quién ocupará el puesto. Una decisión tan importante debe tomarse de la manera más objetiva posible. La selección tiene como objetivo asignar a cada puesto a los individuos que tendrán éxito en la realización de su trabajo, alcanzar las metas de desempeño e integrarse a los equipos de manera que sea efectiva en cuanto a los costos, legal y no discriminatoria.
- Proceso mediante el que se buscan, eligen e incorporan nuevos individuos – trabajadores a una organización.

CAPITULO III

3. LA MOTIVACION

- **Concepto**
- **Ciclo motivacional**
- **Teorías de la motivación laboral**
- **Modelos motivacionales**
- **Tipos de planes de incentivos**
- **Diferencia entre satisfacción y motivación**

3. LA MOTIVACION

3.1. Concepto.- "La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía". (Ricardo Solana, Administración de Organizaciones.)

"Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido". (James Freeman, R. Edward y Gilbert Jr. , Administración.)

"La motivación es un término genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. (Harold Koontz, Administración una perspectiva global.)

"La motivación es la disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, a condición de que el esfuerzo satisfaga alguna individual". Los tres elementos clave de esta definición son esfuerzo, metas organizacionales y necesidades. (Stephen P. Robbins y Mary Coulter, Administración.)

Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

Al parecer coinciden en que la motivación es un proceso o una combinación de procesos como dice Solana, que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas. Puede decirse que la motivación es la causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow diseñó una jerarquía motivacional en seis niveles que, según él explicaban la determinación del comportamiento humano; pero más adelante nos referiremos a éste.

En cuanto a las primeras ideas de motivación que fueron aparecieron en distintos contextos históricos valen destacar las siguientes:

En el modelo tradicional, que se encuentra ligado a la escuela de la Administración Científica se decía que la forma de motivar a los trabajadores era mediante un sistema de incentivos salariales; o sea que cuanto más producían los trabajadores, más ganaban. Para esta escuela la motivación se basaba únicamente en el interés económico (homo economicus; entendiéndose por este concepto al hombre racional motivado únicamente por la obtención de mayores beneficios).

A nuestro parecer la motivación humana es mucho más compleja puesto que abarca tanto la parte económica como la intelectual, espiritual, etc. En el modelo expuesto por la escuela de Las Relaciones Humanas se rechaza la existencia del hombre económico, para ellos la clave determinante de la productividad es "la situación social"; la cual abarcaría el grado de satisfacción en las relaciones internas del grupo el grado de satisfacción en las relaciones con el supervisor el grado de participación en las decisiones y el grado de información sobre el trabajo y sus fines.

La motivación en el entorno laboral.

Las empresas modernas son conscientes de la importancia de poseer una estructura comercial convenientemente cualificada y con un alto grado de interés y motivación, capaz de compartir los objetivos fijados por el propio departamento comercial, haciéndolos suyos. Entendemos por motivación toda fuerza o impulso interior que inicia, mantiene y dirige la conducta de una persona con el fin de lograr un objetivo determinado. En el ámbito laboral «estar motivado» supone estar estimulado e interesado suficientemente como para orientar las actividades y la conducta hacia el cumplimiento de unos objetivos establecidos previamente.

3.1.1. MOTIVO

Es la necesidad o deseo específico como el hambre, la sed o el logro que favorecen la conducta orientada a metas. También se considera como la fuerza interna impulsora, necesidad o deseo específico que dirige o activa al organismo hacia una meta. Los motivos son desencadenados por alguna clase de estímulo.

El motivo es un término general que identifica necesidades, cognociones y emociones (cada una de las cuales es un proceso interno que energiza y dirige la conducta). La diferencia entre un motivo y una necesidad, o entre aquel y la cognición o la emoción, radica simplemente en el nivel de análisis, pues las necesidades, las cognociones son tipos específicos de motivos.

Necesidades.

Son condiciones dentro del individuo que resultan esenciales y necesarias para la preservación de la vida, el crecimiento y el bienestar. Algunas necesidades pueden ser fisiológicas, de sobrevivencia, bienestar, crecimiento, pertenencia, competencia, etc.

Cognociones.

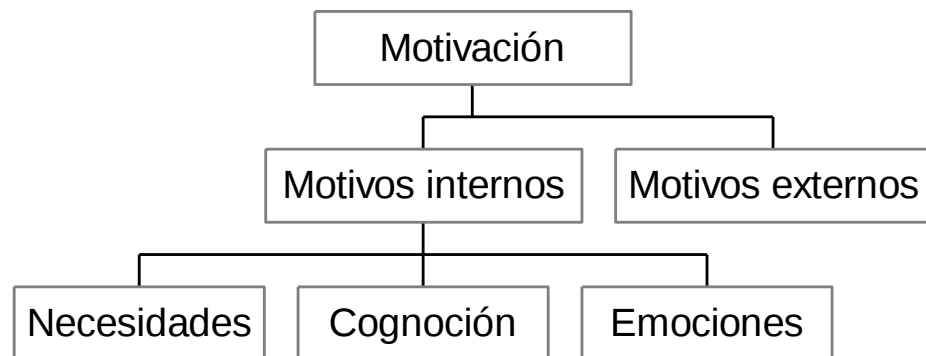
Se refieren a sucesos mentales específicos, como las creencias y expectativas, y a estructuras organizadas de creencias, como las del auto

concepto. Las fuentes cognitivas de la motivación se centran alrededor de las formas de pensamiento y de conocimiento relativamente duraderas de las personas, como pueden ser los planes y metas, expectativas y atributos y valores.

Emociones.

Organizan y controlan 4 aspectos interrelacionados de la experiencia: sentimientos, preparación fisiológica, función y expresión, mediante estos aspectos de la experiencia se concentra el esquema de las emociones de nuestras vidas.

La motivación se rige por diferentes motivos, internos y externos, esto lo veremos mediante la siguiente grafica que nos muestra la jerarquía de las fuentes de la motivación.



3.1.2. MOTIVACION

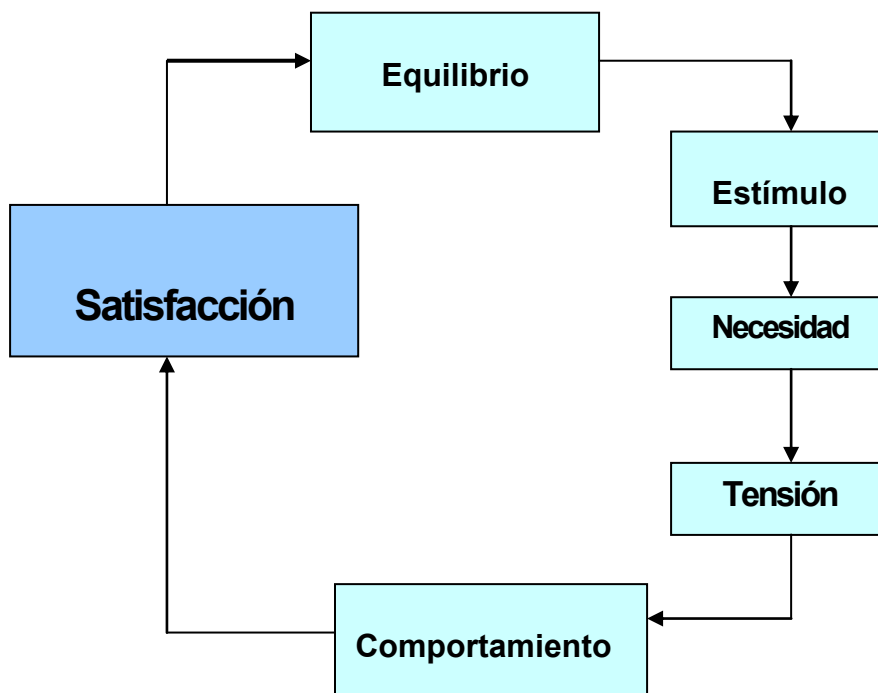
Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o, por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estimulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo.

De manera amplia motivación es el proceso mediante el cual las personas, al realizar una determinada actividad, deciden desarrollar unos esfuerzos encaminados a la consecución de ciertas metas u objetivos a fin de satisfacer algún esfuerzo que dedican aplicar en acciones futuras.

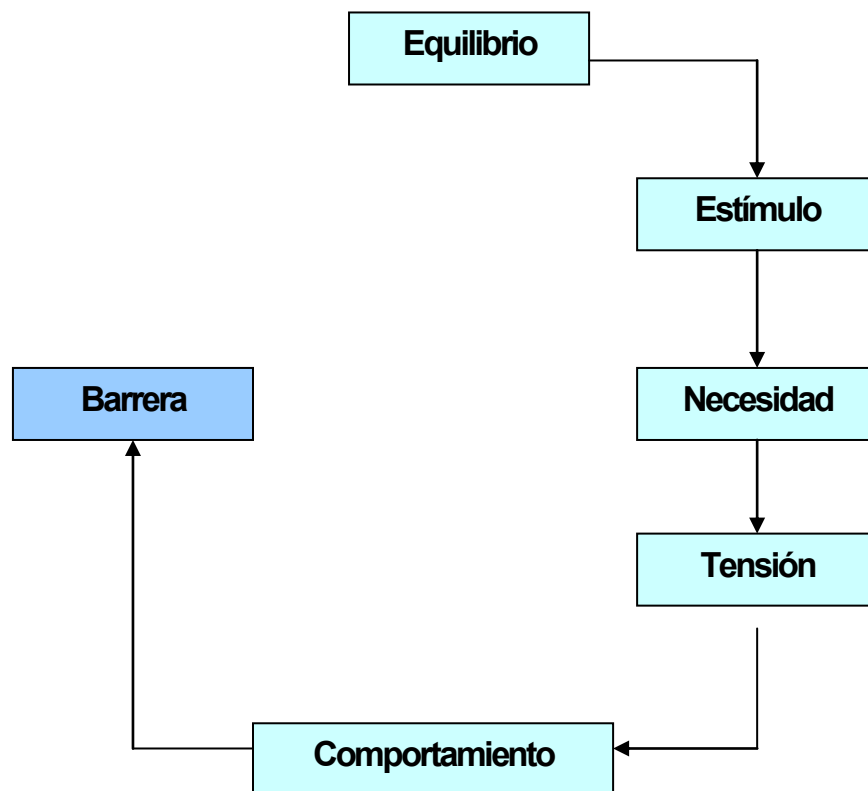
3.2. CICLO MOTIVACIONAL

Es el proceso mediante el cual las necesidades condicionan el comportamiento humano, llevándolo a algún estado de resolución. Las necesidades o motivaciones no son estáticas; por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan determinado comportamiento. Cuando surge, la necesidad rompe el equilibrio del organismo y causa un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión o librarlo de la incomodidad o desequilibrio.

En cuanto a la motivación, podríamos decir que tiene diversas etapas, las cuales forman parte del siguiente ciclo:



El ciclo anterior ilustra un círculo completo, en el cual se logra un equilibrio si las personas obtienen la satisfacción. La satisfacción con el trabajo refleja el grado de satisfacción de necesidades que se deriva del trabajo o se experimenta en él. En el caso de que sea imposible la satisfacción de la necesidad, el ciclo motivacional quedaría ilustrado de la siguiente forma:



Esto provoca la frustración de la persona. Ahora bien podríamos mencionar a qué nos referimos con este concepto. Frustración es aquella que ocurre cuando la persona se mueve hacia una meta y se encuentra con algún obstáculo. La frustración puede llevarla tanto a actividades positivas, como constructivas o bien formas de comportamiento no constructivo, inclusive la agresión, retraimiento y resignación.

También puede ocurrir que la frustración aumente la energía que se dirige hacia la solución del problema, o puede suceder que ésta sea el origen de muchos progresos tecnológicos, científicos y culturales en la historia.

Esta frustración lleva al individuo a ciertas reacciones:

- Desorganización del comportamiento
- Agresividad
- Reacciones emocionales
- Alineación y apatía.

3.3. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

Se han dado muchas explicaciones sobre la motivación laboral, sobre las variables que motivan a las personas a llevar a cabo una tarea. Incluso son varias las clasificaciones que se han hecho de estas teorías, como:

- La clasificación más clásica de Campbell, Dunnette y otros en teorías de contenido, que tratan de describir los aspectos y factores específicos que motivan a las personas a trabajar, y reconocen que todas las personas tienen necesidades innatas, aprendidas o adquiridas, y teorías de proceso, que se centran en la descripción de la forma de potenciar, dirigir y terminar la conducta en el trabajo.
- La clasificación de Locke que distingue entre teorías basadas en las necesidades, en los valores, teorías de las metas y de la auto eficacia.
- La más actual de Kanfer que propone un Modelo heurístico de constructos y teorías motivacionales y agrupa las distintas teorías en función de los constructos que cada una considera centrales para la motivación, ordenando estos constructos desde los más ‘dístales’ o alejados de la acción concreta a los más ‘proximales’ o cercanos a esa acción.

En concreto, podemos considerar que las teorías más significativas han tenido lugar a partir de los años cincuenta y, siguiendo la clasificación más clásica ya mencionada de Campbell, son las que se exponen a continuación.

3.4. MODELOS MOTIVACIONALES

Son de gran utilidad para comprender cuales son las necesidades que generan tensión, estimulan el esfuerzo o desempeño y que el desempeño eficaz obtiene la satisfacción de retribuciones. Estos modelos analizan qué elementos o factores motivan a las personas a trabajar. Algunas de las más destacadas son:

3.4.1 TEORIA DE LAS NECESIDADES

Postula que; cada persona tiene una jerarquía de cinco necesidades:

- *Necesidades fisiológicas:*

Estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas.

- *Necesidades de seguridad:*

Con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, miedo a lo desconocido, a la anarquía.

- *Necesidades sociales:*

Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de

manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

- *Necesidades de reconocimiento o estima:*

También conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

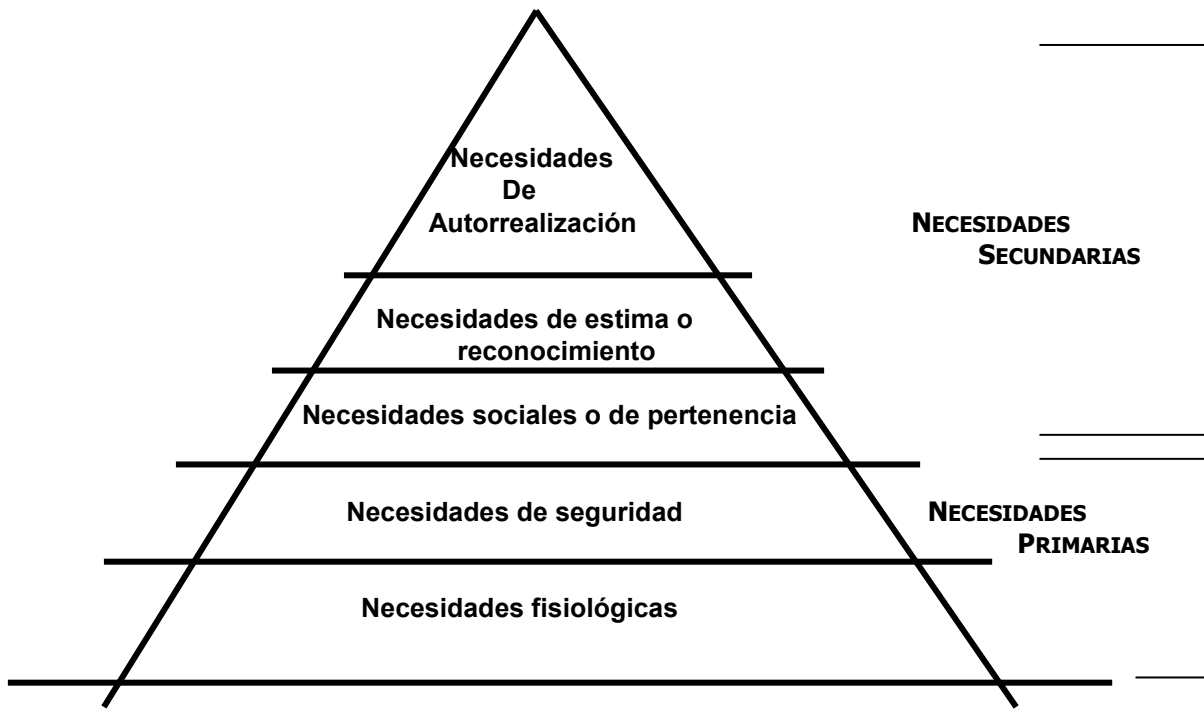
- *Necesidades de autorrealización:*

También conocidas como de autorrealización o auto actualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

Es increíble ver cómo en algunas organizaciones se intenta administrar al recurso humano sin siquiera tener presentes sus necesidades más básicas, en las empresas es muy usual que los empleados abandonen todas sus necesidades y se dediquen a satisfacer las más básicas. Dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático sino que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción. Aquí subyace la falla de la teoría, ya que el ser humano siempre quiere más y esto está dentro de su naturaleza. Cuando un hombre sufre de hambre lo más normal es que tome riesgos muy grandes para obtener alimento, una vez que ha conseguido alimentarse y sabe que no morirá de hambre se preocupará por estar a salvo, al sentirse seguro querrá encontrar un amor, etc., etc., etc.

El punto ideal de la teoría de Maslow sería aquel en el cual el hombre se sienta "autorrealizado" pero esto es muy raro, se podría decir que menos del 1% de las personas llegan a la plena realización.

PIRÁMIDE DE LAS NECESIDADES DE MASLOW



"Es cierto que el hombre vive solamente para el pan, cuando no hay pan. Pero ¿qué ocurre con los deseos del hombre cuando hay un montón de pan y cuando tiene la tripa llena crónicamente"

Maslow

3.4.2. TEORIA DE LA EQUIDAD.

El factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben.

A los individuos no solo les interesa la simple satisfacción de sus necesidades, sino también que el sistema de recompensas sea justo.

La teoría de la equidad plantea que los individuos juzgan la justicia comparando sus aportaciones a la empresa con el rendimiento que reciben y además comparando ese margen con el de otras personas.

Rendimiento	Aportaciones
Sueldo y beneficios Recompensas sociales Recompensas psicológicas	Esfuerzo en el trabajo Educación Antigüedad Desempeño Dificultad del trabajo Otros

De las comparaciones sociales pueden derivarse 3 combinaciones:

- Equidad
- Excesiva recompensa
- Poca recompensa

Si la persona percibe que hay desigualdad tratara de restaurar el balance perdido.

Las reacciones a la desigualdad pueden ser físicas o psicológicas, así como también internas o externas.

Tipo de reacción	Recompensa Excesiva	Poca Recompensa
Externa / Física	Trabajar más intensamente	Trabajar menos
Externa / psicológica	Subestimar la recompensa	Sobreestimar la recompensa
Interna / Física	Alentar a la persona de referencia a obtener mas	Negociar para obtener más; renunciar probablemente
Interna / psicológica	Cambio de persona de referencia	Cambio de persona de referencia

Implicaciones del modelo.

Debe recordar a los gerentes que los empleados trabajan dentro de varios sistemas sociales y que las personas tienen diferentes preferencias por la equidad (Sensibilidad para la equidad). Algunos prefieren recompensa excesiva, otros se conforman con el modo tradicional y otros prefieren menos recompensas. El identificar en que categoría entra cada empleado puede ayudar al gerente a predecir quien experimentara desigualdad y que tan importante seria eso para afectar su comportamiento y desempeño.

El modelo de Equidad se asocia al de Expectativas pues ambos se basan en la percepción.

3.4.3. TEORIA DE LA EXPECTATIVA.

Vroom fue otro de los exponentes de esta teoría en la cual se reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Adopta una apariencia más realista que los enfoques simplistas de Maslow y Herzberg. Además concuerda con el concepto de armonía entre los objetivos y es coherente con el sistema de la administración por objetivos.

Es importante destacar además, que la fortaleza de esta teoría es también su debilidad. Al parecer es más ajustable a la vida real el supuesto de que las percepciones de valor varían de alguna manera entre un individuo y otro tanto en diferentes momentos como en diversos lugares. Coincide además con la idea de que los administradores deben diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño. Cabe destacar que a pesar de que la teoría expuesta por Vroom es muy difícil de aplicar en la práctica, es de suma importancia puesto que deja ver que la motivación es mucho más compleja que lo que Maslow y Herzberg suponían en sus enfoques.

La motivación es producto de 3 factores:

1. Valencia (que tanto se desea una recompensa)
2. Expectativa (la estimación de la probabilidad de que el esfuerzo produzca un desempeño exitoso)
3. Instrumentalidad (Medios y Herramientas) (la estimación de que el desempeño llevara a recibir la recompensa)

Valencia

Es el nivel de deseo que una persona tiene para alcanzar una meta. Es única para cada empleado, está condicionada por la experiencia y puede variar con el tiempo en la medida que las necesidades antiguas queden satisfechas y aparezcan otras nuevas.

La valencia puede ser negativa o positiva, con un rango entre -1 y $+1$.

Expectativa

Es el grado de convicción de que el esfuerzo relacionado con el trabajo producirá la realización de una tarea. Se presenta en forma de probabilidades (Valor entre 0 y 1).

Aumenta la evaluación de la expectativa la auto eficacia del individuo (la creencia de que se cuenta con las capacidades necesarias para realizar el trabajo) y la disminuye el fenómeno de impostor (considerar que no se es tan capaz como se hace ver a otros).

Instrumentalidad

El empleado realiza una evaluación de la probabilidad de que la empresa valore su desempeño y le otorgue recompensas. (Valor entre 0 y 1). Si evalúa que las promociones son en base al desempeño, la instrumentalidad tendrá una calificación alta.

La combinación de estos 3 elementos produce la motivación, en distintos grados de acuerdo a la intensidad de los factores.

Cuando la valencia es negativa, se habla de evitación, el empleado quiere evitar conseguir algo. Y la fuerza del comportamiento para evitar algo depende de los otros factores.

Según este modelo, entonces, hay dos caminos posibles a fin de motivar a una persona:

1. Reconocer e intentar afectar la percepción de las recompensas, la valencia y la probabilidad de recibirlas
2. Fortalecer tanto el valor real de las recompensas como la conexión entre esfuerzo y desempeño y entre desempeño y recompensas.

El papel de la Percepción

La reacción ante las recompensas se filtra por la percepción de cada persona, que es la visión del mundo que esta tiene y que está fuertemente influida por los valores personales. Por ello, los gerentes no pueden motivar en base a

afirmaciones racionales sin considerar que las personas actúan de acuerdo a como ven los hechos y no como a los ve la gerencia. Siempre se debe motivar en base a las necesidades de los empleados, pues es muy difícil que acepten esquemas motivacionales que la administración desea que tengan.

El impacto de la Incertidumbre

La conexión entre esfuerzo y recompensa final es incierta. El empleado no está seguro si recibirá finalmente la recompensa y por otra parte hay resultados primarios y secundarios a su acción que también son inciertos pues dependen de otros.

En este caso David Nadler y Edward Lawler dieron cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas:

- La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente.
- Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización.
- Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas.
- Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

Estos son base del modelo de las perspectivas, el cual consta de tres componentes:

1. Las expectativas del desempeño-resultado: Las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta.
2. Valencia: El resultado de una conducta tiene una valencia o poder para motivar, concreta, que varía de una persona a otra.
3. Las expectativas del esfuerzo-desempeño: Las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectará las decisiones sobre su conducta. Éstas eligen el

grado de desempeño que les darán más posibilidades de obtener un resultado que sea valorado.

Contribuciones y Limitaciones del Modelo

Contribuciones: es una valiosa herramienta para ayudar a los gerentes a pensar en los procesos mentales a través de los cuales se da la motivación. Presenta a las personas como seres pensantes cuya percepción, ideas y estimaciones de probabilidad tienen poderoso efecto en su conducta. El modelo valora la dignidad humana.

3.4.4. TEORIA DEL REFORZAMIENTO.

Es la llevada a cabo por el psicólogo B. F. Skinner. En esta se explica que los actos pasados de un individuo producen variaciones en los actos futuros mediante un proceso cíclico que puede expresarse así:

A modo de síntesis puede citarse lo siguiente con respecto a esta teoría:

"Enfoque ante la motivación que se basa en la ley del efecto, es decir, la idea de que la conducta que tiene consecuencias positivas suele ser repetida, mientras que la conducta que tiene consecuencias negativas tiende a no ser repetida." (Stoner, James A. F.; Freeman, R. Edward y Gilbert, Daniel R.. Administración)

3.4.5. TEORIA DE LAS METAS.

Esta es la teoría expuesta por el psicólogo Edwin Locke, en la cual se establece que las personas se imponen metas con el fin de lograrlas. Para lograr la motivación de los trabajadores, éstos, deben poseer las habilidades necesarias para llegar a alcanzar sus metas.

Christopher Early y Christine Shalley describen cuatro fases para establecer metas:

- Establecer una norma que se alcanzará.
- Evaluar si se puede alcanzar la norma.
- Evaluar si la norma se ciñe a las metas personales.

La norma es aceptada, estableciéndose así la meta, y la conducta se dirige hacia la meta.

3.5. TIPOS DE PLANES DE INCENTIVOS

Los tres tipos principales de programas motivacionales son:

- Programas de pagos de incentivos
- Enriquecimiento del puesto
- Administración de objetivos

Programas de pago de incentivos.

Los tipos de planes de incentivos usados más comunes en la organización incluyen: aumento de salarios por méritos, gratificación por actuación individual, tarifa por pieza o destajo y comisión, incentivos por la actuación del grupo y participación de utilidades.

Un aumento de salarios por méritos es un aumento en la tarifa horaria o en el salario de un empleado como premio por una actuación superior. Una gratificación por actuación es un pago en el efectivo por una actuación superior durante un periodo especificado.

La tarifa por pieza está basada en la producción de un empleado. El empleado recibe una cierta cantidad de dinero establecida para cada unidad de producción por encima de cierto estándar o cuota. Una comisión es similar al pago por pieza, pero se utiliza para el personal de ventas más que para los de producción. Los empleados perciben un porcentaje del volumen de ventas exitosas.

Un incentivo por la actuación de grupo, el premio está basado en una medición de la ejecución por parte del grupo más que sobre la actuación de cada miembro del mismo. Los miembros del grupo participan del premio en forma igual o en proporción a sus tarifas de pago por hora.

Enriquecimiento Del Puesto

El enriquecimiento del puesto es un enfoque para el rediseño de puestos para incrementar la motivación intrínsecas y la satisfacción en el empleo. La motivación intrínseca es un término utilizado para describir el esfuerzo gastado en el puesto de un empleado para cumplir necesidades de crecimiento tales como realización, competencia y actualización. Los puestos se enriquecen permitiendo a los empleados una mayor responsabilidad de autodirección y la oportunidad de ejecutar un trabajo interesante, que represente un reto, y sea significativo, el enriquecimiento del puesto incluye pasos como los siguientes: combinar varios puestos en un puesto mayor para que comprenda mas habilidades proporcionar en cada empleado una unidad natural de trabajo, permitir a los empleados una mayor responsabilidad en el control de calidad y la autodeterminación de los procedimientos de trabajo, permitir a los empleados trato directo con los clientes, proporcionar canales de retroalimentación para que un empleado pueda controlar y autocorregir su conducta en el trabajo.

Motivación

El papel que desempeña la motivación es muy importante en el aprendizaje, sin este elemento, se lograría muy poco progreso. La motivación efectiva es la esencia del aprendizaje. A menos que la persona se esfuerce en asegurar la motivación correcta no obtendrá progreso en el aprendizaje.

El hombre tiene muchos motivos y a menos que reconozcamos la parte que desempeña cada uno de ellos, no podremos comenzar a entender su conducta.

Cuando se habla sobre la motivación se preocupa por estudiar al individuo con respecto a la condición psicológica cambiante y una multitud de experiencia previas. Debido a estos factores (los cambios psicológicos y las experiencias anteriores) se debe reconocer que la motivación puede

originarse desde el interior de un individuo o por factores que actúan sobre él desde el exterior.

Los impulsos o motivos varían en intensidad no solo de un individuo a otro, sino también dentro del mismo individuo en diferentes ocasiones.

TIPOS DE INCENTIVOS

Los incentivos pueden clasificarse como: "financieros" y "no financieros" no obstante sería más conveniente clasificarlos como "competitivos" y "cooperativos".

Organizar personas en grupos significativos y hacer que trabajen unidos hacia un fin común, origina un mayor aprendizaje en el nivel educativo y una mayor producción en el nivel industrial. El término incentivo se utiliza como fuerza propulsora que se utiliza como un medio para alcanzar un fin. Un incentivo aumenta la actividad en la dirección de dicho fin.

En la industria suele emplearse el incentivo como medio para alentar al empleado a alcanzar la meta de otra persona, es posible que no se sienta interesada en reducir los costos o en el aumento de la producción; pero se le puede persuadir de alcanzar esa meta por medio de un incentivo.

La competencia y la cooperación se pueden considerar como incentivos. La competencia requiere que cada individuo realice un mejor trabajo que el de al lado. La cooperación requiere que las personas contribuyan con esfuerzos iguales y máximos hacia la obtención de una meta común. La competencia y la cooperación no son mutuamente exclusivas, sobre todo cuando los individuos cooperan en grupos para competir con otros grupos.

3.6. DIFERENCIA ENTRE SATISFACCION Y MOTIVACION

Se puede definir a la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción está referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo.

Podemos decir entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

INFLUENCIA DEL GRUPO EN LA MOTIVACION.

Las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros e un grupo. En él, cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones.

Es frecuente que en este proceso la persona pierda algo de su personalidad individual y adquiera un complejo grupal, mientras que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo.

Es importante señalar que el comportamiento individual es un concepto de suma importancia en la motivación. Tiene como características el trabajo en equipo y la dependencia de sus integrantes. Para que pueda influir en un grupo, el gerente no debe tratarlo como un conjunto de individuos separados, sino como un grupo en sí.

Cuando los gerentes quieran introducir un cambio lo más apropiado sería aplicar un procedimiento para establecer al necesidad del cambio ante varios miembros del grupo, y dejar que ellos de alguna manera, logren que el grupo acepte el cambio.

Es común que los integrantes de cualquier grupo, escuchen y den más importancia a lo que dice otro miembro del grupo que a las personas que sean ajenas a éste.

Cuando se trata de grupos se deben tener en cuenta ciertos requisitos básicos para lograr la motivación:

- Saber a quién poner en cierto grupo de trabajo
- Desplazar a un inadaptado
- Reconocer una mala situación grupal

Las diversas investigaciones realizadas han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza cuando las personas son libres para elegir su grupo de trabajo. De la misma forma, las satisfacciones laborales de cada integrante se acentúan en tales condiciones, tal vez se debe a que cada uno trabaja con empleados a los que estima, con quienes prefiere colaborar y los ajustes del comportamiento son relativamente pequeños.

IMPORTANCIA DEL GERENTE EN LA MOTIVACION.

Hay diversas cosas que un gerente puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores:

- Hacer interesante el trabajo: El gerente debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control. El gerente no debe olvidarse de una pregunta, la cual debe hacérsela constantemente: "¿Es posible enriquecer este cargo para hacerlo más interesante?". Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.
- Relacionar las recompensas con el rendimiento: Hay muchas razones por las cuales los gerentes tienden a ser renuentes para vincular las recompensas con el rendimiento. Primero y principal, es mucho más fácil acordar a todos un mismo aumento de sueldo. Este enfoque suele implicar menos trabajo y además requiere poca justificación. La segunda

razón podría estar ligada a los convenios sindicales, los cuales suelen estipular, que a igual trabajo debe pagarse igual salario. Suele ocurrir en otros casos que la política de la organización determina que los aumentos de salarios responden a ciertos lineamientos, no vinculables con el rendimiento. Sin embargo, aún en estos casos, suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento. Éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.

