



*UNIVERSIDAD MICHOACANA DE
SAN NICOLAS DE HIDALGO*

FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

TÍTULO:

*“Propuesta de solución a la alta rotación de personal que presenta la
Empresa CENEXIS de Aguascalientes”*

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN.

PRESENTA:

MARÍA FERNANDA MERCADO OCHOA.

DIRECTOR DE TESIS

D.R. EVARISTO GALEANA FIGUEROA.

MORELIA, MICH., ENERO DEL 2009.

ÍNDICE

Resumen.....	1
Abstract.....	2
Dedicatorias.....	3
Agradecimientos.....	4
1. Introducción.....	5
1.1. Antecedentes.....	7
1.2. Planteamiento del Problema	8
1.2.1. <i>Pregunta</i>	8
1.2.2. <i>Objetivos</i>	9
1.2.3. <i>Justificación</i>	10
1.2.4. <i>Viabilidad</i>	11
1.2.5. <i>Hipótesis</i>	12
2. La Empresa.....	13
2.1. El Empresario.....	14
2.1.1. <i>La Empresa y el trabajador</i>	15
2.1.2. <i>La administración de empresa</i>	16
2.2. Administración de recursos humanos.....	18
2.2.1. <i>Contribuciones de otras disciplinas a la Administración de Recursos Humanos</i>	19
2.2.2. <i>Objetivos del departamento de recursos humanos</i>	21
2.2.3. <i>Funciones de la administración de recursos humanos</i>	22
3. Movimientos del recurso humano en la empresa.....	26
3.1. Actitudes de los recursos humanos en la organización.....	26
3.1.1. <i>El comportamiento del recurso humano</i>	27
3.2. Ausentismo y retrasos.....	28
3.2.1. <i>Posibles causas</i>	31

3.3. Reclutamiento del Personal.....	32
3.3.1. <i>Reclutamiento Externo</i>	37
3.3.2. <i>Desplazamiento Interno del Personal</i>	39
3.3.3. <i>Reclutamiento Mixto</i>	42
3.4. Rotación de Personal.....	43
3.4.1. <i>Problemática de la rotación de personal</i>	46
3.4.2. <i>Tipos de Rotación de personal</i>	48
3.4.3. <i>Algunos beneficios de la rotación de personal</i>	49
3.5. Las entrevistas.....	50
4. Efectos de la rotación.....	56
4.1. Efectos de la rotación de personal a nivel nacional.....	56
4.2. La rotación de personal en el estado de Aguascalientes.....	73
4.2.1. <i>La rotación de personal en Cenexis</i>	80
4.3. Factores que originan la rotación de personal.....	86
5. Metodología y análisis de la información.....	90
5.1. <i>Esquema de diagnóstico para detectar las causas de rotación de personal en la empresa</i>	99
6. Propuesta de solución a la alta Rotación de personal a través del Modelo Deductivo.....	230
6.1. El liderazgo.....	244
6.2. Grupo de Trabajo.....	250
6.3. La motivación.....	254
6.4. La comunicación.....	260
6.5 Desarrollo del recurso humano.....	265
Conclusiones.....	281
Bibliografía.....	284
Anexos.....	286

Índice de Cuadros, Gráficas y Esquemas.

Índice de Relación de Cuadros:

Cuadro 1 Porcentajes de Conflictos y Juicios Resueltos por la PROFEDET primer trimestre del 2008.....	58
Cuadro 2 Procuraduría Federal de la Defensa de Trabajo Acciones Resueltas Favorablemente 2001-2008.....	59
Cuadro 3 Procuraduría Federal de la Defensa de Trabajo Acciones Iniciadas.....	60
Cuadro 4 Procuraduría de la Defensa del Trabajo Acciones Concluidas 2001-2008....	61
Cuadro 5 Acciones de la PROFEDET 2001-2008.....	63
Cuadro 6 Asesorías por Motivo del Conflicto Enero-Junio 2008.....	65
Cuadro 7 Conciliaciones de los Motivos del Conflicto Enero-Junio 2008.....	67
Cuadro 8 Asesorías por Motivo del Conflicto 2007 hasta el primer semestre 2008.....	68
Cuadro 9 Juicios de los motivos del Conflicto Enero-Junio 2008.....	70
Cuadro 10 Juicios por Motivo Conflicto.....	71
Cuadro 11 Población Nacional y de Aguascalientes primer trimestre 2008 Personas....	74
Cuadro 12 Ocupación Nacional y de Aguascalientes primer trimestre 2008 Personas...	76
Cuadro 13 Indicadores Laborales Nacional y de Aguascalientes.....	79
Cuadro 14 Programa para el Desarrollo Nacional Aguascalientes.....	80
Cuadro 15 Ingresos Anuales en la Empresa Cenexis.....	82
Cuadro 16 Ingresos semestrales en la Empresa Cenexis.....	82
Cuadro 17 Salidas Trimestrales 2007 en la Empresa Cenexis.....	83
Cuadro 18 Motivos de Salida por Jornadas más de 12 horas en la Empresa Cenexis...	83
Cuadro 19 Desmotivación causa de Salidas en la Empresa Cenexis 2007.....	84
Cuadro 20 Otros Motivos de Salidas en la Empresa Cenexis 2007.....	84
Cuadro 21 Salidas de la Empresa Cenexis registradas en los 2008.....	85

Cuadro 22 Salidas del personal de la Empresa Cenexis registradas por la jornada por más de 12 horas en los 2 primeros trimestres 2008.....	85
Cuadro 23 Salidas Trimestrales en la Empresa Cenexis por Desmotivación del 2008.....	86
Cuadro 24 Otros motivos trimestrales que causan la salida en la Empresa Cenexis 2008.....	86
Cuadros 25-33 Se refieren al Aspecto de la Identificación del personal.....	100-108
Cuadros 34-55 Se refieren al Aspecto de Desarrollo de Recurso Humano.....	110-131
Cuadro 56 Resumen de desarrollo de Recurso Humano.....	132
Cuadro 57-78 Se refieren al Aspecto de la Comunicación.....	135-156
Cuadro 79 Resumen de Comunicación.....	157
Cuadros 80-101 Se refieren al Aspecto de la Motivación.....	161-182
Cuadro 102 Resumen de la Motivación.....	183
Cuadros 103-121 Se refieren al Aspecto de los grupos de Trabajos.....	186-204
Cuadro 122 Resumen de los grupos de Trabajo.....	205
Cuadros 123-141 Se refieren al Aspecto de Liderazgo.....	208-226
Cuadro 142 Resumen de Liderazgo.....	227
Cuadro 143 Teoría trayectoria a la Meta.....	245

Índice de Relación de Gráficas:

Gráfica 1 Representación de los datos correspondientes a las Asesorías por motivos de Conflicto.....	66
Gráfica 2 Representación de las Asesorías por Motivo del Conflicto 2007 hasta el primer semestre 2008.....	69
Gráfica 3 Representación de los Juicios por Motivos de Conflicto.....	72
Gráficas 4-12 Se refieren al Aspecto de la Identificación del Personal.....	100-108

Gráficas 13-34 Se refieren al Aspecto del Desarrollo de Recurso Humano.....	110-131
Gráfica 35 Resumen del desarrollo humano.....	132
Gráficas 36-57 Se refieren al Aspecto de la Comunicación.....	135-156
Gráfica 58 Resumen de Comunicación.....	157
Gráficas 59-80 Se refieren al Aspecto de la Motivación.....	161-182
Gráfica 81 Resumen de Motivación.....	183
Gráficas 82-100 Se refieren al Aspecto de los grupos de Trabajo.....	186-204
Gráfica 101 Resumen de los grupos de Trabajo.....	205
Gráficas 102-120 Se refieren al Aspecto del Liderazgo.....	208-226
Gráfica 121 Resumen de Liderazgo.....	227

Índice de Relación de Esquemas:

Esquema 1 Mapa Conceptual.....	30
Esquema 2 Panorama de las Relaciones Organización/Mercado.....	34
Esquema 3 El Reclutamiento y la situación de los candidatos.....	35
Esquema 4 En el Reclutamiento externo hay dos tipos de enfoques el directo e indirecto.....	37
Esquema 5 Datos básicos para el Reclutamiento Interno.....	40
Esquema 6 El sistema de Recursos Humanos Rotación de Personal.....	46
Esquema 7 La fórmula para llevar índices de rotación de personal.....	49
Esquema 8 Formulario de entrevista de Salida.....	54
Esquema 9 Distribución económica de la población de Aguascalientes primer trimestre 2008.....	73
Esquema 10 Modelos encaminados a lo educativo y socio-laboral.....	236
Esquema 11 Notación por extensión.....	242
Esquema 12 Rejilla Gerencial.....	250
Esquema 13 Diferencias de Grupos y Equipos de Trabajo.....	251

Esquema 14 Necesidades de Maslow.....	256
Esquema 15 Proceso de la Comunicación.....	261
Esquema 16 Evaluación 360°.....	272
Esquema 17 Mejorar la actuación futura de las personas.....	277

Resumen

En la presente investigación analizamos que factores son los que influyen intensamente para que el fenómeno “rotación de personal”, que se presenta en la empresa Cenexis de Aguascalientes en sus departamentos administrativos, sea tan agudo.

En base a este estudio se determinó, a través de la confirmación de nuestra hipótesis, que los aspectos: el liderazgo, los grupos de trabajo, la motivación, la comunicación y el desarrollo del recurso humano son indicadores que se involucran en la alta rotación del personal. En base a ello se realizó una propuesta de solución a este problema a través de un modelo cualitativo-descriptivo, cuya finalidad es que ayude a la empresa a tener un mayor control sobre este fenómeno.

Abstract

In the present investigation we analyzed that factors are those that influence intensely so that the phenomenon “rotation of personnel”, who appears in the company Cenexis Aguascalientes in its administrative departments, is so acute.

On the basis of this study it was determined, through the confirmation of our hypothesis, that the aspects: the leadership, the work groups, the motivation, the communication and the development of the human resource are indicators that become jumbled in the high rotation of the personnel. On the basis of it a proposal of solution to this problem through a qualitative-descriptive model was made, whose purpose is that helps the company to have a grater control on this phenomenon.

Dedicatorias

A mis padres: Jorge Alberto y Georgina, que son los seres humanos más especiales e importantes de mi vida y gracias a su amor, confianza y apoyo incondicional que depositaron en mí, así como los principios y valores que me inculcaron, para así lograr culminar este sueño,

A mis hermanos: Georgina y Rodrigo, sin ustedes esta experiencia no hubiese sido posible, gracias por el apoyo incondicional que me ofrecieron, por los buenos momentos compartidos y su amistad sincera.

Agradecimientos

Extiendo mi agradecimiento en primer lugar, al Dr. Evaristo Galeana Figueroa, director de esta tesis y guía constante, en la incursión de este trabajo, su sabiduría, dedicación y paciencia que me brindo en todo momento, pero sobre todo por su calidad humana y personal.

A mis sinodales: Dra. Virginia Hernández Silva, Dr. Gerardo G. Alfaro Calderón, M.A. Raúl Villalobos Godínez y el M.A. Hugo Alejandro Mier Schmidt, por el tiempo dedicado a la revisión de la tesis.

Quiero agradecer a mis maestros, por los conocimientos compartidos durante el trayecto de mi preparación.

A la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo por abrirme las puertas de la educación a nivel Maestría.

A mis Amigos y Compañeros, que este logro sea uno de tantos.

A Juan Carlos Figueroa, por creer en mí, por el apoyo incondicional que me brindaste y por estar ahí siempre, en los momentos gratos y difíciles, el saber siempre que decir, para hacerme sentir que estabas aquí apoyándome.

1. Introducción

1. Introducción

Es conocido que las personas constituyen el recurso más valioso que tiene un país, por lo que hay que saber potenciarlo al máximo por ello, un reto para cualquier organización es conocer cuán motivada y satisfecha están las personas vinculadas a la misma, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la cuál pertenecen.

Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización que afecta el desempeño de la misma, hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva Rotación de Personal.

Generalmente detrás de la Excesiva Rotación de Personal, se oculta la mala comunicación, falta de liderazgo, la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciando por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos. Algunas de las ocasiones, la empresa no pone cuidado en la selección de personal que va a ocupar una vacante y desde ahí puede existir el problema de que el personal contratado, no es el idóneo para ocupar dicho puesto o cargo.

Un rasgo característico en la empresa, es que el trabajador se manifiesta con inseguridad e incertidumbre, por temor a ser los próximos en ser despedidos , desconfianza en exteriorizar sus propios sentimientos por miedo a represalias y los resultados son de cumplimiento de trabajo únicamente ; es decir, se trabaja lo que se paga y nada más, se pierde el sentido de pertenecía hacia la empresa, se incurre en gastos, por que si el trabajador no es el adecuado, se tiene que cubrir esa vacante lo cual genera tiempo, gasto e inclusive carga laboral mientras se selecciona al personal. Actualmente la mayoría de los empresarios o ejecutivos no tiene los conocimientos adecuados de la administración, por lo que sus técnicas para guiar al personal en el cumplimiento de los objetivos son a través de técnicas empíricas; es decir, basadas exclusivamente en la experiencia y en la intuición , lo cual desde luego no siempre da resultados positivos.

Esto nos lleva a la conclusión que el responsable de administrar el recurso humano tiene una tarea fundamental: proporcionar los elementos humanos requeridos por la organización y propiciar el desarrollo de las habilidades y aptitudes del personal.

Para su funcionamiento y evolución, las organizaciones dependen del elemento humano, de ahí que sea de primordial importancia el reclutamiento y selección del personal, fundamentalmente las entrevistas periódicas, que permita investigar las causas que es posible, influyan en la salida del empleado, además de conocer cómo percibe su trabajo en la organización, el trato personal de los jefes y compañeros, necesidades de capacitación, deficiencias en la organización, poca información, políticas, nivel de preparación, personal que egresa con más frecuencia y causas de la salida, por mencionar solo algunas.

Con el presente trabajo pretendemos hacer algunas reflexiones relacionadas con la rotación de personal y una vez determinadas las causas fundamentales por las que se presenta este fenómeno en la empresa CENEXIS de Aguascalientes, proponer un modelo de mejora para tener un mayor control de la posible salida del trabajador contemplando las variables que se encuentran dentro de los siguientes capítulos y como resultado de la investigación realizada, motivada por el hecho de que en estos momentos la rotación o fluctuación laboral ha repercutido desfavorablemente en la misma al no tener el personal adecuado o suficiente y no entender que factores son los que ocasionan o constituye este fenómeno; por tanto existe la incapacidad para resolver este problema. A través de la propuesta se deberá de dominar las funciones de la administración, para que el aprovechamiento de dicha propuesta sea sustancioso y propicie el éxito de la empresa siendo considerada; como una herramienta adecuada y eficaz acorde a las necesidades que existan en la empresa.

1.1. Antecedentes

La Empresa CENEXIS es un Centro de Servicios Compartidos, se define como: la consolidación de operaciones transaccionales existentes a lo largo de las distintas unidades de negocio de la empresa. Soportada por una estrategia de negocio orientada a proporcionar uno o varios servicios a sus clientes o socios de negocios, con una calidad específica, acordada y documentada en Acuerdos de niveles de servicio (contrato que identifica derechos y obligaciones con relación al servicio otorgado) y al menor costo posible.

Los Antecedentes de un Centro de Servicio Compartido, se presentaron a finales de los 80's, en grandes compañías descentralizadas con la finalidad de optimizar sus operaciones, decidieron:

- Consolidar algunos de sus principales procesos transaccionales, tales como: nóminas, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, contabilidad, y compras. Esto con el cargo del costo por servicio a las unidades de negocio.

- Aprovechar los avances tecnológicos para relacionar las distintas unidades de negocio remotamente desde una ubicación centralizada.

- Emplear sistemas que impulsaran la calidad e sus servicios, a través de la estandarización de sus procesos, y que en conjunto con la definición de parámetros (impuestos, tipos de cambio, etc.) facilitaran las consolidaciones financieras.

Este modelo fue denominado oficialmente como Centro de Servicios Compartidos a partir del año de 1993. Las primeras empresas en adoptarlo fueron: Ford Europe (1981), General Electric (1984), Digital Equipment (1985) y algunas otras: Dupont, Hewlett-Packard, Xerox, Exxon, Baxter y Shell.

En la Empresa Cenexis de Aguascalientes empezó la actividad de CSC (Centro de servicios compartidos), en el año 2006.

1.2. Planteamiento del Problema y Pregunta

Una de las problemáticas actuales de las empresas que se han presentado y afectan en el funcionamiento de la misma, es la rotación de personal, puesto que afecta de manera económica, laboral y psicológica, que se ve reflejado en la dinámica del desempeño de sus labores correspondientes. Esto genera un desequilibrio constante tanto en la parte laboral como gerencial, puesto que la carga de trabajo de las personas que entran en recisión laboral se delega a las personas que permanecen dentro de la empresa, mismo trabajo que no es compensado, ni reconocido por la propia empresa.

La empresa CENEXIS en Aguascalientes es un Centro de Servicios Compartidos, orientado a generar información transaccional de alta calidad para sus socios de negocios. Y desde su formación se han presentado de manera constante, situaciones de: despidos y recisión de labores, originados por fallas en la comunicación lineal, bajos salarios, desempeño inadecuado, desacuerdos con los superiores, clima organizacional rígido y desgastante, etc., Lo que al no llegar a un acuerdo con los subordinados, operan el término de la relación laboral.