- Proporcionar recompensas que sean valoradas: Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Habitualmente los administradores piensan que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Es creencia general que sólo la administración superior puede tomar estas decisiones. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal. Vale destacar a modo de ejemplo al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa. Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el subordinado.
- Tratar a los empleados como personas: Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto que en lo personal creemos que a casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.
- Alentar la participación y la colaboración: Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos

que sigue habiendo supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.

- Ofrecer retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna: A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

CAPITULO IV

4. CALIDAD

- **Evolución histórica de la calidad**
- **Concepto**
- **Factores e indicadores de calidad**

4. CALIDAD.

La Calidad está de moda. Es un término que hoy día encontramos en multitud de contextos y con el que se busca despertar en quien lo escucha una sensación positiva, transmitiendo la idea de que algo es mejor, es decir, la idea de excelencia. El concepto técnico de calidad representa más bien una forma de hacer las cosas en las que, fundamentalmente, predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar, día a día, procesos y resultados. El concepto actual de Calidad ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión que introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma, y que afecta a todas las personas y a todos los procesos.

Todo parece indicar que no se trata de una moda pasajera. Existen diversas razones objetivas que justifican este interés por la calidad y que hacen pensar que las empresas competitivas son aquellas que comparten, fundamentalmente, estos tres objetivos:

1. Buscar de forma activa la satisfacción del cliente, priorizando en sus objetivos la satisfacción de sus necesidades y expectativas (haciéndose eco de nuevas especificaciones para satisfacerlos)
2. Orientar la cultura de la organización dirigiendo los esfuerzos hacia la mejora continua e introduciendo métodos de trabajo que lo faciliten
3. Motivar a sus empleados para que sean capaces de producir productos o servicios de alta calidad.

4.1. EVOLUCION HISTORICA DE LA CALIDAD.

En el sector industrial el interés por la calidad se inició sobre todo como una estrategia defensiva de muchas empresas para resolver sus problemas de compatibilidad de productos, sus dificultades de producción internas y sobre todo con la idea de que podía servir para reducir costes. Es por esta razón

por la que en la actualidad hay quienes todavía identifican la calidad con la reducción de costes.

Superada la fase defensiva en el sector industrial, el interés por la calidad de muchas empresas obedeció a su necesidad de encontrar una estrategia para continuar en el mercado. El objetivo que se perseguía entonces era asegurarse unos niveles determinados de productividad y competitividad que posibilitaran la supervivencia de la empresa. Desde esta perspectiva la calidad no solo afecta a los aspectos estrictamente técnicos de los productos o de los servicios, también se nota su efecto en las relaciones de la empresa con sus clientes y en lo que éstos esperan de las empresas.

Actualmente, para muchas empresas, la preocupación por la calidad se traduce en una estrategia con la que competir en su mercado. La calidad se ha convertido en una necesidad estratégica y en un arma para sobrevivir en mercados altamente competitivos. La empresa que desea ser líder debe saber qué espera y necesita su clientela potencial, tiene que producir un buen producto, debe cuidar las relaciones con sus clientes y, para lograrlo, es común que hoy día las empresas vinculen su estrategia de marketing a su sistema de calidad.

Ahora bien, es evidente que aunque todos recurrimos al mismo término de calidad, no todos entendemos lo mismo. Para el experto, productor o proveedor de un servicio, calidad significa fundamentalmente qué y cómo es ese producto (es decir, la efectividad). En otros términos, lo que el cliente realmente "se lleva". Para el cliente, en cambio, lo importante es para qué le sirve y si respondió a sus necesidades y expectativas, lo que podemos definir como su satisfacción o utilidad. Para el empresario lo importante es la relación coste-beneficio o, en otros términos, la eficiencia que se alcanza. Con la calidad, se ha dicho, pasa algo parecido como con el sexo: "todo el mundo es partidario, todos creen que entienden, todos piensan que lo que hay que hacer es de sentido común y, casi sin excepción, cuando algo va mal la culpa es siempre del otro".

A lo largo de la historia el término calidad ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto su evolución histórica. Para ello, describiremos cada una de las etapas el concepto que se tenía de la calidad y cuáles eran los objetivos a perseguir.

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del coste o esfuerzo necesario para ello.	Satisfacer al cliente. Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho Crear un producto único.
Revolución Industrial	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.
Posguerra (Japón)	Hacer las cosas bien a la primera	Minimizar costes mediante la Calidad Satisfacer al cliente

		Ser competitivo
Postguerra (Resto del mundo)	Producir, cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
Control de Calidad	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
Aseguramiento de la Calidad	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	Satisfacer al cliente. Prevenir errores. Reducir costes. Ser competitivo.
Calidad Total	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	Satisfacer tanto al cliente externo como interno. Ser altamente competitivo. Mejora Continua.

Esta evolución nos ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente y, en definitiva, a la sociedad, y cómo poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin. La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia.

Conceptualmente, hablamos en términos de (Grönroos, 1983):

1. Calidad Científico-Técnica (por ejemplo, la que el cliente realmente está recibiendo y que debe ser juzgada en relación con los avances técnicos disponibles en ese momento y el juicio profesional).
2. Calidad Funcional (por ejemplo, la forma en que se imparte docencia tal y como es juzgada o percibida por el cliente).
3. Calidad Corporativa (por ejemplo, la imagen que transmite una Universidad, juzgada por los estudiantes, sus familiares, los clientes potenciales y que condiciona poderosamente las otras visiones de la calidad).

La Gestión de Calidad Total es entendida hoy día como un conjunto de técnicas de organización orientadas a la obtención de los niveles más altos de calidad en una empresa. Estas técnicas se aplican a todas las actividades de la organización, lo que incluye los productos finales, los procesos de fabricación, la compra y manipulación de los productos intermedios, todos los procesos de negocio asociados a la venta y a todos los clientes (internos y externos). La calidad total puede entenderse como una estrategia de gestión de toda la empresa, a través de la cual se satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes, de los empleados, de los accionistas y de la sociedad en general, por medio de la utilización eficiente de todos los recursos de que dispone: personas, materiales, tecnologías, sistemas productivos, etc.

DEL CONTROL DE LA CALIDAD A LA CALIDAD TOTAL.

Aunque en Estados Unidos y Europa el control de calidad ha formado parte de la industria, de una u otra forma, durante su reciente historia, el mayor desarrollo de las modernas técnicas de calidad y en concreto del enfoque que se engloba bajo el título de Calidad Total, se produjo como consecuencia de la transformación de la industria japonesa tras la Segunda Guerra Mundial.

Nos referimos a control de la calidad cuando lo que interesa es comprobar la conformidad del producto con respecto a las especificaciones de diseño del mismo. El objetivo de las acciones de control de la calidad consiste en identificar las causas de la variabilidad para establecer métodos de corrección y de prevención y para lograr que los productos fabricados respondan a las especificaciones de diseño.

Ahora bien, hoy sabemos que evitar vender un producto porque es de baja calidad no es suficiente y que prevenir los errores determinando las fuentes de ese error no basta para mejorar el producto. La alternativa es incorporar la calidad a todas las fases del proceso e implicar a todos los profesionales que intervienen en ellos, buscando mejorar los procesos día a día. Esto nos conduce a hablar de Calidad Total.

Los principios de la calidad total incluyen: ejemplaridad de la dirección, preocupación por la mejora continua, adhesión de todos los profesionales, cambio en la cultura de la organización para introducir y compartir los valores de la preocupación por la mejora, evaluación y planificación de la calidad, rápida circulación de la información, incorporación del punto de vista del cliente, e importancia del cliente interno.

El término calidad total se debe a Feigenbaum, para quien el objetivo es satisfacer al cliente, y la forma de lograrlo es la mejora continua de la calidad. Para Deming resultan fundamentales el compromiso de mejora constante y la idea de sustituir la inspección (o control) como forma de conseguir la calidad

por una metodología que implique la participación de todos, rompiendo barreras y fomentando estilos de liderazgo participativos. Crosby, otro autor norteamericano, considera que la principal "barrera a la calidad" reside en llegar a cambiar las actitudes de algunos operarios incrédulos y en alterar la cultura de la propia organización basada en el miedo, para orientarla hacia la prevención del error y lograr "hacer las cosas bien a la primera". Planificar, controlar y mejorar la calidad es la receta de Juran. Para ello, sugiere determinar quiénes son los clientes, cuáles son sus necesidades, desarrollar seguidamente los productos o servicios que las satisfagan, evaluar el logro alcanzado, actuar para reducir la diferencia, si ésta se produce, e introducir mejoras hasta donde seamos capaces. De forma complementaria, no interrumpir la cadena proveedor-cliente, impulsar la formación continuada, los métodos estadísticos y fomentar la comunicación, son las herramientas que recomienda Ishikawa. Todos estos autores han tenido una influencia directa y notoria en el desarrollo del concepto actual de calidad y en la puesta a punto de estrategias y herramientas para implantarla en las empresas.

Los modelos del desarrollo cuantitativo y de calidad de vida, expuestos como paradigmas llámense países desarrollados, primer mundo, etc. son los que se han constituido en las guías a seguir, aunque no dogmáticamente, por los países "en vías de desarrollo" como México.

En la época de la globalización, se impone tratar de lograr una mayor integración del personal con los objetivos de las instituciones mexicanas. Creemos que la mejor opción para dichas integraciones, serán propuestas de desarrollo y crecimiento de la formación profesional de todos aquellos que se involucran en impulsar sus inversiones en capital humano.

Una de las estrategias más recientes para planificar el desarrollo de los recursos humanos reside en la formación académica del personal en las instituciones dedicadas a la generación y difusión del conocimiento, adecuando las necesidades del país en cuestión.

Por esta razón, los especialistas en recursos humanos deberíamos tomar en cuenta todas las técnicas disponibles, para tratar de mantener una planta de personal lo más estable posible, considerándola como el principal recurso productivo de las instituciones. Esto implica un estudio profundo de la situación del mercado laboral, a fin de realizar cambios lo más gradualmente posible y evitando toda drasticidad hasta donde se pueda.

Es un hecho que la formación de los recursos humanos inicia desde antes de la incorporación al sector productivo. Pero también es cierto, que estas instituciones prestadoras de servicios (Universidad y Empresa) tendrán que desarrollar formalmente líneas de vinculación, para incidir en programas específicos que permitan acrecentar los valores individuales y de educación del personal que se encuentra en el ejercicio de sus labores.

4.2. CONCEPTO.

La Calidad Total es el estado más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo. En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores. Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

- Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).
- Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).

- Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.
- Involucración del proveedor en el sistema de Calidad Total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la Calidad en la empresa.
- Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
- Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información.

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Podemos definir esta filosofía del siguiente modo: Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) Total (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible).

Cuando se menciona el término calidad, por lo general lo asociamos con productos o servicios excelentes, que satisfacen nuestras expectativas y, más aún, las rebasan. Tales expectativas se definen en función del uso que se dará al producto o servicio en cuestión y de su respectivo precio de venta.

De acuerdo con la norma A3-1987 ANSI/ASQC, calidad es la totalidad de aspectos y características de un producto o servicio que permiten satisfacer necesidades implícita o explícitamente formuladas. Estas últimas se definen mediante un contrato, en tanto que las primeras se definen según las condiciones que imperen en el mercado, aunque también es necesario

determinarlas y definir las. Entre los elementos que conforman estas necesidades figuran la seguridad, la disponibilidad, la mantenibilidad, la confiabilidad, la factibilidad de uso, la economía, es decir precio, y el ambiente. El precio se expresa sin mayor problema en función de una unidad monetaria

Besterfield , refiere algunos aspectos sobre la responsabilidad de la calidad por áreas, donde se menciona lo siguiente:

“Sí bien es cierto que la calidad es estudiada con la institución, también es cierto que el recurso humano es quién la lleva a cabo y no deberá ser considerada como la responsabilidad de una sola persona o de una sola área, sino mas bien como una tarea que todos deben compartir. De ella participan tanto los empleados como las autoridades de la institución, por ello la responsabilidad se distribuye entre las diferentes áreas facultadas para tomar decisiones”

La Dirección de Desarrollo de Calidad.

Guy Laudoyer en su libro *la certificación ISO 9000*, editado por la Editorial Continental, en 1998, menciona lo siguiente:

“El desarrollo de la calidad es un viaje propuesto a la empresa hacía el destino de la ‘excelencia’, que jamás se alcanza porque siempre se redefine a medida que se avanza, pero que debe mientras tanto, permanecen como faro que guía”.

También señala que no existe ninguna receta para el desarrollo de la calidad. Esta depende de la especificidad de cada empresa por los siguientes aspectos:

- Tamaño
- Criterio de actividad
- Posicionamiento oferta/cliente

- Personalidad del (de los) director (es)
- Grado de administración participativa
- Recursos disponibles
- Historia.

4.2.1. PLAN DE CALIDAD

La realización de un plan de calidad en una institución se establece como una experiencia de innovación en la que, con la auto implicación de todos los miembros, se persigue la mejora constante y generalizada de todos los componentes en cualquier circunstancia y en todo momento. Se trata, en definitiva, de reorientar la trayectoria de dicha institución desde una redefinición permanente de su razón de ser, y hacia su funcionamiento global a la búsqueda de la calidad total. Al respecto compartimos la opinión de Kaufman y Zahan, quienes entienden dicho plan como “un continuo proceso de definición y consecución de eficiencia añadida, así cómo de definición y logro de nueva y continua eficacia”

Por su parte, Deming se refiere a un “sistema de conocimiento profundo”, como parte esencial de los procesos de mejora. Dicho sistema incluiría la apreciación de lo que es un sistema, del conocimiento de la teoría de la modificación, y de la del conocimiento de la psicología. Las instituciones necesitan, no sólo innovar su forma de funcionar, sino que han de reinventar su propia organización; para llevar a cabo procesos de mejora de esta índole la formación resulta, cada vez más, una imperiosa necesidad.

Ahora bien, en el proceso de planeación, la toma de decisiones es determinante. En ese sentido, Gento Palacios señala, en su obra citada que refiere la toma de decisiones participativa es particularmente relevante en la implantación de la calidad institucional; es evidente, a título de ejemplo, que la destreza en el dominio de técnicas de solución de problemas puede quedar

neutralizada si no existe una relación fluida y de mutua confianza entre los miembros de la institución.

Lo anterior nos lleva a considerar la importancia de la calidad en el desempeño humano para la formación del personal. En nuestro país, las instituciones hacen esfuerzos por llevar a cabo programas de capacitación para personal de nuevo ingreso; así como de actualización para los que ya están laborando en la institución. Para abordar este tema de la calidad en el desempeño humano, consideramos además de lo antes expuesto algunas características relativas al individuo, entre ellas:

- La historia humana
- La cultura, los valores
- La dirección
- Los tipos de liderazgo
- La motivación
- Los derechos y obligaciones
- La salud orgánica y mental, y
- Los objetivos

El análisis del desempeño humano se fundamenta principalmente en dos tendencias. La primera, tiene sustento en las teorías de la humanización de la administración, preocupadas no sólo por el comportamiento individual del hombre sino también por el comportamiento organizacional.

Estas teorías vislumbran las perspectivas de satisfacción y de autorrealización del hombre que las actividades que desarrolla le permitirán alcanzar.

En la segunda, consideramos las exigencias de la certificación de las instituciones basadas en normas internacionales adaptadas a México.

Las instituciones tendrán que responder a dichas exigencias, basadas en el concepto de calidad en el desempeño humano, que significa “llevar a cabo actividades con excelencia. Para llevarlas a cabo con excelencia, se requiere de la revisión de la asociación entre factores como la productividad, y la salud física y mental.

4.2.2. LOS CATORCE PUNTOS DE DEMING

El doctor W. Edwards Deming enseñó que mediante la adopción de los principios adecuados de gestión, las organizaciones pueden aumentar la calidad y al mismo tiempo reducir los costos (mediante la reducción de residuos, el personal y el desgaste, mientras que el aumento de las demandas de los clientes). La clave está en la práctica de la mejora continua y pensar de la industria manufacturera como un sistema. En el decenio de 1970, la filosofía del doctor Deming se resume de algunos de sus proponentes japoneses con la siguiente comparación:

a.- Cuando las personas y organizaciones se centran principalmente en la calidad, definida por la siguiente relación, la calidad tiende a aumentar los costos y reducir el tiempo.

b.- Sin embargo, cuando las personas y organizaciones se centran principalmente en los costos, los costos tienden a subir y la calidad disminuye con el tiempo.

El Sistema de Deming profundo conocimiento

“El primer paso es la transformación del individuo. Esta transformación es discontinua. Proviene de la comprensión del sistema de conocimiento profundo. El individuo, transformado, se percibe un nuevo sentido a su vida, a los acontecimientos, a los números, a las interacciones entre las personas.

“Una vez que el individuo comprende el sistema de conocimiento profundo, aplicará sus principios en cada tipo de relación con otras personas. El individuo tendrá una base para la veredicto de sus propias decisiones y para la transformación de las organizaciones que él pertenece. El individuo, una vez transformado, deberá:

Deming abogó por que todos los administradores necesitan tener lo que él llamó un sistema de profundos conocimientos, que consta de cuatro partes:

- Reconocimiento de un sistema: la comprensión global de los procesos de participación de proveedores, productores y clientes (o receptores) de bienes y servicios (se explica más adelante);
- El conocimiento de variación: la gama y las causas de la variación en la calidad y el uso de muestreo estadístico en las mediciones;
- Teoría del conocimiento: los conceptos y conocimientos que explican los límites de lo que puede ser conocida (ver también: la epistemología);
- El conocimiento de la psicología: los conceptos de la naturaleza humana.

“Un gerente de personas debe comprender que todas las personas son diferentes. Este no es el ranking de personas. Él tiene que comprender que el desempeño de cualquier persona se rige en gran medida por el sistema que trabaja en la responsabilidad de la gestión

Deming ofreció catorce principios fundamentales para la gestión empresarial para transformar la eficacia.

1. Crear constancia de propósito hacia el mejoramiento de productos y servicios, con el objetivo de ser competitiva y mantenerse en el negocio, y proporcionar puestos de trabajo.

2. Adoptar la nueva filosofía. Estamos en una nueva era económica. Occidental gestión debe despertar al reto, deben aprender sus responsabilidades, y asumir el liderazgo para el cambio.
3. Poner fin a la dependencia de inspección para lograr la calidad. Eliminar la necesidad de una inspección en una base de masas mediante el fomento de la calidad en el producto, en primer lugar.
4. Terminar con la práctica de adjudicar las empresas sobre la base de precio. En lugar de ello, minimizar el costo total. Avanzar hacia un solo proveedor para cualquier tema, en una relación a largo plazo de lealtad y confianza.
5. Mejorar constantemente y para siempre el sistema de producción y de servicios, para mejorar la calidad y la productividad, y por lo tanto, constante disminución de costos.
6. Instituto de formación en el trabajo. Todos los empleados tendrán que recibir alguna capacitación en el significado de la variación y es preciso que tengan un conocimiento rudimentario de los gráficos de control.
7. Instituto de liderazgo. El objetivo de la supervisión debe ayudar a las personas y máquinas y aparatos para hacer un mejor trabajo. La supervisión de la gestión está en la necesidad de revisión, así como la supervisión de los trabajadores de producción.
8. Manejar el miedo a cabo que, de manera que todos puedan trabajar eficazmente para la compañía.
9. Derribar las barreras entre departamentos. La gente en investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar como un equipo, para prever problemas de producción y en el uso que se pueden encontrar con el producto o servicio.

10. Eliminar los lemas, exhortaciones y objetivos para la fuerza de trabajo pidiendo cero defectos y nuevos niveles de productividad. Tales exhortaciones sólo crean relaciones contradictorio, ya que la mayor parte de las causas de baja calidad y baja productividad pertenecen al sistema y, por tanto, se encuentran más allá del poder de la fuerza de trabajo.

11. A. Eliminar normas de trabajo (cuotas) en la fábrica. Suplente liderazgo. B. Eliminar la gestión por objetivos. Eliminar la gestión por números, metas numéricas. Suplente liderazgo.

12. A. Eliminar las barreras que roban a los trabajadores por hora de su derecho al orgullo de la mano de obra. La responsabilidad de los supervisores debe cambiar de número a la calidad. B. Eliminar las barreras que roban a la gente en la gestión y en la ingeniería de su derecho al orgullo de la mano de obra. Esto significa, entre otras cosas, la supresión de los planes anuales o mérito de la clasificación y la gestión por objetivos.

13. Instituto un vigoroso programa de educación y el mejoramiento de sí mismo.

14. Ponga todo el mundo en la empresa a trabajar para lograr la transformación. La transformación es el trabajo de todo el mundo.

4.3. FACTORES E INDICADORES DE CALIDAD

SISTEMAS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD ISO 9000

El Aseguramiento de la Calidad nace como una evolución natural del Control de Calidad, que resultaba limitado y poco eficaz para prevenir la aparición de defectos. Para ello, se hizo necesario crear sistemas de calidad que incorporasen la prevención como forma de vida y que, en todo caso, sirvieran para anticipar los errores antes de que estos se produjeran. Un Sistema de Calidad se centra en garantizar que lo que ofrece una organización cumple con las especificaciones establecidas previamente por la empresa y el cliente, asegurando una calidad continua a lo largo del tiempo. Las definiciones, según la Norma ISO, son:

Aseguramiento de la Calidad.

Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, implementadas en el Sistema de Calidad, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto satisfará los requisitos dados sobre la calidad.

4.3.1. NORMA ISO 9000

Conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos de la organización de una empresa, que ésta establece para llevar a cabo la gestión de su calidad.

Las normas ISO 9000

Con el fin de estandarizar los Sistemas de Calidad de distintas empresas y sectores, y con algunos antecedentes en los sectores nuclear, militar y de automoción, en 1987 se publican las Normas ISO 9000, un conjunto de normas editadas y revisadas periódicamente por la Organización Internacional de Normalización (ISO) sobre el Aseguramiento de la Calidad de los procesos. De este modo, se consolida a nivel internacional el marco normativo de la gestión y control de la calidad. Estas normas aportan las reglas básicas para desarrollar un Sistema

de Calidad siendo totalmente independientes del fin de la empresa o del producto o servicio que proporcione. Son aceptadas en todo el mundo como un lenguaje común que garantiza la calidad (continua) de todo aquello que una organización ofrece. En los últimos años se está poniendo en evidencia que no basta con mejoras que se reduzcan, a través del concepto de Aseguramiento de la Calidad, al control de los procesos básicamente, sino que la concepción de la Calidad sigue evolucionando, hasta llegar hoy en día a la llamada Gestión de la Calidad Total. Dentro de este marco, la Norma ISO 9000 es la base en la que se asientan los nuevos Sistemas de Gestión de la Calidad.

4.3.2. MANUAL DE CALIDAD.

Partes integrantes de un sistema de calidad.

La base de un Sistema de Calidad se compone de dos documentos, denominados Manuales de Aseguramiento de la Calidad, que definen por un lado el conjunto de la estructura, responsabilidades, actividades, recursos y procedimientos genéricos que una organización establece para llevar a cabo la gestión de la calidad (Manual de Calidad), y por otro lado, la definición específica de todos los procedimientos que aseguren la calidad del producto final (Manual de Procedimientos). El Manual de Calidad nos dice ¿Qué? y ¿Quién?, y el Manual de Procedimientos, ¿Cómo? y ¿Cuándo?. Dentro de la infraestructura del Sistema existe un tercer pilar que es el de los Documentos Operativos, conjunto de documentos que reflejan la actuación diaria de la empresa.

Manual de calidad.

Especifica la política de calidad de la empresa y la organización necesaria para conseguir los objetivos de aseguramiento de la calidad de una forma similar en toda la empresa. En él se describen la política de calidad de la empresa, la estructura organizacional, la misión de todo elemento involucrado en el logro de la Calidad, etc.

El fin del mismo se puede resumir en varios puntos:

- Única referencia oficial.
- Unifica comportamientos divisionales y operativos.
- Clasifica la estructura de responsabilidades.
- Independiza el resultado de las actividades de la habilidad.
- Es un instrumento para la Formación y la Planificación de la Calidad.
- Es la base de referencia para auditar el Sistema de Calidad.

Manual de procedimientos.

El Manual de Procedimientos sintetiza de forma clara, precisa y sin ambigüedades los Procedimientos Operativos, donde se refleja de modo detallado la forma de actuación y de responsabilidad de todo miembro de la organización dentro del marco del Sistema de Calidad de la empresa y dependiendo del grado de involucración en la consecución de la Calidad del producto final.

4.3.3. PLANIFICACION ESTRATEGICA

La Planificación Estratégica de la Calidad es el proceso por el cual una empresa define su razón de ser en el mercado, su estado deseado en el futuro y desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Se refiere, en esencia, al proceso de preparación

necesario para alcanzar los objetivos de la calidad. Los objetivos perseguidos con la Planificación Estratégica de la Calidad son :

- Proporcionar un enfoque sistemático.
- Fijar objetivos de calidad.
- Conseguir los objetivos de calidad.
- Orientar a toda la organización.
- Válida para cualquier periodo de tiempo.

La Planificación Estratégica requiere una participación considerable del equipo directivo, ya que son ellos quienes determinan los objetivos a incluir en el plan de negocio y quienes los despliegan hacia niveles inferiores de la organización para, en primer lugar, identificar las acciones necesarias para lograr los objetivos; en segundo lugar, proporcionar los recursos oportunos para esas acciones, y, en tercer lugar, asignar responsabilidades para desarrollar dichas acciones. Los beneficios derivados del proceso de planificación son éstos:

- Alinea áreas clave de negocio para conseguir aumentar: la lealtad de clientes, el valor del accionista y la calidad y a su vez una disminución de los costes.
- Fomenta la cooperación entre departamentos.
- Proporciona la participación y el compromiso de los empleados.
- Construye un sistema sensible, flexible y disciplinado.

Los principales elementos dentro de la Planificación Estratégica de la Calidad son:

- La Misión, cuya declaración clarifica el fin, propósito o razón de ser de una organización y explica claramente en qué negocio se encuentra.
- La Visión, que describe el estado deseado por la empresa en el futuro y sirve de línea de referencia para todas las actividades de la organización.

- Las Estrategias Clave, principales opciones o líneas de actuación para el futuro que la empresa define para el logro de la visión.

Planificación de todas las estrategias.

Son muchos los beneficios del trabajo en equipo en cualquier proceso de mejora de calidad. En el equipo, cada uno de los componentes aporta distintas experiencias, habilidades, conocimientos y perspectivas sobre los temas que abordan diariamente

Una única persona intentando eliminar un problema o un defecto raras veces conseguirá dominar un proceso de trabajo completo. Los beneficios más significativos en calidad, normalmente, los logran los equipos: grupos de individuos que unen su talento y la experiencia que han desarrollado trabajando en distintas etapas del proceso que comparten.

Los equipos de mejora consiguen resultados duraderos porque pueden abordar aspectos mayores que una persona sola, pueden comprender completamente el proceso, tienen acceso inmediato a los conocimientos y habilidades técnicas de todos los miembros del equipo, y finalmente pueden confiar en el apoyo mutuo y en la cooperación que surge entre los componentes del grupo.

Un equipo es un conjunto de personas comprometidas con un propósito común y del que todos se sienten responsables. Dado que los componentes del equipo representan a varias funciones y departamentos, se obtiene una profunda comprensión del problema, permitiendo a la organización resolver los problemas que afectan a varios departamentos y funciones. Para mejorar la eficacia del trabajo en equipo es necesario dominar una serie de habilidades:

- Toma de decisiones, mediante tres pasos: Inputs(recogida y presentación de información relevante), Proceso del equipo (lograr

una comprensión común de los hechos y un acuerdo sobre las opiniones e ideas de los componentes del equipo mediante técnicas de comunicación eficaces) y Resultados (donde se decide sobre las acciones apropiadas).

- Recogida y transmisión de información. La comunicación efectiva en cuanto a cómo se recoge la información es esencial en el proceso, desarrollando técnicas como la capacidad de escucha o la capacidad de preguntar.
- Celebración de reuniones, las cuales proporcionan la base comunicativa del equipo y que hay que establecer, planificar, dirigir, evaluar y preparar.
- Relaciones interpersonales. Las distintas personalidades, actitudes y necesidades de cada uno de los componentes pueden crear barreras que interfieran en las interacciones del equipo. La plena participación de todos los miembros implica el conocimiento de estas posibles barreras y la forma de superarlas y solucionarlas.

Trabajo en equipo.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias para el desempeño armónico de su labor.

Los componentes del equipo deben ser capaces de: gestionar su tiempo para llevar a cabo su trabajo diario además de participar en las actividades del equipo; alternar fácilmente entre varios procesos de pensamiento para tomar decisiones y resolver problemas, y comprender el proceso de toma de decisiones comunicándose eficazmente para negociar las diferencias individuales.

El proceso de mejora continua.

La Mejora de la Calidad es un proceso estructurado para reducir los defectos en productos, servicios o procesos, utilizándose también para mejorar los resultados que no se consideran deficientes pero que, sin embargo, ofrecen una oportunidad de mejora.

Un proyecto de mejora de la calidad consiste en un problema (u oportunidad de mejora) que se define y para cuya resolución se establece un programa. Como todo programa, debe contar con unos recursos (materiales, humanos y de formación) y unos plazos de trabajo. La Mejora de la Calidad se logra proyecto a proyecto, paso a paso, siguiendo un proceso estructurado como el que se cita a continuación:

- Verificar la misión.
- Diagnosticar la causa raíz.
- Solucionar la causa raíz.
- Mantener los resultados.

En un primer momento, se desarrolla una definición del problema exacto que hay que abordar, es decir, se proporciona una misión clara: el equipo necesita verificar que comprende la misión y que tiene una medida de la mejora que hay que realizar. Las misiones procederán de la identificación de oportunidades de mejora en cualquier ámbito de la organización, desde el Plan estratégico de la empresa hasta las opiniones de los clientes o de los empleados. Eso sí, la misión debe ser específica, medible y observable.

Diseño y planificación de la calidad

El liderazgo en calidad requiere que los bienes, servicios y procesos internos satisfagan a los clientes. La planificación de la calidad es el proceso que asegura que estos bienes, servicios y procesos internos cumplen con las expectativas de los clientes. La planificación de la calidad proporciona un

enfoque participativo y estructurado para planificar nuevos productos, servicios y procesos. Involucra a todos los grupos con un papel significativo en el desarrollo y la entrega, de forma que todos participan conjuntamente como un equipo y no como una secuencia de expertos individuales. La planificación de la calidad no sustituye a otras actividades críticas involucradas en la planificación. Representa un marco dentro del cual otras actividades pueden llegar a ser incluso más efectivas. El proceso de planificación de la calidad se estructura en seis pasos:

- Verificación del objetivo. Un equipo de planificación ha de tener un objetivo, debe examinarlo y asegurarse de que está claramente definido.
- Identificación de los clientes. Además de los clientes finales, hay otros de quienes depende el éxito del esfuerzo realizado, incluyendo a muchos clientes internos.
- Determinación de las necesidades de los clientes. El equipo de planificación de calidad tiene que ser capaz de distinguir entre las necesidades establecidas o expresadas por los clientes y las necesidades reales, que muchas veces no se manifiestan explícitamente.
- Desarrollo del producto. (bienes y servicios). Basándose en una comprensión clara y detallada de las necesidades de los clientes, el equipo identifica lo que el producto requiere para satisfacerlas.
- Desarrollo del proceso. Un proceso capaz es aquél que satisface, prácticamente siempre, todas las características y objetivos del proceso y del producto.
- Transferencia a las operaciones diarias. Es un proceso ordenado y planificado que maximiza la eficacia de las operaciones y minimiza la aparición de problemas.