Otro aspecto importante es el papel que juega el responsable de recursos humanos, puesto que carece de información respecto al personal que esta bajo a su cargo, por ende el recurso humano sale de la empresa, el nivel de preparación de los jefes de departamento debe ser el adecuado y calificado para asumir y reconocer las responsabilidades que esta a su cargo.

1.2.1. Pregunta General:

¿La falta de importancia en el liderazgo, motivación, comunicación, los grupos de trabajo y el desarrollo del recurso humano, trae como consecuencia la alta rotación de personal que se presenta en los departamentos Administrativos de la empresa Cenexis de Aguascalientes?

1.2.2. Objetivo de Investigación

En base al análisis de acuerdo a la situación que se presenta en la empresa Cenexis de Aguascalientes, la cual presenta una alta rotación de personal, surgió el interés de realizar la investigación, determinando así el siguiente objetivo:

Objetivo General:

Determinar si la falta de importancia en el liderazgo, motivación, comunicación, grupos de trabajo y desarrollo de recurso humano, trae como consecuencia la alta rotación de personal que se presenta en los departamentos Administrativos de la Empresa Cenexis de Aguascalientes, y a través de este diagnóstico, proponer una solución que ayude a disminuir la problemática de este fenómeno.

1.2.3. Justificación

La Rotación del Personal es un aspecto determinante en el ámbito laboral ya que la empresa y el trabajador se ven afectados mutuamente, razón por la cual se ven afectadas y por ello, es necesario estar al tanto de las necesidades de ambas partes.

La Empresa Cenexis no esta exenta de esta problemática, pues debido a los constantes movimientos del recurso humano en la empresa, se aprecia que el término de la relación laboral, aparenta un manejo deficientemente en el desarrollo empresa y trabajador. La poca importancia que se le presta a las necesidades del trabajador, puede ser porque usualmente se le da más importancia al ingreso monetario y no a la participación del trabajador.

Es por eso que en lo personal ha despertado mi interés de realizar dicha investigación para encontrar aquellas secuelas o bien cuellos de botellas en que la empresa no denota ni valora al trabajador que es el recurso más importante de la empresa, no se preocupa en su pérdida.

Una alternativa que podría dar solución a esta problemática es que la empresa cuente con una Propuesta de solución a la alta rotación de personal. Puesto que es una de sus principales problemáticas, a la cual se debe buscar una solución viable y benéfica para ambas partes. Uno de los problemas que se ha presentado dentro de la empresa, teniendo 3 años de apertura son las ausencias, en el registro global del año 2007, se presento un 80% que correspondía a Enfermedades, un 10% de ausentismo injustificado, un 5% de maternidad y el resto correspondió a permisos, asuntos personales, etc.

Delimitando el objeto de investigación “Propuesta de solución a la alta rotación de personal que presenta la Empresa CENEXIS de Aguascalientes”, que será determinante en la búsqueda de una solución factible, que genere una mejora constante y objetiva, eliminando eslabones subjetivos que afecten el buen funcionamiento propositivo de la empresa.

1.2.4. Viabilidad

En toda investigación se debe tener en cuenta los elementos necesarios, para fundamentarla y alcanzar los objetivos propuestos, mismos que deben estar presentes en todo el proceso investigativo, dado que de estos depende su grado de confiabilidad y veracidad de las fuentes consultadas. La presente investigación no presenta ningún problema en cuanto a la viabilidad, ya que se obtendrá el apoyo en la proporción de información por parte del personal a cargo de dos a tres departamentos, aquellos trabajadores que serán objeto de análisis para facilitar la recolección de los datos.

Contando así con las herramientas necesarias que puedan facilitar la investigación, que se desea realizar tomando en consideración todos los recursos de los cuales se harán uso en el transcurso de dicha investigación, tales como:

Recursos Humanos: Son las personas que directa o indirectamente intervienen en la investigación, que por iniciativa propia llevaré a cabo.

Recursos Materiales: Se trata de todos los objetos tangibles que se utilizarán al realizar la investigación, como papelería, sacapuntas, lápices, útiles de oficina, plumas, cuadernos, etc.

Recursos Técnicos: Se usarán algunos instrumentos de apoyo técnico-científico que se verán reflejados dentro de la investigación. Como la utilización de computadoras, fax, impresoras y programas a cada actividad, para el desarrollo correspondiente en la estructuración del trabajo.

Recursos Financieros: Se contemplan el costo de todos los recursos unificándolos en un monto que se deberá invertir durante el desarrollo del trabajo de investigación: papeles, libros, copias fotostáticas, transporte, engargolados, agua, teléfono, comida, luz, etc. En si engloba todos los gastos directos e indirectos que estén enlazados en el desarrollo para constituir el trabajo.

1.2.5. Hipótesis

Conforme al desarrollo y estudio de los aspectos relevantes obtenidos con la revisión de la literatura surgieron algunas preguntas de interés y permiten bajo una reflexión, acotar los aspectos que son: el liderazgo, grupo de trabajo , la motivación, la comunicación y el desarrollo del recurso humano, incluyendo las características extrínsecas e intrínsecas de los trabajadores, y cómo todos estos aspectos se relacionan con la rotación de personal, a su vez éstas precepciones en suma representan el fenómeno en sí mismo, situación que también permite el reflejo de los demás estudios que muestran la interacción con el trabajador y con la intención, por un lado, del retiro y por el otro, la acción real de retirarse; por lo tanto es obvio, que el estudio de los recursos es complejo y, asociándole a éste los aspectos ajenos y propios del trabajo de los empleados, con la potencialidad de incluir los aspectos culturales, incrementa el grado de dificultad, de ahí la importancia de identificar la relación de las características mencionadas y la generación de su proximidad explicativa, para establecer mecanismos necesarios para reducirlo; es decir, establecer directrices claras y apropiadas que a su vez nulifiquen ó reduzcan su impacto en las organizaciones. Es por esta razón que en este trabajo de investigación nos hemos planteado la siguiente hipótesis:

La falta de importancia en el liderazgo, motivación, comunicación, grupos de trabajo y desarrollo de recurso humano, trae como consecuencia la alta rotación de personal que se presenta en los departamentos Administrativos de la empresa Cenexis de Aguascalientes.

2. La Empresa

2. La Empresa

“La empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado”¹. En otras palabras, se puede decir que toda empresa es una unidad económica social mediante la coordinación del capital, el trabajo y la dirección, reconocidos como factores productivos para la realización de un producto útil y adecuado con las exigencias de la sociedad misma, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.

Para que una empresa pueda conseguir los objetivos establecidos es preciso tomar en cuenta los elementos que componen el funcionamiento apropiado de la empresa, y se clasifican en cuatro grupos, uno de ellos son el Recurso de Materiales, los cuales se encuentran integrados, por ejemplo: edificios, maquinaria, equipo, oficinas, terrenos, instrumentos, herramientas, etc. Otro elemento que integra este grupo son la Materia Prima: materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc.

El otro grupo se denomina como: Recursos Técnicos los cuales sirven como herramientas o instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos, se encuentran integrados por Sistemas de producción, de finanzas, de ventas, administrativos, etc. Y a su vez el uso efectivo de fórmulas, patentes, marcas, etc.

Otro de los recursos determinantes son los Financieros, en donde se incorporan aquellos recursos monetarios, ya sean propios y/o ajenos, con los cuales cuenta la empresa, necesarios para el desarrollo y buen funcionamiento. Pueden ser, Recursos Financieros propios reconocidos como dinero en efectivo, aportaciones de los socios o accionistas, utilidades, etc. En cuanto algunos Recursos Financieros Ajenos, como prestamos de algún acreedor, créditos bancarios o privados, etc.

¹ Larousse Multimedia Enciclopédico, México 2007

Finalmente los Recursos Humanos: Son los más indispensables para cualquier grupo social, ya que este recurso es en el cual depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.

Estos últimos serán de vital importancia en el presente estudio ya que son el objeto de análisis, pues existen diversas variables de interés que podrían llegar a optimizar el funcionamiento dentro de la empresa, ya que de ser atendidos tanto la Empresa como el recurso humano se verán interesados en la mejora continua de los mismos, por lo que se debe tener en cuenta las siguientes características:

- a. Posibilidad de desarrollo.
- b. Ideas, Creatividad, habilidades.
- c. Experiencia, Conocimientos, etc.

Estas características las pueden llegar a adquirir: obreros, oficinistas, supervisores, técnicos, ejecutivos, asesores, directores, etc., pues son los que están inmersos en las actividades cotidianas que desarrolla la empresa.

2.1. El Empresario

Toda empresa requiere de un guía, quien con sus habilidades y aptitudes sean las más confiables y se responsabilice del funcionamiento adecuado y de cada una de las actividades coordinadas dentro de la empresa, para la realización de los productos de bienes y servicios. En la mayoría de los casos se le reconoce como el empresario; quien asume la responsabilidad de organizar, planear, controlar y delegar aquellas funciones y actividades de las que depende la vida de la empresa; aunque esto solo puede ser dentro de los marcos que delimite su responsabilidad dentro de la organización.

La mayoría de los autores coinciden que el empresario busca que el recurso humano tenga la capacidad necesaria para desarrollar aquellos bienes o servicios que la empresa produce, así como ayudar a la empresa en su crecimiento, por lo que requiere de un personal que este dispuesto a colaborar con prontitud y eficacia. Uno de los aspectos a considerar es que el empresario

debe de comprender cuan importante y significativo es la superación individual de sus trabajadores en cuanto a la seguridad de tener un trabajo, lo cual marca una garantía de su futuro, así como la obtención de mejores sueldos para mejorar su bienestar familiar, posición social e imagen personal.

Se dice que la única constante en la vida de las personas es el cambio. Por lo tanto cualquier persona debe de estar preparada para poder enfrentar los eventos que tienen un efecto significativo en su vida. De manera que aquí actúan de manera conjunta la empresa, el empresario y el trabajador a fin de lograr las metas en común.

2.1.1. La Empresa y el trabajador.

Básicamente se ha plasmado, la relación que existe entre empresa y trabajador reconocida como la interacción continua de ambas partes, de un lado se encuentra la empresa quien le otorga al trabajador, seguridad y estatus. Cada trabajador responde a esas atribuciones a través de su trabajo y desempeño en cada actividad que la empresa le otorgué.

Los objetivos de la empresa, se favorecen si se hacen destacar los intereses y expectativas de la empresa y el trabajador.

El empresario y el trabajador tienen interés en que la empresa subsista y mejore su rendimiento a través de derribar costos, cuidar y conservar las instalaciones, maquinaria y equipo, incrementar la calidad de los productos o servicios por medio de una adecuada capacitación; generar ahorros reduciendo perdida de tiempo, suprimir fallas, mejorar sistemas que haga más práctico el trabajo y mejorar la productividad en los rendimientos de la empresa.

Motivar el desarrollo del personal a través de un proceso de capacitación lo que le dará a los trabajadores la posibilidad de obtener un beneficio y satisfacción personal y a su vez mayores posibilidades de ascender, mejoras en su salario y elevar su cultura constituyen por si solos un beneficio de incalculable valor. Tener óptimas condiciones en materia de seguridad e higiene en el lugar de trabajo. Convivencia amable y optima, con base en un ambiente de mutua confianza en las relaciones jefes-subordinados.

2.1.2. La administración de empresa

Se presenta en cada una de las diferentes empresas, sean micro, pequeñas, medianas o grandes. En la micro y pequeña empresa se tienen en promedio de 1 a 15 y de 16 a 100 empleados² y es donde el dueño o gerente conoce a todos sus trabajadores pues dado su tamaño, le toca realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal, por ello los conoce de cerca y trata con frecuencia; pudiendo calificar su desempeño y solucionar contratiempos. Los problemas técnicos de producción, ventas, finanzas son tan reducidos en número, que de hecho el solo puede resolverlos directamente, pues esta en el, la toma de decisiones. Dedicar solo parte de su tiempo en cuestiones administrativas, pues es menor el tiempo que canaliza a solucionar aspectos de tipo técnico, producción, finanzas, personal, por mencionar solo algunos. Es más frecuente que resuelva problemas de una forma más informal, pues lo hace sobre la marcha, conforme se va relacionando con el programa sistemático que manejen y se van presentando. Centraliza la toma de decisiones por la rapidez que le requieren los mismos y no dañan la efectividad de atender sus negocios. Evitar trámites burocráticos y el papeleo para no afectar la operación de la empresa. No existen verdaderos especialistas en las principales funciones de la empresa, menos aun para las de carácter administrativo, pues más bien están encargados de vigilar la ejecución del administrador único.

En la empresa mediana, se tiene de 101 a 200 empleados³ y por el contrario el ritmo de crecimiento es más impresionante y si esta bien administrada alcanza más rápido la magnitud de empresa grande. Presenta problemas mínimos o muy complicados, por lo que surge la necesidad de descentralizarla y delegar actividades en otras personas.

Los jefes por ejemplo; tienen dificultades cada día para supervisar su tramo de control, van sintiendo la necesidad de hacer cambios cualitativos, pues van apareciendo funciones distintas que antes no eran necesarias. La alta gerencia

² Clasificación INEGI

³ Clasificación del INEGI

comienza a sentir la necesidad de poseer una serie de conocimientos técnicos y administrativos que antes no eran necesarios. Se presenta la necesidad de hacer planes más amplios y solicitar ayuda para formular y controlar su ejecución. Sus decisiones se van unificando a problemas de planeación y control.

Situación diferente se vive en la empresa grande en la cual se tienen de 251 empleados⁴ en adelante, es frecuente que el dueño, ordinariamente persona moral o sociedad, encomiende la dirección de las misma a un gerente o director quien suele ser su representante. Las funciones que realiza jamás las hace por su propia autoridad y no asume más riesgo que el de perder su puesto y su prestigio; pero las decisiones que toma, tienen que ser en la mayor parte de los casos fortalecidas, por el empresario quien puede aun cambiarlas; asume la función de crear y de fijar objetivos y políticas o por lo menos sugerirlas. Resulta físicamente imposible que los altos directivos que tienen que tomar decisiones fundamentales, fijen las políticas, etc., puedan conocer a la inmensa mayoría del personal, en razón de su número. Por lo que están imposibilitados de tratar y resolver sus problemas, pues probablemente no tengan la oportunidad de conocer sus nombres y a la inversa quizá muchos trabajadores no conozcan los altos niveles, por que para ellos la empresa se identifica con sus jefes inmediatos, llegando en algunas ocasiones al grado de desconocer las actividades que se dedica la empresa. Materialmente es imposible que los directivos conozcan las diversas técnicas de los empleados para producir de bienes y servicios, sistemas, etc., por lo que tienen que emplear un número considerablemente notorio de especialistas a quienes coordinan, por que son los que han de tener la mayor parte de las decisiones concretas aunque dentro de los objetivos y políticas generales. Aquí la descentralización es necesaria para que la empresa sea eficiente; ya que la falta de conocimiento de las diversas técnicas, la dificultad o imposibilidad de conocer adecuadamente a las personas o situaciones en los niveles de operación, la necesidad de no retardar las decisiones que asciendan por la línea jerárquica de consulta y después descender en la resolución implica la

⁴ Clasificación de INEGI

necesidad de delegar. El administrador colocado en la línea jerárquica más alta requiere de un staff más amplio que le ayude a administrar. Por otro lado le es indispensable estar desarrollando y vigilando una mayor cantidad de técnicas de comunicación formal ya que tendera a dificultarse y habrá necesidad de ejercer mayor cuidado sobre la base de la comunicación informal, a fin de evitar que esta por naturaleza tenga tendencia y a causa de esto provoque que se distorsione la información y cause daños a la empresa.

2.2. Administración de Recursos Humanos

Se suele considerar como proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, de los miembros de la organización, en beneficio del individuo y de la organización.

La administración de recursos humanos a su vez es la parte de la organización que trata con la dimensión humana. La administración de recursos humanos puede apreciarse desde dos enfoques distintos. El primero se refiere a la administración de recursos humanos como una función para proporcionar personal o apoyo a la organización, su papel es ayudar en los asuntos de la administración de recursos humanos para organizar a los empleados o en aquellos temas que tengan que ver directamente con la organización de los bienes y servicios. El segundo trata de que considere a la administración de recursos humanos como una función que comprende a todos los gerentes, ya sea que trabajen o no en un departamento formal que conforme la administración de recursos humanos.

Toda organización esta formada por personas. Contratar sus servicios, desarrollar sus habilidades, motivarlas para alcanzar altos niveles de desempeño, asegurar de lograr los objetivos mutuos y se desenvuelva en lo personal y en lo laboral de cada uno que conforme la administración de recursos humanos. Para dar un trato más específico a la administración de recursos humanos, se puede llevar a cabo un enfoque que comprende cuatro funciones básicas:

- 1.- Empleo
- 2.- Capacitación y desarrollo
- 3.- Motivación.
- 4- Mantenimiento.

En términos académicos, se puede decir que la administración de recursos humanos se compone de cuatro actividades; a) obtener personas, b) prepararlas, c) estimularlas y d) conservarlas.

2.2.1. Contribuciones de otras disciplinas a la administración de recursos humanos

Algunas disciplinas han contribuido a la administración de recursos humanos por tanto se hará mención de ellas a continuación.

Derecho

Proporciona a la administración la estructura jurídica indispensable para que cualquier organismo social pueda ser administrado. La eficacia jurídica de sus normas, sobre todo aquellas que directamente vinculan a la organización con la sociedad. Básicamente plasma los principios en que deben regirse en las relaciones obrero-patronales, por medio de sus disposiciones impuesta por ley en coordinación del mero cumplimiento de derechos y obligaciones, busca estimular la cooperación espontanea, activa, precisa, y eficaz de quienes forman una empresa u otro organismo social, para lograr la máxima eficiencia en la coordinación; sin el cumplimiento de derechos y obligaciones, la coordinación es imposible.

Ingeniería Industrial

Apoya con técnicas administrativas para el mejoramiento de los procedimientos, sistemas, métodos que aplicados en plantas industriales tales como: estudios de tiempos y movimientos, control de calidad, que buscan mejorar la eficiencia y la calidad de los procesos de trabajo.

En los Estados Unidos apareció un movimiento llamado administración científica encabezada por F. Taylor quien realizó las aportaciones en las empresas, en busca de la eficiencia⁵.

Psicología

Estudia la conducta humana, y le indica a la administración de recursos humanos que métodos son los más adecuados, para influir en la manera de actuar de quienes integran un organismo social, así como en sus acciones lo más eficientemente posible; para poder determinar que ayuda se otorgará a cada quien, es necesario que se llegue a conocer y predecir la reacción que tendrán las personas ante determinadas situaciones y la posibilidad de intervenir en sus ideas y acciones, motivaron a la creación de métodos pseudocientíficos que han pretendido a dar ese poder a la gente (fisiología ,astrología ,grafología, etc.,.)

En la actualidad la contribución de la psicología en el área de administración de recursos humanos ha sido sumamente valiosa y útil en campos como: selección de personal, entrenamiento y capacitación; orientación profesional y reducción de conflictos.

La Sociología

Estudia las relaciones entre grupos e individuos, ayuda en la administración, en todo lo que se refiere al estudio de los grupos formales e informales dentro de la empresa y aplica técnicas para la integración de equipos de trabajo, análisis de autoridad, movilidad de recursos, etc.

Antropología

Colabora en la referencia de las culturas y subculturas permiten entender mejor algunas formas de comportamiento. Es el estudio de costumbres, ritos, tecnología, etc.

⁵ Fernando Arias Galicia, Administración de recursos humanos, Ed. Trillas, México 2005 Pp23-48

La Moral

Dicta las reglas a las que debe someterse la conducta humana, en razón del fin a que van dirigidas sus acciones. Las normas administrativas tratan de un solo aspecto de la conducta y para un fin particular, lograr la máxima eficiencia en un organismo social. Ambas disciplinas son de carácter normativo y deben estar subordinadas a lo moral.

La Economía

Puede ser definida como la ciencia de la escasez, de cómo los bienes y servicios que son los necesarios se producen, se distribuyen y cómo pueden ser aprovechados cada uno de los recursos.

Las Matemáticas

Los modelos matemáticos han influido y han tomado un significado importante en las acciones de la administración en cuanto a determinar los salarios, sacar proporciones aritméticas, etc. La administración se ha beneficiado de aspectos como la toma de decisiones sobre los recursos humanos, valuación de puestos.

2.2.2. Objetivos del Departamento de Recursos humanos

Propiciar el desarrollo de los recursos humanos con motivación suficiente que permitan el cumplimiento de los objetivos de la empresa, a través del eficiente desempeño de las actividades, en su clima laboral que facilite la conjunción de los objetivos individuales y de la empresa.

Detectar y solucionar los conflictos laborales que surjan con motivo de las actividades propias de la empresa como: los sueldos, salarios, prestaciones, compensación de horas extras, retiros, etc.

Definir y evaluar alternativas de acción en la administración de recursos humanos e implementar sistemas de control que permitan una evaluación y corrección constante del mismo.

Establecer programas de capacitación y adiestramientos que promueven el desarrollo de los trabajadores y el mejoramiento de la vida laboral.

Mantener las condiciones ambientales aptas que permitan la aplicación plena y satisfactoria de los recursos humanos en bien de la empresa.

2.2.3. Funciones de la administración de recursos humanos

La actividad que suele usar la administración de recursos humanos es iniciar con el proceso de contratación e intenta buscar al candidato idóneo y en cuanto a los profesionales de la administración de recursos humanos se enorgullecen por su capacidad para determinar quienes están calificados, frente a los que no están, el hecho es de que sigue siendo que muy pocos, o si no es que ninguno, de los nuevos empleados puedan comenzar inmediatamente a rendir el cien por ciento.

Lo mejor es esperar a que el nuevo integrante comience a adaptarse al nuevo ambiente; la socialización es un medio para lograr dicha adaptación, y aunque se inicie de manera informal en las últimas etapas de la contratación, la socialización sigue fluyendo de manera continua después de que el individuo comienza a trabajar. En el transcurso de ese tiempo se busca orientar al nuevo integrante para que conozca las normas, las reglas y las metas de la organización, departamento y/o bien unidad de trabajo. En cuanto el trabajador se siente más cómodo en su nuevo ambiente puede dársele una capacitación más intensiva.

Es importante observar el desarrollo y empeño que tiene el empleado en su trayecto laboral, mientras que la capacitación del empleado se diseña para promover la competencia en el nuevo puesto. En cuanto al desarrollo organizacional y trayectoria laboral se enfocan en aquellos cambios que puedan surgir en todo el sistema. Todas procuran cumplir y unificar todas sus funciones, para lograr el éxito en la fase de capacitación y desarrollo.

Con la función de capacitación y desarrollo, la administración de recursos humanos intentara alcanzar la meta de contar con empleados; calificados y adaptados que estén actualizados en las habilidades, aptitudes y

conocimientos necesarios, para desempeñar con éxito sus funciones. Si dicha meta se alcanza, entonces la administración de recursos humanos podrá concentrar toda su atención en la búsqueda de las mejores formas para motivar al personal para extraer altos niveles de energía.⁶

Diversos autores⁷ cuyos textos versan sobre el desempeño de la función de recursos humanos coinciden en el análisis que ha continuación se presenta:

Función de Reclutamiento y selección de personal.

Implica revisar sistemáticamente los requerimientos de recursos humanos para asegurar la cantidad necesaria cuando se requiera, consistente en reunir un número suficiente de solicitantes, para realizar la selección del personal adecuado para cubrir los puestos vacantes en la empresa de los elementos que satisfagan mejor las necesidades de la organización a través de diversos exámenes.

Función de Inducción.

Consiste en proporcionar toda la información necesaria a todo el trabajador y realizar las actividades pertinentes para lograr la rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa.

Función de Contratación

Es la formalización de la relación laboral con la persona que ingresa a la organización, una vez realizada la selección.

Función de Capacitación

Es la adquisición de las habilidades y conocimientos en el aspecto técnico e intelectual.

⁶ Zepeda Herrera Fernando, Psicología Organizacional, Ed. Pearson, Mexico, D.F. 2004. 3ª. Edición Pp.15-18

⁷ Wayne Mandy Y Robert N. Nee, Administración de Recursos Humanos, Ed. Mc Gran Hill, México, D.F. 2004. Pp.20-24/ Agustín Reyes Ponce, Administración de Personal, Ed. Trillas, México, D.F. 2005. Pp.19-25.

Función de Administración de sueldos y salarios.

Es la aplicación en el uso de las técnicas que fijan la remuneración que recibe el trabajador por la función que desempeña en la organización, así como de su eficiencia personal y sobre todo en función de las posibilidades de la empresa.

Función de la Comunicación.

Transmisión de la información, ideas, las emociones y las habilidades por medio del uso de símbolos, de palabras, de cuadros específicos, gráficas, figuras, etc. En la empresa, es un medio por el cual las personas pueden llevar a cabo su misión y obtener el mensaje deseado.

Función de Desarrollo de Recursos Humanos

Ayudar a los integrantes de la organización a ser más eficientes y efectivos en su trabajo, evaluando su desempeño, a través de un mejoramiento continuo obligado que permita eliminar las deficiencias para formar empleados satisfechos y productivos, propiciando con ello que la empresa sea más competitiva.

Función de la Motivación Personal

Consiste en desarrollar formas de mejorar actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones trabajador-patrón y la calidad del personal. Se debe establecer un vínculo entre la compensación al empleado y su desempeño; en donde la organización debe aportar un plan de incentivos o bien reconocimientos por aquel empeño que ha dado el empleado al realizar sus actividades.

Función de Seguridad e Higiene

Su objetivo es evaluar las medidas de seguridad e higiene, el control de los riesgos de trabajo y del ambiente, que produzcan accidentes o enfermedades. Su finalidad es proteger al trabajador para tener un ambiente seguro; que goce de buena salud, asegurando las posibilidades de contar con el personal.

Función de las Relaciones Laborales

Son beneficios adicionales que la empresa otorga a favor de los trabajadores, independientemente del salario que perciban siendo complementarios al salario; que dan como resultado remuneraciones justas a los trabajadores por su contribución a la organización, esto lógicamente esta en función de la capacidad económica de la empresa.

Función de las Relaciones con el sindicato.

Es la fijación e interpretación de las normas legales que regulan las actividades que con motivo del trabajo se dan en la empresa, pretende asegurar los vínculos que unen a la empresa y trabajador. Afecta sobre todo el aspecto humano, que surge con motivo de las relaciones entre la empresa como entidad y los trabajadores como miembros activos de la organización. Reclama sobre todo un profundo sentido humano.

3. Movimientos del recurso humano en la Empresa.

3. Movimientos del recurso humano en la Empresa.

Aunque es necesario tener cambios de personal, toda empresa requiere que los recursos humanos guarden una situación de estabilidad, tanto dentro de ella, como en los puestos que desempeñan, pues es un indicativo de su eficiencia y superación cuando ascienden a otro cargo.

3.1. Actitudes de los recursos humanos.

En una organización, los trabajadores tienen diversas actitudes que es de suma importancia analizar, pues generalmente indican que existe una situación que requiera la atención de los jefes de área. Ya sea un clima deficiente o un excelente clima de trabajo, en ambos casos, será necesario investigar que lo esta motivando en lo primero, e implementar medidas de solución y en el segundo continuar propiciando las condiciones idóneas para el desarrollo de los mismos, en este aspecto se tienen las siguientes actitudes de los trabajadores.

♣ Satisfechos con su trabajo.

♣ Ambiciosos

♣ Fracasados.

♣ Confusos

▽ *Trabajadores Satisfechos* con su trabajo: consideran que su situación económica, jerárquica o social en la empresa es la adecuada. Puede ocurrir que un trabajador se encuentre en esa actitud debido a su falta de iniciativa, deseos de mejorar, lo que puede ser indicio de sus limitaciones y de la poca posibilidad de aprovecharlos.

▽ *Trabajadores Ambiciosos*: son los que nunca están satisfechos son la posición que guardan dentro de la empresa, continuamente están buscando mejorar. Para algunos puede ser una cualidad, para otros no, por que

constantemente se tendrán trabajadores descontentos, de algún modo frustrados, sin embargo, este tipo de trabajadores pueden constituir un potencial humano, siempre y cuando se encaucen sus actitudes y sus aspiraciones se vean satisfechas; propiciará que ayuden a la organización a lograr las metas. Por supuesto; lo ideal es desarrollar trabajadores responsables, que siempre tengan la capacidad de respuesta. Las modernas corrientes de administración de personal señalan que la responsabilidad se crea y manifiesta a través de la presentación de metas por el propio trabajador y el logro de las mismas.

▽ *Trabajadores Confusos*: Se les considera por la falta de orientación o por los problemas de educación, o temperamento muchos trabajadores, no alcanzan apreciar ni positiva, ni negativamente su situación dentro de la empresa.

▽ *Trabajadores Fracasados*: Suelen ser aquellos trabajadores que normalmente culpan a la empresa por no poder obtener el desarrollo, o el progreso al que aspiran; y por lo mismo en el mejor de los casos niegan su cooperación eficaz, o tienen actitudes opuestas con sus compañeros de trabajo.

3.1.1. El Comportamiento del recurso humano.

♣ Espontáneo.

♣ Motivado.

♣ Sin Dirección.

♣ Con Obstáculos.

♣ En Retroceso.

φ *Espontáneo*: Cuando un trabajador esta motivado y recibe la atención adecuada logrará el progreso necesario ya sea en su sueldo, o en su puesto.

φ *Motivado*: Muchos trabajadores requieren un impulso para poder progresar, de lo contrario pierden la fuerza, hasta que reciben nuevamente otro impulso.

Con frecuencia esta situación se debe a que no se ha sabido motivar y tratar adecuadamente al trabajador.

φ *Sin Dirección:* Son los que progresan, se detienen o retroceden casi siempre debido a problemas personales que confrontan, sea dentro de la empresa o en su entorno familiar.

φ *Con Obstáculos:* Son los que durante mucho tiempo; muestran progresos apreciables, luego parecen detenerse por periodos largos, aquí se hace necesario investigar las causas para ayudarlo a seguir adelante.

φ *En Retroceso:* Son los trabajadores que durante mucho tiempo observan un desempeño inmejorable y de pronto, entran en situaciones de rendimiento y de actitud; inferiores a las que habían alcanzado, al igual que en el caso anterior habrá necesidad de investigar la causa.

3.2. Ausentismo y Retrasos

“La no asistencia al trabajo por parte de un trabajador del que se pensaba que iba asistir, quedando excluidos los periodos vacacionales y las huelgas”. Y el ausentismo laboral de causa medica, como el periodo de baja laboral atribuible a una incapacidad del individuo, excepción hecha para la derivada del embarazo normal o prisión”⁸

“Es un conjunto de ausencias por parte de los trabajadores de un determinado centro de trabajo, justificadas o no”⁹

Se puede decir que existen dos tipos de ausentismos uno es reconocido como “voluntario” se refiere la no asistencia al trabajo por parte de un empleado que se supone que iba a ir y el otro llamado ausentismo “involuntario” en el que el trabajador se ausenta por cuestiones medicas.

El ausentismo es un aspecto importante a considerar dentro de las organizaciones, es por ello que hay que planificar y desarrollar estrategias que

⁸ Chiavenato Idalberto, Administracion de Recursos Humanos, Ed. Mc Graw Hill, México D.F.2000. 5° Edición, Pp.203

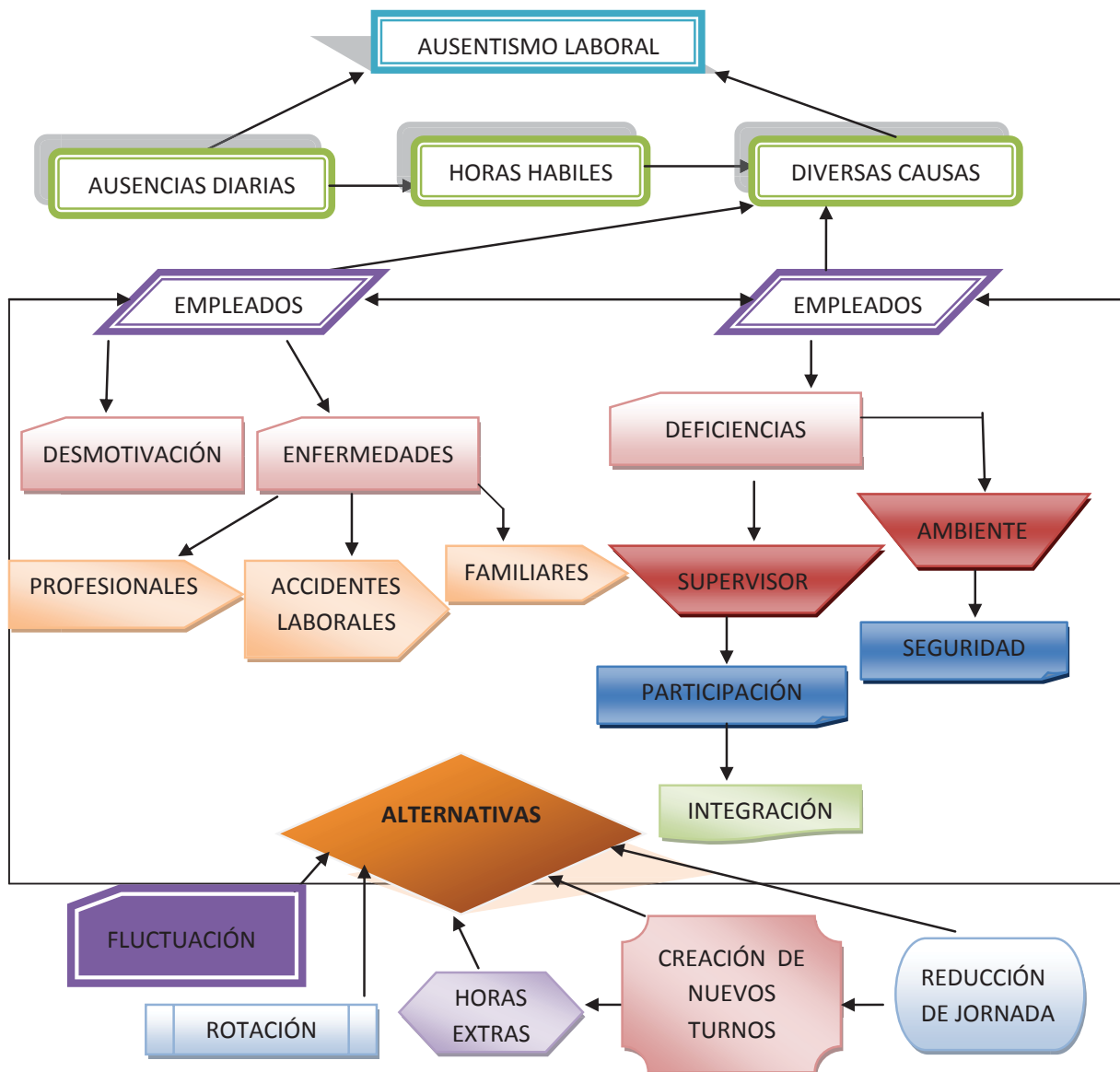
⁹ Cuesta Armando. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Ed. Atlas, 2001. Pp. 109

controlen las causas que lo originan, tomando decisiones que permitan reducir la ausencia de los empleados al trabajo, logrando crear una cultura que pueda favorecer las buenas iniciativas, así como desechar las malas.