La estructura y participación en la planificación de la calidad puede parecer un aumento excesivo del tiempo necesario para la planificación pero en

realidad reduce el tiempo total necesario para llegar a la operación completa. Una vez que la organización aprende a planificar la calidad, el tiempo total transcurrido entre el concepto inicial y las operaciones efectivas es mucho menor.

La satisfacción del cliente.

Las características de un producto o servicio determinan el nivel de satisfacción del cliente. Estas características incluyen no sólo las características de los bienes o servicios principales que se ofrecen, sino también las características de los servicios que les rodean.

La satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente constituye el elemento más importante de la gestión de la calidad y la base del éxito de una empresa. Por este motivo es imprescindible tener perfectamente definido para cada empresa el concepto de satisfacción de sus clientes desarrollando sistemas de medición de satisfacción del cliente y creando modelos de respuesta inmediata ante la posible insatisfacción. Agregar un valor añadido al producto adicionando características de servicio puede aumentar la satisfacción y decantar al cliente por nuestro producto.

Históricamente, la gestión de las relaciones con los clientes ha experimentado la siguiente evolución:

- Creación de Departamentos de Servicio al Cliente y gestión de reclamaciones, a través del Análisis de Reclamaciones y Quejas, primer paso para identificar oportunidades de mejora.
- Creación de Sistemas de Medición de la satisfacción del cliente, con estudios periódicos que evalúen el grado de satisfacción del cliente, sin esperar a su reclamación.
- Creación del concepto de Lealtad y gestión de la idealización al cliente, llegando a conocer en profundidad los factores que provocan

la lealtad y la deslealtad mediante una metodología de trabajo que incrementa la fidelidad de los clientes.

Esta es la evolución que se sigue en cuanto a satisfacción del cliente, objetivo ineludible de todas las empresas, no como un fin en sí mismo sino a través de la lealtad o fidelidad de los clientes, factor que tiene una relación directa con los resultados del negocio. Para gestionar la lealtad de los clientes, las empresas líderes en calidad siguen una evolución consistente en organizar unos sistemas de gestión de las reclamaciones, posteriormente diseñar y administrar una serie de encuestas de satisfacción del cliente para finalmente conocer cuáles son los factores que influyen en la lealtad y en la deslealtad, con objeto de adoptar medidas sobre ellos y gestionar adecuadamente la fidelidad de los clientes.

Las relaciones con los proveedores.

La calidad de un producto o servicio no depende solamente de los procesos internos de las empresas, sino también de la calidad de productos y servicios suministrados, lo que implica trabajar conjuntamente con los proveedores para que éstos asuman su parte de responsabilidad en la consecución del fin común de todos: la satisfacción final del cliente.

La relación cliente-proveedor es una forma muy eficaz de gestionar la calidad del proveedor y suministrar al cliente o usuario final la mejor calidad. Estas relaciones nos llevan a una nueva forma de hacer negocios que enfatiza la calidad en perjuicio del precio, el largo plazo frente al corto plazo, y los acuerdos de colaboración en contra de los de adversidad. Tanto los clientes como los proveedores tienen la mutua responsabilidad de, por un lado, suministrar y obtener las necesidades de cada uno, y por otro lado, proporcionar y actuar según el feedback (retroalimentación) recibido. Está plenamente asumido que se servirá mejor al cliente externo si se reconocen las cadenas internas cliente-proveedor y se usan equipos

interfuncionales para planificar y mejorar nuestra calidad. Por tanto, no es sorprendente el hecho de que el cliente final reciba una mejor calidad si los proveedores trabajan en "colaboración". Esta colaboración se caracteriza por proyectos conjuntos de planificación y mejora de la calidad, compartiendo por ambas partes el control de la calidad y realizando esfuerzos conjuntos para conseguir un beneficio mutuo: la satisfacción final del cliente. Los resultados esperados a través de estas nuevas relaciones consisten en una reducción del número de proveedores, una mayor agilidad y flexibilidad en la gestión de compras y aprovisionamientos, y la participación en proyectos de mejora conjuntos, lo que produce importantes ahorros de costes, mejoras de la calidad y acortamientos de tiempos de ciclos.

Las empresas más avanzadas en estos modelos están relacionadas con la industria del automóvil, pero éste es un modelo extensible a cualquier sector de actividad: solamente se requiere asumir los principios que inspiran las nuevas reglas del juego en las actuales relaciones cliente-proveedor.

BENCHMARKING.

El Benchmarking es un proceso en virtud del cual se identifican las mejores prácticas en un determinado proceso o actividad, se analizan y se incorporan a la operativa interna de la empresa.

Dentro de la definición de Benchmarking como proceso clave de gestión a aplicar en la organización para mejorar su posición de liderazgo encontramos varios elementos clave:

- Competencia, que incluye un competidor interno, una organización admirada dentro del mismo sector o una organización admirada dentro de cualquier otro sector.
- Medición, tanto del funcionamiento de las propias operaciones como de la empresa Benchmark, o punto de referencia que vamos a tomar

como organización que posee las mejores cualidades en un campo determinado.

- Representa mucho más que un Análisis de la Competencia, examinándose no sólo lo que se produce sino cómo se produce, o una Investigación de Mercado, estudiando no sólo la aceptación de la organización o el producto en el mercado sino las prácticas de negocio de grandes compañías que satisfacen las necesidades del cliente.
- Satisfacción de los clientes, entendiendo mejor sus necesidades al centrarnos en las mejores prácticas dentro del sector.
- Apertura a nuevas ideas, adoptando una perspectiva más amplia y comprendiendo que hay otras formas, y tal vez mejores, de realizar las cosas.
- Mejora Continua: el Benchmarking es un proceso continuo de gestión y auto-mejora.

Existen varios tipos de Benchmarking: Interno (utilizándonos a nosotros mismos como base de partida para compararnos con otros), Competitivo (estudiando lo que la competencia hace y cómo lo hace), Fuera del sector (descubriendo formas más creativas de hacer las cosas), Funcional (comparando una función determinada entre dos o más empresas) y de Procesos de Negocio (centrándose en la mejora de los procesos críticos de negocio).

Un proyecto de Benchmarking suele seguir las siguientes etapas: Preparación (Identificación del objeto del estudio y medición propia), Descubrimiento de hechos (Investigación sobre las mejores prácticas), Desarrollo de acciones (Incorporación de las mejores prácticas a la operativa propia) y Monitorización y recalibración.

4.3.4. REINGENIERIA DE PROCESOS

La reingeniería de procesos es una técnica en virtud de la cual se analiza en profundidad el funcionamiento de uno o varios procesos dentro de una empresa con el fin de rediseñarlos por completo y mejorar radicalmente. La reingeniería de procesos surge como respuesta a las ineficiencias propias de la organización funcional en las empresas y sigue un método estructurado consistente en:

- Identificar los procesos clave de la empresa.
- Asignar responsabilidad sobre dichos procesos a un "propietario".
- Definir los límites del proceso.
- Medir el funcionamiento del proceso.
- Rediseñar el proceso para mejorar su funcionamiento.

Un proceso es un conjunto de actividades organizadas para conseguir un fin, desde la producción de un objeto o prestación de un servicio hasta la realización de cualquier actividad interna. Los objetivos clave del negocio dependen de procesos de negocio interfuncionales eficaces, y, sin embargo, estos procesos no se gestionan. El resultado es que los procesos de negocio se convierten en ineficaces e ineficientes, lo que hace necesario adoptar un método de gestión por procesos.

Durante muchos años, casi todas las organizaciones empresariales se han organizado verticalmente, por funciones. Actualmente, la organización por procesos permite prestar más atención a la satisfacción del cliente, mediante una gestión integral eficaz y eficiente: se produce la transición del sistema de gestión funcional al sistema de gestión por procesos. La gestión por procesos se desarrolla en tres fases, después de identificar los procesos clave y asignar las responsabilidades (propietarios y equipos).

Las herramientas para la mejora de la calidad: Tabla de aplicaciones
A continuación se enumeran todas las fases a realizar en cualquier proceso

de mejora de la Calidad y las posibles herramientas de mejora que se pueden aplicar en cada una de las fases y etapas.

Análisis de coste-beneficio

Un análisis de coste-beneficio se utiliza para determinar si los beneficios de un proceso o procedimiento dado están en proporción con los costes. Se aplica frecuentemente para determinar cuál de las distintas opciones ofrece mejor rendimiento sobre la inversión. Esta herramienta es especialmente útil en Proyectos de mejora de la calidad, cuando un equipo está evaluando las alternativas de solución a una situación determinada.

Cómo interpretar un análisis de coste-beneficio:

Aunque no es una ciencia exacta, se trata de un sistema muy útil para identificar todos los costes y beneficios que se esperan de una solución propuesta. Dado que la cuantificación económica no resulta fácil en ocasiones, la pregunta a formularse debería ser :¿Cuál de las soluciones ofrece los mayores beneficios en relación con los recursos invertidos? en vez de ¿Qué solución es la más barata?. Además, incluso una solución con una relación de coste-beneficio óptima puede desestimarse a causa de otros factores más importantes.

Cómo elaborar un análisis de coste-beneficio:

1. Estimar los costes de inversión.
2. Estimar los costes operativos adicionales anuales.
3. Estimar los ahorros de costes anuales.
4. Clasificar el impacto de las alternativas estudiando qué problemas eliminan.
5. Evaluar la satisfacción del cliente eliminando las alternativas que lo reduzcan.

6. Calcular los costes operativos anuales netos.
7. Calcular los costes anuales de los costes de inversión.
8. Calcular los costes totales anuales (suma de los anteriores).
9. Revisar los datos y clasificar las alternativas según orden relativo de importancia.

CAPITULO V

5. PROPUESTA PARA LA MEJORA DEL NIVEL DE MOTIVACION EN LOS EMPLEADOS EN LA EMPRESA

- **Presentación de la empresa**
- **Metodología**
- **Diseño del cuestionario**
- **Determinación del universo y muestra**
- **Resultados**

5. PROPUESTA PARA LA MEJORA DEL NIVEL DE MOTIVACIÓN EN LOS EMPLEADOS DE IMPORTADORA Y EXPORTADORA EL MORAL S.A. DE C.V.

En este momento y de acuerdo al avance que llevamos veré la metodología que utilizare en esta investigación. Ósea que iniciare con la experimentación de la hipótesis a través de sus características para tratar de comprobarla.

Por las características de la hipótesis y que me he propuesto someterla a investigación considero que la captura de información será de campo por que podré tener acceso al fenómeno a través de las personas.

METODOLOGÍA

Ahora definiré el instrumento que me permitirá llegar a la conclusión deseada. Un instrumento es una herramienta que nos permite dicha manipulación, en este caso el instrumento que consideré más adecuado es el de las encuestas.

Encuestas

Las encuestas son los instrumentos que nos permiten obtener información abierta o cerrada de una persona.

He creado un formato que nos permitirá llegar a nuestra posible respuesta.

5.1. DESCRIPCION DE IMPORTADORA Y EXPORTADORA EL MORAL S.A. DE C.V.

- NOMBRE.- “Fernández Auto”
- RAZÓN SOCIAL.- Importadora y Exportadora el Moral S.A. de C.V.
- LOGOTIPO



- UBICACIÓN.- Calzada Madero 1439-A Col. Centro Morelia, Michoacán
- GERENTE GENERAL.- Félix Fernández Correa
- GERENTE DE RECURSOS HUMANOS.- Maria Ofelia Solís García

- ANTECEDENTES

Fernández Auto fue inaugurada en 1996 como persona física bajo el nombre de Félix Fernández Correa, y posteriormente en sociedad el 08 de enero de 1997, con la razón social descrita.

Con la actividad de compra-venta de refacciones y taller mecánico automotriz y las siguientes obligaciones fiscales:

- Persona moral sociedades mercantiles
- Impuesto al activo personas morales
- Retención por salarios
- Retenedor por arrendamiento
- Retenedor por honorarios

Impuesto al valor agregado

5.2. ENCUESTAS

CARGO: _____ EDAD: _____

1. ¿EXISTE MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA?
2. ¿QUÉ TIPO DE MOTIVACIÓN UTILIZA?
3. ¿SE SIENTE REALMENTE MOTIVADO?
4. ¿CREE USTED QUE UN EMPLEADO MOTIVADO
HACE MEJOR LAS COSAS?
5. ¿POR QUÉ? ¿DE QUE MANERA CREE QUE LA
EMPRESA PUEDA INCREMENTAR SU MOTIVACIÓN?

PRUEBA PILOTO

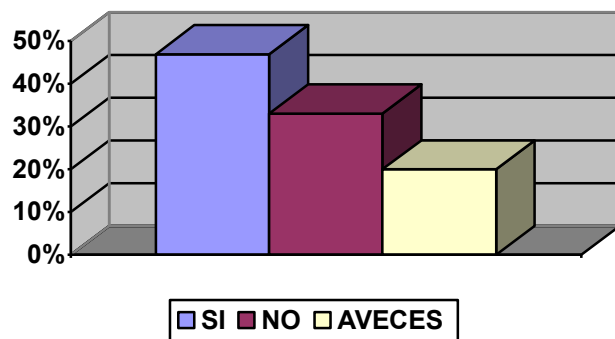
La prueba piloto es para comprobar que al momento de hacer nuestro cuestionario definitivo las respuestas serán lo que esperamos para afirmar nuestra hipótesis.

Así que a continuación presentare los resultados de la encuesta piloto.

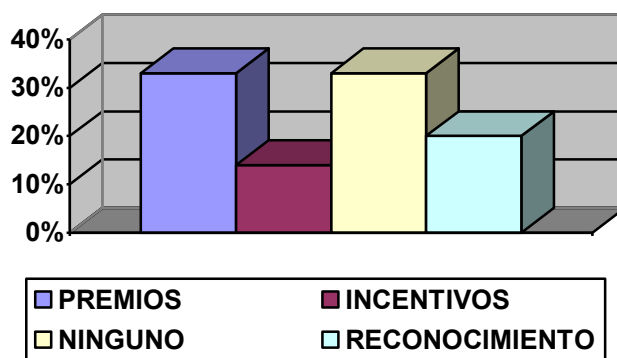
CONCENTRADO DE RESPUESTAS DE LA ENCUESTA PILOTO

		Personas	Porcentaje
1.-	SI	14	47%
	NO	10	33%
	A VECES	6	20%
2.-	PREMIOS	10	33%
	INCENTIVOS	4	14%
	NINGUNO	10	33%
	RECONOCIMIENTO	6	20%
3.-	SI	7	23%
	NO	5	17%
	A VECES	18	60%
4.-	SI	20	67%
	NO	3	10%
	A VECES	7	23%
5.-	ES ESTIMULANTE	12	40%
	TRABAJA CON MAS EFICIENCIA	16	59%
	ELEVA EL EGO	2	1%
6.-	INCENTIVOS ECON.	10	33.5%
	DÍAS DE DESCANSO	1	0.5%
	RECONOCIMIENTO	14	49%
	BONOS	5	17%

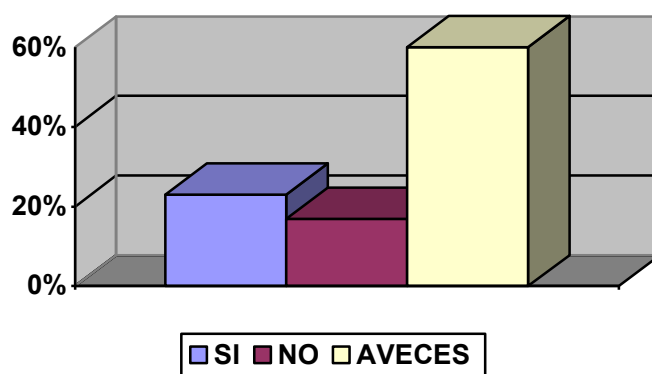
PREGUNTA 1



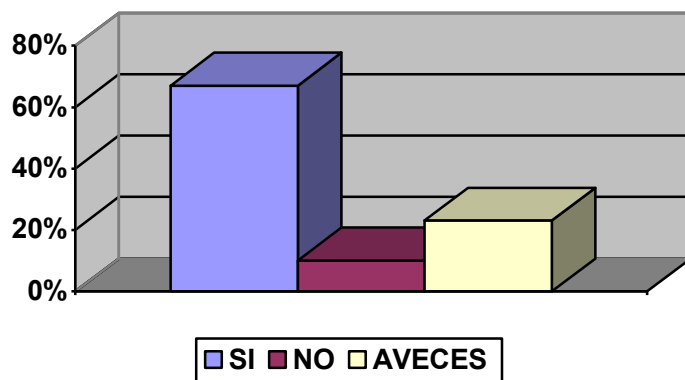
PREGUNTA 2



PREGUNTA 3



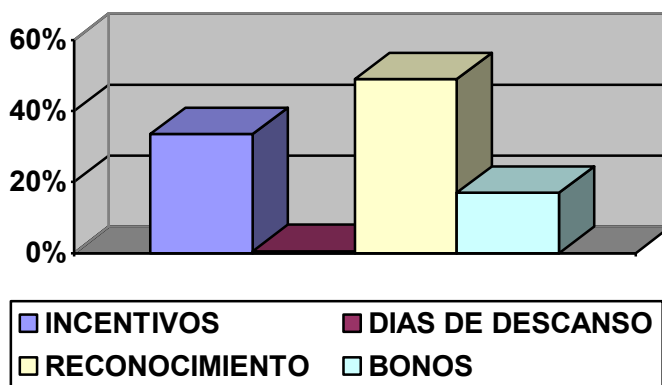
PREGUNTA 4



PREGUNTA 5



PREGUNTA 6



Después de haber hecho el cuestionario piloto, hice varias variaciones al cuestionario, para quedar de la siguiente manera.

DISEÑO DEL CUESTIONARIO DEFINITIVO

INSTRUCCIONES: Marque la respuesta que considere correcto a su respuesta.

1. ¿EXISTE MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA?

SI

NO

2. ¿QUÉ TIPO DE MOTIVACIÓN UTILIZA LA EMPRESA?

☐ PREMIOS

☐ INCENTIVOS

☐ RECONOCIMIENTO

☐ NINGUNO

☐ OTROS: _____

3. ¿SE SIENTE REALMENTE MOTIVADO?

SI

NO

4. ¿QUÉ TANTO CONSIDERA QUE UN TRABAJADOR MOTIVADO, HACE MEJOR SU TRABAJO?

☐ SUMAMENTE IMPORTANTE

☐ REGULARMENTE IMPORTANTE

☐ POCO IMPORTANTE

☐ NADA IMPORTANTE

5. ¿POR QUÉ?

☐ ES ESTIMULANTE

☐ SE TRABAJA CON MAS EFICACIA

☐ ELEVA EL EGO DE LAS PERSONAS

☐ OTRAS: _____

6. ¿DE QUE MANERA CREE QUE LA EMPRESA PUEDA INCREMENTAR SU CALIDAD EN EL SERVICIO PRESTADO?

DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA

Universo y muestra

En la investigación sabemos que no es preciso trabajar con el 100% de las personas u objetos que intervienen en el fenómeno investigado, bien se hace a través de una muestra, es decir con una parcialidad de la totalidad.

En este caso en particular trabajaremos con el personal de Importadora y Exportadora el Moral S.A. de C.V. Cuenta con un universo de 30 trabajadores.

Trabajar con muestras se corre el riesgo que la investigación pierda su veracidad por que tales muestras no fueron confiables, es por ello que trabajare con el 100% del universo.

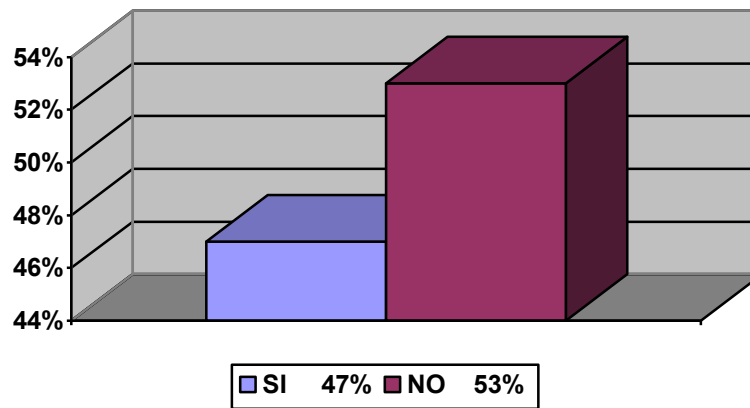
Con esto tenemos que el tamaño de la muestra ósea de las personas que serán investigadas sean las 30

RESULTADOS

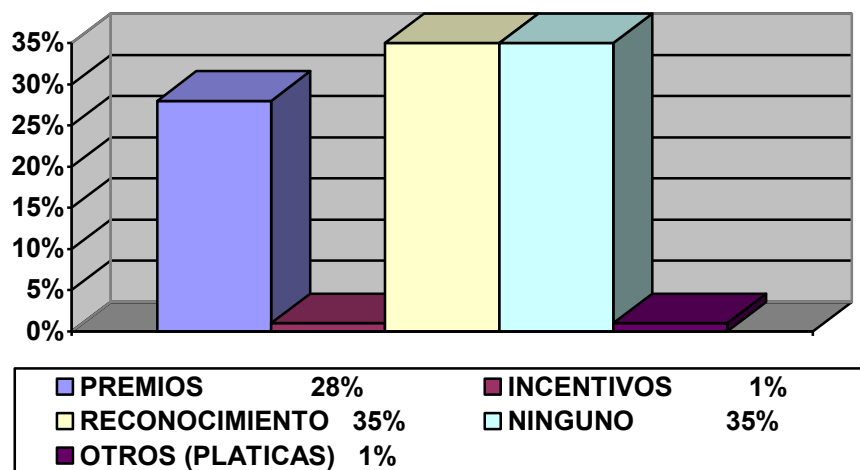
CONCENTRADO DE RESPUESTAS DE LA ENCUESTA DEFINITIVA

		Personas	Porcentajes
1.-	SI	14	47%
	NO	16	53%
2.-	PREMIOS	8	28%
	INCENTIVOS	1	1%
	NINGUNO	10	35%
	RECONOCIMIENTO	10	35%
	OTROS (PLATICAS)	1	1%
3.-	SI	16	53%
	NO	14	47%
4.-	SUMAMENTE IMPORTANTE	25	85%
	REGULARMENTE IMPORTANTE	4	14%
	POCO IMPORTANTE	1	1%
5.-	ES ESTIMULANTE	4	14%
	TRABAJA CON MAS EFICIENCIA	25	85%
	ELEVA EL EGO	1	1%
6.-	CAPACITACION Y CURSOS	5	18%
	COBRAR MAS BARATO	2	1%
	MOTIVAR AL TRABAJADOR (TOTAL)	23	81%
	JUNTA MENSUAL	5	
	RECONOCIMIENTOS	4	
	INCENTIVOS ECONOMICOS	5	
	ASCENSOS INTERNOS	2	
	MEJOR ATENCIÓN AL PERSONAL	7	

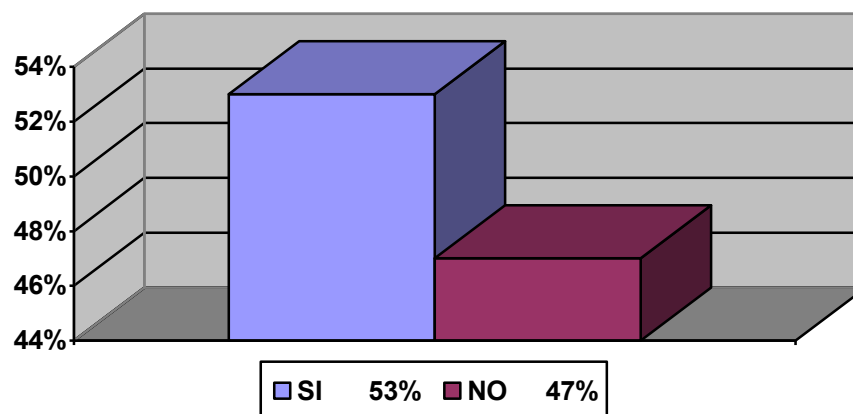
1.- ¿EXISTE MOTIVACIÓN EN LA EMPRESA?



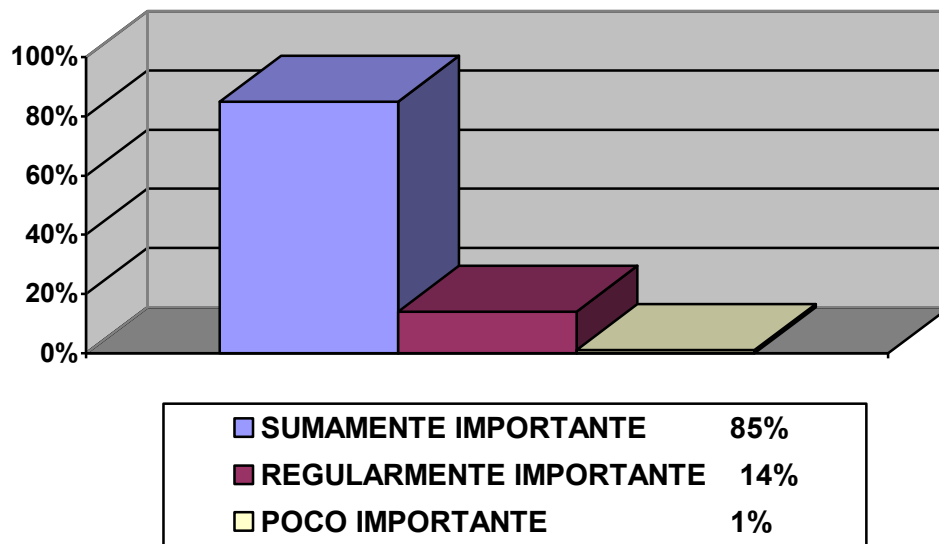
2.- ¿QUE TIPO DE MOTIVACIÓN UTILIZA LA EMPRESA?



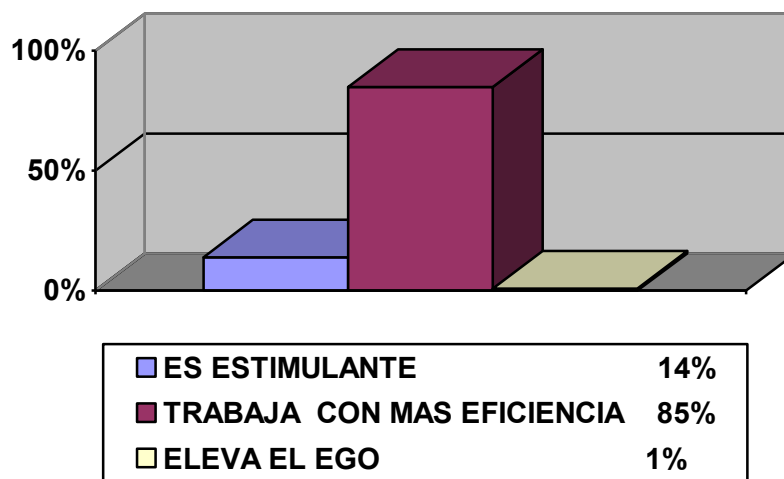
3.- ¿SE SIENTE REALMENTE MOTIVADO?



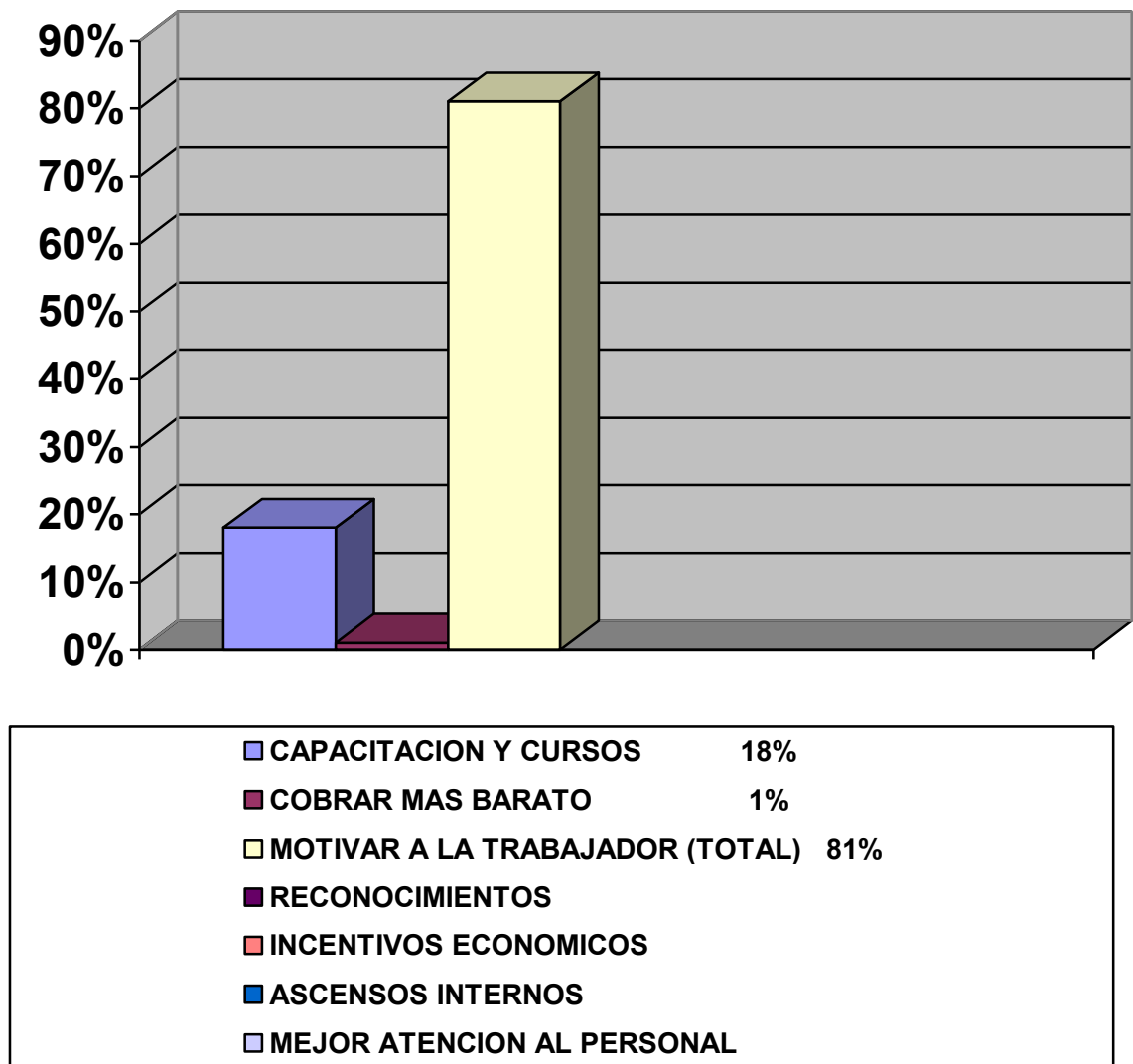
4.- ¿QUÉ TANTO CONSIDERA QUE EL RECONOCIMIENTO SEA IMPORTANTE EN LA MOTIVACIÓN?