Debe de existir un apoyo con los supervisores o jefes inmediatos que se preocupan de conocer y medir las causas que pueden originar las conductas de las personas y en los grupos existentes, saber transmitir las consecuencias tanto personales, grupales y organizacionales, originadas por las ausencias laborales.

El ausentismo de manera general, se cataloga en el momento en que los empleados deben estar trabajando normalmente. No siempre las causas del ausentismo suelen depender del empleado, sino de la organización, de la poca atención por parte del supervisor, del empobrecimiento de las tareas, la falta de estímulos y motivación, de las deplorables condiciones de trabajo, de la escasa participación del empleado en la organización y del impacto psicológico de una dirección poco eficiente.

En cuanto al ausentismo laboral es considerado como uno de los factores que reduce de manera impresionante la productividad. Para poder sobre llevar un control ante dicha disminución, las empresas han optado por implementar medidas necesarias algunas de ellas con sanciones, para poder estimular aquellos trabajadores que si cumplen con sus obligaciones o a flexibilizar los horarios, reduciendo de este modo los motivos de los cuales los empleados tienen para faltar.

Esquema 1: Mapa conceptual

Deben llevarse registros para conocer la moral de los trabajadores, pues la investigación de estos aspectos revela las causas que están afectando el medio ambiente del personal queda como consecuencia el ausentismo y los retrasos, los registros deben estar clasificados por causa. Cuando una empresa no tiene control sobre las faltas de asistencia, o las llegadas tarde, no pueden implantar una disciplina acorde, por lo tanto los índices se multiplicaran. Por otro lado, se hace necesario instituir premios para evitar que los trabajadores se sientan invitados a no incurrir en esta situación.

3.2.1. Posibles causas

Las causas de ausentismo son variadas, no siempre ocurren por causa del empleado; también pueden causarlo la organización; la eficiente supervisión, la especialización de las tareas, la falta de motivación y estímulo etcétera.

Algunas de estas causas pueden ser:

- ✚ Enfermedad comprobada.
- ✚ Enfermedad no comprobada.
- ✚ Diversas razones de carácter familiar.
- ✚ Tardanzas involuntarias por motivos de fuerza mayor.
- ✚ Faltas voluntarias por motivos personales.
- ✚ Dificultades y problemas financieros.
- ✚ Clima organizacional insostenible.
- ✚ Falta de adaptación del trabajador a su puesto de trabajo.
- ✚ Escasa supervisión de la jefatura.
- ✚ Políticas inadecuadas de la organización.
- ✚ Accidentes de trabajo.

Otras posibles causas pueden ser:

1. La lejanía de la empresa, sistema de transporte inadecuado.
2. Las enfermedades sobre todo del tipo crónico que constantemente ocasionan las necesidades de los empleados por falta o llegar tarde.
3. La indulgencia por parte de la empresa al tolerar estas faltas de asistencia o puntualidad sin sanción directa o indirecta.
4. La actitud de descontento motivada por la empresa, que se traduce en una especie de protesta con inasistencias o retrasos.

5. La inadaptación del trabajador en su puesto, que le hace dejar de asistir a él con el menor pretexto.
6. Conflictos que no han sido solucionados y que están presionando en la actitud del personal.
7. Fallecimiento del empleado.
8. Jubilación.
9. Desvinculación de la empresa.
10. Abandono voluntario del empleado.

3.3. Reclutamiento del Personal.

Es primordial, retomar algunos de los procedimientos que debe manejar la administración de recursos humanos, para tomar en consideración que los individuos que conforman una organización, están involucrados en un continuo proceso de atracción mutua. Consiste en encontrar aquel individuo que puede ser el idóneo y califica para un puesto, ya sea de nueva creación o bien, que es vacante y necesita ser cubierto por aquella persona que represente una fortaleza para la organización.

¹⁰ Reclutamiento del Personal: es un conjunto de procedimientos orientado a traer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. 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.

Aunque se considera con frecuencia que el primer paso para la contratación de personal es el reclutamiento, en realidad existen varios requisitos previos. Específicamente, antes de buscar el primer candidato para un puesto de trabajo, el especialista en Recursos Humanos debe realizar la planeación del empleo.

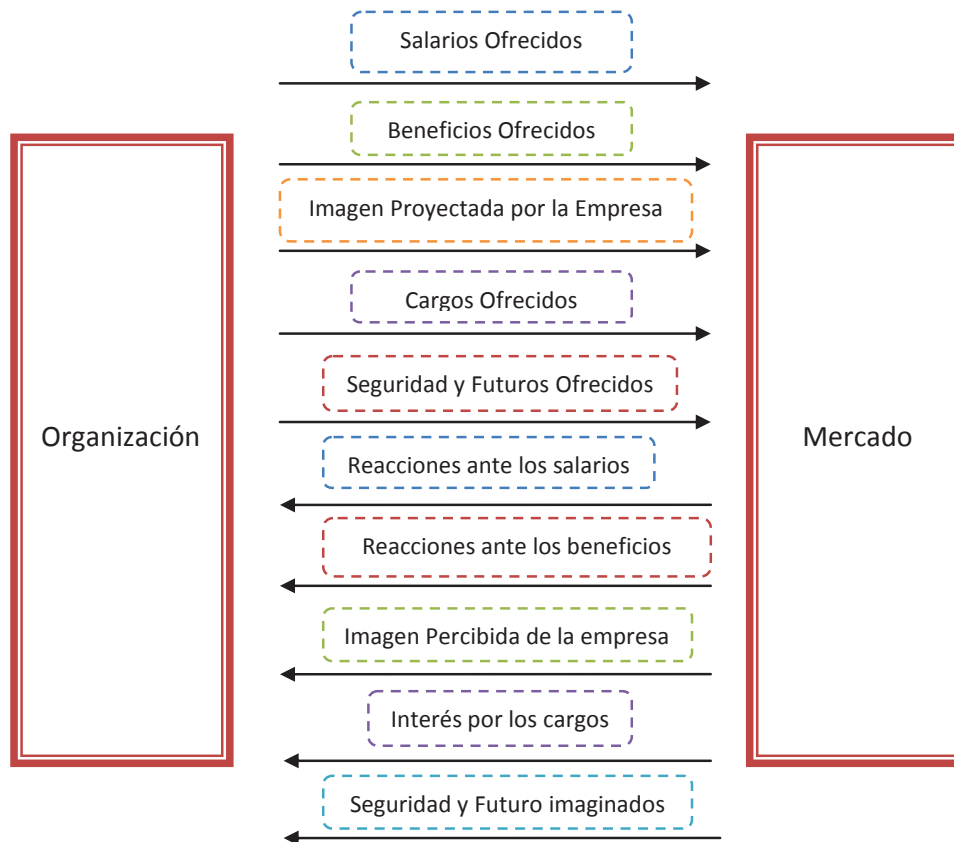
¹⁰ Milkovich, George T. Dirección y Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill, 8ª Edición, México- Interamericana de México, S.A. Pp. 325

Probablemente esta área por si sola ha estimulado los mayores cambios durante los últimos años y no es posible contratar a empleados al azar, se debe tener una razón bien definida para requerir individuos que posean habilidades, conocimientos y aptitudes específicos que se relacionen directamente con los puestos de trabajo específicos que requiere la organización. Al participar en el reclutamiento, los especialistas en Recursos Humanos deben buscar el logro de dos metas, las cuales consisten en obtener un número adecuado de solicitantes para que los gerentes de línea y de recursos humanos tengan más opciones para elegir, mientras que simultáneamente se proporciona suficiente información sobre el puesto de trabajo, de tal manera que aquellos que no están calificados para el mismo no presenten su solicitud de empleo.

Entonces, el reclutamiento se convierte en una actividad diseñada para localizar potencialmente buenos solicitantes, lo que a su vez depende de los límites del trabajo de reclutamiento, del mercado laboral y de la necesidad de dar una oportunidad a los miembros de las minorías y a las mujeres.

Una vez que han llegado los solicitantes, es el momento de iniciar la fase de reclutamiento, la cual tiene el propósito de recaudar datos sobre las necesidades presentes y futuras de la organización, es una actividad cuya finalidad es atraer a los candidatos, entre los cuales se seleccionaran a los futuros integrantes de la entidad. El primero consiste en reducir el número de aspirantes que llegaron durante la fase de reclutamiento y el segundo en seleccionar al mejor de ellos.

Esquema 2: Panorama de las Relaciones Organización / Mercado



La identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes de reclutamiento constituyen una manera por la cual la Administración de Recursos Humanos puede:

- ♠ Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, aumentando la proporción de candidatos entre los candidatos pre escogidos para selección, como la de candidatos entre empleados admitidos.
- ♠ Disminuir tiempo en procesos de reclutamiento.
- ♠ Reducir costos operacionales de reclutamiento

Para identificar y ubicar mejor las fuentes de reclutamiento dentro de los requisitos estipulados por la organización, para que la Administración de Recursos Humanos pueda exigirles a los candidatos, una exhaustiva investigación del entorno interno y externo.

Investigación Externa

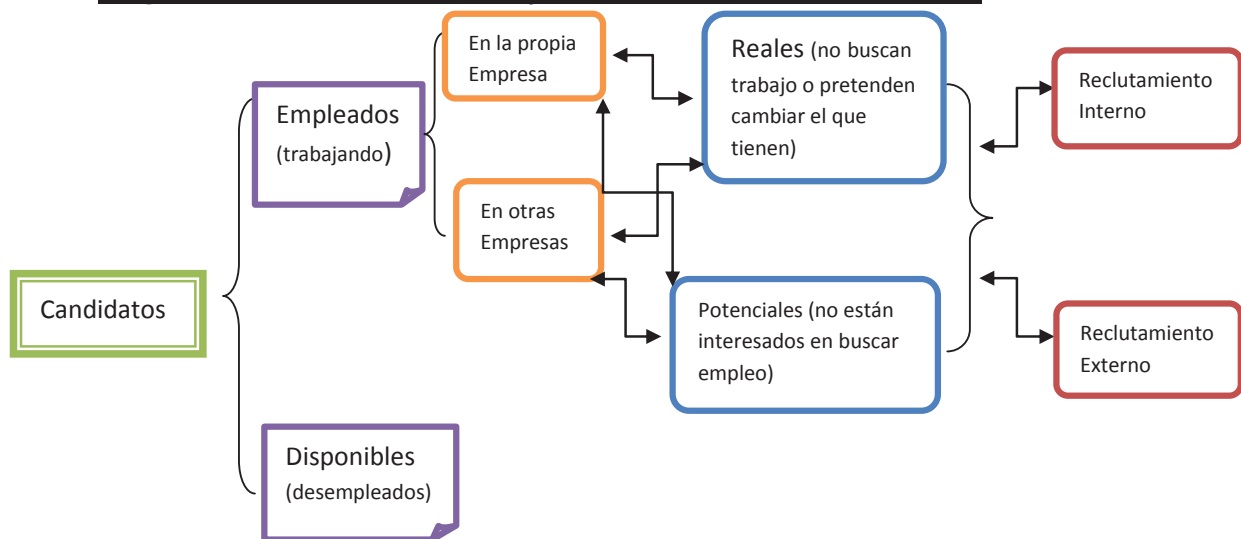
Consiste en investigar dentro del mercado de recursos humanos, optando por un segmento de acuerdo a las necesidades de la organización, clasificándolas y analizando según los intereses exigida por la empresa con relación a los candidatos que quieren reclutar.

Investigación Interna

Corresponde en investigar las necesidades de primera instancia de la empresa de acuerdo a los recursos humanos y las políticas y normas que desea inducir a su personal. Esta investigación implica:

- £ Determinar las políticas de reclutamiento, describiendo los propósitos y objetivos de los empleados en el reclutamiento.
- £ Organizar el reclutamiento y delegar autoridad y responsabilidad apropiadas para cumplir la función.
- £ Establecer lista de requisitos de la fuerza de trabajo.
- £ Utilizar técnicas y medios para atraer a los candidatos.
- £ Evaluar programa de reclutamiento en función de objetivos y resultados alcanzados.

Esquema 3: El Reclutamiento y la situación de los candidatos



El reclutamiento se denomina externo cuando se elige a los candidatos reales o potenciales, que estén disponibles o bien en otras empresas y su finalidad es una entrada de recurso humano. En cuanto al reclutamiento interno este implica a los candidatos reales o potenciales empleados única y exclusivamente de la propia empresa, y su finalidad es un procesamiento interno de recurso humano.

El reclutamiento en general, implica hacer llegar hasta las puertas de la organización a las personas más adecuadas para concursar por el puesto que se encuentra vacante. Un buen reclutamiento es de hecho una preselección, ya que desde que acudimos a nuestras fuentes establecemos los requisitos del perfil, los cuales actúan como filtro con el fin de que únicamente lleguen a nosotros las personas que consideramos más adecuadas a nuestras necesidades.

En el procedimiento de reclutar, distinguimos dos componentes:

- ∞ Las fuentes, es decir nuestros proveedores de personal calificado.
- ∞ Los medios, es decir, la manera de acercarnos a dichos proveedores para hacerles saber nuestras necesidades.

Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas o externas a la organización. Las internas son los propios empleados, quienes pueden estar deseosos de otra posición que les asegure nuevos aprendizajes, más presencia en la organización, actividades más retadoras, un sueldo mejor, oportunidades mejores de aspirar a otras posiciones, proximidad a su domicilio, cambio de ciudad, etcétera.

Internamente los medios más empleados para informar acerca de las vacantes son:

- ≈ Los tableros de avisos o de información.
- ≈ Un boletín interno de vacantes.
- ≈ Los propios sindicatos.
- ≈ Rumores entre los mismos departamentos e integrantes de la organización.

≈ Los planes de carrera y de vida que rigen en el interior de la institución.

Las fuentes externas son:

¥ La bolsa de trabajo que manejan instituciones gubernamentales, empresariales y privadas, aún en internet.

¥ Los grupos de intercambio entre personas.

¥ Las universidades e instituciones de enseñanza técnica y superior.

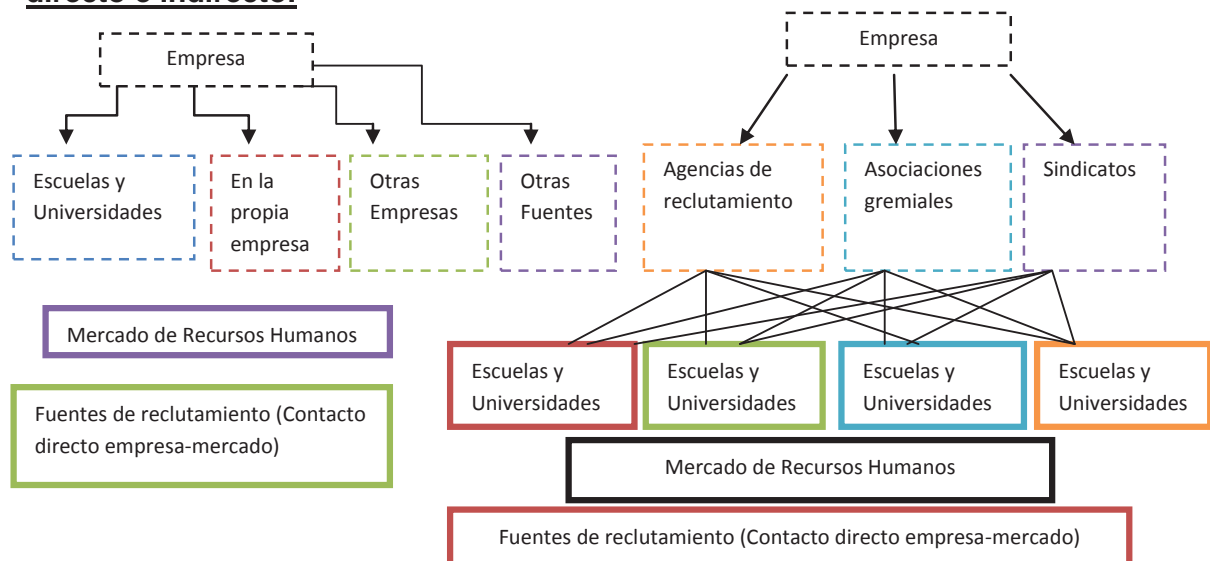
¥ Las empresas especializadas en el ramo, incluidos los llamados head hunters (buscador de cabeza).

¥ La sociedad en general.

3.3.1 Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo se presenta cuando existe una vacante y la organización trata de que se ocupe ese puesto con personas extrañas, es decir con candidatos que son ajenos a la empresa, candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones y es necesario incurrir al uso de las técnicas de reclutamiento.