5.- ¿POR QUÉ?



6.- ¿DE QUE MANERA CREE QUE LA EMPRESA PUEDA INCREMENTAR SU MOTIVACIÓN?



5.3. ROPUESTA

Finalmente, después de haber hecho nuestra investigación por medio de las encuestas, hemos llegado a los resultados finales que nos permiten hacer una afirmación comprobada de que:

La motivación en los trabajadores es un factor determinante en la calidad del servicio prestado.

Gracias a las encuestas que realizamos pude ver que la motivación algunas veces es mas importante que un estímulo monetario. Al principio creí que no seria un aspecto trascendental, pero al finalizar se puede observar que es mucho muy importante para las personas que se les reconozca el trabajo para que realicen, mejor su actividad encomendada.

En donde se puede observar esto es principalmente en la última grafica de las encuestas definitivas. Ahí se puede ver que el porcentaje de personas que consideran importante estar motivados por alguna causa para realizar mejor su trabajo era muy superior a las opciones de la capacitación y aun cobrar mas barato los servicios prestados.

Ósea que para ellos lo esencial es que se les reconozca el trabajo y esto puede ser mediante, como ellos lo mencionaron, la junta mensual de empleados, incentivos económicos, ascensos internos e inclusive un mejor trato personal.

6. CONCLUSIONES

Primero, es común que suele depositarse sobre la motivación empresarial la responsabilidad de la necesidad de encontrar formas de aumentar el rendimiento de los trabajadores con respecto a las tendencias negativas del desarrollo económico y social. Sin embargo, el problema radica en la aplicación de políticas inadecuadas en un contexto de la empresa u organización sin la motivación a sus trabajadores y la falta de profesionales capacitados para afrontar tales retos en el ambiente laboral. Para esto se debería incluir la motivación como influencia en la organización y mejorar su rumbo de ideas para poder competir en este mundo modernizado.

También es indispensable gobernar la globalización. Son necesarias políticas nacionales activas y la motivación como arma de la organización laboral para alcanzar estas metas y objetivos dentro del mundo competitivo.

Es de suma importancia mencionar que sólo lograron alcanzar altos niveles de desarrollo los países que se asociaron la motivación en las labores organizacionales, al orden global a partir de su propia integración y desarrollo motivacional internos. Esto es tan cierto actualmente como en el pasado.

¿Cómo podemos motivar a nuestros empleados?

Esta es una pregunta que más a menudo se ha hecho en todo el mundo. Hay una respuesta a esta pregunta que siempre es la correcta y no puede fallar: "DEPENDEN"

¿De qué depende? De la personalidad del empleado, de sus necesidades, de sus experiencias, del tipo de trabajo que realiza, de sus expectativas y muchas veces hasta de su cultura o de la cultura de la empresa para la cual trabaja.

Consideramos que la motivación laboral tendrá una importancia relevante en este mundo de competitividad y de esfuerzo productivo.

Todo lo anterior, lo podemos resumir de la siguiente manera: un hombre que goza de motivación, así como de un equilibrio en su salud mental y psicológica, logrará un desempeño humano con calidad.

7. BIBLIOGRAFIA

Chiavenato Idalberto; Mc Graw Hill Iniciación a la Organización y Técnica Comercial,

Pallares Zoilo, Romero Diego y Herrera Manuel; Hacer Empresa: Un Reto, Fondo Editorial Nueva Empresa, 2005 Cuarta Edición,

Lair Ribeiro; Generar Beneficios, Ediciones Urano S.A.,

Diccionario de la Real Academia Española

Werther, Jr y Davis, Keith; Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. México 2000 5ª Edición.

Chruden y Sherman; Administración de Personal. Editorial South-Western Publishing. 1987.

Siliceo, Alfonso Capacitación y Desarrollo de Personal.. 1997.

Wayne R., Mondy y Noe, Robert M Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice-Hall. México 1997

Mora, Consuelo y Otros Administración de Recursos Humanos.. México 1996.

Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal. Relaciones Humanas. I Parte. Editorial Limusa. México 2000.

Fernández-Ríos, Manuel Diccionario de Recursos Humanos. Organización y Dirección. Editorial Díaz de Santos.

Sikula, A Administración de Recursos Humanos en Empresas. Editorial Limusa. México 1991.

Koontz y O'Donnell Curso de Administración Moderna.. Editorial Mc Graw Hill.

Rodríguez Valencia Introducción a la Administración.. Editorial Ecasa. México 1990.

Solana, Ricardo Administración de Organizaciones. F. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993.

Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R. Administración. Editorial Pearson. 6a. Edición. México, 1996.

Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. Administración, una perspectiva global 11^a. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1999.

Dale H. Besterfield Prentice Hall Control de calidad, 1995 Hispanoamericana
www.gestiopolis.com. Artículo: Jornada de Trabajo. Remuneración. Licencias.
Cedido por: UCH RRHH, portal de estudiantes de Recursos Humanos. Fecha:
12/04/2003 Hora: 1:15 p.m.

www.gestiopolis.com. Artículo: Felicidad Laboral... no es tan difícil. Autor:
Oscar Javier Salinas. Fecha: 11/04/2003 Hora: 6:40 p.m.

www.administrativedigest.com. Glosario Empresarial. Fecha: 09/04/2003
Hora: 9:10 p.m.

www.rrhhmagazine.com. Fecha: 09/04/2003 Hora: 9:20 p.m.

http://espanol.pfinance.yahoo.com/motor_de_cambio/26/ Como-podemos-
motivar-a-nuestros-empleados



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO

**FACULTAD DE CONTADURÍA
Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**



**ANALISIS DE SATISFACCION LABORAL, EN
LOS TRABAJADORES DE IMPORTADORA Y
EXPORTADORA EL MORAL S.A. DE C.V.**

CASO PRACTICO

Que para obtener el titulo de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

Presenta:

Luis Gabriel Villaseñor Rodríguez

Director de Caso Practico:

L.A.E. Arturo Pérez Arévalo

MORELIA MICHOACAN, MAYO DE 2010

ÍNDICE.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
JUSTIFICACIÓN.....	3
ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	4
OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO DE LA TESINA.....	6
 CAPITULO 1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y SATISFACCION LABORAL EN LAS EMPRESAS.....	7
1.1 ADMINISTRACIÓN.....	8
1.2 ELEMENTOS DEL CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN.....	8
1.3 CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.....	9
1.4 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.....	10
1.5 LOS 14 PRINCIPIOS DE HENRY FAYOL.....	10
1.6 ADMINISTRACIÓN Y PLANEACIÓN DE PERSONAL.....	11
1.7 RECURSOS HUMANOS.....	19
1.8 CONCEPTO DE SATISFACCION LABORAL.....	20
1.9 SATISFACCION EN EL TRABAJO.....	22
1.10 SATISFACCION LABORAL Y SUS FACETAS EN UN CONTEXTO LABORAL DINAMICO.....	24
1.11 EMPLEABILIDAD Y SATISFACCION LABORAL.....	25
1.12 INICIATIVA Y SATISFACCION LABORAL.....	27
1.13 MEDICION DE LA SATISFACCION LABORAL.....	28
1.14 EL EFECTO DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO SOBRE EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO.....	29
 CAPITULO 2. ANALISIS DE SATISFACCION LABORAL EN LA EMPRESA IMPORTADORA Y EXPORTADORA EL MORAL S.A. DE C.V.....	31
2.1 TEMA ELEGIDO.....	32
2.2 DELIMITACIÓN DEL TEMA.....	32
2.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	33
2.4 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	38
2.5 ESQUEMA PRELIMINAR.....	39
2.6 DISEÑO DEL CUESTIONARIO.....	40
 CAPITULO 3. PROPUESTA PARA MEJORAR LA SATISFACCION LABORAL DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ Y REFACCIONARIA DENOMINADA IMPORTADORA Y EXPORTADORA EL MORAL S.A. DE C.V.....	44
3.1 RESUMEN.....	45
3.2 INTRODUCCION.....	45
3.3 ANALISIS DEL PROBLEMA.....	46
3.4 ALCANCES, LIMITES Y LIMITACIONES.....	47
3.5 APOORTE.....	47
3.6 EL METODO.....	48
3.7 PRESENTACION DE RESULTADOS.....	50
3.8 PROGRAMA PARA MEJORAR LA SATISFACCION LABORAL.....	55
3.8.1 RECLUTAMIENTO.....	56
3.8.2 CONTRATACION.....	57
3.8.3 INDUCCION.....	58
3.8.4 CAPACITACION.....	59
3.8.5 SATISFACCION.....	60
3.8.6 TRABAJO EN EQUIPO.....	62
3.8.7 RELACION CON EL JEFE INMEDIATO.....	63
3.8.8 RECONOCIMIENTOS.....	64
3.9 DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y EXPOSICION DE MOTIVOS.....	65
3.10 CONCLUSIONES.....	68
3.11 RECOMENDACIONES.....	69
 BIBLIOGRAFÍA.....	70

INTRODUCCION

Las transformaciones del entorno laboral han conducido a un cambio en la naturaleza de las relaciones entre el empleado y la organización. La globalización y el desarrollo tecnológico, entre otros factores, han contribuido a configurar un nuevo entorno para las empresas que se ha caracterizado por ser muy competitivo y dinámico. Ese entorno está demandando de las empresas una mayor competitividad, y también mayor flexibilidad, es decir, capacidad para adaptarse de forma eficaz y eficiente a los cambios. Esas nuevas demandas para las empresas se traducen, a su vez, en demandas para los trabajadores. Al trabajador actual se le pide también mayor capacidad de adaptación a los cambios. Se espera del trabajador que ofrezca rendimientos excelentes: que cumpla con unos objetivos ambiciosos, exigencias de calidad, excelencia en la atención al cliente, etc., y que esté dispuesto a aceptar las consecuencias, no siempre positivas para él, de la flexibilidad organizacional (contratos temporales, mayor libertad para el despido, reestructuraciones de plantillas, prejubilaciones y trabajos multifuncionales o polivalentes).

La mayor parte de la investigación en Comportamiento Organizacional se ha interesado en tres actitudes: compromiso con el trabajo, satisfacción laboral y compromiso organizacional.

La Satisfacción Laboral podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones de lo que desea un empleado de su puesto son: las necesidades, los valores y los rasgos personales; tomando en cuenta estos tres preceptos, esta investigación estará enfocada a razonar la problemática existente en Importadora y Exportadora el Moral S.A. de C.V. lugar donde laboro actualmente y dándome cuenta de la poca satisfacción laboral que ahí predomina en los trabajadores, expondré las posibles causas así como una propuesta de soluciones para abolir este tan alarmante problema, que para muchos podría pasar desapercibido, pero yo como egresado de la carrera de Administración detecto y así como parte de la organización pondré mi grano de arena para que esta empresa y cualquier otra que sufra de lo mismo pueda corregirlo.

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere: Satisfacción General indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo y Satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

JUSTIFICACION

El recurso más importante en una empresa es precisamente el Recurso Humano y como egresado de la carrera de Administración me es de mucha utilidad el poder entender el comportamiento de los trabajadores en su entorno laboral y así saber el porqué de sus actitudes ante un empleo, como que los satisface y que los insatisface. Es por eso que dedique la investigación precisamente a la “satisfacción laboral”.

La satisfacción en el trabajo puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan, es decir, que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar las habilidades y que ofrezca un cierto grado de desafío para que exista algún interés, que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos acordes a las expectativas de cada uno, que las condiciones del trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas para que el desempeño sea aun mejor, además los trabajadores siempre buscan tener buena relación con su jefe inmediato.

La insatisfacción en el trabajo se refleja en la salida inminente y rotación de personal COMO ES EL CASO DE LA EMPRESA OBJETO DE ESTA INVESTIGACION o que expresen situaciones que ayuden a mejorar las relaciones trabajador-empresa, también de forma leal esperar a que las condiciones mejoren. Así mismo los directivos de la empresa mediante esta investigación podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos, y disposiciones generales de la organización ante el personal.

ANTECEDENTES HISTORICOS

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

- NOMBRE.- “Fernández Auto”
- RAZÓN SOCIAL.- Importadora y Exportadora el Moral S.A. de C.V.
- LOGOTIPO



- UBICACIÓN.- Calzada Madero 1439-A Col. Centro Morelia, Michoacán
- GERENTE GENERAL.- Félix Fernández Correa
- GERENTE DE RECURSOS HUMANOS.- María Ofelia Solís García

Inicio de la Empresa.

Fernández Auto fue inaugurada en 1996 como persona física bajo el nombre de Félix Fernández Correa, y posteriormente en sociedad el 08 de enero de 1997, con la razón social descrita: "Importadora y Exportadora el Moral S.A. de C.V."

Con la actividad de compra-venta de refacciones y taller mecánico automotriz y las siguientes obligaciones fiscales:

- Persona moral sociedades mercantiles
- Impuesto al activo personas morales
- Retención por salarios
- Retenedor por arrendamiento
- Retenedor por honorarios
- Impuesto al valor agregado

Esta empresa es un taller mecánico principalmente, en el cual se reparan autos nacionales e importados de, mecánica, transmisión, chapas, elevadores, etc. ; cuenta con una refaccionaría automotriz en general es decir para todas las marcas y todas las líneas de refacciones como suspensión, dirección, frenos, clutch, sistema eléctrico, cristales, etc.

En cuanto al personal que labora y el organigrama, tiene 3 departamentos que son: refaccionaría, taller y cristales. La administradora María Ofelia Soliz es socia y esposa del Sr. Félix Fernández, fundador y representante legal de la empresa.

Mi ingreso en la empresa fue en 2002 como auxiliar administrativo, y a la fecha haciendo las veces de encargado general en ausencia de la Sra. Ofelia,

Teniendo este puesto, me he dado cuenta de que existe una alta rotación y poca disciplina así como falta de interés por conservar el puesto ocupado, de la mayoría del personal que ha laborado y que actualmente labora. Es por eso que enfoque mi tesis al tema de “motivación” puesto que este paradigma me ha llamado mucho la atención y como recién egresado y principalmente por mí fuente de empleo me gustaría ver la forma de corregir este tan alarmante problema para esta y para cualquier otra empresa que sufra de lo mismo.

Desde el día 16 de Mayo de 2002 que inicie labores en la empresa, En los meses subsecuentes junio y julio renunciaron en intervalos no mayores de 15 días 5 encargados de refaccionaria solo debe haber uno es decir hubo rotación de 5 personas para un mismo puesto, a su vez y en el mismo intervalo de dos meses en el puesto de repartidor hay dos vacantes y la rotación fue de 9 personas distintas para este puesto, esto fue en el departamento de refacciones; en el área de taller hay un cuadro de 3 mecánicos automotrices y 3 auxiliares de mecánico ahí la rotación fue en un lapso mayor de seis meses un total aproximado de 8 personas y en la oficina debe haber 2 personas auxiliar y asistente administrativo ahí han pasado aproximadamente 6 personas distintas, actualmente solo hay un total de 8 empleados en la empresa, contando al gerente.

Las prestaciones ofrecidas en los contratos laborales no siempre son cubiertas en su totalidad por la empresa como afiliación al IMSS, vacaciones, horarios de comida, solo en casos únicos se otorga el 100% ofrecido, esto por cuestiones independientes de la administradora general y basándose en su criterio. Debido a lo anterior no existe identificación del empleado con la empresa y provocando con ello gran **insatisfacción laboral**.

El gerente de la empresa asegura una disminución en sus ventas, en la eficacia de las actividades y en los servicios prestados; pero curiosamente no hace alusión al ¿Por qué? De estas causas.

Como hemos visto los empleados de la organización no están satisfechos con sus trabajos, motivo por el cual se han producido la presentación de renunciaciones de varios de ellos.

OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICO

El objetivo principal de este trabajo es analizar e identificar la problemática existente, sus variables y posibles causas para poder así entregar un informe con las posibles soluciones a los mismos.

La identificación de los problemas será mediante encuestas y entrevistas con trabajadores, ex trabajadores y si es posible con la administradora y el representante legal de la empresa objeto de esta investigación. Para poder visualizar, los puntos de vista tanto de trabajadores como de los representantes de la empresa misma.

OBJETIVO GENERAL

El objetivo es un fin que se persigue y que nos sirve de guía. El objetivo de esta investigación es el siguiente:

Comprobar la poca satisfacción laboral, que existe en los trabajadores de Importadora y Exportadora el Moral S.A. de C.V, lo que deriva en la alta rotación de personal y presentar un modelo motivacional para eliminar este problema.

PARTICULARES

Es el conjunto de actividades que se tienen que realizar para lograr el objetivo general.

- Analizar algunas actividades en la empresa que provocan insatisfacción en el trabajo.
- Encontrar los aspectos de la empresa afectados por la insatisfacción laboral.
- Realizar cuestionarios a los trabajadores.
- Realizar una entrevista con los directivos.
- Analizar los datos obtenidos.
- Proponer un plan de soluciones basado en los resultados obtenidos.

CAPITULO I

1. LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LAS EMPRESAS

1.1 ADMINISTRACION

1.2 ELEMENTOS DEL CONCEPTO DE ADMINISTRACION

1.3 CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

1.4 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

1.5 LOS 14 PRINCIPIOS DE FAYOL

1.6 ADMINISTRACIÓN Y PLANEACION DE PERSONAL

1.7 RECURSOS HUMANOS

1.8 CONCEPTO DE SATISFACCION LABORAL

1.9 SATISFACCION EN EL TRABAJO

1.10 SATISFACCION LABORAL Y SUS FACETAS EN UN CONTEXTO LABORAL DINAMICO

1.11 EMPLEABILIDAD Y SATISFACCION LABORAL

1.12 INICIATIVA Y SATISFACCION LABORAL

1.13 MEDICION DE LA SATISFACCION LABORAL

1.14 EL EFECTO DE LA SATISFACCION EN EL TRABAJO SOBRE EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO

1.1. ADMINISTRACIÓN

Concepto de Administración

Se puede conceputar a la administración como el esfuerzo humano coordinado para obtener la optimización de los todos los recursos a través del proceso administrativo, a fin de lograr los objetivos constitucionales.

Isaac Guzmán Valdivia

Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.

José A. Fernández Arena

Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Harold Koontz y Cyril O'Donnell

Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

Henry Sisk y Mario Sverdlik

Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de plantación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos.

Robert F. Buchele

El Proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal.

American Management Association

La administración es la actividad por la cual se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otros.

Joseph L. Massie

Método por el cual un grupo de cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (los gerentes) coordinan las actividades de otras.

1.2. ELEMENTOS DEL CONCEPTO DE ADMINISTRACION

La mayoría de los conceptos de administración utilizan los siguientes términos:

Objetivo: la administración siempre está enfocada a lograr determinados fines o resultados.

Eficacia: se refiere a lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad y tiempo.

Eficiencia: esto es hacer las cosas bien. Es lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad.

Grupo social: es necesario que exista un grupo social para que se de la administración.

Coordinación de recursos: en la administración se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común.

Productividad: es la relación entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia.

Con estas definiciones podemos decir que la administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad.

1.3. CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION

La administración posee las siguientes características que la diferencian de otras disciplinas.

Universalidad: existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial, que en el ejército, en un hospital, etc.

Valor instrumental: como su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: a través de esta se busca obtener determinados resultados.

Unidad temporal: la administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente. Es decir que las etapas del proceso administrativo se dan todas al mismo tiempo y no de manera aislada.

Amplitud de ejercicio: se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

Especificidad: aunque se auxilia de otras ciencias, tiene características propias que le dan un carácter específico; por lo que no puede confundirse con otras disciplinas afines.

Interdisciplinariedad: la administración se apoya de las ciencias sociales y es a fin a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia del trabajo

Flexibilidad: los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican, la rigidez en la administración es ineficaz.

1.4. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION

La importancia de la administración radica en que es trascendente en la vida del hombre, porque es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, pues simplifica el trabajo para lograr mayor productividad, rapidez y efectividad. Incluso en la vida diaria es necesaria la administración.

¿Ciencia, técnica o arte?

La administración es en parte una ciencia porque se fundamenta en principios y métodos. Tiene su parte de técnica en la aplicación o utilidad práctica. Y es en parte arte porque en la administración se necesita de creatividad para poder alcanzar los objetivos exitosamente. Por lo tanto la administración es un conjunto de las tres.

1.5. LOS 14 PRINCIPIOS DE HENRI FAYOL

Henry Fayol estableció 14 principios de administración, estos principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a las distintas necesidades de las organizaciones.

1. División del trabajo. Este principio se refiere a la especialización de tareas. Debe haber una organización de tal forma que permita la especialización, para que de esta forma se produzca más con el mismo esfuerzo.

2. Autoridad y responsabilidad. Fayol dice que no podía haber autoridad sin responsabilidad y que la responsabilidad es el contrapeso indispensable de la autoridad. Un buen jefe debe tener autoridad siempre y cuando lo respalde la responsabilidad.

3. Disciplina. Con este principio Fayol se refiere a la obediencia y a la presencia de respeto de acuerdo a las normas establecidas en la empresa, porque la disciplina es fundamental para la buena marcha de la sociedad y de cualquier organización.

4. Unidad de mando. Con este principio Fayol nos dice que un colaborador no debe recibir órdenes de más de un superior, pues si hay más de una fuente de mando se pueden suscitar conflictos, ya que el empleado no sabrá si obedecer a un jefe u otro. Por eso es importante que haya una sola unidad de mando.

5. Unidad de dirección. Este principio se refiere a que debe haber un solo jefe y un solo programa para coordinar el conjunto de operaciones que persiguen un mismo fin, pues solo así se logran los resultados deseados.

6. Subordinación del interés individual al general. Este principio se refiere a que debe ser más importante el interés de grupo que el interés personal, pues la ambición o la pereza o alguna otra debilidad del hombre pueden hacer que se pierda de vista el interés general en provecho para la empresa por el interés particular.

7. Remuneración al personal. Esto se refiere a que el trabajo del hombre debe ser pagado y este pago debe ser justo. Fayol explico diversos modos de pago que podían

ser según las jornadas de tiempo, tarifas por tarea o por trabajo a destajo. Además reflexiono en cuanto a bonos, participaciones de utilidades, pago de directores de nivel medio y superior, pago en especie, trabajo pro bienestar (higiene y seguridad) e incentivos no monetarios.

8. Descentralización vs. Centralización. Con respecto esto Fayol se refería a que los jefes pueden delegar funciones en sus subordinados en la medida de lo posible, de acuerdo con la función, el subordinado y la carga de trabajo del supervisor y del inferior. Esto quiere decir que cuando un jefe confía en sus fuerzas, su inteligencia y su experiencia, puede extender su acción personal y reducir a sus empleados a simples agentes de ejecución, en este caso se estaría hablando de centralización. En cambio cuando un jefe prefiere recurrir a la experiencia de sus colaboradores, entonces estaríamos hablando de descentralización.

9. Jerarquía. Este principio se refiere a que debe de haber una cadena de mando, con esto se refiere a los niveles de comunicación y autoridad que deben de ser respetados, para evitar conflictos e ineficiencias. Dijo también que el abuso de este elemento puede provocar lentitud administrativa o burocracia.

10. Orden. Este principio establece que debe haber “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”. En una organización este principio cambiaría a “un lugar para cada persona y cada persona en su lugar”.

11. Equidad. En este principio se establece que todo superior debe ser justo, se debe tener la voluntad de ser equitativo.

12. Estabilidad del personal. Es necesario que haya estabilidad en el personal para que se dé el desarrollo del empleado. Esto quiere decir que no debe ser desplazado un empleado cuando apenas concluyó su periodo de aprendizaje, pues no habrá tenido tiempo de rendir en su trabajo.

13. Iniciativa. Esto se refiere a que es muy importante la creatividad para lograr el desarrollo de la organización. La iniciativa de los colaboradores debe ser aprovechada pues de lo contrario la organización se estancara y será superada por otra. Por ello es importante que los jefes sepan fomentar la iniciativa de su personal.

14. Espíritu de grupo o unión del personal. Esto se refiere a que debe haber unión en el personal para que se pueda crear un espíritu de grupo. Fayol anota una serie de enunciados que apoyan este principio, como son: La unión hace la fuerza. La armonía y la unión del personal de una empresa constituyen una gran fuerza para ella.

1.6. ADMINISTRACIÓN Y PLANEACIÓN DE PERSONAL

Para comprender lo que es la administración de personal, hay que saber antes de todo la función que desempeñan los gerentes. La mayoría de los expertos coinciden en que

hay cinco funciones básicas que todos los gerentes desempeñan: planeación, organización, formación de un equipo de trabajo, dirección y control.

- **Planeación:** consiste en establecer metas y estándares; desarrollar reglas y procedimientos; desarrollar planes y proyecciones, es decir, predecir o pronosticar algunos acontecimientos futuros.
- **Organización:** es asignar a cada subordinado una tarea específica; establecer departamentos; delegar autoridad a los subordinados; establecer canales de autoridad y comunicación; coordinar el trabajo de los subordinados.
- **Formación De Un Equipo De trabajo:** decidir qué tipo de personas se debe contratar; reclutar a posibles empleados; seleccionar a los empleados; establecer estándares para el desempeño; compensar a los trabajadores evaluar el rendimiento; asesorar a los empleados; capacitar y desarrollar a los trabajadores.
- **Dirección:** Lograr que los demás hagan el trabajo; mantener la moral elevada, motivar a los subordinados.
- **Control:** Fijar estándares tales como cuotas de ventas, estándares de calidad o niveles de producción, comparar la que el desempeño real corresponde a estos estándares; tomar acciones correctivas cuando se requiera.

La Administración De Personal, Se refiere a los conceptos y técnicas requeridas para desempeñar adecuadamente lo relacionado con el personal o a la gente del trabajo administrativo. Esta incluye:

- Análisis de puestos (determinar la naturaleza del trabajo de cada empleado).
- Planeación de las necesidades de mano de obra y el reclutamiento de los candidatos de los puestos.
- Selección de los candidatos a ocupar los puestos.
- Inducción y capacitación a los nuevos empleados.
- La Administración de sueldos y salarios (la forma de compensar a los empleados).
- Ofrecimiento de incentivos y beneficios.
- Evaluación del desempeño.
- Comunicación interpersonal (entrevistas, asesoría, disciplinar).
- Motivación y satisfacción laboral.

PLANEACIÓN DE PERSONAL

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.- Los términos "Análisis de puestos de trabajo", "Descripción de puestos de trabajo" y "Especificaciones o requisitos del puesto de trabajo" son habitualmente utilizados indistintamente; por lo que conviene establecer, al menos de forma teórica, una diferenciación conceptual.

Análisis de puestos de trabajo: procedimiento de obtención de información acerca de los puestos: su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean.

Descripción de puestos de trabajo: documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

Especificaciones del puesto de trabajo: está relacionado con los requisitos y cualificaciones personales exigidas de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto. Mediante esta información se elaboraría el perfil profesiográfico.

PERFIL DEL PUESTO.- Son los requerimientos que deben satisfacer las personas, para ocupar los puestos eficientemente, puede decirse que la vacante es una pieza faltante en una maquina. El remplazo y el puesto de nueva creación se notificaran a través de una requisición al departamento de selección de personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, horario y sueldo.

Para definir el perfil se pueden elaborar profesiogramas que consisten en una representación gráfica de los requisitos o características de un puesto de trabajo, señalándolos cualitativa y cuantitativamente

Es importante, también, aclarar la diferencia existente entre ciertos términos comúnmente utilizados en el Análisis y descripción de puestos de trabajo:

Elemento: Es la unidad mínima indivisible del trabajo.

Tarea: Actividad individualizada e identificable como diferente del resto.

Función: conjunto de tareas, realizadas por una persona, que forman un área definida de trabajo. Suelen mantener entre sí una relación de proximidad física o técnica.

Obligación: se le denomina así a los diversos compromisos que puede desarrollar una persona en una organización.

Puesto: Se trata de una o más funciones que se organizan constituyendo una nueva unidad de orden superior y adoptan una posición jerárquica en la organización. También puede definirse como "una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros".

Ocupación: clases de puestos que pueden ser hallados en diferentes organizaciones y que presentan una gran similitud entre sí. Este término está relacionado con la calificación profesional de los individuos, que le capacita para el desempeño de determinados puestos de trabajo.

Finalmente señalar que en el desempeño de estas actividades están presentes una serie de factores mediáticos: la persona que ocupa el puesto de trabajo (conocimientos, habilidades, potencial, etc.), los medios necesarios para ejecutar las actividades (tecnología usada, herramientas disponibles, etc.) las condiciones organizacionales (relaciones humanas, clima laboral, etc.) y ambientales (lugar físico, iluminación, ruido, etc.).

De acuerdo a lo anteriormente comentado, el Análisis y Descripción de los puestos de trabajo puede ser definido como el proceso de determinación, mediante la observación y el estudio, de los elementos componentes de un puesto específico, estableciéndose las responsabilidades, capacidades, requisitos físicos y mentales que exige, los riesgos que comporta y las condiciones ambientales en las que se desenvuelve.

El análisis y descripción de puestos de trabajo es una herramienta básica para toda la Gestión de Recursos Humanos. Permite aclarar los cometidos de los individuos y sus aspectos colectivos, permite controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización.

En la descripción se detallan: "Que hacen" los trabajadores: Tareas, funciones o actividades que ejecutan en el desempeño del puesto.

"Como lo hacen": Recursos que utilizan, métodos que emplean, manera como ejecutan cada tarea.

"Para qué lo hacen": Objetivos que pretenden conseguir, propósito de cada tarea.

Junto a esto se han de especificar los requisitos y cualificaciones necesarias para que el trabajador realice las tareas con una cierta garantía de éxito.

Entre los objetivos o posibles usos del análisis y descripción de puestos de trabajo cabe destacar los siguientes:

Reclutamiento: El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato a ocupar el puesto de trabajo y por tanto resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento, esto es, aquellos lugares, centros, etc., donde es más probable que encontremos suficiente número de personas que se ajustan a los requisitos exigidos.

El Reclutamiento es el Conjunto de esfuerzos que hace la organización para atraer, convocar al personal mejor calificado con mayores posibilidades de integración. Éste debe de ser rápido y de respuesta rápidas.

Las herramientas que se pueden utilizar son entre otras las siguientes:

- Manpower
- Cedepeca
- Corn Farry
- Medios de comunicación masivas
- Bolsas de trabajo
- Ferias del empleo
- Agencias de colocación
- Chambatel
- Internet (websites, e-mail)
- Instituciones educativas
- familiares o recomendados
- Puerta a puerta en la calle
- otras empresas

Selección de Personal: El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona datos suficientes para elaborar el perfil profesiográfico o profesiograma en el que se

especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto. Esta información guiará la elección de la batería de pruebas psicológicas que se utilizará para medir las características aptitudinales y de personalidad que buscamos. También servirá de guía para la entrevista de selección y para los distintos procedimientos selectivos que se utilicen: dinámicas de grupo, assesment center, etc.

Selección es el proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos si no conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más a fin a sus características. Tomando como base que todo individuo puede trabajar.

Frecuentemente la selección es informal por motivos de rapidez y economía, aunque esta forma es peligrosa porque se pone en manos del azar la obtención de empleados capaces, responsables e idóneos.

Contratación: Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa. Cuando ya se aceptaron las partes en necesario integrar su expediente de trabajo. La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador. La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado. El contrato deberá ser firmado el director general, el responsable directo y el trabajador. Generara afiliación al IMSS o a las prestaciones ofrecidas.

Inducción: Es informar al respecto a todos los nuevos elementos, estableciendo planes y programas, con el objetivo de acelerar la integración del individuo en el menor tiempo posible al puesto, al jefe y a la organización. En el cual el nuevo trabajador debe conocer todo con la empresa, en el conocimiento de la empresa. Inducción en el departamento de personal, inducción en el puesto y ayudas técnicas

Capacitación: Comparando el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, podremos determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos. De esta forma, una vez detectada la necesidad podremos diseñar e implementar los planes de formación más adecuados.

Concepto.-Hacer a alguien apto o habilitarlo para algo.

Importancia de la capacitación:

- Evitar altos costos por re trabajos y problemas servicios y calidad.
- Aumento de eficiencia y eficacia en el rendimiento del trabajo.
- Aumento de utilidades.
- Trabajadores motivados y seguros.

Desarrollo: Dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción nos servirá para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto. Esto cobra especial relevancia si se está utilizando un procedimiento de evaluación por objetivos o por valores.

Motivación: La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Hoy en día es un elemento importante en la administración de personal por lo que se requiere conocerlo, y más que ello, dominarlo, sólo así la empresa estará en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa por ejemplo, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

En dicho contexto, la motivación del personal se constituye en un medio importante para apuntalar el desarrollo personal de los trabajadores y por ende, mejorar la productividad en la empresa. Para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tienen que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes.

El estudio de la motivación y su influencia en el ámbito laboral, no es otra cosa que el intento de averiguar, desde el punto de vista de la Psicología, a qué obedecen todas esas necesidades, deseos y actividades dentro del trabajo, es decir, investiga la explicación de las propias acciones humanas y su entorno laboral.

Satisfacción de personal: El buen funcionamiento de la empresa depende en un gran porcentaje del ánimo o el empeño que los trabajadores de la misma enfoquen hacia sus labores, claro está, que algunas veces nos toparemos con empleados que se dedican única y exclusivamente a terminar a como dé lugar sus tareas, sin preocuparse de la calidad de las mismas, afectando de grave manera al desarrollo de la Empresa. La satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo. La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones sindico - patronales.

Diversos autores han presentado teorías sobre la satisfacción en el trabajo, las cuales se pueden agrupar en tres grandes enfoques sobre satisfacción en el trabajo.

Un primer enfoque, basado en el modelo de las expectativas, plantea que la satisfacción en el trabajo está en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación.

Un segundo enfoque teórico, plantea que la satisfacción en el trabajo es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido. Esta misma tendencia llamada equidad plantea también que esta satisfacción o insatisfacción es un concepto relativo y depende de las comparaciones que haga el individuo en términos de aporte y los resultados obtenidos por otros individuos en su medio de trabajo o marco de referencia.

Por último, la teoría de los dos factores plantea que existen dos tipos de factores motivacionales; un primer grupo, extrínsecos al trabajo mismo, denominados "de higiene o mantención", entre los que podrán enumerarse: el tipo de supervisión, las remuneraciones, las relaciones humanas y las condiciones físicas de trabajo y un segundo grupo, intrínsecos al trabajo, denominados "motivadores", entre los que se distinguen: posibilidades de logro personal, promoción, reconocimiento y trabajo interesante. Los primeros son factores que producen efectos negativos en el trabajo si no son satisfechos, pero su satisfacción no asegura que el trabajador modifique su comportamiento. En cambio, los segundos son factores cuya satisfacción si motivan trabajar a desplegar un mayor esfuerzo.

Los empleados expresan su insatisfacción de diferentes maneras. Por ejemplo, podrían quejarse, insubordinarse, tomar bienes de la empresa o evadir parte de sus responsabilidades:

- Abandono: La insatisfacción expresada mediante la conducta orientada a irse, incluye la búsqueda de otro empleo y renuncia.
- Expresión: La insatisfacción expresada por intentos activos y constructivos por mejorar la situación. Implica sugerir mejoras, analizar los problemas con supervisores, etc.
- Lealtad: Expresada mediante una espera pasiva y optimista para que la situación mejore. Incluye defender a la organización ante críticas externas y confiar en que la administración hará lo más conveniente.
- Negligencia: Implica actitudes pasivas que permiten que la situación empeore. Incluye ausentismo y retrasos crónicos, merma de esfuerzos, y aumento de errores.

Loitegui, (1990) concluye diciendo que la satisfacción laboral depende de la interacción entre dos clases de variables: a) De los resultados que consigue el trabajador mediante la realización del propio trabajo. b) De cómo se perciben y vivencian dichos resultados en función de las características y peculiaridades de la personalidad del trabajador.

En materia de satisfacción laboral, es importante destacar que no solo con lograr una selección adecuada de las personas, manteniéndose relativamente estables los demás

factores organizacionales, ha de permitir que la empresa tenga una proyección ascendente en el futuro, sino que hay que asegurarle un conjunto de condiciones que estimulen la imaginación, la calidad y la productividad de los trabajadores. La satisfacción decide en parte el proceder de los individuos, los esfuerzos que está dispuesto a realizar y delimita los propósitos a alcanzar.

Las empresas prósperas y financieramente "saludables" tienen en su mayoría personas muy abnegadas, motivadas y satisfechas con la labor que realizan, en cambio las empresas que son poco eficientes y se encuentran económicamente "enfermas" se hallan saturadas de personal insatisfecho y con muy pocas motivaciones por el trabajo en espera de oportunidades para abandonar la organización.

Otro factor importante, y que la mayoría de los administradores muchas veces no tienen en cuenta, es que las personas trabajan porque poseen un conjunto de necesidades de diversa índole que pueden ser satisfechas mediante su vínculo laboral, o sea, que trabajan fundamentalmente para vivir o mantener económicamente una familia.

Cada trabajador tiene percepciones distintas sobre su ambiente de trabajo y de las acciones positivas que acomete la organización a la que pertenece a favor de su bienestar, que constituyen sensaciones que determinan su actuar, estas además se pueden transmitir a otras personas del ambiente externo que le rodea, influyendo indirectamente de manera negativa o positiva. Por tanto, medir el nivel de satisfacción laboral proporciona valiosa información acerca del estado en que se encuentra la organización y cuanto más falta para llegar al punto deseado. Es decir, si lo que se le promete es lo que recibe, y si efectivamente esto es lo que necesita.

Lo que el Gerente debe saber:

- Oportunidades iguales y acción afirmativa.
- Seguridad y salud de los empleados.
- El manejo de quejas y las relaciones laborales.

La administración de personal se torna cada vez más importante en la actualidad como resultado de tendencias sociales, económicas y políticas tales como:

- La insatisfacción y una fuerza de trabajo.
- Nuevos estilos de vida.
- Nuevas leyes.
- Cambios en los valores.
- La necesidad de mejorar el desempeño en el trabajo.
- La productividad y la administración personal.

La Insatisfacción y una Nueva fuerza de trabajo: No existe ninguna duda de que muchos empleados o trabajadores están insatisfechos y que eso se ha convertido en una preocupación de muchos gerentes. Tomando en consideración los cambios que

ocurren en la fuerza del trabajo, estos problemas se volverán más importantes con el paso del tiempo.

Nuevos estilos de vida: Los hombres y las mujeres de todas las edades (pero en especial los jóvenes) para estar más interesados en elegir un estilo de vida y una carrera, que en tener solamente un empleo. Por ello, el desarrollo de la carrera y la adaptación del trabajo a los estilos de vida flexibles y los intereses cambiantes de los trabajos serán cada vez más importantes.

Nuevas Leyes: Hace años se pensaba que la "ética del trabajo" motivaba a los empleados a trabajar duro y poner su mejor esfuerzo. En la actualidad, se piensa que este compromiso con el trabajo está en descenso. Si es así, entonces la motivación de los empleados podría convertirse en una tarea difícil.

Control: Su finalidad es asegurar que las reglas se siguen y las órdenes se cumplen. Es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y valuación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que los rige, y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos.

Es el proceso de revisar y medir el desempeño con el objeto de determinar el grado hasta el cual se están logrando los planes y objetivos de la organización. Proporciona a los administradores una base para detectar y corregir las direcciones de estos planes, para corregir errores en los planes previos y para desarrollar planes más reales para el futuro.

Tiene como objetivo comprobar si todas las funciones y actividades del personal se ajustan a los objetivos de los programas establecidos para sugerir cambios y mejoras para el mejor cumplimiento de los fines. Regula las desviaciones que pueden presentar los sistemas por medio de procesos que permiten medir y corregir tales desviaciones en un tiempo y espacio determinado.

Es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, para comparar el desempeño real con esos niveles predeterminados para establecer si hay desviaciones y medir su importancia y para tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen en la forma más eficaz y eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales.

1.7. RECURSOS HUMANOS

RECURSOS HUMANOS.- En la gestión de organizaciones, se llama **recursos humanos** al conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la **función** que se ocupa de seleccionar, contratar, desarrollar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

“La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acercamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”. Fernando Arias Galicia.

Normalmente en la función de Recursos Humanos se contemplan funciones ligadas tanto a la administración de Recursos Humanos (proceso administrativo ligado a la contratación, retribución, y satisfacción de obligaciones sociales y fiscales) como al desarrollo de recursos Humanos (formación, detección y selección de colaboradores con alto potencial, desarrollo de talento, evaluación del desempeño etc.) a la gestión de la organización (estructura organizativa de la empresa, valoración de puestos, políticas retributivas etc.) y a los aspectos culturales y de comunicación en la organización, normalmente a nivel interno pero en algunos casos también externo.

Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización. El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos (RRHH) con estas tareas es alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como Reclutamiento y Selección, Compensaciones y Benéficos, Formación y Desarrollo, y Operaciones. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados, el manejo de las relaciones con sindicatos, etc.

1.8. CONCEPTO DE SATISFACCIÓN LABORAL

Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" (lo que desea un empleado de su puesto) son:

- Las necesidades
- Los valores
- Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

- Las comparaciones sociales con otros empleados.
- Las características de empleos anteriores.
- Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

- Retribución.
- Condiciones de trabajo.
- Supervisión.
- Compañeros.
- Contenido del puesto.
- Seguridad en el empleo.
- Oportunidades de progreso.

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

Satisfacción General.- indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

Satisfacción por facetas.- grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados consideramos que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo

Adicionalmente: **Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.**- Satisfacción con el trabajo en sí, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación. Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

Sistemas de recompensas justas.- En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

Satisfacción con el salario.-Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital

garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva. Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les calque los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presione para mantener estándares altos de ejecución o desempeño. De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

Compatibilidad entre la personalidad y el puesto.- un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosas en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

SATISFACCIÓN, INSATISFACCIÓN Y PRODUCCIÓN

Es el rendimiento el que influye en la satisfacción y no viceversa. La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirlo a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente podemos señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes principales: activo-pasivo y destructivo-constructivo de acuerdo a su orientación.

1.9. SATISFACCION EN EL TRABAJO

La satisfacción en el trabajo puede ser definida como una actitud general del individuo hacia su trabajo. Para muchos la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

Por medio del estudio de la satisfacción, la gerencia de la empresa podrá saber los efectos que producen las políticas y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo. La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo

insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones entre el trabajador y el patrón.

La satisfacción en el trabajo está en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación. Es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido. Esta misma tendencia llamada equidad plantea también que esta satisfacción o insatisfacción es un concepto relativo y depende de las comparaciones que haga el individuo en términos de aporte y los resultados obtenidos por otros individuos en su medio de trabajo o marco de referencia.

Existen dos tipos de factores motivacionales; un primer grupo, extrínsecos al trabajo mismo, denominados "de higiene o mantención", entre los que podrán enumerarse: el tipo de supervisión, las remuneraciones, las relaciones humanas y las condiciones físicas de trabajo y un segundo grupo, intrínsecos al trabajo, denominados "motivadores", entre los que se distinguen: posibilidades de logro personal, promoción, reconocimiento y trabajo interesante. Los primeros son factores que producen efectos negativos en el trabajo si no son satisfechos, pero su satisfacción no asegura que el trabajador modifique su comportamiento. En cambio, los segundos son factores cuya satisfacción si motivan trabajar a desplegar un mayor esfuerzo.

Los determinantes del desempeño y la realización en el trabajo, no se reducen sólo a la motivación del individuo hacia éste, sino que incluyen las habilidades y rasgos del individuo y el tipo de esfuerzo que la persona cree esencial para realizar un trabajo eficaz.

La habilidad, la motivación y percepción personal del trabajo de una persona se combinan para generar un desempeño o rendimiento. A su vez, este último genera recompensas que si el individuo las juzga como equitativas, originaran la satisfacción y el buen desempeño subsecuentes. Esta satisfacción y el nivel de semejanza entre las recompensas recibidas y deseadas, influirán en la motivación del individuo, de modo que se conforma un sistema que se retroalimenta constantemente.

La insatisfacción en el trabajo se refleja en la salida de los empleados inminente o que expresen situaciones que ayuden a mejorar las relaciones obrero-empresa, también de forma leal esperar que las condiciones mejoren.

En la presente investigación se tratará de entender prácticamente los efectos de la satisfacción laboral con la productividad, ausentismo y rotación

Actualmente, la flexibilidad organizacional en términos de relaciones temporales y de reducciones de plantillas ha puesto en "jaque" este consenso. Dado el entorno competitivo en el que se mueven la mayoría de empresas hoy, la situación que se crea es paradójica: las empresas son incapaces de garantizar estabilidad a largo plazo en el empleo y, simultáneamente, exigen a sus empleados un mayor compromiso y un alto nivel de rendimiento. En cierta forma, puede afirmarse que la balanza en las relaciones de empleo se ha desequilibrado; se pide al trabajador más que hace unos años, aunque no se le puede ofrecer a cambio la estabilidad y el desarrollo de carrera que antes estaban prácticamente garantizados. Esto plantea retos importantes para los gestores de recursos humanos, ¿cómo puede equilibrarse esa balanza?, ¿qué se puede

ofrecer al trabajador a cambio de los altos niveles de iniciativa, de implicación y de rendimiento que se le están demandando? Las respuestas a esas preguntas, aún abiertas, irán configurando el nuevo contrato psicológico. Es posible que una forma de equilibrar la balanza sea el ofrecimiento de oportunidades de potenciación de la empleabilidad. Así, el empleado podría disponer de habilidades atractivas para un rango amplio de empleadores que le permitirían conseguir trabajo en diferentes organizaciones reduciendo así la inseguridad laboral.

Una cuestión complementaria a las que venimos planteando es la de la satisfacción de los empleados en este nuevo contexto. Con unas organizaciones mucho menos “paternalistas”, que no pueden ni están dispuestas a asumir la responsabilidad de la carrera, la satisfacción laboral se replantea en sus antecedentes y procesos.

1.10. SATISFACCION LABORAL Y SUS FACETAS EN UN CONTEXTO LABORAL DINAMICO

Aunque no existe una definición unánimemente aceptada sobre la satisfacción laboral, cabe considerar la satisfacción laboral como una respuesta actitudinal y afectiva de carácter global ante el entorno, las condiciones de trabajo y las actividades que se han de realizar en el empleo. De hecho se ha definido como “una actitud global de carácter más o menos positivo ante diferentes aspectos de la experiencia laboral. Esa actitud implica una apreciación de la situación del trabajo en diferentes aspectos considerados y del grado en que esa situación responde a las expectativas y aspiraciones”. Tal actitud puede referirse al trabajo en general o a aspectos o facetas diferenciados del mismo. De hecho, Se considera que la satisfacción laboral es una actitud general resultante de muchas actitudes específicas relacionadas con diversos aspectos del trabajo y de la organización.

Las facetas más mencionadas en la literatura hacen referencia a la satisfacción con la supervisión, la compañía, los compañeros, las condiciones de trabajo, el progreso en la carrera, las perspectivas de promoción, la paga, los subordinados, la estabilidad en el trabajo, el tipo de trabajo, la cantidad de trabajo, el desarrollo personal y la satisfacción intrínseca y extrínseca general.

Aunque tradicionalmente la satisfacción laboral ha sido evaluada al nivel del trabajo en su globalidad, en el análisis de empleabilidad y la iniciativa con la satisfacción laboral consideraremos sus principales dimensiones por dos razones.

- Primera, la aproximación de la satisfacción a partir de sus facetas se usa para identificar las partes del trabajo que producen satisfacción o insatisfacción, aportando un panorama más completo de la satisfacción que el obtenido a partir de aproximaciones más globales.
- Segunda, el análisis por facetas permite explorar de forma diferenciada la distinción entre características intrínsecas y extrínsecas del trabajo y también su componente social.

Esta distinción es relevante para clarificar la incidencia de la empleabilidad y la iniciativa en la predicción de cada uno de esos componentes de la satisfacción. Se

describe la satisfacción extrínseca como “respuesta afectiva o actitudinal de carácter global ante aspectos extrínsecos a la propia actividad laboral como los recursos económicos, la estabilidad en el empleo, las oportunidades de promoción o las condiciones laborales”.

Por otra parte, caracterizan la satisfacción intrínseca como respuesta afectiva con aspectos propios de la actividad laboral como las oportunidades de aprender, la variedad de las tareas que se realizan, las habilidades que requiere y permite poner en juego en el puesto de trabajo y la autonomía para llevar a cabo las tareas. Finalmente, la satisfacción con los aspectos sociales se relaciona con el significado social de la actividad (valoración social) y con las relaciones sociales establecidas en el trabajo (compañeros, supervisores, subordinados, clientes, etc.).

1.11. EMPLEABILIDAD Y SATISFACCION LABORAL

La empleabilidad se ve como un nuevo mecanismo de protección en el mercado laboral, al proporcionar a los empleados la posibilidad de obtener un empleo en caso de requerirlo. Son la disponibilidad de las competencias y cualificaciones demandadas en el mercado de trabajo lo que, proporciona a un trabajador “la nueva forma de seguridad laboral”. El término empleabilidad ha sido usado en un sin número de contextos entre los que cabe mencionar la política pública y el empleo, el asesoramiento vocacional y la economía, adoptando un amplio rango de significados. Sin embargo, los estudios sobre el tema difieren en las definiciones, dimensiones, e indicadores de medición del fenómeno.

En general, la empleabilidad se refiere al grado en que la persona tiene oportunidades para conseguir un empleo o mejorar el que posee, pero las variables involucradas alrededor de este fenómeno varían según los autores.

Así, para Groot y Maassen van den Brink (2000)

La esencia de la empleabilidad está en la capacidad para encontrar y mantener un trabajo y se consideran elementos clave en el proceso, tanto la preparación, como las actitudes o disposición del trabajador.

Silla, Gracia y Peiró (2005)

La empleabilidad como “la capacidad para encontrar otro trabajo” en caso de perder o abandonar el actual.

Van Der Heijden (2002)

La “capacidad de ser empleado en un trabajo”.

Hillage y Pollard (1998)

La definen como “la capacidad de los individuos para obtener un empleo inicial, mantener el empleo, moverse entre roles dentro de la misma organización, obtener un empleo nuevo si se requiere, e idealmente, asegurar un trabajo adecuado y suficientemente satisfactorio”.

Para algunos autores, esa capacidad estaría relacionada con la posibilidad de poder desempeñar diferentes actividades laborales. En este sentido, se enfatiza la empleabilidad como “la capacidad individual para desempeñar una variedad de funciones en un mercado laboral dado”. De la misma manera, relacionan la empleabilidad, con “el número de tareas que pueden asignarse a un trabajador o la cantidad de asistencia necesaria en el trabajo”.

De todas maneras, parece que esa capacidad no sólo depende de las características del individuo y de su preparación para desempeñar una variedad de funciones, sino que está también relacionada con las oportunidades de empleo disponibles en el mercado laboral. Así, existen diferentes factores en el contexto laboral que promueven o inhiben la empleabilidad. Cabe mencionar entre ellos la situación económica del mercado laboral o la discriminación de ciertos grupos en el mercado de trabajo. Desde esta perspectiva se define la empleabilidad como “la oportunidad de los individuos de tener un empleo en el mercado laboral interno y/o externo”, y se insiste que ésta no es una característica estática de los individuos, sino que está relacionada con el tiempo y el espacio. Así, una persona que puede tener “dificultades para emplearse” aquí y ahora, bien puede ser “empleable” en un momento y lugar diferentes, como resultado del cambio en sus características personales o de los trabajos disponibles en ese momento particular. Esta aproximación implica que un individuo es empleable en la medida en que puede utilizar los factores personales efectivamente para negociar con las demandas ambientales, lo que pone de relieve la necesidad de atender a la interacción de los factores individuales y externos que influyen en la habilidad del individuo para operar efectivamente dentro del mercado laboral.

De acuerdo con lo anterior, es claro que existen diferentes formas de aproximarse al análisis de la empleabilidad individual y que involucrar la interacción tanto las características personales, como las del mercado laboral, representa de alguna manera el análisis más completo del fenómeno. Sin embargo, se plantean diferentes cuestiones alrededor de la forma como se puede operacionalizar y medir la empleabilidad a partir de las definiciones planteadas anteriormente y especialmente desde la perspectiva interactiva.

En general, la capacidad para obtener un empleo desde este punto de vista, podría operacionalizarse al menos de dos maneras.

La primera de ellas implicaría un análisis de indicadores objetivos tanto de las características individuales como de aquellas del mercado laboral.

La segunda implicaría una valoración subjetiva realizada por el propio individuo, tanto de sus características de empleabilidad, de la situación del mercado y de su interacción.

Por otra parte, la aproximación subjetiva de la empleabilidad desde la perspectiva interactiva, implica la exploración de las percepciones de los individuos sobre su capacidad para obtener empleo en función tanto de los recursos personales como de las características del mercado laboral, a través de herramientas como el auto reporte. Probablemente, esta estrategia de evaluación de la empleabilidad es la más extendida en la literatura, debido a la elevada dificultad para medirla a través de indicadores

objetivos, específicamente aquellos relacionados con las características del mercado de trabajo y su combinación con las características personales para generar un índice unificado de empleabilidad individual.

Teniendo en cuenta lo anterior, en el presente trabajo podemos definir la empleabilidad como la percepción del individuo sobre las oportunidades que tiene de conseguir un empleo de su preferencia o de mejorar el que posee, teniendo en cuenta que dichas oportunidades van a depender de sus características y conductas y de los factores contextuales que le rodean.

Así, se concibe la empleabilidad como la percepción subjetiva del mercado laboral y la estimación de las probabilidades propias de obtener un empleo en ese mercado. Teniendo en cuenta las características principales de la empleabilidad, es posible decir que ésta incrementa las probabilidades de conseguir y mantener un trabajo acorde con las propias preferencias, lo que aumenta la satisfacción laboral de los sujetos con diferentes facetas del trabajo.

La empleabilidad permite a los sujetos una “estabilidad dinámica” que en el contexto actual contribuye a la seguridad laboral. Así, la experiencia y la formación de las personas empleables fomentan la continuidad en el mundo laboral (no necesariamente en una empresa particular) debido a que se adaptan a los cambios de empresa, de los grupos de trabajo y a las exigencias laborales. La adaptación al mundo laboral alcanzada por las personas empleables no se limita al hecho de estar empleadas todo o la mayor parte del tiempo.

Por sus características estas personas tienen más probabilidades de obtener un empleo de calidad y más acorde con sus expectativas y preferencias. La calidad del trabajo puede considerarse una consecuencia de la empleabilidad. Una persona empleable no solo es capaz de encontrar un empleo, sino de lograr uno satisfactorio y adecuado. De todos modos, no se conoce evidencia empírica que haya comprobado estas relaciones para cada uno de los tres componentes básicos de la satisfacción laboral: extrínseco, intrínseco y social, aunque cabe suponer que, en la medida que una persona pueda elegir empleo buscará aproximar sus características a las preferencias y expectativas en cada uno de esos aspectos.

De este modo, cabe esperar que la empleabilidad esté positivamente relacionada con las tres facetas de la satisfacción laboral.

1.12. INICIATIVA Y SATISFACCION LABORAL

La iniciativa personal es una característica individual en el proceso, que permite a un trabajador mantener su empleo o conseguir otro, en caso de haber finalizado el que se tenía. La iniciativa hace que las personas sean agentes activos del mejoramiento de sus situaciones laborales en un mundo cambiante como el actual.

Con las transformaciones socio-laborales recientes, se está produciendo la transferencia de la responsabilidad de la gestión y el desarrollo de carrera de los empleadores a los empleados. En este contexto, la iniciativa personal se convierte en

un factor clave en el propio desarrollo profesional y en la generación de oportunidades de empleo.

La iniciativa ha sido definida como “una conducta que se manifiesta en una aproximación activa y espontánea de la persona para la realización del trabajo llevándolo a cabo mejor de lo que formalmente se requiere” Las personas con iniciativa están orientadas al logro de objetivos a largo plazo, pero también a las acciones que llevan a ello, son persistentes en orden a superar las barreras y hacen las cosas sin que se las pidan.

Estas características no sólo se relacionan con la forma de hacer el trabajo cuando se tiene empleo sino con actuaciones de auto-desarrollo de carrera en las situaciones en los que hay que conseguir otro, las personas con iniciativa pueden usar los cambios en el empleo para obtener un empleo más retador y explorar las oportunidades en el ambiente con el fin de encontrar oportunidades más ajustadas a sus expectativas lo que llevaría a mejorar su satisfacción laboral.

Así pues, la iniciativa personal es un elemento conductual que facilita la obtención de los empleos acordes con las propias preferencias. Parece claro que las personas con iniciativa tienen más probabilidades de obtener trabajos con condiciones laborales satisfactorias que les permitan obtener buenos niveles de satisfacción laboral. Los individuos con iniciativa identificarían las oportunidades laborales más ajustadas y persistirían para obtenerlas.

De todos modos, la evidencia empírica disponible es limitada y no proporciona conclusiones claras. Concretamente, existe una correlación positiva significativa entre una medida objetiva de iniciativa y la satisfacción laboral general de los trabajadores.

Los estudios sobre personalidad proactiva, variable claramente relacionada con la iniciativa personal, aportan cierta evidencia indirecta complementaria, muestran que la personalidad proactiva predice la satisfacción laboral, los individuos que muestran una personalidad proactiva, presentan niveles mayores de satisfacción laboral debido a que eliminan en mayor medida las situaciones que pueden deteriorar su satisfacción con su trabajo. Sin embargo, es importante notar que los estudios realizados alrededor de la relación entre estas variables utilizan una medida general de la satisfacción laboral sin identificar diferencias en sus facetas intrínseca, extrínseca y social.

1.13. MEDICION DE LA SATISFACCION LABORAL

Existen dos métodos más ampliamente utilizados para la medición de la satisfacción en el trabajo son: a) la escala global única y b) la calificación de la suma formada por numerosas facetas del trabajo. El primer método consiste en nada más pedir a los individuos que respondan una pregunta: “considerando todo, ¿cuán satisfecho estás con tu trabajo?, la respuesta se da eligiendo un número de uno a cinco, desde altamente satisfecho hasta altamente insatisfecho.

El segundo método es más complejo. Este identifica los elementos clave en un trabajo y pregunta a los empleados acerca de sus sentimientos sobre cada uno. Los factores

típicos que estarían incluidos son la naturaleza del trabajo, la supervisión, el salario actual, las oportunidades de ascenso y las relaciones con los compañeros de trabajo. Estos factores se estiman sobre una escala estandarizada y luego se suman para crear una calificación total sobre la satisfacción en el trabajo.

Robbins (1999), en su libro *Comportamiento Organizacional*, menciona que el método de la calificación de la suma no es mejor que el de la escala global única, indica que en la comparación entre la escala global única con el método lento de la sumatoria de factores, la primera es más válida. La mejor explicación que Robbins presenta para este resultado es que el concepto de satisfacción en el trabajo es inherentemente tan amplio que una sola pregunta se vuelve en realidad la medición más completa.

Siempre en el contexto de la satisfacción en el trabajo; la interrogante que ahora se encuentra es en relación a las variables que pueden o no afectar la satisfacción del empleado en el trabajo. Entre estos factores se encuentran el reto del trabajo, los premios equiparables, las condiciones de trabajo favorables y colegas que gusten apoyar.

Trabajo mentalmente desafiante. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades y que ofrezca una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando. Los trabajos que tienen muy poco desafío provocan aburrimiento pero un reto demasiado grande crea frustración y sensación de fracaso.

Recompensas justas. El empleado busca un sistema de salario y políticas de ascensos justos, sin ambigüedades y acorde a sus expectativas. La clave en el enlace del salario con la satisfacción no es la cantidad absoluta que uno recibe sino la percepción de justicia.

Condiciones favorables de trabajo. El empleado prefiere ambientes físicos que no sean peligrosos o incómodos. Factores como la temperatura, la luz, el ruido y otros factores ambientales no deberían estar en el extremo, en instalaciones limpias, modernas y con equipo adecuado.

Colegas que brinden apoyo. Las personas obtienen de sus trabajos mucho más que dinero o logros tangibles, para la mayoría de los empleados, el trabajo también cubre la necesidad de interacción social. El comportamiento del jefe superior inmediato es uno de los principales determinantes de la satisfacción.

1.14. EL EFECTO DE LA SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO SOBRE EL DESEMPEÑO DEL EMPLEADO.

Satisfacción y productividad. Tratando de evidenciar una relación entre estas dos variables, se hace la acotación “un trabajador feliz es un trabajador productivo”. Sin embargo, de acuerdo a las investigaciones realizadas por Robbins, la relación indica no más de un 2% de la variación en la producción relacionada con la satisfacción del empleado. El conflicto que se encuentra en la comparación de estas dos variables es que con frecuencia la medición del desempeño laboral no puede considerarse del todo

objetiva. Probablemente la relación entre satisfacción y desempeño sería más sólida y comprobable si se emplearan medidas de desempeño más precisas.

Satisfacción y ausentismo. Es posible que se encuentre sentido a considerar que los empleados insatisfechos falten más al trabajo, sin embargo no está necesariamente comprobado. Robbins indica que siendo el comportamiento en el trabajo algo más complicado, existen más factores que influirán directamente en la variable ausentismo, sin necesariamente influir en la satisfacción. Las personas a quienes les disgusta su trabajo tienen más posibilidades de ausentarse que aquellas que gustan de su trabajo. Una posible razón de la poca significativa relación entre satisfacción y ausentismo es que la persona puede ausentarse por muchos y variados motivos. Aunque algunas de estas razones quizá se asocien con la satisfacción laboral, es probable que haya otras que no.

Satisfacción y rotación. Robbins considera que factores como las condiciones del mercado laboral, las expectativas de oportunidades opcionales de trabajo, la antigüedad en la organización son restricciones importantes con la decisión real de dejar el trabajo actual. Entre las investigaciones realizadas por Robbins, no se presenta un nivel de correlación estadísticamente significativo que indique la influencia de una variable sobre otra. Dichas correlaciones se han interpretado como indicadores de los efectos de la satisfacción sobre la conducta. Una de las razones por las que ha sido posible demostrar la asociación entre satisfacción y rotación radica en la estructura de los estudios sobre rotación. La mayoría de estos estudios son de tipo predictivo, evalúa la satisfacción laboral en una muestra y un periodo de meses después comprueban quien renuncia.

Spector (2002), hace un interesante análisis de estas dos variables en relación inversamente proporcional. Puede considerarse que la satisfacción puede conducir al desempeño, es decir, las personas que gustan de su empleo trabajan con más gusto y por ende, observan un mejor desempeño. Por otra parte, el desempeño puede traducirse en satisfacción, las personas que se desempeñan adecuadamente pueden obtener beneficios de ese desempeño, los que a su vez suelen producir cada vez más satisfacción. Una persona que tiene un rendimiento apropiado puede obtener reconocimiento y mejores ingresos, lo cual contribuye a enriquecer la satisfacción laboral.