Esquema 4: En el reclutamiento externo hay dos tipos de enfoques el directo e indirecto:



Frecuentemente se usa esta técnica de reclutamiento en conjunto, en donde los factores tiempo y costo son de mayor importancia, al seleccionar la técnica ó el medio en el cual sea el mas idóneo para el reclutamiento externo. Cuanto mayor sea la necesidad de reclutar a un candidato, mayor será el costo para poder realizar el reclutamiento. Esto se puede evitar y tener mayor control, siempre y cuando se vean en la necesidad de realizar un reclutamiento, se debe de realizar el estudio previo de manera continua y sistemática, así la organización puede disponerse y atraer a los candidatos a menor costo.

Las Ventajas de Reclutamiento Externos son:

- ❖ Conseguir sangre nueva y nuevas expectativas a la organización, se mantiene actualizada con respecto al ambiente externo y lo que ocurre en diversas empresas.
- ❖ Renovación y enriquecimiento en la empresa con personal que tenga disposición.
- ❖ Uso adecuado de las inversiones en la capacitación y desarrollo del personal en la concordancia entre el personal interno con el externo, evitar gastos adicionales para entrenamiento y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

Las Desventajas del Reclutamiento Externo:

- ✓ Tarda más que el reclutamiento interno, ya que deben de pasar a los candidatos por varios procesamientos para encontrar al candidato calificado para la empresa, eso representa gasto y tiempo.
- ✓ Exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios en general.
- ✓ Es poco confiable o seguro que el reclutamiento interno, ya que a los candidatos externos son desconocidos y es difícil verificar con exactitud sus trayectorias. Independientemente de las técnicas de selección, las empresas utilizan un contrato denominado periodo de prueba, para garantizar una medida de precaución.

- ✓ Cuando acaparan las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, puede ocasionar al personal un sentido de frustración, ya que lo considera como una barrera u/o obstáculo que se interpone a su desarrollo profesional, puede considerarlo como deslealtad de la empresa hacia el personal interno.
- ✓ Afecta a la política salarial de la empresa, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en desequilibrio.

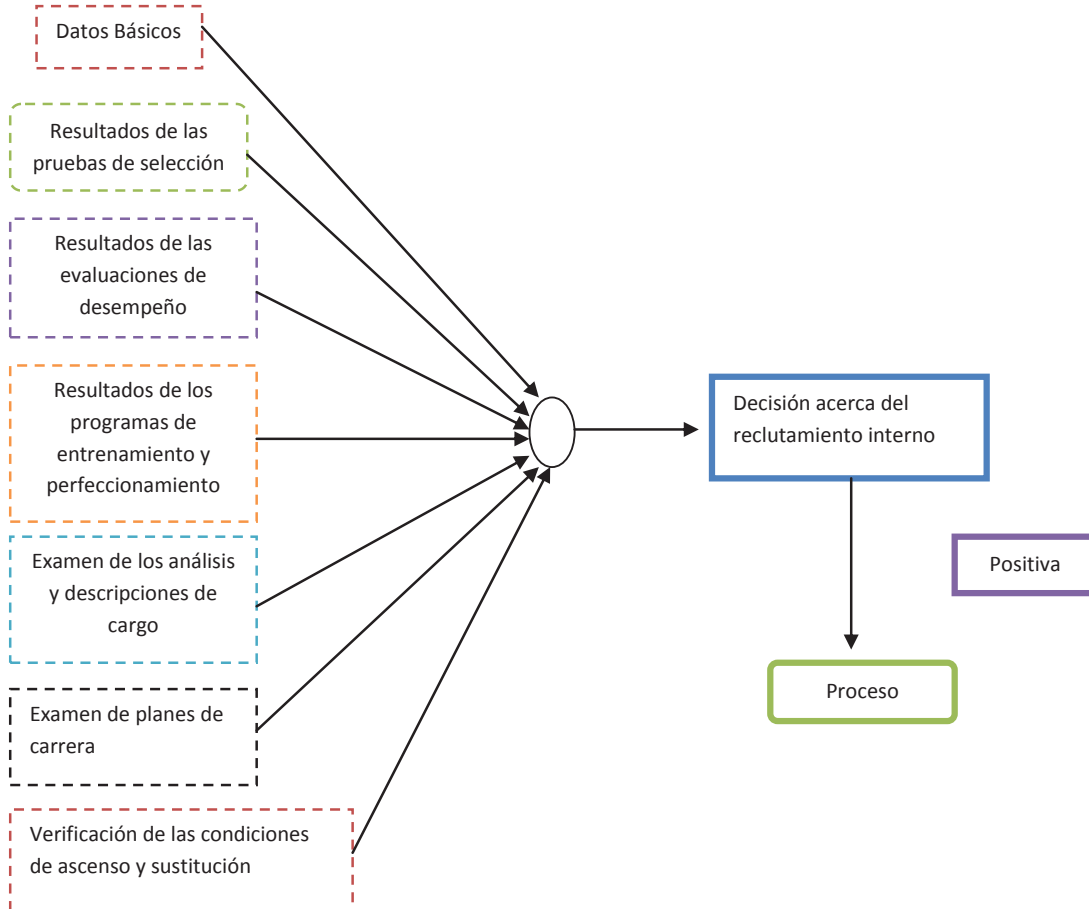
3.3.2 Desplazamiento interno del personal

Diferente a la rotación, pero íntimamente ligada con ella, es la movilidad interna del personal, que es el número de trabajadores que cambian de puesto, sin salir de la empresa, en relación con el número total de los que forman un sector, departamento o puesto.

El reclutamiento interno, al presentarse una vacante la empresa trata mediante la reubicación de los empleados con los que cuenta, pueden ser ascendidos, transferidos → o transferidos con promoción ↗. Implica:

- Transferencias del Personal.
- Ascensos del Personal.
- Transferencias con ascensos de Personal.
- Programas de desarrollo del Personal.
- Planes de carreras del Personal.

Este tipo de reclutamiento requiere de una intensa y continua coordinación e integración de la dependencia con las otras dependencias de la empresa. Tomando en consideración los datos básicos para el Reclutamiento Interno:

Esquema 5: Datos básicos para el Reclutamiento Interno

En el esquema anterior, cabe mencionar que el reclutamiento interno pide el conocimiento previo de datos de información que están relacionados con los sistemas, todo dependiendo de los resultados:

- Los resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección que fue sometido para el ingreso a la organización.
- Aquellos resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participó el personal interno.
- A los análisis correspondientes y a su descripción del cargo que ocupa el personal interno, el cual puede tomarse a consideración como candidato.
- Planes de carreras del personal para rectificar la trayectoria más idónea del ocupante del cargo necesario.

- Las condiciones de ascenso del candidato interno, el que va hacer ascendido y el que va a sustituir el puesto.

Las ventajas del reclutamiento interno son:

- * Es más económico, evita gastos de avisos, anuncios, costo de recepción, de admisión, de integración, etc.
- * Es más rápido, evita las demoras, dependiendo de que el empleado sea colocado de manera inmediata.
- * Representa más seguridad para la organización, puesto que ya se conoce al candidato y fue evaluado previamente, no necesita periodo experimental.
- * Reduce el margen de error, gracias a la relación que ha tenido anteriormente con los integrantes de la organización.
- * Gran fuente de motivación para los empleados, estiman las oportunidades y la seriedad que tiene la organización hacia sus integrantes y optan por un mejor desempeño laboral y dinámico.
- * Aprovechan inversiones de la empresa en el proceso de entrenamiento, que suelen tenerse cuando los empleados son ascendidos o cubren un cargo más complejo.
- * Existe un espíritu sano de competencia entre el personal.

Desventajas del Reclutamiento Interno:

/ Exige que los empleados de nuevo ingreso tengan condiciones y potencial para desarrollarse y así poder ascender, pero si la organización no cuenta con oportunidades de desarrollo, corre el riesgo de que el personal se sienta frustrado y desinteresado, optando una actitud de apatía y aprovechar oportunidades fuera de la organización.

/ Genera conflicto de intereses, tiende a crear una actitud negativa de los empleados, por no realizar las oportunidades de crecimiento.

/ Cuando hay una mala administración, al promover de manera constante al personal, los eleva sin demostrar paulatinamente el desarrollo y crecimiento en sus labores y sean merecedores de dicha promoción ó puede ocurrir que el personal al adaptarse a convivir con los problemas pierde la innovación y creatividad en buscar como solucionarlos, o bien al no tener los conocimientos necesarios pueden afectar de manera definitiva a la empresa.

3.3.3. Reclutamiento Mixto

Las empresas usualmente buscan un equilibrio entre en reclutamiento interno y el reclutamiento externo, para poder encontrar al candidato ideal para la vacante que se encuentra dentro de la organización. Al realizar el reclutamiento interno el personal sólo es transferido a la posición de la vacante que debe reemplazar. Cuando en algún momento del procedimiento del reclutamiento interno surge alguna inconveniencia se cancela y se opta por el reclutamiento externo. Por otro lado, cuando es reclutamiento externo el que se considera debe de ser planeado para elegir correctamente quien es el mejor.

El reclutamiento mixto es el que más utilizan las organizaciones ya que complementan tanto las fuentes internas como las externas de recursos humanos.

- Si inicialmente se presenta con reclutamiento externo, seguido del reclutamiento interno. Cuando no se obtuvieron los resultados esperados de los candidatos externos, promueven a su propio personal.
- Si inicialmente el reclutamiento es interno y después es externo. En caso de que no se obtuvieron los resultados deseados. La empresa da prioridad a sus empleados, si no encuentran al candidato idóneo acuden al reclutamiento externo.
- Al presentarse el reclutamiento externo y el reclutamiento interno , conjuntamente; en donde la empresa esta enfocada por llenar las vacantes existentes en la organización, por lo general las empresas utilizan la política de personal a dar preferencia a los candidatos internos que a los externos, en caso de que se encuentre un equilibrio entre

ellos. La empresa actúa proponiendo una competencia sana y deliberar quien es el candidato, para ocupar la vacante.

3.4. Rotación del personal

“El termino rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y su ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ellas”¹¹.

En investigaciones realizadas en cuanto a la rotación o fluctuación laboral ha quedado demostrada la influencia que tiene la satisfacción y la motivación laboral en la misma. La fluctuación laboral refleja los movimientos de entradas y salidas definitivas de trabajadores en una organización durante un periodo de tiempo. Las salidas pueden ser por diversas causas pero podemos agruparlas de la siguiente forma:

1. Bajas biológicas son aquellas salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas también denominadas bajas inevitables.
2. Bajas socialmente necesarias.
3. Bajas por motivos personales.
4. Bajas por motivos laborales depende de la organización.
5. Bajas por decisión de la propia empresa.

Las salidas que ponen de manifiesto una ineficiente gestión de los recursos humanos son las relaciones con los motivos personales y laborales aunque en algunas de nuestras organizaciones existe una tendencia a reflejar estas salidas suplantando así la situación real, en otros casos es el propio trabajador el que oculta el motivo real de su salida con el único fin de poder marcharse lo

¹¹ Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill .México D.F. 2000. 5° Edición. Pp. 148

más rápidamente posible y de esta forma no perder el nuevo empleo que ha encontrado.

Se dice que la rotación o fluctuación puede ser real o potencial, la primera es la salida consumada ante lo cuál no se puede tomar ninguna medida pues el trabajador ya se ha marchado, el segundo tipo de salida está relacionada con el deseo latente del trabajador de marcharse el cuál no se ha hecho efectivo por no haber encontrado aquel empleo que reúna los requisitos que esta buscando y que se corresponda con las expectativas que esta persona tiene.

La fluctuación real puede tomar para su medición los registros de personal que existe en la organización, mientras que la potencial presupone la utilización de encuestas o entrevistas, para ser detectada. Es importante conocer y medir la fluctuación real es más importante el estudio de la fluctuación potencial la cual en cualquier momento se convierte en una salida definitiva por ello se dice que esta última tiene un carácter preventivo. El estudio de fluctuación potencial pone al descubierto los motivos por los cuales algunas personas desean marcharse de la organización y conociendo los mismos se puede trabajar en la búsqueda de soluciones y lograr que estos trabajadores no causen baja de la organización pues en la mayoría de los casos constituyen los más capaces y calificados.

Una de las causas más comunes que desde el punto de vista laboral han aumentado la rotación laboral en las organizaciones se debe a la relación con el contenido del trabajo y los salarios cuando esta relación no se corresponde el trabajador y trata de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral, según sea posible aunque en el país existe un sistema de tarifas que establecen que trabajos iguales reciben retribuciones iguales, esta relación puede vulnerarse por una serie de beneficios adicionales que pueden hacer que determinados tipos de trabajadores sean más ventajosos y atractivos que otros, de ahí el abandono que se ha producido en los sectores económicos como el de servicio.

Otra de las causas que suelen comúnmente presentarse son las investigaciones relacionadas con las salidas de los trabajadores son las

condiciones laborales. Cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que este se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación.

Otra causa esta relacionada con el sistema de estimulación moral y material vigente en la empresa que hace que los trabajadores se desmotiven y decidan marcharse.

Otro motivo que inducen a los trabajadores, es que consideran que el sistema de pago vigente no se corresponde con el esfuerzo realizado y con los resultados obtenidos sobre todo en trabajos que son altamente monótonos.

Algunos otros casos también se reflejan las pocas posibilidades de superación y promoción que les brinda la organización y también la inconformidad con los métodos y estilos de dirección como los de liderazgo. Así como los escasos beneficios, servicios y prestaciones que se les brindan por pertenecer a la organización.

Todos estos motivos conducen a la desmotivación e insatisfacción laboral aumentando así la rotación. Los motivos personales más frecuentes lo constituyen los problemas con la vivienda, la carencia de círculos infantiles que garanticen el cuidado de los niños, la atención a familiares enfermos, las salidas del país, lejanía del centro de trabajo y problemas con el transporte.

Se considera como una técnica ya que permite al empleado a cambiar de una función a otra. Esta técnica suele realizar un cambio óptimo en el trabajador, para ejecutar en diversas labores especializadas y posibilita el crecimiento en diferentes áreas tanto como del conocimiento y la experiencia. La organización al realizar este mecanismo logra un beneficio, se estimula al trabajador ha ser más competente en los distintos puestos y no en uno solo, y aumenta el nivel de satisfacción del trabajador y puede aumentar sus niveles de responsabilidad, autonomía y control.

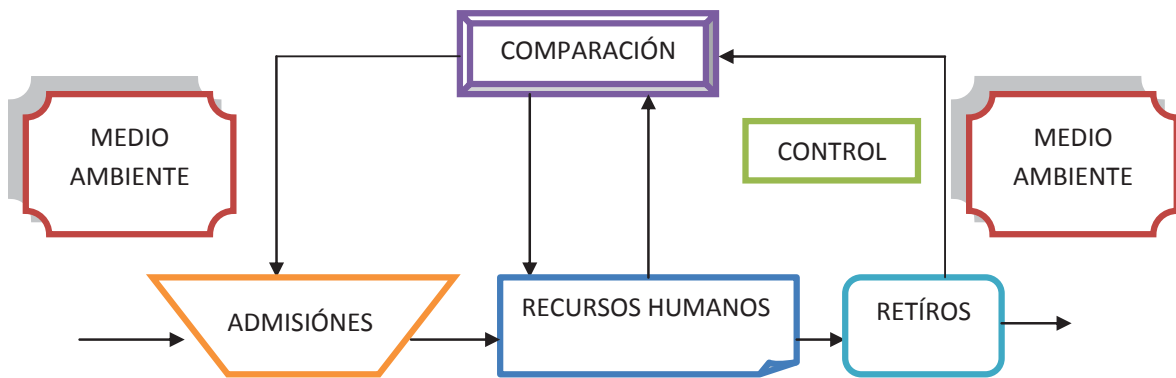
Habitualmente, la rotación de personas se expresa a través de una relación porcentual en el transcurso de cierto periodo de tiempo, bien sea, mensual ó

anual para permitir comparaciones, desarrollar ciertos diagnósticos ó promover acciones.

El derecho de buscar nuevas oportunidades y nuevos incentivos económicos y profesionales para mejorar el status personal y profesional son aspectos positivos para el desarrollo del trabajador. La rotación laboral se encuentra vinculada con la satisfacción laboral con aquellas recompensas casuales otorgadas por la organización, de manera que lograr que los trabajadores satisfechos tiendan a permanecer en la empresa.

Cabe mencionar, que en una empresa puede presentarse un volumen de entradas y salidas de recursos humanos, puede ser menor o mayor, lo esencial es que puede ocasionar una rotación.

Esquema 6: El sistema de Recursos Humanos Rotación de Personal.



3.4.1 Problemática de la rotación de personal

Es preciso que el ejecutivo deba de considerar que cada uno de los problemas generan un costo y es necesario tener una acción proactiva al tomar acciones y soluciones antes de que se vean en la necesidad de afrontar los problemas y es el Departamento de Recursos Humanos quien revalora que la rotación representa esos costos, bien sean por tramites de selección, adiestramiento de nuevos trabajadores, deficiencia de los mismos, etcétera, Pygors y Myers, señalan como elementos de costos los siguientes:

- 1.- Costos del departamento de recursos humanos: tiempo para entrevistar al solicitante, aplicación de exámenes, etcétera.
- 2.-Costos de capacitación del entrenador, supervisor o de otro empleado que explique el trabajo al nuevo trabajador.
- 3.- Salarios de capacitación: pago al capacitado, superior lo que produce, especialmente si esta a destajo ó por tiempos y existe un mínimo garantizado, que desde luego no devenga al principio de sus actividades.
- 4.- Roturas, desperdicios e inutilización de materiales por documentación, registros ó material de oficina, al inicio del periodo de aprendizaje ó de entrenamiento.
- 5.-Tiempo extra de trabajo, necesario para mantener la productividad del empleado a su nivel, hasta que el nuevo empleado pueda rendir el mismo nivel de productividad que los demás.
- 6.- Pérdida de producción en el intervalo comprendido entre la separación del empleado y fecha en que el nuevo empleado lo reemplaza, se halla totalmente capacitado, pérdida total cuando no se cubre la vacante y también en la eficiencia del grupo, en tanto el resto de los trabajadores se ajustan al nuevo integrante.
- 7.- Gasto de equipo que no se utiliza de manera adecuada ó bien completamente, mientras dura el periodo de entrenamiento.