CAPITULO II

2. ANALISIS DE SATISFACCION LABORAL EN IMPORTADORA Y EXPORTADORA EL MORAL S.A. DE C.V.

2.1 TEMA ELEGIDO

2.2 DELIMITACION DEL TEMA

2.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.4 FORMULACION DE LA HIPOTESIS

2.5 ESQUEMA PRELIMINAR

2.6 DISEÑO DEL CUESTIONARIO

2.1. TEMA ELEGIDO

ANALISIS DE SATISFACCION LABORAL EN LA EMPRESA IMPORTADORA Y EXPORTADORA EL MORAL S.A. DE C.V.

Principalmente elegí este tema de Satisfacción Laboral, por ser de mucho interés para mí, puesto que por ser egresado de la Licenciatura de Administración, me es de mucha importancia investigar y conocer el comportamiento de un recurso tan importante para las empresas como lo es el Humano, siendo seres sociales principalmente las personas cambian de parecer al encontrarse en situaciones adversas o que no habían contemplado al ingresar en una fuente de empleo. Es decir que ellos entran con expectativas muy diferentes a veces de las que se dan en su entorno laboral, lo que los hace deprimirse, tener bajo rendimiento y en la mayoría de las veces renunciar al puesto obtenido (como es el caso de la empresa objeto de esta investigación), ahí es donde centraré el contenido y el resultado de este trabajo.

Además de ser una fuente de consulta futura para estudiantes y para los mismos administradores de Recursos Humanos, este trabajo me permitirá a mí a nivel personal aportar algo como egresado de la carrera y como empleado de la empresa objeto de la investigación.

La satisfacción laboral es la actitud de los trabajadores ante su fuente de trabajo y de las situaciones que supone el mismo que “deberían ser”, esto nos lleva a una negociación como tal, pero con la desventaja de que muchas de las veces el empleador “no sabe” que es lo que piensa el trabajador o el por qué de su actitud de apatía ante sus actividades laborales; con otras palabras está en desventaja puesto que el trabajador sí siente la necesidad de bajar su rendimiento porque siente que se le debe algo, en cambio el empleador, no lo puede otorgar puesto que no sabe que es lo que tiene que dar a cambio; ahí es donde se entra en un círculo vicioso, pudiendo ser virtuoso al encontrar estas variables que causan esta actitud en el trabajador.

En Importadora y Exportadora el Moral S.A de C.V. existe este problema actualmente, hay una excesiva rotación de personal no planeada y por consecuencia un desajuste en las actividades necesarias para el desarrollo de la empresa, lo que conlleva a estar haciendo correcciones para otorgar el servicio prestado, el cual muchas de las veces es insatisfactorio para el personal que labora, porque tiene que cubrir actividades que a veces no le corresponden, y lo más alarmante insatisfactorio para el cliente, puesto que el servicio prestado se sale de tiempo programado y en ocasiones de presupuesto dado con anticipación. Siendo así pasaremos a la delimitación del tema.

2.2. DELIMITACION DEL TEMA

Delimitación del tema: "delimitar el tema es ver la viabilidad para su desarrollo". Unida a esta delimitación es necesaria la justificación del mismo; es decir, indicar las características que llevan al investigador a escoger el tema para desarrollarlo, las cuales deben ser de orden externo u objetivo, y de orden interno o subjetivo.

Una de las fallas más comunes en la investigación consiste en la ausencia de delimitación del tema; el 80% de las investigaciones fracasan por carecer de delimitación del tema, es decir, por ambición del tema. Delimitar el tema quiere decir poner límite a la investigación y especificar el alcance de esos límites.

En la delimitación del tema “n” basta con identificar una rama de la ciencia, pues tales ramas cubren variada gama de problemas. Es preferible señalar, de acuerdo a las propias inclinaciones y preferencias, un tema reducido en extensión. No importante que el tema constituya un grano de arena dentro de la ciencia. Además, por reducido ilimitado que puede parecer un tema, si se explora convenientemente pronto surge toda una serie de ramificaciones que le dan importancia y valor.

Al delimitar, se aclara si el tema de investigación será de tipo exploratoria, descriptivo o experimental. La aclaración sobre el tipo de estudio permite tener una visión general sobre la validez y el grado de confianza que puede tener como resultado. Esto supone determinar el alcance y los límites del tema.

Lo anterior nos obliga a deducir que lo más conveniente será ser muy preciso en cuanto al alcance de nuestro trabajo. Este último viene determinado por las variables que se incluyan en nuestra investigación y éstas, a su vez, vienen predeterminadas por los objetivos generales y específico de nuestro trabajo.

Un tema se delimita en la medida que incluimos términos "delimitantes" a la formulación de nuestro problema. Veamos un ejemplo: Supongamos que un sociólogo desea hacer un estudio acerca de la delincuencia. ¿A qué área del conocimiento pudiera pertenecer este panorámico tema? Pudiera tener un enfoque antropológico, psicológico, psiquiátrico y por supuesto sociológico, por lo tanto no sería válido una tesis cuyo título fuera: *"La delincuencia"*. Si le agregáramos al sujeto delincuencia la palabra *juvenil*, ya este tema sería menos amplio, pero aún es muy general. Agreguémosle la palabra, *Morelia*, y tendremos mejor delimitación. Sigamos agregando palabras, como por ejemplo: *femenina, drogas, barrios marginales, norte de la ciudad*, y habremos delimitado correctamente nuestra investigación. Por ejemplo tendríamos un estudio acerca de: *"La delincuencia juvenil femenina y su relación con el consumo de estupefacientes, en los barrios marginales del norte de Morelia, período 2005-2010"*.

Con este claro ejemplo podemos fácilmente delimitar nuestro tema que sería:

“ANÁLISIS DE SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE IMPORTADORA Y EXPORTADORA EL MORAL S.A. DE C.V.”

2.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los elementos para plantear un problema son tres y están relacionados entre sí y son las preguntas de la investigación, los objetivos y la justificación del estudio. Comenzaremos refiriéndonos al planteamiento del problema.

El planteamiento del problema de la investigación es la delimitación clara y precisa del objeto de la investigación que se realiza por medio de preguntas, lecturas, encuestas pilotos, entrevistas, etc.

La función del planteamiento del problema consiste en revelar al investigador si su proyecto de investigación es viable, dentro de sus tiempos y recursos disponibles. La delimitación se realiza mediante 5 pasos a saber:

1. La delimitación del objeto en el espacio físico-geográfico
2. La delimitación en el tiempo.
3. La delimitación precisando el significado de sus principales conceptos, mediante el análisis semántica, mediante el uso de enciclopedias y diccionarios especializados.
4. La selección del problema que será objeto de la investigación. La formulación interrogativa del problema de la investigación. La formulación de oraciones tópicas
5. La determinación de los recursos disponibles

Convengamos que investigar significa tener interés o deseo de conocer, de saber. Sin embargo las maneras de cómo se conecta el investigador con el tema pueden ser muy variadas y pueden contener muchos matices. Dentro de este amplio marco de posibilidades de elección hay por lo menos dos parámetros básicos: el tema le es impuesto al investigador por la institución o es elegido libremente por el investigador.

En este caso el tema fue elegido libremente por un servidor, así como la selección del problema, los objetivos, las hipótesis etc. En esta alternativa es necesario que el investigador tenga la disciplina necesaria para cumplir con la tarea.

A esta altura del desarrollo se hace necesario aclarar cuál es la relación entre el tema y el objeto de la investigación.

Para comenzar, diremos que **el tema** se expresa en una frase o enunciado que generalmente vincula dos áreas o conceptos, de alguna manera. P ejemplo:

- 1). *"El Turismo y la Conservación del Medio Ambiente."*
- 2). *"Discapacidad y Turismo"*
- 3) *"La atención de la salud en personas con discapacidad"*

En cambio **el Objeto** es el fenómeno al que se refiere el enunciado o la investigación. En las ciencias naturales el objeto de la investigación es normalmente un objeto real. En cambio en las ciencias sociales el objeto es normalmente un objeto construido.

El objeto de la investigación es un aspecto de la realidad, que se desea conocer y que no puede explicarse en forma inmediata o sin utilización de la teoría

Los pasos para determinar el objeto de la investigación:

1º Paso: La delimitación del objeto en el espacio fisco-geográfico

P. ejemplo en el primer tema la delimitación podría consistir en circunscribirlo a una empresa. Esta sería. IMPORTADORA Y EXPORTADORA EL MORAL S.A. DE C.V.

2º Paso. La delimitación en el tiempo

En este caso se puede tomar como base un año. O un periodo de tiempo acotado.

...Desde el año 2002 a la fecha actual.

3º Paso. La delimitación semántica. Precisando el significado de sus principales conceptos, mediante el análisis del significado, mediante el uso de enciclopedias y diccionarios especializados.

Por ejemplo en el tema 1. Además de “Método Científico”, con que área de la ciencia trabajamos. En el tema 2 será necesario definir “Método Científico”.

Además de definir estos términos, los mismos deben ser usados durante todo el trabajo de la misma manera y con el mismo sentido.

4º Paso: La selección del problema que será objeto de la investigación. La formulación interrogativa del problema de la investigación.

Como los aspectos particulares del tema objeto de la investigación pueden ser múltiples es necesario hacer una selección teniendo en cuenta los que más le interesan y que sean factibles de ser indagados durante el tiempo disponible y con los recursos que se cuentan.

Por los menos hay dos maneras de hacer esta elección:

- Una.- Formular uno o dos problemas que sean de interés del investigador y factibles de ser investigados.
- Dos.- Formular una gran cantidad de problemas y de ese conjunto seleccionar luego, uno o dos, que serán investigados.

Una herramienta que propone Heinz Dieterich, son las oraciones tópicas. Topos, del griego: lugar. El mismo la define como “Es un enunciado sobre el tema de investigación que expresa en forma breve cual es la intención de conocimiento respecto al objeto de investigación”. Ayuda a clarificar el interés de conocimiento y se sugiere hacerlo de la siguiente forma:

“El propósito de la investigación es conocer / saber...”

P. ejemplo, si el tema es “La ciudad de Morelia y el aire contaminado”

Las Oraciones Tópicas (O.T.) pueden ser:

O.T1. El propósito de la investigación es conocer la concentración promedio de Ozono en el aire en la ciudad de Morelia.

O.T2. El propósito de la investigación es conocer en qué mes se dio el nivel de contaminación más alta en el aire en la ciudad de Morelia.

Por último hay que tener en cuenta que el problema seleccionado debe ser enunciado de una manera interrogativa, Por ejemplo, en el primero de los casos de las OT1. Teníamos “El propósito de la investigación es conocer la concentración promedio de Ozono en el aire en la Ciudad de Morelia”. Si estimamos que este sería realmente el interés de conocimiento para convertirlo en el problema de la investigación deberíamos enunciarlo así:

¿Cuál es la concentración promedio de ozono en la Ciudad de Morelia?

5º Paso. Determinación de los recursos disponibles. Hay que tener en cuenta que el recurso más importante es la fuerza de trabajo disponible, este recurso incluye, la cantidad de personas disponibles, el tiempo que esas personas dedican a las tareas de investigación y el grado de capacitación (Conocimientos, habilidades, y disciplina para el trabajo). También hay que evaluar los costos de traslado, el equipamiento necesario para procesar los datos etc. En función de las tareas que demanda la investigación y los recursos disponibles es posible tener una idea sobre la factibilidad de la misma. También es deseable que los conocimientos y habilidades sean complementarios.

Si evaluamos que los recursos son escasos con respecto a las tareas necesarias tenemos la posibilidad de continuar ampliando la delimitación reduciendo el periodo de tiempo (delimitación temporal), el ámbito geográfico (delimitación espacial) o también reduciendo los interrogantes (o el problema de la investigación) en el caso que fueran varios o amplios. También siendo menos ambicioso con los Objetivos de la investigación. Cuando reducimos los interrogantes y los objetivos estamos reduciendo el alcance de la investigación.

En todos estos casos se procura que con la reducción de las tareas la investigación sea factible, realizable, es decir, ajustada a los recursos que se disponen.

Los objetivos de la investigación. En toda investigación es necesario saber que se pretende conocer, es decir cuáles son sus objetivos de conocimiento.

Los objetivos deben expresarse con claridad y deben ser susceptibles de ser alcanzados. Constituyen una guía de la investigación.

Para su mejor comprensión, su redacción suele dividirse en generales y específicos. El **objetivo general** hace referencia al problema planteado en su totalidad y que se va a hacer para investigar el mismo. Los **objetivos particulares** apuntan a cada parte del problema señalado y a los distintos aspectos a investigar, los que permitirán llegar al conocimiento buscado.

Hay que plantear claramente los beneficios que se obtendrían, la utilidad del estudio, etc. Algunos criterios que se han propuesto para evaluar el valor potencial de una investigación son los siguientes:

Relevancia social: ¿Cuál es su trascendencia para la sociedad? ¿Quiénes se beneficiarían con los resultados de la investigación? ¿De qué modo?

Implicaciones prácticas. ¿Ayudara a resolver algún problema práctico?

Valor teórico.

¿Con la investigación se llenara algún hueco de conocimiento?

¿La información que se obtenga servirá para desarrollar o apoyar alguna teoría?

¿Pueden surgir ideas, o recomendaciones para futuros estudios?

Utilidad metodológica

¿Ayudara a crear un nuevo instrumento para recolectar o analizar datos?

En síntesis, la etapa del planteamiento de la investigación incluye: La delimitación clara y precisa del objeto de la investigación que se realiza mediante la delimitación del objeto en el tiempo, en el espacio físico-geográfico, semántica, la formulación interrogativa de su principal problema y la evaluación de sus recursos. También deben formularse sus objetivos. Por último debe justificarse su utilidad.

Con esta explicación de lo que es el planteamiento del problema podemos proceder al nuestro, que sería en cuanto a ciencia sería la Administración, en cuanto a la rama sería Recursos Humanos, en cuanto a la limitación teórica sería la satisfacción laboral, en limitación físico-geográfica sería la ciudad de Morelia e Importadora y Exportadora el Moral S.A. de C.V., en cuanto a la semántica sería “satisfacción laboral y rotación de personal”

La definición del problema, es el instrumento adecuado para descubrir con mayor efectividad y comprensión los objetivos y contenido de ésta investigación.

En base a los antecedentes de la empresa "Importadora y Exportadora el Moral S.A. de C.V." posteriormente procedemos a realizar un diagnostico de la empresa incluyendo sus ventajas y desventajas, para de esta manera poder realizar el planteamiento del problema.

Ventajas:

- La empresa cuenta con los documentos legales necesarios para operar en su giro.
- Cuenta con un prestigio en Chicago Illinois EUA, lo cual repercute en la sucursal Morelia. (Según el criterio del gerente general).

- Ofrece una mayor gama de servicios que cualquier empresa de la competencia, no solo es taller mecánico, sino que cuenta con reparación de todo tipo de fallas automotrices como chapas, sistema eléctrico y electrónico, transmisiones, etc. (ninguna otra empresa cuenta con estos servicios juntos) y así se ofrece al cliente mayor calidad en el servicio.
- La ubicación de las instalaciones se encuentra en un área comercialmente activa como es el centro de la ciudad.

Desventajas:

- El precio del servicio de IEMSA es más elevado que el de la competencia.
- Tiene una alta rotación no planeada de personal.
- La atención al cliente no es lo suficientemente buena en cuanto al trato se refiere.
- Los puntos anteriores provocan gran insatisfacción en los empleados por lo que no trabajan con eficacia.
- Dentro de la organización existe un mal clima laboral.

En base de las ventajas y desventajas anteriores procedemos a elegir y plantear el problema a investigar:

"¿La poca satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Importadora y Exportadora el Moral S.A. de C.V. tiene como consecuencia la alta rotación del personal?"

2.4. FORMULACION DE LA HIPOTESIS

HIPOTESIS.- Las hipótesis son proposiciones tentativas acerca de las relaciones entre dos o más variables y se apoyan en conocimientos organizados y sistematizados. Las hipótesis contienen variables; éstas con propiedades que pueden ser medidas mediante un proceso empírico.

Las hipótesis surgen normalmente del planteamiento del problema y la revisión de la literatura y algunas veces de las teorías. Pueden referirse a una situación real. Las variables contenidas deben ser precisadas, concretas y poder observarse en la realidad; la relación entre las variables debe ser clara, verosímil y medible. Asimismo, las hipótesis deben estar vinculadas con técnicas disponibles para probarlas. Las hipótesis se clasifican de la manera siguiente:

- Hipótesis de investigación.
- Hipótesis nulas.
- Hipótesis alternativas.

Las hipótesis de investigación se clasifican como:

- Hipótesis descriptiva.
- Hipótesis correlacional.
- Hipótesis de diferenciación.
- Hipótesis causales.

En base el problema planteado anteriormente y al objetivo que persigue la presente investigación, procedo a enunciar la hipótesis alterna o de trabajo (Ha):

"La insatisfacción laboral de los trabajadores de Importadora y Exportadora el Moral S.A. de C.V. tiene repercusiones negativas, que deriven en la alta rotación de personal"

La variable independiente (Vi): la poca satisfacción laboral en los trabajadores de IEMSA.

La variable dependiente (Vd): la alta rotación de personal no planeada en IEMSA.

La unidad de de análisis (Ua): los trabajadores de IEMSA.

La hipótesis nula (H0):

"La insatisfacción laboral de los trabajadores de Importadora y Exportadora el Moral S.A. de C.V. no tiene ninguna repercusión negativa, que derive en la alta rotación de personal"

(Vi): la satisfacción laboral existente en IEMSA.

(Vd): rotación de personal real en IEMSA.

(Ua): los trabajadores de IEMSA.

2.5. ESQUEMA PRELIMINAR

DELIMITACION DEL AREA GEOGRAFICA EN ESTUDIO

La delimitación del área geográfica en estudio, no es más que la identificación del lugar, zona o conjunto de zonas que se plantean o visualizan para ser estudiadas y que por tanto se antojan susceptibles para invertir.

En el caso de la presente investigación, se estudiará la empresa "Importadora y Exportadora el Moral S.A. de C.V." ubicada en Calzada Madero 1439-A Col. Centro en Morelia Michoacán.

La ciudad de Morelia se divide en cuatro sectores: el sector República, sector Nueva España, sector Revolución y sector Independencia. En uno de éstos cuadrantes está ubicada la empresa.

INFORMACION REQUERIDA

Entre otras cosas, la información que necesitamos para la investigación es:

- Conocer el punto de vista de los trabajadores en cuanto al servicio prestado
- Opinión de los empleados respecto a sus remuneraciones económicas.
- Conocimiento del producto y servicio que ofrece IEMSA
- Impresión que causa la denominación social IEMSA sobre los empleados.
- Conocer el ambiente entre empleados de la organización
- Conocer la relación entre supervisores y empleados
- Las posibilidades de logro personal, aprendizaje y/o escala dentro de la empresa

- La promoción y reconocimiento que ofrece la empresa a sus trabajadores
- La opinión de los trabajadores respecto de las condiciones físicas de trabajo
- Antecedentes de trabajadores
- Información en cuánto a productividad de los empleados
- Información general proporcionada por la gerencia de la empresa.

DE QUÉ MANERA LOS EMPLEADOS EXPRESAN LA INSATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.

Salida. La insatisfacción dirigida hacia el abandono de la organización, incluye el buscar un nuevo empleo, la renuncia.

Expresión. Tratar activa y constructivamente de mejorar las condiciones, incluyendo la sugerencia, discusión y algunas formas de actividad sindical.

Lealtad. Esperar de manera pasiva pero con optimismo a que mejoren las condiciones, incluye hablar a favor de la organización en respuesta de la crítica externa.

Negligencia. Esperar pasivamente que empeoren las condiciones incluyendo el ausentismo crónico, impuntualidad, esfuerzo reducido y tasa de error mayor.

Saber qué es lo que hace que a una persona le agrade o desagrade su trabajo es una incógnita que se ha intentado responder insistentemente. Se ha investigado acerca de los puestos y las organizaciones que producen satisfacción o insatisfacción en los empleados. Sin embargo, en varios estudios se ha demostrado que las personas con los mismos puestos y en condiciones de trabajo muy similares pueden variar considerablemente en sus grados de satisfacción. Estos resultados inducen a considerar tomar la perspectiva de la personalidad, con el fin de demostrar que ciertos tipos de personas tienden a gustar o no de sus empleos. También puede considerarse la perspectiva interaccionista de la adaptación persona-puesto, la cual combina el enfoque ambiental y de personalidad.

Considerando que la satisfacción laboral se vea afectada por las características del puesto, desarrollaremos un cuestionario para poder identificar el grado de satisfacción existente en Importadora y Exportadora el Moral S.A. de C.V.:

2.6. DISEÑO DEL CUESTIONARIO

¿Qué es un cuestionario?

Instrumento sistemático que permite obtener información sobre un tema o asunto determinado.

¿Cuál es la importancia de un cuestionario en la realización de una Investigación de mercado?

El buen diseño de un cuestionario determina el fracaso o éxito de Investigación ya que es el que obtiene la información requerida.

- El diseñar un cuestionario ayuda a evitar problemas.

- Es el elemento más importante o base de la investigación, de una manera sistematizada quedan planteadas las preguntas y respuestas.
- Por medio del cuestionario se obtiene información suficiente y efectiva.

El cuestionario elaborado para los empleados de la organización consta de 20 preguntas, número que se considera suficiente para obtener resultados favorables que ayuden a presentar deducciones positivas respecto a la investigación en proceso.

Está estructurado por cuatro tipos de preguntas dentro de las cuales se encuentran:

Preguntas abiertas: las cuales ayudan a descubrir las preferencias y pensamientos de la persona entrevistada, al igual que pueden ser útiles para interpretar los resultados finales de una encuesta.

Preguntas de opción múltiple: las cuales ayudan a evitar respuestas deformadas y al mismo tiempo simplifica el proceso de análisis de tabulación y codificación de resultados.

Pregunta de batería: la cual permite seguir la secuencia en el cuestionario y no desubicarse a la hora de estar contestándolo.

IMPORTADORA Y EXPORTADORA EL MORAL S.A DE C.V.

Cuestionario aplicado a trabajadores con la única finalidad de identificar el nivel de satisfacción laboral existente dentro de la empresa. Para sus posibles correcciones.

Instrucciones: conteste las preguntas que a continuación se realizan, adecuando la respuesta lo más apegado a la realidad posible.

No. De Cuestionario:_____ Fecha de aplicación:_____

Puesto: _____ Fecha de ingreso en la empresa _____

Sexo: F___ M___ Edad_____

1.- ¿Cómo se entero de este empleo?

☐ Anuncio en la puerta ☐ Recomendación ☐ Periódico

☐ Agencia de empleo ☐ Otro _____

2.- ¿Al momento de contratarlo hizo algún tipo de examen?

☐ SI ☐ NO

¿De qué tipo? _____

3.- ¿En su primer día de trabajo se le presento a su jefe inmediato?

☐ SI ☐ NO

4.- ¿Al iniciar labores de trabajo firmo algún contrato?

☐ SI ☐ NO

5.- ¿Al inicio de sus labores, se le proporciono algún reglamento interno por escrito?

☐ SI ☐ NO

6.- ¿Conoce usted el organigrama de la empresa?

☐ SI ☐ NO

7.- ¿Las actividades que realiza en su trabajo, son por las que se le contrato inicialmente?

☐ SI ☐ NO ☐ NO SIEMPRE

8.- ¿Cuán satisfecho está con su trabajo?

☐ Altamente satisfecho ☐ satisfecho ☐ Regularmente satisfecho

☐ Insatisfecho ☐ altamente insatisfecho

9.- ¿Estás satisfecho con las actividades que realizas en tu trabajo?

☐ Si ☐ No

10.- ¿En caso de contestar NO en la pregunta anterior, enuncia que actividades de tu trabajo que te produzcan insatisfacción laboral:

a.- _____

b.- _____

c.- _____

d.- _____

e.- _____

11.- ¿Ha recibido capacitación de cualquier tipo?

☐ Si ☐ No

12.- ¿Considera importante recibir capacitación periódica de acuerdo a su área de trabajo?

☐ Si ☐ No

13.- ¿Cómo es tu relación con tu supervisor inmediato?

☐ Muy buena ☐ buena ☐ Regular

☐ Mala ☐ Muy mala

14.- ¿De su respuesta anterior, enuncie los principales puntos por los que su relación con su supervisor la considera así?

a.- _____

b.- _____

c.- _____

d.- _____

e.- _____

15.- Cree que según las actividades que realiza en su trabajo, su salario es:

☐ Muy bueno ☐ bueno ☐ Regular

☐ Malo ☐ Muy malo

16.- ¿Considera que cuenta con oportunidades de ascenso en su empleo?

☐ SI ☐ NO

Porque _____

17.- ¿Cómo considera la relación laboral con sus compañeros de trabajo?:

☐ Muy buena ☐ Buena ☐ Regular

☐ Mala ☐ Muy mala

18.- ¿Ha conocido compañeros que han renunciado a su trabajo en la empresa?

☐ SI ☐ NO

19.- ¿Usted ha considerado alguna vez dejar su trabajo?

☐ SI ☐ NO

Porque _____

20.- ¿Que le gustaría que le ofreciera la empresa para no dejar su trabajo?

CAPITULO III

3. PROPUESTA PARA MEJORAR LA SATISFACCION LABORAL DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ Y REFACCIONARIA DENOMINADA IMPORTADORA Y EXPORTADORA EL MORAL S.A. DE C.V.

3.1 RESUMEN

3.2 INTRODUCCION

3.3PROGRAMA PARA MEJORAR LA SATISFACCION LABORAL

3.4 EL METODO

3.5 PRESENTACION DE RESULTADOS

3.5.1 RECLUTAMIENTO

3.5.2 CONTRATACION

3.5.3. INDUCCION

3.5.4 CAPACITACION

3.5.5 SATISFACCION

3.5.6 TRABAJO EN EQUIPO

3.5.7 RELACION CON EL JEFE INMEDIATO

3.5.8 RECONOCIMIENTOS

3.6 DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y EXSPOSICION DE MOTIVOS

3.7 CONCLUSIONES

3.8 RECOMENDACIONES

**PROPUESTA PARA MEJORAR LA SATISFACCION LABORAL DE LA EMPRESA DE
SERVICIOS DE MECÁNICA AUTOMOTRIZ Y REFACCIONARIA DENOMINADA
IMPORTADORA Y EXPORTADORA EL MORAL S.A. DE C.V.**

3.1. RESUMEN

El objetivo principal del presente estudio fue el proponer un programa detallado de intervenciones de la satisfacción laboral previamente evaluada, de manera que estas intervenciones afecten de forma positiva en los resultados de la satisfacción laboral en una medición posterior en la misma empresa.

Para el efecto, se realizó la investigación de la satisfacción laboral en la empresa Importadora y Exportadora el Moral S.A. de C.V., la cual cuenta con una población total de 10 personas, aplicándose el instrumento de la evaluación de satisfacción laboral en la totalidad de los empleados.

Después de obtener los resultados, los mismos fueron analizados en sus dimensiones. El análisis de los resultados que la evaluación presentó, evidenció cuales de las dimensiones evaluadas necesitaban atención inmediata. De acuerdo a dichos resultados, se elaboró la propuesta para la mejora de la satisfacción laboral.

La propuesta que se incluye en los resultados de este estudio está estructurada en ocho capítulos, uno por cada dimensión evaluada por el instrumento. En cada capítulo se presenta un objetivo específico y el diagnóstico del área en cuestión, finalizando con la propuesta de intervenciones por área.

En conclusión pudo determinarse que la satisfacción laboral la empresa Importadora y Exportadora el Moral S.A. de C.V. es evaluado de forma diversa por los colaboradores de la misma, aunque hay dimensiones mejor evaluadas que otras.

Se recomienda la aplicación de las intervenciones indicadas en la propuesta presentada como resultado final de este estudio, así como la evaluación de la satisfacción laboral nuevamente en un período de tiempo prudencial.

3.2. INTRODUCCION

Popularmente es comentado que el lugar de trabajo se considera como el “segundo hogar” de la personas, pues diariamente conviven ocho horas en sus tareas laborales junto con sus compañeros de trabajo. En relación a este punto, el tema de “Satisfacción Laboral” refiere precisamente al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, los estados de ánimo y como estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores.

La satisfacción laboral forma parte de la cultura de cada empresa, es decir, es parte de la personalidad propia de la organización, no encontraremos dos climas organizacionales iguales, el comportamiento institucional es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente.

El tema de esta investigación presenta el análisis de la satisfacción laboral de una empresa local de servicios prestados de mecánica automotriz y refaccionaria, logrando determinar el estado actual de la satisfacción laboral, y analizando las dimensiones que requieren de atención inmediata para corregir y mejorar el ambiente laboral a futuro.

Ante la presión diaria de lograr las metas de producción y ventas, es alta la probabilidad de que el patrón minorase su atención en los requerimientos de sus colaboradores, afectando la satisfacción laboral y por consiguiente los niveles de desempeño en el trabajo, rotación, y otros.

El lograr que la organización cuente con un clima de satisfacción laboral sano provee a la empresa de una útil herramienta, con la cual logrará competitividad dentro del mercado en el que se desenvuelve, en este caso; producción industrial de alimentos.

Una importante razón que motivó a realizar este estudio, es el apoyo que los resultados ofrecerán a la empresa en donde se realizó esta investigación, ya que apoyará directamente la gestión del recurso humano en proyectos como capacitación, desarrollo de carrera, disminución de la rotación de personal, etc.

Finalmente, se espera que los resultados que esta investigación presenta sean de utilidad informativa para proveer tanto a las empresas como a los colaboradores de las mismas, de datos y herramientas que generen el ambiente agradable de trabajo en el que toda persona desea desempeñarse.

3.3. ANÁLISIS DEL PROBLEMA

En todas las actividades que diariamente se realizan, se establece la existencia de un ambiente determinado por distintas situaciones. Este ambiente conformado por diferentes factores puede percibirse tanto en el aula de cualquier colegio, como en el hogar y de igual forma en los lugares de trabajo.

El ambiente laboral o bien, forma parte intrínseca de la organización, y es variable desde cada departamento hasta la empresa en su totalidad. Entre los factores que pueden afectar o modificar el ambiente laboral están desde las alteraciones a la estructura física de la empresa, los planes de compensaciones y beneficios hasta la relación jefe-subordinado.

Se considera que a pesar de ser una herramienta de gran utilidad para la gestión del recurso humano, la realización de una medición de satisfacción laboral no es una de las primeras opciones de decisión en el ámbito gerencial, ya que la realización de estos estudios conlleva costos elevados, especialmente si son realizados a través de una consultoría externa; razón por la cual las decisiones gerenciales giran en torno a opciones de respuesta rápida, clásicas “apaga fuegos” que solamente minimizan las puntas de iceberg de los problemas que existen en la organización.

Goncálves (1997) define el clima organizacional como "un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización". De acuerdo a este concepto, cualquier intervención que se realice en los factores que menciona Goncálves observarán repercusiones en productividad, satisfacción, rotación, y otros.

Resultado obtenido después de la aplicación del cuestionario de satisfacción laboral en las dimensiones de Reclutamiento, Contratación, Inducción, Capacitación, Satisfacción, Trabajo en Equipo, Relaciones con el jefe inmediato y Reconocimientos, de los sujetos de este estudio.

3.4. ALCANCES, LÍMITES Y LIMITACIONES

Para la realización de este trabajo de investigación se considero la aplicación de un cuestionario de satisfacción laboral que evalúa dimensiones previamente establecidas, con el objetivo de analizar la situación actual del clima laboral de una empresa de servicios de mecánica automotriz y refaccionaria y realizar una propuesta de intervenciones que mejoren aquellas variables deficientes.

La información obtenida con el cuestionario de clima fue utilizada únicamente para fines de realizar la propuesta de intervenciones.

Se encontró como limitante el tiempo para la aplicación del cuestionario, dado que este tipo de evaluación fue efectuado a todos los niveles de la institución, desde nivel gerencial hasta el nivel operativo, estos últimos quienes por los horarios de las jornadas de trabajo presentaron la mayor dificultad.

Finalmente, este estudio abarcó la aplicación del cuestionario, el análisis de los resultados obtenidos y la presentación de la propuesta de intervenciones. La aplicación y/o ejecución de la propuesta presentada queda a criterio de la alta dirección de la empresa sujeta a esta investigación.

3.5. APOORTE:

El presente trabajo de investigación aporta información invaluable por medio de la presentación de un trabajo profesional de investigación, un estudio teórico y práctico proyectado en un ambiente semicontrolado y comparable entre las empresas nacionales de producción.

Para la sociedad moreliana, los conocimientos que esta investigación aporta serán de utilidad e interés para comparar y entender el comportamiento humano en el trabajo ante las diferentes situaciones y variables que afectan la satisfacción laboral.

La propuesta de intervenciones que este trabajo presenta como producto final, provee a la comunidad empresarial de una herramienta válida para adaptar ante las necesidades de otras propuestas de investigación.

Finalmente, la empresa moreliana de servicios de mecánica automotriz y refaccionaria que accedió a apoyar este estudio se verá beneficiada de forma directa, ya que los resultados y las propuestas de solución presentadas se ciñen estrictamente a las necesidades propias de dicha empresa.

Adicionalmente, se considera que la información obtenida a través de esta investigación podrá ser de gran ayuda no solamente para una empresa de servicios de mecánica automotriz como la sujeta a este estudio, sino puede ser aplicable para todas aquellas entidades que deseen entender el dinamismo en sus procedimientos, especialmente en la gestión del talento humano.

3.6. EL METODO

Sujetos:

Para la realización de la presente investigación, se realizó la aplicación del cuestionario a la población total de 10 sujetos.

Todos los sujetos son trabajadores activos en la empresa de servicios de mecánica automotriz, de diferentes niveles jerárquicos, operativo, supervisión, ejecutivo. La población en general presenta las siguientes características:

Género:

MASCULINO	FEMENINO
8 personas (80%)	2 personas (20%)

Edad:

Menos de 20 años	1 (10%)
De 21 a 25 años	0 (0%)
De 26 a 30 años	2 (20%)
Más de 31 años	7 (70%)

Puesto:

Gerencial	2 (20%)
Supervisión-Administrativo	2 (20%)
Operativo	6 (60%)

Estabilidad

Menos de 1 año	1 (10%)
De 1 a 2 años	1 (10%)
De 3 a 5 años	3 (30%)
Más de 6 años	5 (50%)

Promociones:

Ninguna vez	0 (0%)
Una vez	1 (10%)
Dos veces	1 (10%)
Más de de dos veces	0 (0%)

El cuestionario se aplicó al total de la población que forma parte de la empresa a la fecha de la aplicación del instrumento.

Instrumentos

En este trabajo de investigación el instrumento utilizado fue:

- Cuestionario de Satisfacción Laboral (Anexo No.1):

- Este formulario consta de dos series, la primera contiene 19 preguntas de dimensiones que abarca diferentes aspectos como indicadores de satisfacción laboral. El instrumento abarca las siguientes dimensiones:
 - Reclutamiento
 - Contratación
 - inducción
 - Capacitación
 - Satisfacción
 - Trabajo en equipo
 - Relación con el jefe inmediato
 - Reconocimientos

Cada una de estas dimensiones se evalúa a través de preguntas por cada dimensión. La respuesta es de selección múltiple con cinco opciones; un totalmente de acuerdo, muy de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo. Cada respuesta es identificada de forma escrita, adicionalmente con una numeración del 1 al 5 y de forma gráfica con cuadros interrogantes.

La segunda parte del instrumento presenta 3 preguntas abiertas, relacionadas de manera subjetiva a las impresiones del personal con el puesto, la organización, las relaciones interpersonales, etc.

El cuestionario está considerado para tomarse en un tiempo aproximado de 5 a 10 minutos. Se garantiza el anonimato como parte fundamental en la validación de la información.

El evaluador debe tomar en cuenta las siguientes instrucciones generales:

1. Seguir los estándares de aplicación de la evaluación
2. Preparar adecuadamente el ambiente de su departamento; esto se logrará mediante la explicación a cada uno de los miembros del proceso que se llevará a cabo, así como del objetivo principal, solicitando su cooperación espontánea.
3. Observar que todos los trabajadores comprendan la evaluación
4. Responder a todas las preguntas que los trabajadores le hagan
5. Apegarse al período dispuesto para las evaluaciones
6. Manejar la información obtenida en anonimato, discreción y profesionalismo del caso.

Procedimiento

- (a) Inicialmente se solicitó la autorización ante la gerencia general de la empresa sujeta a este estudio, para la realización de los cuestionarios.
- (b) Se eligió el instrumento para realizar el estudio, de acuerdo a su accesibilidad y facilidad de comprensión para todo nivel educativo al que se le aplicó el mismo.
- (c) Se realizó la aplicación del instrumento de acuerdo a un cronograma.
- (d) Al finalizar la aplicación del instrumento se discutieron los resultados, se estructuró el programa para la mejora de la satisfacción laboral y se establecieron conclusiones y recomendaciones.
- (e) Se elaboró el informe final y se presentó junto con el programa de mejora de acuerdo a los resultados.

Diseño: La presente investigación es de tipo descriptiva, los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.

Metodología Estadística: En el presente trabajo, los resultados obtenidos a través del cuestionario fueron tabulados de acuerdo a los cálculos matemáticos correspondientes y se presentaron los resultados por medio de gráficas de barras para su comparación.

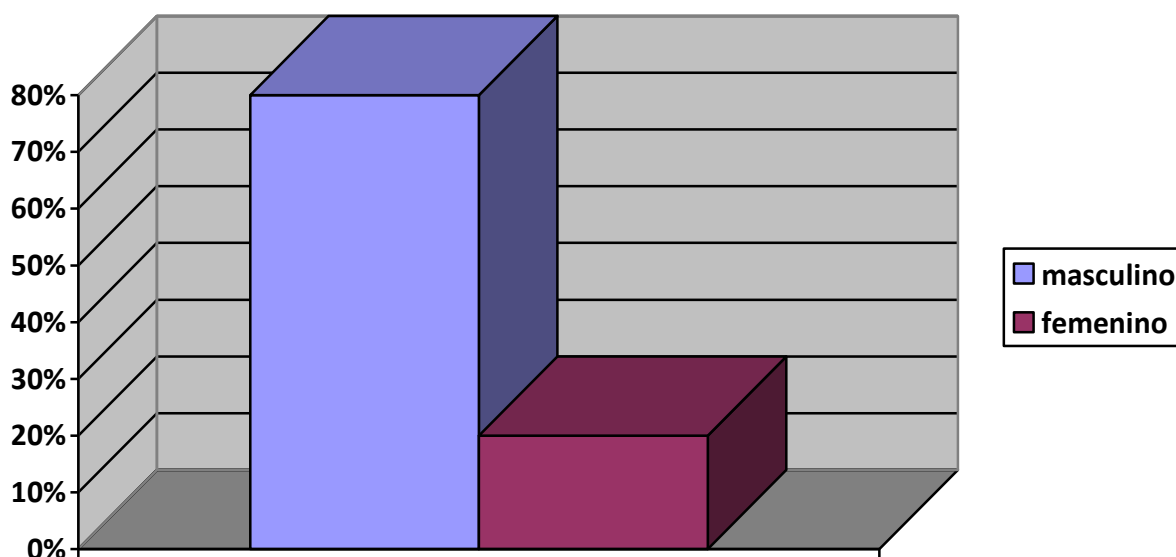
3.7. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

GRAFICAS

A continuación se presentan los resultados obtenidos después de la aplicación del instrumento en la empresa sujeta a este estudio. Se escogió la presentación de gráfica de barras por su fácil comprensión visual.

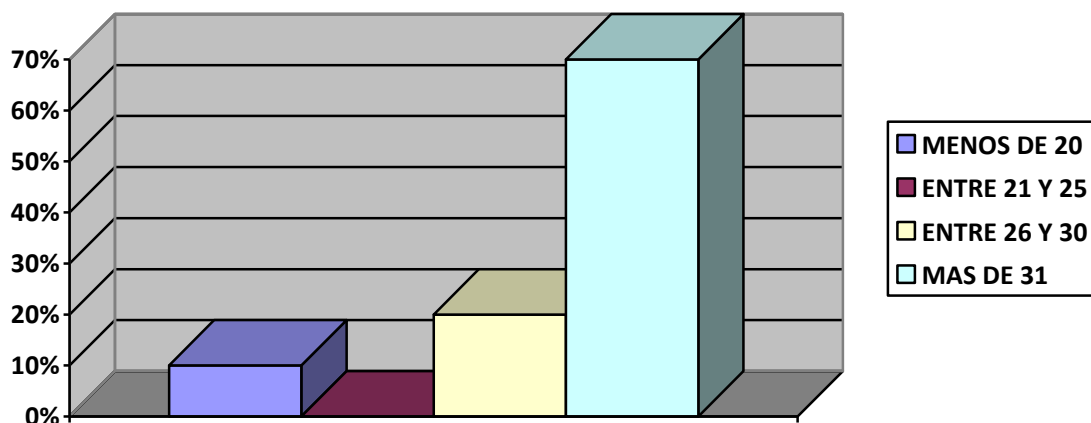
Al inicio se presentan las gráficas que describen los sujetos del estudio, posteriormente encontrará una gráfica que presenta el clima organizacional de forma global con las dimensiones evaluadas y encabezando la presentación de cada dimensión se incluye una gráfica propia del factor. Finalmente se incluye una gráfica por cada interrogante del cuestionario seguido de cada gráfica, se presenta una pequeña explicación.

SEXO



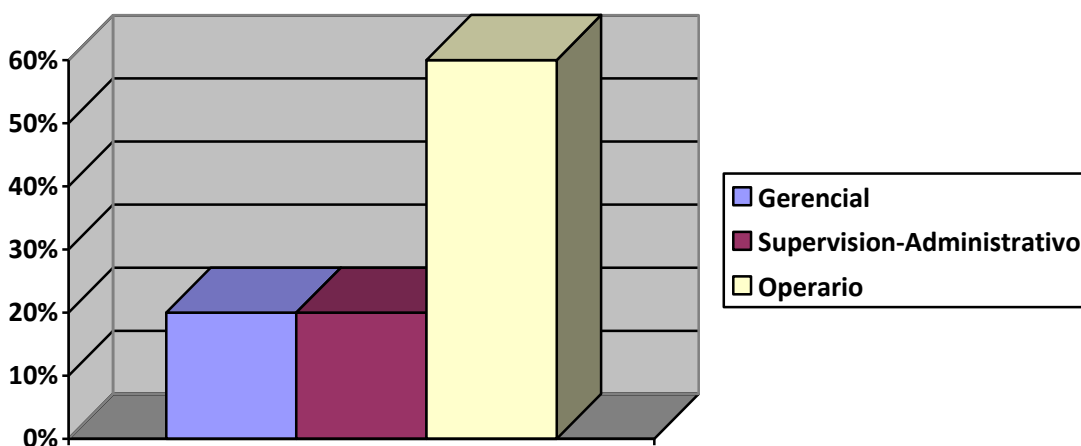
Los sujetos de estudios a los cuales se le aplicó el clima organizacional estuvieron conformados en un 80% de personal masculino y un 20% de personal femenino. Esto evidencia de acuerdo al giro de la empresa, la preferencia de personas del sexo masculino al momento de la contratación.

EDAD EN AÑOS COMPLIDOS



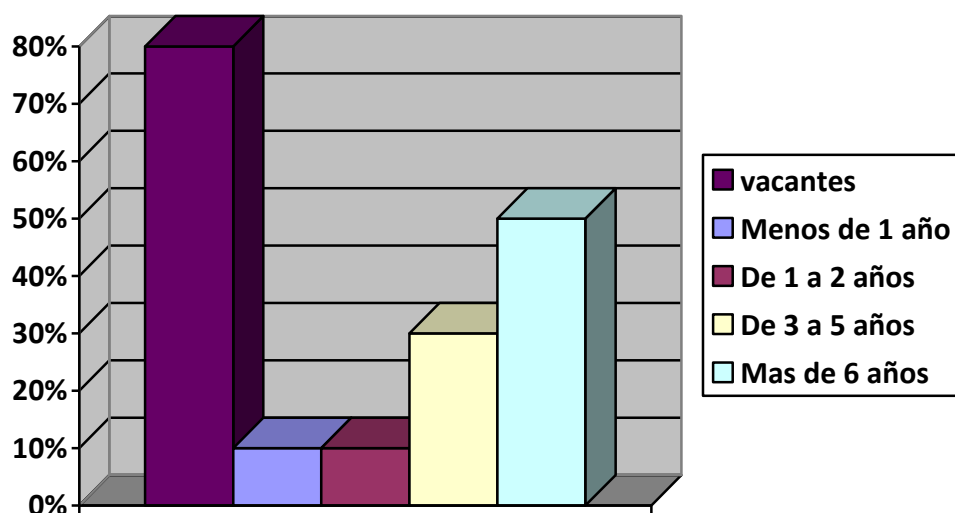
Se establecieron cuatro rangos de edades entre los sujetos de estudio, entre los que predominó con un 70% el personal mayor de 31 años. Seguidamente se encuentra el personal ubicado en el rango de 26 a 30 años con un 20%. Esto muestra que un elevado porcentaje del personal que labora en la empresa es joven, variable que puede ser analizada en la formación del personal.

PUESTO



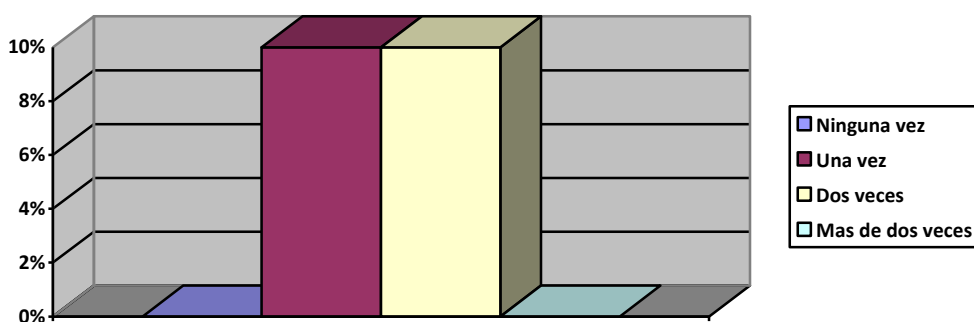
En esta gráfica se presenta la categorización de acuerdo a puestos de trabajo, divididos en tres grandes rubros, área gerencial con 2 personas equivalente al 20%, área supervisión-administrativo compuesto por 2 personas haciendo un 20% y finalmente área operativa con el 60% del personal formado por 10.

ESTABILIDAD



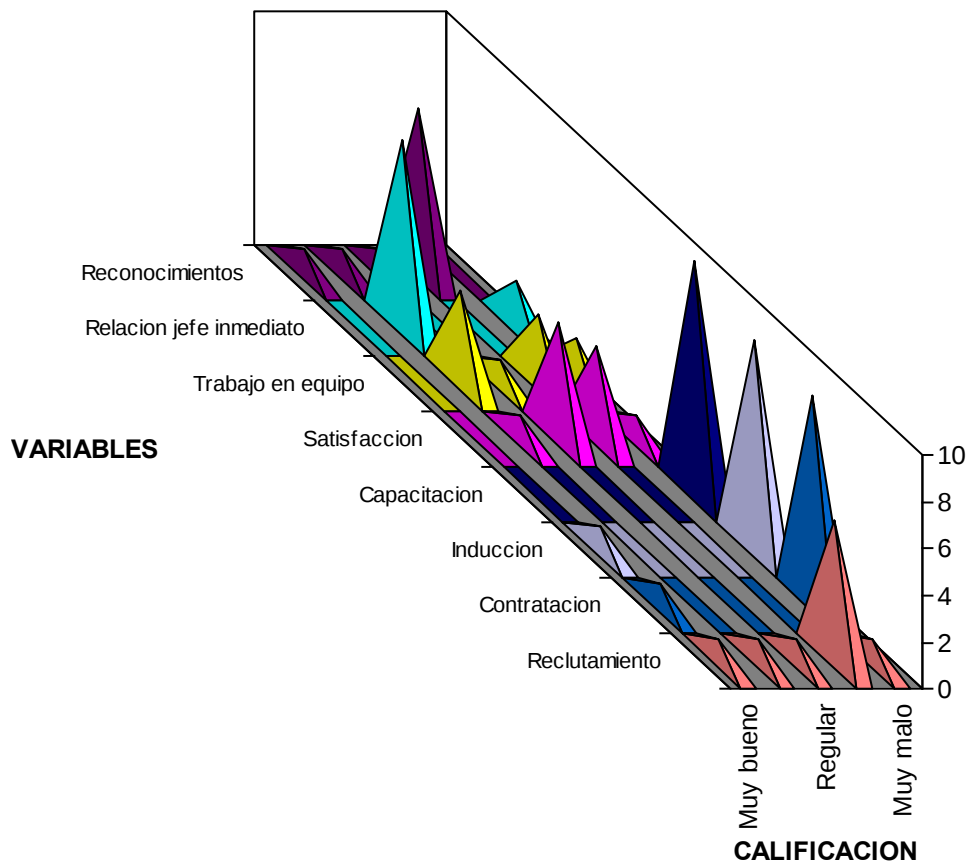
En relación a la estabilidad del personal en la empresa sujeta a este estudio, se determinó que existe un importante índice de rotación, debido a que el organigrama está diseñado de acuerdo a la necesidad operativa por un conjunto de 16 personas por lo que hay un total de 80% de vacantes, a lo que actualmente solo laboran 10, ya que existe un 10% del personal que tiene menos de un año de laborar en la empresa, así como un 10% que tiene menos de 2 años de haber ingresado. El personal de 3 a 5 años presenta un 30% y el personal con más de 6 años representan un 50%.

PROMOCIONES



En el aspecto de desarrollo de carrera se evaluaron las posibilidades que el personal actual ha tenido de ascender, el cual presenta un 80% del personal sin alguna promoción, un 10% con una promoción, un 10% con dos ascensos y un 0% con más de dos ascensos. A pesar de que el personal que ha sido promovido es poco, se muestra interés por obtener un desarrollo de carrera dentro de la organización.

EVALUACION GENERAL



En esta gráfica puede apreciarse la comparación de las dimensiones evaluadas con el instrumento descrito anteriormente. Con esta representación puede observarse que en su mayoría, exceptuado únicamente el área de relación con el jefe inmediato, las dimensiones se evaluaron en forma negativa, aunque evidentemente baja.

1.- RECLUTAMIENTO

Esta grafica muestra de forma global, el resultado obtenido en las dos preguntas hechas en esta dimensión lo cual nos refleja que un 60% de los trabajadores han sido reclutados de forma errónea, es decir solo han sido reclutados al azar sin convocatoria alguna, solo con las expectativas de rellenar el puesto, sin evaluación de capacidad previa, ni referencias lo que puede derivar en la baja productividad y generar roces entre jefe-subordinado, así como pocos o nulos resultados de su contratación.

2.- CONTRATACION

En este apartado podemos identificar de acuerdo a las respuestas obtenidas en un 90% que al momento de contratar al trabajador, no se le proporciona contrato alguno, si no solo de palabra, lo que puede derivar en responsabilidades jurídicas que a la postre son problemas para la misma empresa sin que el trabajador este 100% enterado de sus actividades a realizar, ni tenga lineamientos a seguir, así como no tener seguridad alguna de su empleo, lo que puede generar incertidumbre en el mismo desembocando en poca satisfacción a la obtención del puesto y de sus prestaciones que este derive.

3.- INDUCCION

En este tercer apartado podemos identificar al igual que los otros dos que las tres preguntas hechas, nos reflejan la realidad del 90% de los trabajadores una vez que han pasado por las dos primeras etapas y ya laborando no existe algún tipo de presentación, ni obtención de reglamento interno, lo que puede generar angustia por parte del trabajador, al no saber con quién dirigirse ni cómo dirigirse para con el personal que ya esta laborando, lo que puede poner barreras de comunicación que deriven de la falta de eficacia en cuanto al trabajo en equipo se refiere.

4.- CAPACITACION

Ya estando en el lugar de trabajo, el personal en un 100% no recibe capacitación alguna, por lo que según el giro de la empresa esto puede acarrearlos mala calidad en el servicio prestado, consecuentemente esta responsabilidad recae en su totalidad en el trabajador, lo que puede generar insatisfacción por parte de el al sentirse poco productivo, pero con la mentalidad de que no es culpa de el mismo si no de la empresa en sí.

5.-SATISFACCION

Examinando los cuatro puntos anteriores, nos podemos dar cuenta de que la satisfacción es baja o casi nula, puesto que desde el ingreso del trabajador a la empresa este ya se siente presionado y se puede suponer que no trabaja como debiera hacerlo, en el entendido de que no se está actuando correctamente al momento de hacer la selección para el puesto y se puede derivar también en responsabilidad de la empresa al no contratar acertadamente al trabajador idóneo para el puesto. En los casos de trabajadores que ya tienen cierta antigüedad nos podemos dar cuenta que estos grandes errores se corrigen pero sobre la marcha, es decir el contrato se les da hasta que lo exigen ya sea alguna autoridad competente o el mismo trabajador, para este caso ya existen roces de conflicto laboral no debiendo ser así puesto que las etapas anteriormente mencionadas deben evitara toda costa estas situaciones que solo gastan el tiempo y el recurso que se pudiera destinar para cosas constructivas no así correctivas.

6.-TRABAJO EN EQUIPO

En este apartado podemos identificar que ya existen pequeños grupos dentro de la empresa, puesto que el 40% contestan que es bueno y solo el 20% dicen que es muy malo, lo que puede reflejar que solo algunos cooperan con las actividades a seguir y no el 100% como debería serlo, tomando en cuenta que solo hay un jefe inmediato para todo el personal operativo.

7.-RELACION CON EL JEFE INMEDIATO

Derivando del aparatado anterior podemos identificar que de acuerdo a los grupos existentes hay preferencia de relaciones con el jefe inmediato puesto que el 80% alude una buena relación el otro 20 % comenta que es muy malo, lo que nos hace suponer que existen conflictos internos entre jefe-subordinado pero no del total de la población que ahí labora.

8.-RECONOCIMIENTOS

En este rubro se puede identificar la total falta de reconocimientos hablando de cualquier índole haciendo referencia a un 80% que contesto que es malo. Ya sea económico la mayoría en un 70% considera su salario como regular y el otro 30% lo considera malo, haciendo un comparativo no exhaustivo con otras empresas el salario es aceptable incluso mayor al de otras empresas similares pero debido a la situación interna los trabajadores aluden que deberían ganar más sin darse cuenta que tal vez sea por otras causas que sienten ese deseo; aun así no existe reconocimiento del trabajo en sí de ninguna forma lo que nos puede orillar a sentir que es mucho trabajo por poco dinero.

Teniendo en cuenta el análisis de los rubros cuestionados podemos dar paso a un:

3.8. PROGRAMA PARA MEJORAR LA SATISFACCION LABORAL

La satisfacción laboral refleja el ambiente que se crea y se vive en las organizaciones empresariales, los estados de ánimo y como estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores.

Se considera que la satisfacción laboral llega a formar parte de la cultura de cada empresa, es decir, es parte de la personalidad propia de la organización y es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente.

Después de que efectuamos la medición de la satisfacción laboral de la empresa, mediante la aplicación del cuestionario y se realiza el análisis de los resultados obtenidos, el principal objetivo es dar una propuesta para corregir, mejorar y mantener resultados positivos en la satisfacción laboral.

Durán (2005), en su artículo Mejores Empresas para trabajar: la importancia del clima organizacional en el éxito de las empresas; menciona como el clima organizacional es evaluado para determinar si la empresa es un buen empleador. En dicho artículo Duran indica que las mejores empresas donde trabajar, son también las mejores empresas en donde invertir, en atención a que son casi el doble más rentables que el resto de las compañías, en conclusión a su observación señala que ***“La alegría se contagia y es una buena inversión”***.

De acuerdo a la conclusión de Durán, podemos a continuación presentar una propuesta basada en un programa para mejorar la satisfacción laboral de la empresa Importadora y Exportadora el Moral S.A. de C.V. que es una empresa nacional de giro de servicios en mecánica automotriz. Los resultados esperados son que este programa

resuelva las dificultades evidenciadas después de realizar la medición de la satisfacción laboral, así como sea una eficaz herramienta para fortalecer el ambiente positivo de la organización.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Proveer a la empresa una herramienta necesaria para mejorar la satisfacción laboral, de acuerdo a la última evaluación realizada.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Señalar las intervenciones necesarias en cada área para mejorar la satisfacción laboral.
- Definir sobre quien recae la responsabilidad de cada intervención propuesta.
- Elevar los resultados obtenidos en las áreas que se calificaron de inferior a “de acuerdo” para la próxima evaluación de satisfacción laboral.

De acuerdo a todo lo anterior podemos implementar un plan a seguir del tipo de manual, redactado en cada uno de los apartados por área, dando el objetivo a lograr basado en el diagnostico obtenido e identificando el personal que deberá de estar involucrado directamente asi como los recursos necesarios para poder efectuar dichas tareas correctivas.

3.8.1. RECLUTAMIENTO

OBJETIVO: Obtener los mejores resultados y atraer gente idónea para cada puesto y así evitar pérdida de tiempo y de esfuerzo horas hombre.

DIAGNÓSTICO: El reclutamiento no se ha hecho correctamente solo se busca atraer personas en número no así en cualidades que satisfagan el puesto requerido. Un 60% de las personas cuestionadas demostraron que para buscar el trabajo solo necesitaron presentarse al lugar físico de la empresa. **INTERVENCIÓN:**

- Hacer un reclutamiento donde describan las cualidades a cubrir por parte de los candidatos y así evitar atraer candidatos que no satisfagan el puesto requerido.
- Contratar los servicios de una empresa de reclutamiento si el personal que recluta no esta capacitado.
- Fomentar la promoción interna de puestos.
- Crear y publicar en la gerencia un análisis de puestos si este aun no existe de acuerdo al giro de la empresa.

PERSONAL OBJETIVO: No existe un personal objetivo, sino más bien la estructura de la sede central de la empresa como objetivo de esta intervención. O un área de recursos humanos si existiera.

RECURSOS:

- Infraestructura: De acuerdo al resultado del cuestionario, la opinión de los empresarios para crear un área de recursos humanos o contratar una agencia alterna.
- Materiales y Equipo: Todos aquellos utensilios necesarios para fomentar un area de publicidad para atraer candidatos idóneos.

- Personal: Para esta intervención será necesario el apoyo de la Gerencia de Operaciones y/o Recursos Humanos quien tendrá injerencia directa en esta intervención.
- Tiempo estimado: Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de reclutamiento.
- Presupuesto: En este aspecto debe considerarse la inversión requerida para la realización de un contrato de agencia exterior o medir las horas hombre del departamento de RRHH. Igualmente debe incluirse el costo de la contratación de una empresa consultora en RRHH que apoyara de forma profesional a reclutar. Deberá incluirse en el presupuesto de la empresa, las inversiones a realizar para el reclutamiento de RRHH.

RUBRO	COSTO INDIVIDUAL/MENSUAL	COSTO TOTAL/ANUAL
Contratación Empresa Consultora en RRHH	\$5,000.00 (Un salario mensual promedio individual)	\$5,000.00 (único por individuo)

RESPONSABLE: La Gerencia de General o área de RRHH, tendrá la responsabilidad en ejecutar y supervisar esta intervención.

3.8.2. CONTRATACION

OBJETIVO: Proporcionar al empleado de la seguridad necesaria en sus intereses así como de la empresa al ejecutar por escrito los lineamientos y condiciones en los que estará laborando, para realizar sus actividades laborales de forma segura y confiable.

DIAGNÓSTICO: La evaluación muestra que un 90% de los empleados no firman ningún contrato, y solo el 10% restante firmo al ingresar a laborar.

INTERVENCIÓN:

- Elaborar contratos individuales de trabajo con las prestaciones de ley establecidas.
- Evaluar la duración de dichos contratos de acuerdo al puesto ofrecido y los requerimientos de la empresa.

PERSONAL OBJETIVO: No existe un personal objetivo, sino más bien la estructura de la sede central de la empresa como objetivo de esta intervención. O un área de recursos humanos si existiera.

RECURSOS:

- Infraestructura: las oficinas ya existentes de la empresa el departamento de RRHH directamente o en su defecto la gerencia.
- Materiales y Equipo: Papelería consumible principalmente.
- Personal: En esta intervención será necesario el apoyo de la gerencia, que trabajará junto a la Gerencia de Recursos Humanos.
- Tiempo estimado: Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición.
- Presupuesto: En este aspecto es solamente papelería de consumo y una consulta jurídica externa. Deberá incluirse el costo de la consulta externa.

RUBRO	COSTO INDIVIDUAL/MENSUAL	COSTO TOTAL/ANUAL
Contratación Empresa consultora externa	\$500.00	\$500.00

RESPONSABLE: La Gerencia de Recursos Humanos será responsable de la dirección de esta intervención, contando con el apoyo de la Gerencia General.

3.8.3. INDUCCIÓN

OBJETIVO: Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que el empleado esté enterado de las actividades que la empresa está realizando. Al mantener informado al empleado de los cambios, mejoras y proyectos de la organización, fomentará su participación y evitará que se forme una resistencia ante los cambios. De igual forma, puede lograrse un aprendizaje a través de las experiencias de otros colaboradores.

DIAGNÓSTICO: La evaluación de esta área identifica que un 90% de los empleados no tuvieron curso de inducción alguno, y un 10% se muestra en acuerdo. Se evidencia que las opiniones del empleado son escuchadas, pero se tiene la percepción de que no son tomadas en cuenta, esta deficiencia afecta la confianza y la apertura a expresar sus opiniones.

INTERVENCIÓN:

- Gerencia General debe establecer la política de información que apoyará el área de comunicación, en donde Recursos Humanos será el medio de enlace entre trabajadores y empresa.
- Actualizar constantemente la información publicada en las carteleras informativas.
- Proponer actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias, un rotafolio de comentarios anónimos.
- Emitir un medio cíclico de comunicación interna (periódico o boletín interno), en el que se informe de aspectos como cumpleaños, nuevos ingresos, bodas, nacimientos, etc. así como actividades que la empresa esté planificando o realizando.
- Educar a los líderes de unidad en relación a la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios y sugerencias que tendrán por parte de su personal, y que de igual forma, la actividad no sea únicamente escucharlos, sino discutir, acordar y poner en marcha las buenas ideas.

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal que labora actualmente en la empresa, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento. Así como la gente de nuevo ingreso.