Cuando el personal esta constantemente cambiando, es imposible integrarlo a la empresa. Cuando una organización se ve en la necesidad de cambiar de personal, se puede traducirse en que no encuentra en ella condiciones y tratos satisfactorios.

3.4.2. Tipos de Rotación de personal

- a) Por muerte: al morir el trabajador, hay que sustituirlo por otro.
- b) Por jubilación: las empresas y la ley permiten u obligan a los trabajadores a salir de la empresa, cuando se ha cumplido cierto número de años de trabajo, que generalmente es de los 60 a 65 años.

Sin embargo, el empleado cuando es jubilado, aún cuando se le pague el mismo salario, fácilmente recibe un golpe lo lesione psíquica y moralmente. Por otro lado, la experiencia de un trabajador de muchos años, quizá es un elemento que debe aprovecharse.
- c) Por incapacidad permanente: el trabajador que se incapacite para poder seguir trabajando debe ser sustituido por otro.
- d) Por enfermedad: en ocasiones aunque no se trate de incapacidad en términos de ley, ciertas enfermedades médicas crónicas obligan al trabajador a dejar su puesto.
- e) Por renuncia del trabajador: esta es la causa que quizá se puede controlar mejor, y por ello deben investigarse; pues puede ser por búsqueda de mejores salarios, trato inadecuado por parte de algún jefe, ausencia de progreso ó ascenso en un tiempo considerable, tiempo de trabajo no satisfactorio para el empleado, condiciones de trabajo inadecuadas, lejanía del hogar, transporte, etcétera.
- f) Por despido: cuando exista alguna razón que justifique la rescisión del contrato de un trabajador ó que la empresa considere indispensable prescindir de él, aunque tenga que sustituirlo.
- g) Por mala selección: cuando la selección se ha hecho de una manera inadecuada, se darán razones de descontento, para él la empresa que lo llevaran a una rotación.

h) Por razones personales o familiares: a veces no existe una causa imputable a la empresa, sino que el trabajador sale por problemas tales como cambio de domicilio, etcétera.

i) Por inestabilidad natural: existen trabajadores que por razones psicológicas, sociológicas ó de educación, no adquieren estabilidad en una empresa, sino que constantemente están cambiando de una empresa a otra. Esto debe observarse en la selección de personal, pues causaran gastos innecesarios a la empresa.

3.4.3 Algunos beneficios de la rotación de personal

La organización que cuente con personal joven; en el aspecto económico; obtiene salarios menores que el personal que cuenta con mayor antigüedad y esto cuenta para los casos de retiro del mismo. No obstante, ninguna empresa puede decir que su rotación de personal es positiva o negativa mientras no se determine, cuál debe ser la rotación normal y conveniente, por ello es importante llevar índices de rotación de personal en cada uno de sus departamentos, categorías de personal de cada uno de los puestos que tienen un número mayor de empleados, a fin de conocer cuales son las razones a las que obedece la rotación; y fijar cuál es la deseable en cada grupo o tipo de trabajo.

Esquema 7: La fórmula para llevar índices de rotación de personal

Diagrama que muestra la fórmula para calcular el índice de rotación de personal. El término 'ROTACIÓN' está en un recuadro rojo a la izquierda. A su derecha hay un signo de igualdad '=' dentro de un círculo verde. Una línea horizontal divide la fórmula en dos partes. La parte superior, en un recuadro azul, contiene 'N° de Bajas en un año x 100'. La parte inferior, en un recuadro púrpura, contiene 'Promedio de personas que trabajan durante un año en la empresa'.

$$\text{ROTACIÓN} = \frac{\text{N° de Bajas en un año} \times 100}{\text{Promedio de personas que trabajan durante un año en la empresa}}$$

3.5. Las Entrevistas

“Las entrevistas directas con el personal a todo nivel son una poderosa herramienta para obtener información acerca de las actividades de recursos humanos y para identificar áreas que necesitan mejorar”¹². Durante la conversación pueden presentarse una serie de comentarios, los cuales pueden ayudar a identificar las causas que originan el problema.

Es importante que las empresas realicen entrevistas periódicas al personal, para medir el nivel de clima laboral que se esta viviendo y poner remedio a las situaciones que presenten deficiencias. Para ello, las entrevistas deben tomar en cuenta el sentir del trabajador y hacerle hincapié que se le toma en cuenta de manera individual, para que no se convierta en una rutina. Hacerle notar los cambios y mejoras que haya tenido en un periodo en el puesto ó salario, mostrarle el reconocimiento por sus éxitos, logros y cooperación con la empresa. Pero también darle a conocer las limitaciones que haya tenido en su trabajo, siendo objetivos; respondiendo a todas las preguntas que el trabajador haga. Ofrecerle toda la ayuda que necesite para su mejoramiento y pedirle que haga una evaluación de su rendimiento, durante su estancia en la empresa. Como resultado; puede conocerse si los trabajadores necesitan mayor atención, adiestramiento, capacitación, asesoramiento, promoción, etcétera.

Entrevista inicial: es realizada por el departamento de reclutamiento y selección o por las personas que desarrollan en función; su propósito es profundizar en los aspectos generales del candidato, especialmente en lo relacionado con su preparación académica, su familia, la impresión que el tiene acerca de sus trabajos anteriores, etcétera.

En ocasiones se aprovecha la conversación para indagar acerca de los valores y de los intereses de la persona a fin de identificar si estos son congruentes con la cultura de la organización. De igual manera, se presentan al candidato las condiciones generales del puesto que se ofrece tales como horarios, responsabilidades, personas que le reportarán ó personas a las que él

¹² William B. Werther, Jr. Keith Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill. 5° Edición. Pp. 508

reportará, ubicación física, etcétera; de tal manera que cuente con los elementos para decidir si le interesa ó no ingresar a colaborar con dicha organización.

Tradicionalmente se ha considerado que las entrevistas pueden ser abiertas, cerradas o mixtas, dependiendo del tipo de preguntas que se elaboren durante ellas.

Las entrevistas cerradas son las que se llevan a cabo mediante un guión preestablecido y en las que el entrevistador pregunta únicamente esas cuestiones que están consideradas en el esquema. La entrevista abierta es aquella en la que el entrevistador sigue el curso mismo de la conversación sin una guía prediseñada y va elaborando una tras otra las preguntas que piensa que le van a proporcionar la mayor cantidad de información requerida. La mixta es obviamente una combinación de ambas.

Los pasos que generalmente se siguen en una entrevista de selección, son:

- Lectura y análisis de la solicitud de empleo ó curriculum vitae del candidato.
- Identificación de la experiencia laboral.
- Situación personal actual del candidato.
- Indagar sobre los intereses personales, laborales y expectativas.

Se debe tener una actitud de cortesía, sin perder el control de la misma. Después de la entrevista las acciones que se siguen son dos, la primera es canalizar al candidato dependiendo de los resultados de la entrevista y segundo, en su caso es fijar con la persona citas nuevas y escribir los informes.

Exámenes psicométricos: desde la segunda guerra mundial se popularizó por el uso de los exámenes psicométricos para la selección de los reclutas, las empresas copiaron el esquema deseoso de imprimir en este procedimiento un carácter más neutral.

Con el paso de los años muchos de los puestos que en un principio animaron a las empresas a emplear estos instrumentos han caído en el deterioro; a causa

de que hoy por hoy, los puntos que una persona obtenga en su grado de inteligencia nada tiene que ver en su éxito escolar ó académico, ni con el éxito laboral. Incluso el éxito en la vida no depende del físico de la persona, en cuanto a sus habilidades intelectuales.

Algunas de las herramientas que en la actualidad se emplean para la valoración de los candidatos son el human side (lado humano), la técnica de Cleaver y el modelo de Ned Hermann sobre la especialización y el desarrollo de los hemisferios cerebrales, entre otras cosas. Para la aplicación de cualquiera de estos mecanismos de valoración se requiere de entrenamientos especializados y de periodos de supervisión por parte del personal experimentado.

Exámenes de aptitudes: se realizan como un complemento de la psicometría. Estos pueden consistir en el examen de destreza en el uso de un procesador de textos en el manejo de la realización de operaciones aritméticas, la relación y secuencia de figuras geométricas, etcétera.

Estos exámenes tienen por objeto verificar si el candidato posee en verdad alguna actitud específica que sea indispensable para el desempeño correcto del puesto.

Entrevista especializada: es realizada por quien será el jefe del nuevo empleado, con el propósito de comprobar el grado en que la persona que aspira a ocupar la vacante posee los conocimientos y habilidades necesarios. Se sigue el mismo esquema que en la entrevista inicial, en cuanto a los pasos previos y posteriores a ello.

Cuanto más especializado sea el puesto que se pretende ocupar, más tiempo será necesario para la entrevista especializada, así como también será necesario abandonarla con mayor profundidad.

De ser posible conviene cuanto antes que los candidatos conozcan físicamente el área de trabajo donde desempeñarán su labor, a fin de que puedan constatar si les agrada el ambiente donde pasaran la mayor parte de cada día.

Examen médico: si el candidato ha demostrado hasta este momento que es la persona más recomendable para el puesto, ha llegado el momento de someterse a examen con uno de los médicos de la compañía ó con algún medico externo que ayude a valorar el estado general de salud de la persona.

Estudio socioeconómico: si el candidato sigue siendo viable se llevará a cabo el estudio socioeconómico. En este tipo de investigaciones se indaga acerca de las referencias personales del candidato y de su domicilio, se comprueba que posea los comprobantes de estudio que manifestó haber terminado, así como también se acude a cada una de las instituciones donde prestó sus servicios anteriormente ó en su defecto se recaba información por vía telefónica.

El estudio socioeconómico, es de vital importancia ya que puede librar a la organización no únicamente de personas carentes de honestidad sino también de auténticos delincuentes.

Otro tipo de entrevista muy importante, es la entrevista de salida, este tipo de entrevista debe realizarse cuando un trabajador renuncia a la empresa por cualquiera de los motivos mencionados con anterioridad; pues sirve para conocer las fallas administrativas que de otra forma se conocerían ha destiempo. Si la entrevista se conduce adecuadamente el trabajador incluso, informará sobre los problemas que muchos de los trabajadores no dirían por temor a represalias, pues en la práctica muchos trabajadores se van por malos entendidos, fallas en la comunicación, falta de capacitación, falta de asesoramiento adecuado, etcétera., la entrevista de salida debe tender a dejar en el trabajador que sale la mejor imagen de la empresa, quizá no logre retenerlo ó no convenga hacerlo, pero si se pueden afinar las causas que lo movieron u orillaron a separase de la misma, para que estas no influyan en la imagen pública de la empresa, no obstante es necesario tener en cuenta lo siguiente.

- ❖ Analizar la posibilidad de conservar al trabajador que pretende separarse y que a juicio de la misma conviene conversar.

- ❖ Conocer las causas reales, por las que el trabajador se va, en ocasiones el trabajador informa que su retiro es por problemas de domicilio ó salario, pero en realidad se trata de descontento por malos tratos ó condiciones de trabajo; el entrevistado puede proponer iniciativas que no se atrevió a presentar mientras laboro y pueden ser de gran utilidad.

Algunas empresas usan como herramienta, un formulario ó bien un cuestionario, ya predeterminado para obtener respuestas más honesta y directas que cuando se les entrevista se privan de contestar de manera efectiva ó evitan responder, y así mismo poder establecer las salidas del trabajador y las causas que motivo la salida, a su vez tener un control historial como antecedentes, para que en un futuro poder evitar o aclarar las posibles salidas del personal. Uno de los formularios más utilizados por el Departamento de recursos humanos es¹³:

Esquema 8: Formulario de entrevista de salida

Nombre del empleado_____ Fecha de Contrato_____

Entrevistador_____ Fecha de la entrevista_____

Nombre de su supervisor_____ Departamento_____

1.- ¿Correspondió el puesto a sus expectativas? ¿Por qué sí o por qué no?_____

2.- Cual es su opinión franca y honesta sobre:

a) Supuesto de trabajo_____

b) Las condiciones de trabajo_____

c) La orientación que recibió sobre su puesto_____

d) La capacitación que se le proporcionó_____

^{13 13} William B. Werther, Jr. Keith Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill. 5° Edición. Pp. 509 Fig. 18-6.

e) Su nivel de compensación_____

f) Las prestaciones que se le
ofrecieron_____

g) El trato que usted recibió de su supervisor o
gerente_____

3.- ¿Cuál es la principal razón que lo conduce a renunciar a su puesto?

4.- ¿Cómo podría la empresa haber impedido su renuncia?

5.- ¿Qué sugerencias constructivas tiene usted para contribuir al mejoramiento
del entorno laboral de la empresa?

4. Efectos de la rotación.

4.- Efectos de la Rotación

Las empresas deben evaluar sistemáticamente a través de indicadores de productividad sus objetivos estratégicos generales; de áreas, procesos o proyectos, los objetivos de cada persona según su área de responsabilidad y evaluar las actitudes y aptitudes de todo el personal. Si esto se realiza tendrían una evaluación integral de cada empresa, la cual podríamos denominar como una medición de productividad integral que incidiría en: incremento de ventas, ampliación de mercados, incremento en utilidades y disminución de mermas y costos, etcétera. Además el conocer de todo el personal que labora en las distintas áreas de una empresa, quien realmente esta contribuyendo al logro de los objetivos estratégicos de una empresa y quien no lo esta haciendo. El tener conocimiento de estos índices puede ser la diferencia entre el éxito o fracaso.

La salida del recurso humano de la empresa normalmente no esta contemplada en los objetivos de trabajo; esta situación en la mayoría de los casos, es originada desde el proceso de reclutamiento y selección de personal. Aunado a los antepuestos, en la práctica se detecta que los responsables de administrar los recursos humanos en las organizaciones, carecen de la formación básica para dirigirlos; por lo que es necesario que las empresas capaciten a su personal de línea en áreas básicas.

4.1.- Efectos de la rotación a nivel nacional.

La carencia por parte de las empresas de un proceso de capacitación formal en la administración de recursos humanos; lleva a conflictos que generalmente concluyen en una rotación de personal, ya sea por renuncia voluntaria o despidos, que de origen pueden ser evitados; esta situación es el resultado de un proceso que viene presentándose con anterioridad, iniciando con: ausentismos prolongados, desmotivación, retrasos en las labores, “actitudes negativas, inadaptación a la empresa, influencia de problemas personales que repercuten en el desempeño del puesto y concluyen en la salida del recurso humano. Por ello, hago énfasis en que las empresas al elaborar sus programas de capacitación; prioritariamente deben contemplar una formación gerencial

básica en las áreas de: liderazgo, motivación, desarrollo profesional en la empresa, relaciones laborales, comunicación, etcétera. Pues considero que esto evitará incurrir en costos de reclutamiento, capacitación, accidentes de trabajo así como gastos de finiquitos ó liquidaciones no presupuestadas.

Reflejo de lo anterior es por ejemplo a nivel nacional; con el informe de las actividades realizadas en el periodo del 2001 – 2007 y el primer semestre del 2008, en la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajador (PROFEDET), logró los siguientes resultados:

Dentro del Primer periodo del 2008, se pudieron resolver 1,563 conciliaciones de 3,225 que se concluyeron con la recuperación de 70.1 millones de pesos, a favor de los trabajadores. El índice de Conflictos resueltos a través de la Conciliación y la Mediación en la PROFEDET, registró un nivel de 48.5%.

Por lo que respecta a los juicios resueltos favorablemente promovidos por la PROFEDET, se resolvieron 5,451 juicios de 6,353 que se concluyeron, con un porcentaje de resolución de 85.8 puntos porcentuales y se recuperaron para los trabajadores 674.7 millones de pesos.

A través de las 47 oficinas de representación y oficinas centrales, la PROFEDET, acumuló un nivel de servicio que suma 74,528 asuntos; 58,690 correspondieron a asesorías sobre derechos laborales; se dio inicio a 3,568 conciliaciones por controversias surgidas entre trabajadores y empleadores; se interpusieron 11,873 demandas ante la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje y 397 amparos en atención a los intereses de los trabajadores, en contra de laudos absolutorios y mixtos emitidos por la JF.