RECURSOS:

- Infraestructura: Ninguna adicional a la estructura actual de la empresa.
- Materiales y Equipo: Carteleras de corcho para cada área de circulación importante dentro de las instalaciones de la empresa, tachuelas, material de deshecho para publicaciones internas. Adicionalmente, uno o dos buzones de sugerencias o los rotafolios de papel periódico.

- Personal: Para esta intervención será necesario el apoyo de la Gerencia de Recursos Humanos para proveer la información a publicar en el boletín informativo.
- Tiempo estimado: La publicación del boletín será programada al menos una vez al mes. La actualización de las carteleras deberá hacerse de forma semanal o quincenal. La revisión del buzón de sugerencias deberá hacerse al menos cada quince días.
- Presupuesto: En este aspecto debe considerarse la inversión en los materiales y equipos detallados anteriormente, así como el costo de la publicación del boletín mensual.

RUBRO	COSTO INDIVIDUAL	COSTO TOTAL APROXIMADO
Cartelera de Corcho	\$300.00	\$900.00 calculado para 3 carteleras
Impresión Boletín Mensual	\$1.00	\$50.00 calculado por 50 copias mensual

RESPONSABLE: El jefe de cada unidad que figura como líder de equipo tiene la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que está siendo escuchado. El departamento de Recursos Humanos será responsable de la información que de él provenga para se publicada en los medios internos, y con la anuencia de la Gerencia General de aquella información relacionada con los planes de la empresa.

3.8.4. CAPACITACION

OBJETIVO: Fortalecer el ambiente de estabilidad que la empresa ofrece, a través de la formación de un plan de capacitación de acuerdo a los planes a largo plazo que la organización posee y estar actualizados en las técnicas y herramientas existentes en el mercado para el diagnostico de fallas automotrices.

DIAGNÓSTICO: El 100% de los empleados no percibe una estructura formal para desarrollar su trabajo capazmente dentro de la empresa.

INTERVENCIÓN:

- Definir objetivos concretos por puesto, unidad, departamento y organización.
- Evaluar si existe un desarrollo de capacitación viable en los puestos de la organización, considerando los perfiles de puesto, crecimiento personal y laboral, ascensos, traslados.
- Informar al empleado en qué debe mejorar y capacitarse para poder alcanzar los diferentes puestos en la empresa.
- Debido a que los horarios de las jornadas de trabajo en el área de producción dificultan al empleado operario continuar y finalizar estudios, deberá realizarse una revisión en este aspecto y evaluar las posibles mejoras.
- Crearse como beneficio adicional en la empresa un incentivo que motive al empleado a continuar sus estudios; apoyo económico tipo beca, mejoras laborales en horario, o bien, la promoción interna de acuerdo al desarrollo de sus estudios.

- Evaluar la estructura actual del desarrollo ofrecido en cada puesto de trabajo y mejorarla.
- Acudir a las propuestas de conferencias realizadas por proveedores.

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal que labora actualmente en la empresa, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

RECURSOS:

- **Infraestructura:** Si después de la estructuración de la capacitación se visualiza la necesidad de nuevos puestos, deberá considerarse la ubicación física de los mismos. Salas internas necesarias para las reuniones de trabajo que se requerirán para la estructura de la capacitación, definición de objetivos, etc.
- **Materiales y Equipo:** Ninguna adicional a las utilizadas actualmente en la empresa.
- **Personal:** Para esta intervención será necesaria la participación de Recursos Humanos como unidad de análisis para los requerimientos de la organización en cada puesto y la estructuración de capacitación dentro de la empresa.
- **Tiempo estimado:** Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición de clima laboral.
- **Presupuesto:** En este aspecto debe considerarse la inversión requerida en horas-hombre de acuerdo al tiempo requerido para el análisis de los puestos de la organización. De igual forma se incluirán los costos de beneficios adicionales o mejoras laborales sugeridas como medio de apoyo a los colaboradores y los presupuestos de nuevas herramientas tecnológicas.

RUBRO	COSTO INDIVIDUAL	COSTO TOTAL APROXIMADO
Horas-Hombre trabajo en análisis de estructura de puesto y carrera.	\$35.71 por hora, de acuerdo al promedio de salarios del departamento de recursos humanos.	\$8,570.40 por un mes de trabajo en este proyecto específico.
Media beca en estudios de nivel medio	\$800.00 por persona.	\$2,400.00 calculado para 4 personas anualmente.
Beneficio de ½ hora de trabajo, para salir antes de horario laboral con el objetivo de cumplir con horario de estudios.	13.39 por ½ hora, de acuerdo al promedio de salarios del área operativa.	\$107.14 por 4 personas, costo mensual, \$1,285.71 costo del año escolar.

RESPONSABLE: La Gerencia de Recursos Humanos será responsable de la ejecución de esta intervención, bajo la aprobación de la gerencia general.

3.8.5. SATISFACCION

OBJETIVO: Mantener un nivel elevado de satisfacción que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positivamente. Un empleado satisfecho está dispuesto a dar más de sí dentro del puesto de trabajo, pues se siente cómodo con la reciprocidad de dar y recibir.

DIAGNÓSTICO: El resultado presenta un nivel de satisfacción en aspectos generales en un 50%. Existe un 40% que considera que no existen suficientes aspectos motivacionales en el puesto de trabajo, la mayoría relacionándolo con el aspecto salarial.

INTERVENCIÓN:

- Revisar el plan de prestaciones y beneficios actual para determinar si existen necesidades no cubiertas en el mismo.
- Proponer ante la Gerencia General la implementación de prestaciones o beneficios innovadores que beneficien la imagen de la institución ante sus propios colaboradores.
- Reconocer los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como pública.
- Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad, actividades extracurriculares por medio del programa del “empleado del mes”; o publicando los éxitos en las carteleras internas o en el periódico interno.
- No relacionar la motivación con incentivos monetarios (salarios, bonificaciones); una persona puede sentirse insatisfecha con el salario y sin embargo estar a gusto con su trabajo.
- Escuchar a los empleados, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario.
- Revisar las descripciones de los puestos con el fin de enriquecer periódicamente las actividades de los mismos.
- Contactar una consultoría en Recursos Humanos que provea de un estudio de sueldos y salarios, para compararlo con el mercado salarial de la empresa.

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal que labora actualmente en la empresa, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

RECURSOS:

- Infraestructura: Salas destinadas como áreas de trabajo.
- Materiales y Equipo: Carteleras de corcho para cada área de circulación importante dentro de las instalaciones de la empresa, tachuelas, material de deshecho para publicaciones internas.
- Personal: El departamento de Recursos Humanos debe hacerse presente en la intervención relacionada a prestaciones, beneficios, escala salarial y la administración de las carteleras de corcho. O en su defecto la gerencia general.
- Tiempo estimado: El plan de prestaciones y beneficios deberá tener revisión cada 12 ó 18 meses. El enriquecimiento de los puestos de trabajo podrá realizarse de forma eventual, de acuerdo a las necesidades presentadas.
- Presupuesto: Deberá incluirse en el presupuesto anual del departamento el costo de la adquisición de la encuesta salarial anual. Deben considerarse al menos 3 carteleras de corcho, que deberán adquirirse y colocarse en las áreas de más circulación de personal.

RUBRO	COSTO INDIVIDUAL	TOTAL
Cartelera de Corcho	\$300.00	\$900.00/único desembolso
Encuesta Salarial	\$5,000.00	\$5,000.00/costo anual
Beneficio 1. Regalo por nacimiento de hijo	\$500.00	\$3,000.00/costo aprox. Anual

Beneficio 2. Regalo por matrimonio	\$1,000.00	\$6,000.00/costo aprox. Anual
Beneficio 3. Bono empleado del mes	\$500.00	\$6000.00/costo anual.

RESPONSABLE: El departamento de Recursos Humanos figura como principal ejecutor en el área de motivación, por la información que manejará y la confidencialidad de algunos datos. De igual forma, debe integrarse a los líderes de departamento.

3.8.6. TRABAJO EN EQUIPO

OBJETIVO: Fortalecer la cultura de trabajo en equipo actual en la empresa, de manera que las tareas sean realizadas de manera eficiente y colaboradora; evitando conflictos que entorpecen el desempeño individual y departamental repercutiendo finalmente en el ambiente de la organización.

DIAGNÓSTICO: Los resultados muestran que un 40% de los empleados está de acuerdo que existe trabajo en equipo interno en los departamentos, y solamente un 20% no considera existente el trabajo en equipo, el otro 40% considera regular el trabajo en equipo.

INTERVENCIÓN PROPUESTA:

- Fortalecer la identificación del empleado con su unidad o departamento, haciéndolo partícipe de cada actividad o tarea.
- Fortalecer la identificación, participación y pertenencia del empleado con su equipo de trabajo por medio de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.
- Rotar los equipos de trabajo de manera aleatoria, a fin de que todos los colaboradores se conozcan y logren integrar equipos con diferentes personas.
- Generar tareas diferentes que requieran interacción con los demás departamentos para lograr un ambiente de confianza y equipo.
- Capacitar a los líderes de unidad fortaleciendo el liderazgo y la unión de equipo.
- Para cubrir la necesidad de interacción social en el ambiente laboral, el departamento de recursos humanos puede organizar actividades recreativas fuera del horario laboral que fomenten el compañerismo.

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal que labora actualmente en la empresa, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

RECURSOS:

- Infraestructura: Ninguna adicional a la estructura actual de la empresa.
- Materiales y Equipo: Ninguno adicional a los utilizados en las tareas diarias.
- Personal: El departamento de Recursos Humanos apoyará en la planificación y realización de actividades recreativas adicionales a las tareas laborales.
- Tiempo estimado: La rotación de equipos de trabajo en el área de producción debe ser como mínimo cada 2 meses, para que las relaciones interpersonales tengan continuidad. Los eventos o actividades de compartimiento general en la empresa podrán tener un ciclo de 12 meses.
- Presupuesto: Deberá incluirse en el presupuesto anual del departamento de recursos humanos el área de capacitación para los líderes de unidad. El costo que corresponde a las actividades de compartimiento general se cargará al presupuesto

de recursos humanos; y dependerá del número de colaboradores. La rotación de equipos de trabajo no lleva un costo adicional.

RUBRO	COSTO INDIVIDUAL	COSTO TOTAL APROXIMADO
Act. Recreativa 1. Día de la familia	\$250.00 por persona	\$2,500.00 cálculo para 10 personas
Act. Recreativa 2. Celebración aniversario de la empresa	\$200.00 por persona	\$2,000, cálculo para 10 personas
Act. Recreativa 3. Cumpleaños del mes	\$300 por persona	\$600.00 por actividad mensual en promedio.
Organización equipo de fútbol	\$150.00 por persona	\$1,800.00, estimando 12 participantes.
Capacitación de Trabajo en Equipo	\$100.00 por personas	\$1,000.00, estimando 10 participantes.

RESPONSABLE: El líder de cada unidad figura como responsable de la interacción y buena relación entre sus colaboradores. La relación entre los departamentos será fortalecida a través de un buen compartimiento entre líderes. El departamento de Recursos Humanos tendrá la responsabilidad de iniciar y continuar todas aquellas actividades laborales y no laborales que influyan en la interacción del personal.

3.8.7. RELACIÓN CON EL JEFE INMEDIATO

OBJETIVO: Crear un ambiente de relaciones armoniosas entre jefe y colaborador, y que al mismo tiempo el colaborador logre la confianza de su jefe para la delegación de tareas.

DIAGNÓSTICO: El resultado de la evaluación muestra que, en opinión del 80% de los empleados, la relación con su jefe es buena, aunque el 20% de los colaboradores está en desacuerdo con esa opinión y manifiesta que la libertad de acción y toma de decisión es pobre.

INTERVENCIÓN:

- Fortalecer la comunicación por unidad a través de una política de puertas abiertas que genere la confianza del empleado hacia su jefe inmediato.
- Fortalecer la confianza de los colaboradores al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos.
- Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa.
- Capacitar a los niveles jerárquicos, para apoyar de esta forma la relación jefe-colaborador, reforzando la confianza y apertura de comunicación por parte del empleado, al mismo tiempo que la jefatura logra mejor rendimiento profesional de su personal.

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal que labora actualmente en la empresa, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

RECURSOS:

- **Infraestructura:** Si la capacitación es programada en las instalaciones de la empresa, ésta debe contar con el área apropiada.
- **Materiales y Equipo:** Ninguna adicional a las utilizadas actualmente en la empresa.
- **Personal:** Para esta intervención será necesario el apoyo de la Gerencia de Recursos Humanos para proveer o subcontratar a la empresa que provea la capacitación. Todas las gerencias tendrán participación en el establecimiento de la política de puertas abiertas.
- **Tiempo estimado:** Para esta intervención no se tiene un tiempo estimado para ejecución. Los resultados deberán ser evidentes en la próxima medición.
- **Presupuesto:** En este aspecto debe considerarse la inversión requerida para la capacitación programada, y el costo real dependerá de la entidad donde se contrate el servicio de la capacitación y el número de participantes que se inscriban.

RUBRO	COSTO POR PARTICIPANTE	COSTO SEMINARIO O TALLER
Capacitación Couching	\$350.00	\$2,800.00 – considerando 8 participantes
Capacitación Empowerment	\$250.00	\$2,000.00 – considerando 8 participantes

RESPONSABLE: El jefe de cada unidad que figura como líder de equipo tiene la responsabilidad de hacer sentir a su equipo que está siendo escuchado poniendo en práctica las sugerencias de su personal. El departamento de Recursos Humanos será responsable de la administración de la capacitación necesaria para el éxito de esta intervención.

3.8.8. RECONOCIMIENTOS

OBJETIVO: Reforzar la identificación del empleado con la empresa, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad.

DIAGNÓSTICO: Se evidencia el reconocimiento de logros de manera equitativa en un 20%. Existe un 80% que considera que no se está reconociendo el logro de objetivos.

INTERVENCIÓN:

- Reuniones quincenales en las cuales se trate de los logros y fracasos del departamento.
- Mantener la comunicación jefe-colaborador de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles.
- Establecimiento de metas individuales, por equipo o por departamento que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática.
- Las metas deberán establecerse con tiempos límites, para que el reconocimiento o fracaso tengan parámetros de medición.
- Establecer objetivos medibles y darles seguimiento en las reuniones quincenales.

- Metas adicionales en el área de capacitación, profesionalización y desarrollo de competencias laborales podrán ser propuestas después de detectar las debilidades individuales.

PERSONAL OBJETIVO: Todo el personal que labora actualmente en la empresa, seccionado de acuerdo a cada unidad y departamento.

RECURSOS:

- **Infraestructura:** La programación semanal o quincenal de las reuniones deberá considerar el ambiente donde se realizarán las reuniones, dependiendo del número de personas de cada departamento o unidad podrán realizarse en la oficina del jefe de área o bien, en alguna sala de sesiones anexa.
- **Materiales y Equipo:** Es conveniente contar con un pizarrón blanco, donde anotar las ideas importantes que se traten durante la sesión. Puede utilizarse un pizarrón o un rotafolio. Adicionalmente, si los convocados a la reunión no llevan algún cuaderno de apuntes, debe proveérseles allí.
- **Personal:** Para esta intervención no figura la necesidad de personal adicional.
- **Tiempo estimado:** Cada reunión durará un mínimo de 40 minutos y un máximo de 90 minutos.
- **Presupuesto:** En este aspecto debe considerarse la inversión en relación a los reconocimientos económicos. Deberá incluirse en el presupuesto de cada departamento el rubro de un bono por metas alcanzadas, o bien, el costo de cualquier tipo de reconocimiento que haya sido aprobado.

De igual forma, deberá incluirse el costo hora-hombre por el tiempo invertido en las reuniones, por ejemplo; sobre un salario de \$1,500.00 semanal, donde la hora de trabajo es de \$26.78, considerando reuniones con 5 personas mínimo, una reunión mensual de una hora sería el equivalente a \$535.71

RECONOCIMIENTOS	PRESUPUESTO INDIVIDUAL APROXIMADO POR DEPARTAMENTO	TOTAL MENSUAL
Vale por producto	\$100.00	\$100.00
Bono por meta	\$500.00	\$1,000.00
Bono por producción	\$250.00	\$1,000.00

RESPONSABLE: El jefe de cada unidad que figura como líder de equipo. Cada jefe de unidad y departamento figura como el responsable de cada reunión y de la estructura de las mismas. De igual forma, el responsable de esta actividad deberá realizar un agudo seguimiento al cumplimiento de metas para que el reconocimiento sea objetivo.

3.9. DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y EXPOSICION DE MOTIVOS

Con los antecedentes teóricos encontrados, puede observarse que el tema del presente estudio posiblemente no es del todo nuevo. Se encuentran variados estudios propios del tema de satisfacción laboral, pero pocos de ellos incluyen una propuesta o programa para mejorar, como es el objetivo del presente estudio.

En este estudio, los resultados obtenidos a través del instrumento aplicado en esta investigación, evidencia que existen determinadas áreas que requieren mayor

atención que otras, no obstante todas mostraron alguna debilidad, razón que justifica la propuesta de acciones correctivas.

De acuerdo a Chuy (2003) el ambiente de trabajo afecta el desempeño del empleado influenciado por el reconocimiento de logros individuales por parte de los superiores. Chuy concuerda con Palomino en 2001, quien indica como el hacer sentir al empleado parte del éxito de la empresa hará que el entorno laboral sea de un mejor nivel. Debe considerarse el hecho de que el reconocimiento de logros del empleado forma parte del aspecto motivacional que idealmente todo jefe debe generar y mantener en sus colaboradores. De acuerdo a la pirámide de necesidades de Maslow, el reconocimiento se sitúa en la segunda escala antes de la autorrealización, por lo que a todo nivel debe observarse este aspecto.

Las personas no solo trabajan por dinero, sino que satisfacen otras necesidades (psicológicas), un puesto en la empresa puede ser más importante que la remuneración económica. Es importante considerar que el líder de cada unidad figura con la responsabilidad de observar y evidenciar el reconocimiento de los logros del equipo de trabajo a su cargo, y que este debe ser de manera equitativa evitando el recelo profesional.

En algunas organizaciones se utilizan los incentivos económicos o bonos para el reconocimiento de los logros, no obstante, el empleado no siempre será motivado a lograr las metas a través del área económica, muchas veces tendrá mejor aceptación recibir la felicitación por parte del jefe inmediato. Los resultados del área de reconocimiento indican que sí existe un reconocimiento, pero no puede determinarse si éste es monetario o no monetario. En todo caso, el resultado es positivo y la organización deberá velar por mantener la buena imagen ante el colaborador.

La evaluación del área de motivación muestra en forma general un nivel aceptable. Se observa cierta debilidad en el aspecto salarial. Esto se interpreta en que el empleado sí encuentra incentivos que motivan un buen desempeño, mientras que considera que el salario no necesariamente es un motivante en su puesto de trabajo. Este dato puede relacionarse con el resultado obtenido en el reconocimiento de logros mencionado anteriormente.

Respecto al tema del salario, se marcó la diferencia entre el porcentaje de empleados que consideran que es justo, contra aquellos que consideran lo contrario. Sin embargo, una persona puede sentirse insatisfecha con el sueldo o las prestaciones y al mismo tiempo, estar a gusto con la naturaleza del trabajo y los supervisores.

Considerando los resultados encontrados en esta investigación, el salario puede constituir un elemento dentro del aspecto motivacional, pero no se establece como un porcentaje significativo que afecte fuertemente los resultados. Puede considerarse que la intervención en proyectos de satisfacción para el empleado refuerce la motivación.

La apertura por parte de los niveles jerárquicos a escuchar las opiniones, creatividad y sugerencias de los subordinados resulta importante para motivar al empleado, sin embargo existe evidentemente opinión dividida en los resultados. En este aspecto, el empleado considera que su opinión si es escuchada, pero no tomada en cuenta en la toma de decisiones importantes en la empresa. Es importante reforzar y mantener la confianza del empleado de manifestar sus opiniones, al mismo tiempo que se

considere su creatividad para la solución a problemas cotidianos que muchas veces son obviados.

Los resultados muestran que existe un buen nivel de trabajo en equipo interno en los departamentos; es decir que la relación entre los departamentos es buena pero el trabajo en equipo entre los departamentos sufre cierto deterioro.

De acuerdo a los empleados, dentro de la organización existe apertura para la corrección de errores, así como diferentes canales de comunicación. Sin embargo, un porcentaje significativo de colaboradores consideran que muy pocos empleados tienen oportunidad de que sus ideas sean escuchadas. Este resultado se relaciona con el reflejado en el área de motivación, donde se menciona que existe la posibilidad que el empleado considere que su opinión si es escuchada, pero no tomada en cuenta en la toma de decisiones importantes en la empresa.

Considerando lo anterior, debe tomarse ventaja de que el empleado valora una buena comunicación y reforzarse esta opinión. Aunque la comunicación se considere abierta, si el empleado percibe poco interés por parte de la dirección en escuchar sus ideas, repercutirá en la motivación y esta a su vez en la satisfacción laboral.

Otro aspecto evaluado refiere a la relación subordinado-jefe inmediato. En ésta área los empleados contemplan que no cuentan con suficiente libertad de acción o toma de decisiones.

Es positivo que en la evaluación de ésta área no se percibe desigualdad en el trato del jefe hacia sus subordinados, y de igual manera que se hace respetar la línea de mando. Este aspecto resalta su importancia como el comportamiento del jefe superior es uno de los principales determinantes en la satisfacción del empleado. No debe considerarse necesario que la interacción del jefe con los empleados sea tan cercana que dé lugar a perder la línea de mando, pero debe de ser lo suficientemente cordial que genere una relación armoniosa y agradable.

En los resultados obtenidos en el área de capacitación, la percepción de los empleados es que la empresa provee la oportunidad de superarse de acuerdo a las aptitudes del empleado, aunque no se visualiza un desarrollo de carrera estructurado. El empleado considera que las metas individuales (personales) no se relacionan con las metas de la empresa y este contraste entorpece su crecimiento.

Considerando lo anterior, la empresa tendrá mejor oportunidad de mejorar esta percepción evaluando la posibilidad de modificar horarios de trabajo de forma que favorezca la continuación de la formación académica de su personal, como un valor agregado, ya que en un plan futuro puede ser fuente de reclutamiento interno beneficiándose ambas partes.

Lo anterior se relaciona también con los riesgos que el empleado corre en su puesto de trabajo, donde la evaluación evidencia que el empleado considera necesario contar con programas de capacitación contra riesgos; al mismo tiempo que percibe poco respaldo de la empresa ante los riesgos propios de su puesto. La percepción de poco respaldo por parte de la empresa ante los riesgos de su puesto de trabajo se relaciona con la falta de seguro médico, de vida, y otros. O bien, un plan de respaldo en caso de

algún incidente en el lugar de trabajo propiamente. Para el empleado es importante saber que, de ser necesario, podrá obtener algún apoyo por parte de su empleador ante las emergencias que pudieran suceder.

Tomando los resultados estudio de forma integral, la evaluación de satisfacción laboral muestra que los colaboradores están en desacuerdo con el ambiente actual. Esto indica que la situación encontrada es un tanto desagradable, pero sí existen áreas que pueden ser mejor atendidas. De acuerdo a la evaluación, los aspectos que necesitan más atención son los planes de capacitación, el área salarial, beneficios y prestaciones así como la de satisfacción.

Los resultados presentados abarcan factores ambientales y personales, como variables independientes sobre satisfacción laboral. La correspondencia entre lo que las personas afirman desear de un empleo y lo que dicen tener, es decir, la diferencia entre tener y desear representa el nivel del clima laboral presente en la empresa.

3.10. CONCLUSIONES

- La satisfacción laboral de la empresa de servicios de mecánica automotriz y refaccionaria evaluado a través del instrumento utilizado en esta investigación, revela que el 70% de los empleados valúan el clima de forma poco aceptable.
- Las dimensiones más importantes que influyen en la satisfacción laboral de una empresa de servicios de mecánica automotriz y refaccionaria son la satisfacción laboral (incluyendo área salarial, beneficios y prestaciones), y capacitación.
- De acuerdo a los resultados obtenidos a través de esta investigación, la dimensión de satisfacción laboral de una empresa de servicios de mecánica automotriz y refaccionaria que necesita atención inmediata es la motivación.
- El reconocimiento y logro de objetivos son reconocidos por los superiores, y de acuerdo a los empleados, estos logros guardan relación con sus objetivos personales.
- En opinión de los colaboradores, la empresa cuenta con incentivo para un buen desempeño, aunque el salario no necesariamente forma parte de estos incentivos. Para el empleado, se percibe que la empresa da más castigo que premio por desempeño y esto influye de forma directa en la evaluación obtenida de la motivación.
- Los empleados de la organización están de acuerdo en que existe trabajo en equipo en los departamentos; sin embargo, se dificulta realizar tareas en equipo que impliquen la unión e interrelación entre dos o más departamentos.
- La evaluación de la dimensión de comunicación evidenció que los colaboradores perciben apertura en los canales de comunicación, aunque no consideran que sus impresiones sean tomadas en cuenta con regularidad.
- La dimensión de las relaciones jefe–subordinado se evaluó con criterio favorable por parte de los empleados, es positivo que en la evaluación de ésta área no se percibe desigualdad en el trato del jefe hacia sus subordinados, y de igual manera que se hace respetar la línea de mando.

- Los colaboradores indicaron que no se visualiza un desarrollo de carrera estructurado, aunque si existe la oportunidad de desarrollo para aquellos que posean aptitudes.

3.11. RECOMENDACIONES

- Implementar los cambios e intervenciones propuestas en el programa para mejorar la satisfacción laboral, presentada en el presente trabajo.
- Considerar la implementación de programas alternos al presente, (evaluación del desempeño, diagnóstico de necesidades de carrera profesional, análisis de clima laboral) para los cuales será necesario un estudio específico al tema.
- Considerar un programa de capacitación periódico para los empleados, en donde se les provea de los conocimientos de seguridad industrial que su puesto necesita.
- Realizar mediciones de clima organizacional en el futuro, de forma periódica con el fin de mantener un ambiente sano.

Luis Gabriel Villaseñor Rodríguez

loivr@hotmail.com

UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

LIC. EN ADMINISTRACION

Morelia, Michoacán. México, febrero 2010.

ACERCA DEL AUTOR

- Profesional Técnico en Contabilidad Financiera Y Fiscal Cedula Profesional N°3682250
- Lic. en Administración. Luis Gabriel Villaseñor Rodríguez, país México. Este trabajo fue presentado como investigación de tesina para obtener el título de Licenciado en Administración, en la ciudad de Morelia Michoacán México, en Marzo 2010.
- Actualmente me desempeño como Auxiliar Administrativo-Encargado de la empresa Importadora y Exportadora el Moral S.A. de C.V. objeto de este estudio.

BIBLIOGRAFIA

1. Amaro Guzmán, Raymundo: Administración de Personal, Editorial Limusa, México 1987.
2. Beer, M. et al. "Dirección de los Recursos Humanos". México CECSA, 1990.
3. Cadalzo Díaz, Yanela. "Los perfiles de los puestos de trabajo: Base fundamental en la organización de la Gestión de los Recursos Humanos". Tesis, 1996.
4. Chiavenato, Idalberto: Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill, 1988.
5. Ducceschi, M. "Técnicas modernas de Dirección de Personal", Ibérico Europea de Ediciones, S.A, Madrid, 1982.
6. Fernández Ríos, Manuel. "Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo". Ediciones Díaz de Santos, S.A, Madrid 1995.
7. Hernández Darías, Ileana: "Procedimiento para la elaboración de los profesiogramas en el CQF". Tesis, 2001
8. Lucas ortueta, Ramón De: Manual de personal. Técnicas de dirección de personal. Madrid: Index, 1987.
9. Núñez,J. ,Teoría y Metodología del Conocimiento.MES.ENPES,Cuba.1989.
10. Palenzuela Páez, Iris: "Sistema de Gestión de Recursos Humanos en el CENSA". Tesis, 1998.
11. Sanchez barriga, F.: Técnicas de administración de recursos humanos. México: Limusa, 3ª ed. Unidad 3. 1993.
12. Sikula, Andreww F. "Administración de R.H: Conceptos Prácticos". México, Limusa,1989.
13. Agustín Reyes Ponce (1971). Administración de Personal.
14. Aguado R. (2005). Clima Organizacional, Un acercamiento a su identificación. (En red) Disponible en: www.avantel.net/~rjaguab/identi.html
15. Aguilar, M. (2003). Clima, Cultura, Desarrollo y Cambio Organizacional. México. (En red) Disponible en: www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcanborg.ht
16. Aspurú, A. (2004). Estudio del clima laboral en la fuerza de ventas, caso: Institución bancaria del sector privado. Tesis inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
17. Bustos, P., Miranda, M. y Peralta, R. (2005). Clima Organizacional (En Red) Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>
18. Castro, L. (2004). Percepciones acerca del clima organizacional: resumen de una investigación. (En Red) Disponible en: www.ut.edu.co/profesores/lcq/abstract.htm
19. Davis K., Newstrom J. (1999) Comportamiento Humano en el Trabajo. (2ª Ed.) México: McGraw-Hill.
20. Molina, C. (2002) ¡Mejora tu calidad profesional! México: Limusa Noriega Editores.
21. Newstrom, J. y Davis, K., (1999) Comportamiento Humano en el Trabajo. México: McGraw Hill.
22. Díaz, M. (2005) Factores que inciden en el clima laboral. (En Red) Disponible en: <http://www.gerenteweb.com/documentos/recursos/drh1510041.php>

23. Díaz, M. (2004) ¿Cómo aplicar los cuestionarios de medición del clima laboral en una empresa? (En Red) Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/aplicuesticl.htm>
24. Díaz, M. (2004) Modelo de cuestionario de medición de clima laboral. (En red) Disponible en:
<http://www.gerenteweb.com/documentos/recursos/drh0302041.php>
25. Duran, M. (2005) Periódico Virtual De Gerencia. Artículo: Mejores empresas para rebajar: la importancia del clima organizacional en el éxito de las empresas. (En Red) Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulos/corg/mejoresempresas.html>
26. Gasalla, J. (2002) La nueva dirección de personas, marco paradójico del talento directivo. España: Ediciones Pirámide.
27. Goncálves, A. (1997). Dimensiones del Clima Organizacional. (En Red) Disponible en: www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm
28. Grupo Hay (2004) Instrumento de medición de clima organizacional. Venezuela (En red) Disponible en: <http://www.hayandino.com>
29. Hernández, M. (2003). Diagnóstico de satisfacción laboral en una empresa textil peruana. Perú. (En red) Disponible en:
<http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyZVFFAZZBoVNBVuF.php>
30. Hernández, R., Fernández C. y Baptista P. (2003) Metodología de la investigación. México: McGraw Hill.
31. Herrera, E. (2005). Factores que afectan el Clima Organizacional en una empresa de la industria metal-mecánica. Tesis Inédita. Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
32. Lozano, C. (2002). Revista Web Coparmex. Clima Organizacional ¿Activo o Pasivo Oculto? (En red) Disponible en:
www.coparmex.org.mx/contenidos/publicaciones/entorno/2002/may02/c.htm
33. Palma, S. (2000) Motivación y Clima Laboral en personal de entidades universitarias. Perú. (En red) Disponible en:
http://www.urp.edu.pe/urp/modules/facultades/fpsicologia/articulos/clima_la_b_en_universidades.php
34. Spector, P. (2002) Psicología Industrial y Organizacional. México: Manual Moderno.
35. Stevenson, N. (2000) La motivación del personal de su empresa. España: Prentice Hall.