Cuadro 1: Porcentajes de Conflictos y Juicios resueltos por la PROFEDET primer trimestre 2008

N°	NOMBRE DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	ESTANDAR	JUNIO	%	ACUMULADO	%	VARIACIÓN
1	Porcentaje de conflictos resueltos a través de la Conciliación y la Mediación en la PROFEDET	Porcentaje	60%	$\frac{277^{[1]}}{609^{[1]}}$	45.5%	$\frac{1,563^{[2]}}{3,225^{[2]}}$	48.5%	-11.5%
2	Porcentaje de juicios resueltos favorablemente promovidos por la PROFEDET	Porcentaje	87.0%	$\frac{1,516^{[3]}}{1,658^{[3]}}$	91.4%	$\frac{5,451^{[4]}}{6,353^{[4]}}$	85.5%	-1.2%

Cuadro 2: Procuraduría Federal de la Defensa de Trabajo Acciones Resueltas Favorablemente 2001-2008

PROCURADURIA FEDERAL DE LA DEFENSA DELTRABAJO ACCIONES RESUELTAS FAVORABLEMENTE 2001-2008														
ATENDIDOS	AÑO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
ASESORIAS	2001	8,790	5,606	7,190	6,875	7,051	9,695	5,834	6,751	7,120	6,616	5,959	5,568	83,055
	2002	4,687	6,687	5,119	4,884	9,191	8,024	5,521	5,903	6,367	5,707	6,048	5,595	73,733
	2003	4,847	7,209	5,269	4,941	6,230	7,405	5,403	7,206	5,523	6,198	6,698	6,289	73,218
	2004	4,589	7,857	6,125	5,545	6,474	7,009	4,421	6,687	4,929	5,545	5,561	9,076	73,818
	2005	6,359	7,993	6,116	5,826	8,716	9,205	6,772	6,112	5,535	6,122	5,547	7,795	82,098
	2006	5,648	6,864	6,614	6,729	7,047	10,590	5,762	8,302	6,585	7,023	8,164	6,384	85,712
	2007	10,288	7,568	7,866	7,029	9,400	11,959	7,020	8,240	8,304	8,085	7,704	6,220	99,683
	2008	8,271	8,346	7,599	8,572	12,301	13,590						(7)	58,679
CONCILIACIONES	2001	338	416	379	401	515	571	428	470	599	504	455	346	5,422
	2002	429	451	349	325	338	565	322	426	428	352	361	240	4,586
	2003	414	400	345	359	324	445	404	315	421	398	696	504	5,025
	2004	352	1,266	708	380	360	396	428	272	293	350	394	374	5,573
	2005	273	280	347	267	267	397	242	420	392	541	299	1,539	5,264
	2006	291	455	314	291	249	631	231	299	341	262	296	445	4,105
	2007	255	286	312	304	408	390	530	341	379	313	402	273	4,193
	2008	262	273	230	267	254	277	(1)					(2-10)	1,563
JUICIOS	2001	513	375	703	551	441	644	322	270	450	404	603	553	5,829
	2002	306	319	351	301	437	639	303	363	421	440	455	291	4,626
	2003	302	361	433	414	458	501	370	322	452	595	437	259	4,904
	2004	364	392	407	544	566	447	356	404	381	383	403	355	5,002
	2005	341	410	484	417	439	612	557	778	599	738	707	426	6,508
	2006	476	460	456	431	481	543	287	473	496	422	242	226	4,993
	2007	280	381	350	370	396	538	290	637	530	429	421	728	5,350
	2008	912	836	474	533	1,180	1,516	(3)					(4-13)	5,451
AMPAROS	2001	110	84	80	157	88	140	88	65	152	125	136	120	1,345
	2002	161	261	175	104	177	209	89	85	106	87	85	63	1,602
	2003	52	82	60	60	63	91	69	59	71	80	83	79	849
	2004	32	63	76	45	49	52	27	64	39	43	71	52	613
	2005	69	64	87	57	97	94	81	33	47	71	61	71	832
	2006	55	88	51	50	59	47	56	51	74	39	28	33	631
	2007	49	23	30	31	23	35	16	22	29	35	35	9	337
	2008	33	36	49	26	26	30						(16)	200
TOTALES	2001	9,751	6,481	8,352	7,984	8,095	11,050	6,672	7,556	8,321	7,649	7,153	6,587	95,651
	2002	5,583	7,718	5,994	5,614	10,143	9,437	6,235	6,777	7,322	6,586	6,949	6,189	84,547
	2003	5,615	8,052	6,107	5,774	7,075	8,442	6,246	7,902	6,467	7,271	7,914	7,131	83,996
	2004	5,337	9,578	7,316	6,514	7,449	7,904	5,232	7,427	5,642	6,321	6,429	9,857	85,006
	2005	7,042	8,747	7,034	6,567	9,519	10,308	7,652	7,343	6,573	7,472	6,614	9,831	94,702
	2006	6,470	7,867	7,435	7,501	7,836	11,811	6,336	9,125	7,496	7,746	8,730	7,088	95,441
	2007	10,872	8,258	8,558	7,734	10,227	12,922	7,856	9,240	9,242	8,862	8,562	7,230	109,563
	2008	9,478	9,491	8,352	9,398	13,761	15,413						(19)	65,893
		50,670	56,701	50,796	47,688	60,344	71,874	46,229	55,370	51,063	51,907	52,351	53,913	648,906

Cuadro 3: Procuraduría Federal de la Defensa de Trabajo Acciones Iniciadas 2001-2008

PROCURADURIA FEDERAL DE LA DEFENSA DELTRABAJO ACCIONES INICIADAS 2001-2008														
ATENDIDOS	AÑO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
ASESORIAS	2001	9,821	6,636	8,087	7,774	7,956	10,899	6,375	7,689	8,103	7,507	6,708	6,130	93,685
	2002	5,101	6,974	5,802	5,483	9,822	8,587	5,994	6,527	7,039	6,390	6,660	6,156	80,535
	2003	5,310	7,999	5,874	5,502	6,818	8,203	6,027	8,021	6,235	6,802	7,535	7,085	81,411
	2004	5,066	8,632	6,853	6,175	7,056	7,774	4,888	7,455	5,495	6,200	6,256	9,632	81,482
	2005	6,838	8,617	6,755	6,311	9,331	9,840	7,129	6,643	6,079	6,698	6,022	8,258	88,521
	2006	5,642	6,867	6,612	6,754	7,045	10,559	5,834	8,210	6,581	7,024	8,164	6,384	85,676
	2007	10,288	7,574	7,867	7,031	9,402	11,959	7,022	8,243	8,308	8,085	7,705	6,222	99,706
	2008	8,272	8,347	7,600	8,575	12,302	13,594						(5)	58,690
CONCILIACIONES	2001	793	866	796	862	1,015	1,184	735	929	1,130	957	875	620	10,762
	2002	850	981	727	711	759	1,130	614	903	770	722	776	481	9,424
	2003	757	858	743	746	729	1,005	767	779	774	790	1,135	778	9,861
	2004	862	1,670	1,121	779	981	834	646	784	609	844	745	656	10,531
	2005	765	778	765	639	693	933	580	773	762	924	622	1,760	9,994
	2006	701	818	709	668	573	1,003	577	783	800	627	733	497	8,489
	2007	750	603	698	633	763	771	739	795	774	622	760	376	8,284
	2008	600	537	502	629	619	681						(8)	3,568
JUICIOS	2001	856	759	739	655	721	751	489	705	788	779	821	536	8,599
	2002	623	873	866	800	671	720	533	866	898	866	754	598	9,068
	2003	599	997	827	770	773	864	621	826	875	790	867	542	9,351
	2004	651	916	882	751	737	793	503	820	752	882	746	596	9,029
	2005	633	879	779	705	952	900	630	769	890	902	670	676	9,385
	2006	648	840	899	871	877	1,008	642	977	1,298	1,055	831	579	10,525
	2007	715	941	1,100	960	1,073	1,175	939	1,403	1,503	1,577	1,651	1,382	14,419
	2008	1,609	1,933	1,641	1,871	2,198	2,621						(11)	11,873
AMPAROS	2001	241	183	143	183	159	197	116	160	185	145	132	95	1,939
	2002	160	182	165	151	108	172	83	106	125	131	158	99	1,640
	2003	113	169	178	174	150	121	105	86	123	121	118	69	1,527
	2004	77	90	106	120	115	175	91	85	113	120	157	108	1,357
	2005	102	141	158	128	128	103	97	82	96	126	90	87	1,338
	2006	82	102	99	109	92	78	69	67	87	116	43	51	995
	2007	78	63	75	57	84	96	36	54	67	61	97	56	824
	2008	46	69	74	57	56	95						(14)	397
TOTALES	2001	11,711	8,444	9,765	9,474	9,851	13,031	7,715	9,483	10,206	9,388	8,536	7,381	114,985
	2002	6,734	9,010	7,560	7,145	11,360	10,609	7,224	8,402	8,832	8,109	8,348	7,334	100,667
	2003	6,779	10,023	7,622	7,192	8,470	10,193	7,520	9,712	8,007	8,503	9,655	8,474	102,150
	2004	6,656	11,308	8,962	7,825	8,889	9,576	6,128	9,144	6,969	8,046	7,904	10,992	102,399
	2005	8,338	10,415	8,457	7,783	11,104	11,776	8,436	8,267	7,827	8,650	7,404	10,781	109,238
	2006	7,073	8,627	8,319	8,402	8,587	12,648	7,122	10,037	8,766	8,822	9,771	7,511	105,685
	2007	11,831	9,181	9,740	8,681	11,322	14,001	8,736	10,495	10,652	10,345	10,213	8,036	123,233
	2008	10,527	10,886	9,817	11,132	15,175	16,991						(17)	74,528
		69,649	67,008	60,425	56,502	69,583	81,834	52,881	65,540	61,259	61,863	61,831	60,509	758,357

Cuadro 4: Procuraduría Federal de la Defensa de Trabajo Acciones Concluidas 2001-2008

PROCURADURIA FEDERAL DE LA DEFENSA DELTRABAJO ACCIONES CONCLUIDAS 2001-2008														
ATENDIDOS	AÑO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
ASESORIAS	2001	9,372	6,070	7,674	7,453	7,560	10,307	6,243	7,340	7,745	7,165	6,452	5,981	89,362
	2002	5,122	7,015	5,823	5,479	9,820	8,625	5,936	6,581	7,044	6,389	6,656	6,179	80,669
	2003	5,327	7,997	5,871	5,485	6,813	8,208	6,021	8,025	6,237	6,804	7,540	7,084	81,412
	2004	5,058	8,640	6,847	6,172	7,059	7,772	4,897	7,452	5,493	6,195	6,257	9,630	81,472
	2005	6,839	8,621	6,746	6,296	9,328	9,830	7,132	6,634	6,082	6,697	6,044	8,264	88,513
	2006	5,648	6,864	6,615	6,729	7,047	10,592	5,762	8,306	6,588	7,025	8,164	6,384	85,724
	2007	10,288	7,574	7,867	7,031	9,402	11,959	7,022	8,243	8,308	8,085	7,705	6,222	99,706
	2008	8,272	8,347	7,600	8,575	12,302	13,594						(6)	58,690
CONCILIACIONES	2001	734	871	765	852	897	1,115	840	902	1,174	998	973	701	10,822
	2002	816	912	754	716	693	1,079	616	885	858	757	704	505	9,295
	2003	721	849	768	692	648	891	729	780	852	791	1,109	820	9,650
	2004	712	1,786	1,086	831	770	836	736	731	726	819	719	878	10,630
	2005	735	681	786	699	645	901	539	813	818	978	673	1,890	10,158
	2006	616	906	616	698	536	1,008	493	680	1,075	548	527	648	8,351
	2007	464	554	625	524	672	680	694	585	704	551	626	503	7,182
	2008	469	520	508	537	582	609						(2-9)	3,225
JUICIOS	2001	778	548	926	729	715	863	463	433	676	651	879	737	8,398
	2002	434	479	538	439	625	1,246	428	489	607	621	621	442	6,969
	2003	437	553	632	639	655	679	511	495	617	912	694	445	7,269
	2004	605	683	759	801	797	736	539	698	604	674	589	541	8,026
	2005	545	634	749	744	651	909	759	1,017	951	1,111	1,218	687	9,975
	2006	647	654	681	668	746	813	455	679	728	708	403	340	7,522
	2007	417	710	600	537	599	723	469	947	901	633	551	811	7,898
	2008	1,068	973	593	675	1,386	1,658						(4-12)	6,353
AMPAROS	2001	156	155	138	196	201	198	130	115	232	181	206	154	2,062
	2002	230	324	230	133	252	408	141	156	195	136	148	109	2,462
	2003	86	119	128	97	103	143	122	91	125	140	125	121	1,400
	2004	55	108	129	81	97	91	53	118	89	77	107	86	1,091
	2005	91	117	135	81	130	142	108	51	73	109	99	110	1,246
	2006	78	122	88	106	77	80	85	71	110	92	37	44	990
	2007	69	39	59	45	34	42	25	36	43	49	51	18	510
	2008	51	51	69	48	55	54						(15)	328
TOTALES	2001	11,040	7,644	9,503	9,230	9,373	12,483	7,676	8,790	9,827	8,995	8,510	7,573	110,644
	2002	6,602	8,730	7,345	6,767	11,390	11,358	7,121	8,111	8,704	7,903	8,129	7,235	99,395
	2003	6,571	9,518	7,399	6,913	8,219	9,921	7,383	9,391	7,831	8,647	9,468	8,470	99,731
	2004	6,430	11,217	8,821	7,885	8,723	9,435	6,225	8,999	6,912	7,765	7,672	11,135	101,219
	2005	8,210	10,053	8,416	7,820	10,754	11,782	8,538	8,515	7,924	8,895	8,034	10,951	109,892
	2006	6,989	8,546	8,000	8,201	8,406	12,493	6,795	9,736	8,501	8,373	9,131	7,416	102,587
	2007	11,238	8,877	9,151	8,137	10,707	13,404	8,210	9,811	9,956	9,318	8,933	7,554	115,296
	2008	9,860	9,891	8,770	9,835	14,325	15,915						(18)	68,596
		57,080	64,585	58,635	54,953	67,572	80,876	51,948	63,353	59,655	59,896	59,877	60,334	738,764

La Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo (PROFEDET), asumió para la presente administración el siguiente objetivo Institucional: Procurar la Justicia Laboral en defensa de los trabajadores de forma Gratuita, Expendida, Honesta y Cálida.

Las estrategias implementadas por la PROFEDET, impulsarán la procuración de justicia y la defensa laboral de los derechos de los trabajadores y sus organizaciones sindicales, mediante procedimientos, criterios, condiciones y asesorías que aseguren su gratuidad, eficacia, calidez y equidad. Promueve la cultura de la prevención, privilegiando la conciliación y la medición como formas de solución expedita de los conflictos y de ser necesario la representación de los trabajadores, beneficiarios y sus sindicatos ante los tribunales a fin de consolidar un sistema jurídico laboral reconocido por su imparcialidad y apego a la legalidad en materia de procuración de justicia laboral, con la capacidad de transformación para la defensa efectiva del trabajo.

Sus líneas de acción asociadas son las siguientes:

- Fortalecer el valor agregado del personal, a partir del impulso de un liderazgo compartido, una mayor productividad, formación y desarrollo del personal.
- Incrementar el valor del servicio al cliente, mediante acciones de retención y satisfacción del usuario.

El avance del Programa Anual de la PROFEDET, durante el primer semestre del 2008, fue del 68% en asuntos iniciados y resueltos favorablemente y en los concluidos del 67%. Con la resolución de 7,014 conciliaciones y juicios a través de los convenios, se recuperaron 744.8 millones de pesos a favor de los trabajadores que solicitaron la intervención del Órgano Desconcentrado.

Cuadro 5: Acciones de la PROFEDET 2001-2008

ACCIONES	CONCEPTO	PROGRAMADO ANUAL	REALIZADO A JUNIO	AVANCE DEL PROGRAMA
ASESORIAS	INICIADAS	88,048	58,690 <input type="text" value="5"/>	67%
	CONCLUIDAS	88,024	58,690 <input type="text" value="6"/>	67%
	RESUELTAS FAVORABLEMENTE	87,018	58,679 <input type="text" value="7"/>	67%
CONCILIACIONES	INICIADAS	9,913	3,568 <input type="text" value="8"/>	36%
	CONCLUIDAS	6,931	3,225 <input type="text" value="9"/>	47%
	RESUELTAS FAVORABLEMENTE	4,373	1,563 <input type="text" value="10"/>	36%
	MONTOS ECONÓMICOS(millones de pesos)		70.1	
JUICIOS	INICIADO	9,419	11,873 <input type="text" value="11"/>	126%
	CONCLUIDOS	5,958	6,353 <input type="text" value="12"/>	107%
	RESUELTOS FAVORABLEMENTE	5,181	5,451 <input type="text" value="13"/>	105%
	MONTOS ECONÓMICOS(millones de pesos)		674.7	
AMPAROS	INICIADOS	1,464	397 <input type="text" value="14"/>	27%
	CONCLUIDO	1,093	328 <input type="text" value="15"/>	30%
	RESUELTOS FAVORABLEMENTE	618	200 <input type="text" value="16"/>	32%
TOTALES	INICIADO	108,844	74,528 <input type="text" value="17"/>	68%
	CONCLUIDO	102,006	68,596 <input type="text" value="18"/>	67%
	RESUELTOS FAVORABLEMENTE	97,190	65,893 <input type="text" value="19"/>	68%
	MONTOS ECONÓMICOS(millones de pesos)		\$744.8	

Este cuadro refleja, lo que respecta al cumplimiento de las metas acumuladas a junio, las asesorías y juicios superaron su programa iniciado, concluido y resuelto favorablemente; no así las conciliaciones y amparos. Sumando las acciones, el objetivo es superado en un 34% los asuntos iniciados, 31% los concluidos y 32% los resueltos favorablemente.

En cuanto a las asesorías dentro del periodo enero-junio del 2008, se han proporcionado 58,690 asesorías sobre los derechos laborales, el 59% en las oficinas centrales y el 41% en las 47 representaciones foráneas; se destaca la contribución de las orientaciones telefónicas, por esta vía se atendió el 29% del servicio. Con estas acciones se han favorecido a 54,382 trabajadores y 4,308 beneficiarios. Del total, el 62% de las personas que acudieron a solicitar el servicio de asesoría, son trabajadores de las empresas: por contrato ó concesión federal, administración directa ó descentralizada, productora de alimentos, zonas federales, elaboración de bebidas y textil; el 33% fueron asuntos de competencia local, canalizados a instancias gratuitas para su atención; el 5% restante son de la petroquímica, automotriz, química, eléctrica, entre otras.

Los principales motivos de conflicto por los que se acudieron a solicitar el servicio de asesoría durante el periodo, enero-junio del 2008 fueron las aportaciones, que significaron el 31%, despidos el 20%, prestaciones el 13%, pago de reparto de utilidades el 11%, pensiones por IVCN riesgo de trabajo 8% (implementado por el IMSS como el seguro de Invalidez, Vejez, Cesantía en Edad Avanzada y Muerte, esquema que esta diseñado para operar como un sistema de pensiones de beneficios, definidos parcialmente fondeado, invirtiéndose de acuerdo a la Ley del Seguro Social las reservas que se generan año con año , para la llegada la edad del retiro de los trabajadores y poder cumplir con el pago de las pensiones), designación de beneficiarios el 6% y el resto de los motivos fue del menos 7%.

Cuadro 6: Asesorías por Motivo del Conflicto Enero-Junio 2008

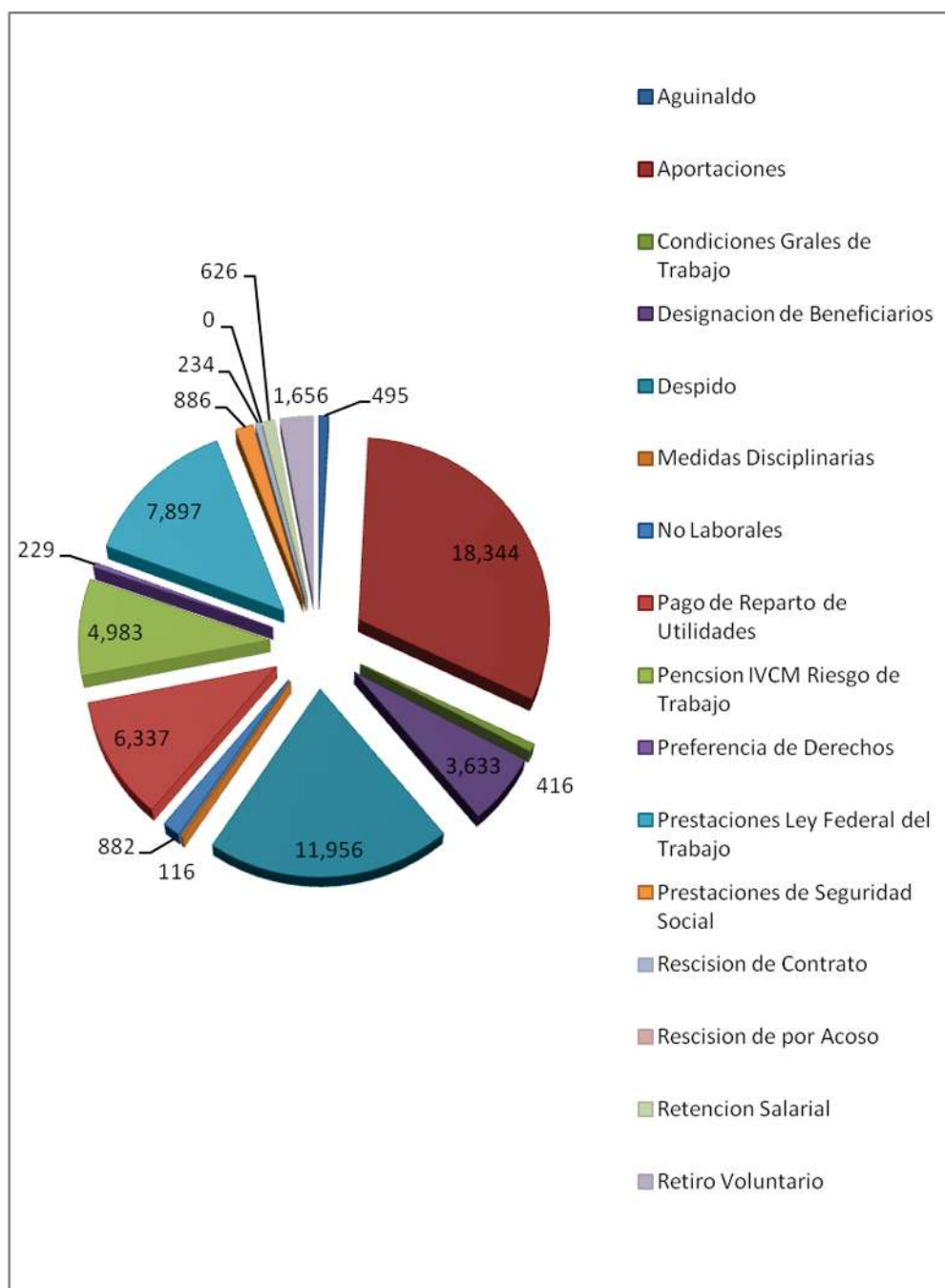
Asesorías por Motivo del Conflicto Enero-Junio 2008	
Aguinaldo	495
Aportaciones	18,344
Condiciones Generales de Trabajo	416
Designación de Beneficiarios	3,633
Despido	11,956
Medidas Disciplinarias	116
No Laborales	882
Pago de Reparto de Utilidades	6,337
Pensión IVCM Riesgo de Trabajo	4,983
Preferencia de Derechos	229
Prestaciones Ley Federal del Trabajo	7,897
Prestaciones de Seguridad Social	886
Rescisión de Contrato	234
Rescisión de por Acoso	0
Retención Salarial	626
Retiro Voluntario	1,656

Nota: el motivo de conflicto NO LABORAL son los reembolsos de gastos médicos, juicio in-testamentario, negligencia médica, daños y perjuicios, entre otros.

Esta tabla representan aquellas asesorías, que se impartieron a nivel nacional por motivos de conflictos dentro del periodo correspondiente del primer semestre del 2008, en los cuales los rubros que se mencionaron, el que tuvo una minoría o fue nula la necesidad de una asesoría, fue el de la Rescisión por Acoso y el de mayor índole fueron las causas de las Aportaciones por las relaciones que subsecuentemente se tienen en brindar un servicio y se espera una compensación, a su vez el que sigue es el del Despido, que pudo llegar hacer de manera justificada o injustificada¹⁴.

A continuación presentaremos gráficamente los datos correspondientes a las asesorías que fueron por motivos de conflicto.

¹⁴ Fuente: PROFEDET, Sistema Integral de Procuración de la Defensa del Trabajo

Gráfica 1: Representación de los datos correspondientes a las Asesorías por motivos de Conflicto 2008.

En la conciliación, dentro de su proceso, a nivel nacional se iniciaron 3,568 conciliaciones se concluyeron 3,225 y resultaron favorables 1,563. Sumando los tres conceptos de entidades federativas que aportaron el 92% y las oficinas centrales el 8%. Del total se iniciaron el 80% y fueron con las empresas: por contrato ó concesión federal, Administración Directa ó Descentralizada, Productora de Alimentos, Elaboración de Bebidas, Zonas Federales, Petroquímica, Automotriz y Textil; el 8% correspondieron a los asuntos de

competencia local; el 12% corresponde a la Minera, Azucarera, Hulero y Química, entre otras.

En el proceso de conciliación los motivos de conflicto más frecuentes fueron: los despidos, representando el 45%, las prestaciones 17%, el retiro voluntario 13%, las aportaciones 5%, los demás motivos de conflicto contribuyeron con menos del 4%.

Nota: el motivo de conflicto NO LABORAL son los reembolsos de gastos médicos, juicio in-testamentario, negligencia médica, daños y perjuicios, entre otros.

Cuadro 7: Conciliación de los Motivos del Conflicto Enero-Junio 2008.

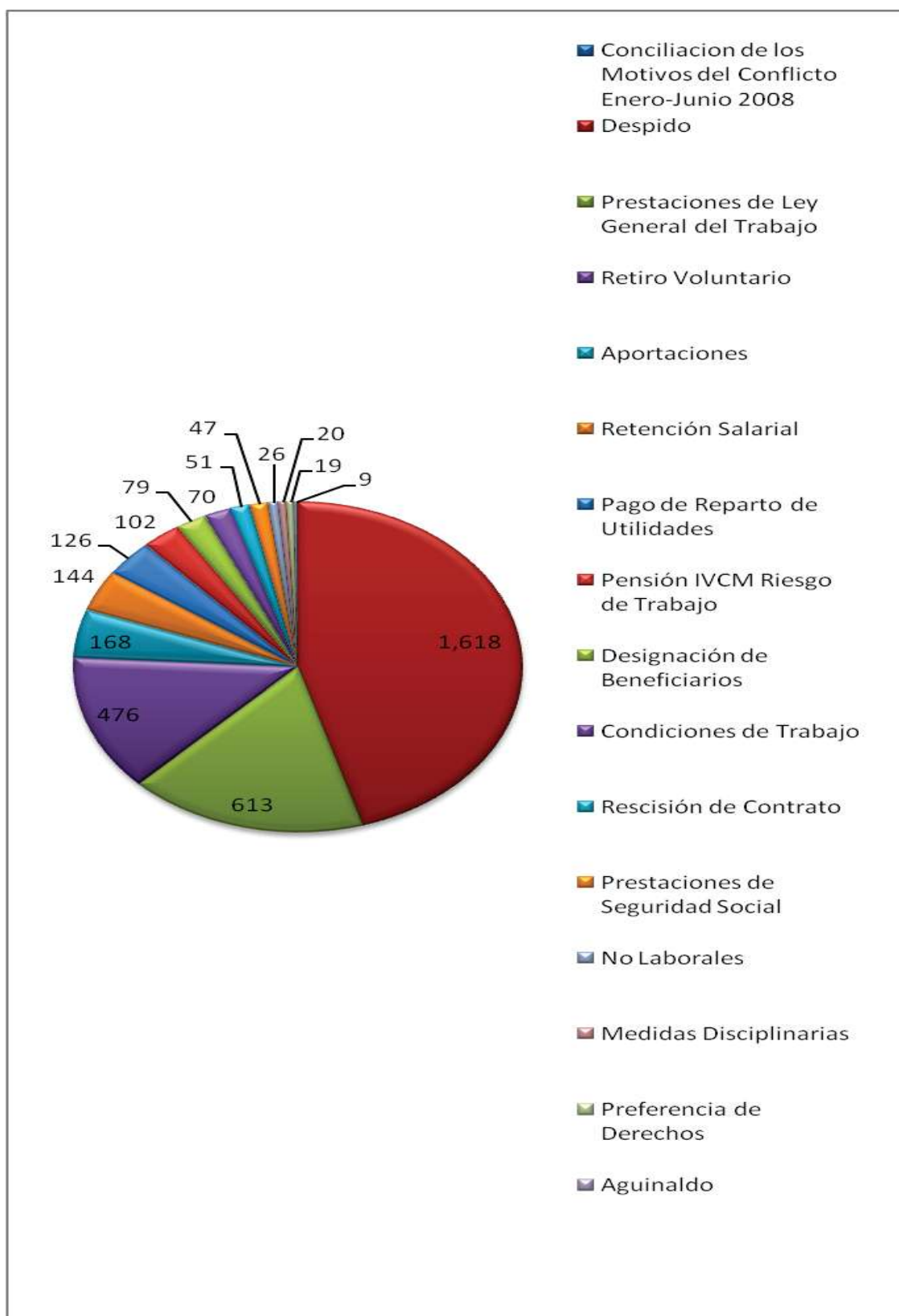
Conciliación de los Motivos del Conflicto Enero-Junio 2008	
Despido	1,618
Prestaciones de Ley General del Trabajo	613
Retiro Voluntario	476
Aportaciones	168
Retención Salarial	144
Pago de Reparto de Utilidades	126
Pensión IVCM Riesgo de Trabajo	102
Designación de Beneficiarios	79
Condiciones de Trabajo	70
Rescisión de Contrato	51
Prestaciones de Seguridad Social	47
No Laborales	26
Medidas Disciplinarias	20
Preferencia de Derechos	19
Aguinaldo	9

En cuanto a las conciliaciones presentadas dentro del primer semestre del 2008, se asumió como el rubro de mayor grado de los motivos de conflicto, el del Despido anteriormente mencionado dentro de las asesorías y posteriormente fueron las Prestaciones de la Ley General de Trabajo.

Cuadro 8: Asesorías por Motivo del Conflicto 2007 hasta el primer semestre 2008

ASESORIAS POR MOTIVO DEL CONFLICTO																	
Periodo	Total	Agualdo	Aportaciones	Condiciones Generales de Trabajo	Designación de Beneficiarios	Despido 2	Medidas Disciplinarias	No Laborales	Pago de Reparto de Utilidades	Pensión IVCM Riesgo de Trabajo	Preferencia de Derechos	Prestaciones Ley Federal del Trabajo	Prestaciones de Seguridad Social	Rescisión de Contrato 3	Rescisión por Acoso	Retención Salarial	Retiro Voluntario
2007	99,706	2,316	6,654	3,712	6,539	25,636	353	1,743	6,750	13,775	609	15,074	10,929	525	4	1,454	3,633
Enero	10,288	1,197	256	401	605	2,589	45	231	43	1,806	89	1,711	692	44	0	206	373
Febrero	7,574	225	249	358	583	1,963	25	174	31	1,299	61	1,279	803	49	1	144	330
Marzo	7,867	45	314	285	659	2,307	35	181	32	1,158	56	1,522	786	29	1	109	348
Abril	7,031	9	331	300	510	2,058	31	136	60	1,057	46	1,364	700	34	0	80	315
Mayo	9,402	4	454	319	545	2,404	20	162	1,553	1,167	47	1,285	891	80	0	134	337
Junio	11,959	4	541	373	606	2,200	37	166	3,988	1,198	50	1,294	948	98	0	117	339
Julio	7,022	0	450	228	427	2,119	35	124	643	944	39	1,059	620	19	0	81	234
Agosto	8,243	2	563	260	590	2,332	20	136	209	1,103	55	1,194	1,254	27	1	154	343
Sep.	8,308	0	705	344	564	2,114	26	123	91	1,179	36	1,257	1,356	81	0	147	285
Octubre	8,085	3	795	280	597	2,150	28	103	45	1,007	46	1,124	1,483	29	0	111	284
Nov.	7,705	30	668	297	534	1,908	29	114	31	1,198	56	1,116	1,333	27	0	109	255
Dic.	6,222	797	1,328	267	319	1,492	22	93	24	659	28	869	63	8	1	62	190
2008	58,690	495	18,344	416	3,633	11,956	116	882	6,337	4,983	229	7,897	886	234	0	626	1,656
Enero	8,272	387	2,394	61	524	2,182	20	129	11	718	25	1,234	168	23	0	142	254
Febrero	8,347	39	2,780	77	583	2,041	21	150	32	804	46	1,228	163	30	0	95	258
Marzo	7,600	17	2,586	72	578	1,722	26	155	26	766	42	1,117	97	21	0	95	280
Abril	8,575	24	2,987	68	615	1,959	12	140	54	867	49	1,201	157	46	0	106	290
Mayo	12,302	25	3,523	74	625	2,170	15	126	2,784	851	32	1,487	144	59	0	106	281
Junio	13,594	3	4,074	64	708	1,882	22	182	3,430	977	35	1,630	157	55	0	82	293

Gráfica 2: Representación de las Asesorías por Motivo del Conflicto 2007 hasta el primer semestre 2008



A nivel nacional se iniciaron 11,873 juicios, se concluyeron 6,353 y resultaron favorables 5,451. Así, las 47 procuradurías iniciaron el 81% de juicios de demanda, concluyeron y resolvieron favorablemente el 90%; el Distrito Federal inicio el 19%, concluyo y resolvió satisfactoriamente el 10%. Del total de juicios interpuestos, el 92.6% son en contra de tres ramas industriales: Contrato o Concesión Federal, Administración Directa Descentralizada y Zonas Federales; el 0.3% fue de competencia local: el 7.1% correspondió a las demás ramas industriales como la Textilera, Eléctrica, Productora de Alimentos, Petroquímica y Elaboración de Bebidas, entre otras.

Con lo que representa a los juicios iniciados, los motivos de conflicto más frecuentes, fueron las aportaciones, representaron el 69%, le siguieron la designación de beneficiarios con el 11%, las prestaciones y despidos con el 6% y las pensiones por IVCM riesgos de trabajo con el 5%; los demás conflictos significaron menos del 2%.

Cuadro 9: Juicios de los Motivos del Conflicto Enero-Junio 2008

Juicios de los Motivos del Conflicto Enero-Junio 2008	
Aguinaldo	6
Aportaciones	8,199
Condiciones Generales de Trabajo	16
Designación de Beneficiarios	1,269
Despido	740
Medidas Disciplinarias	15
No Laborales	12
Pago de Reparto de Utilidades	16
Pensión IVCM Riesgo de Trabajo	588
Preferencia de Derechos	72
Prestaciones Ley Federal de Trabajo	769
Prestaciones de Seguridad Social	68
Rescisión de Contrato	36
Rescisión por Acoso	0
Retención Salarial	58
Retiro Voluntario	9

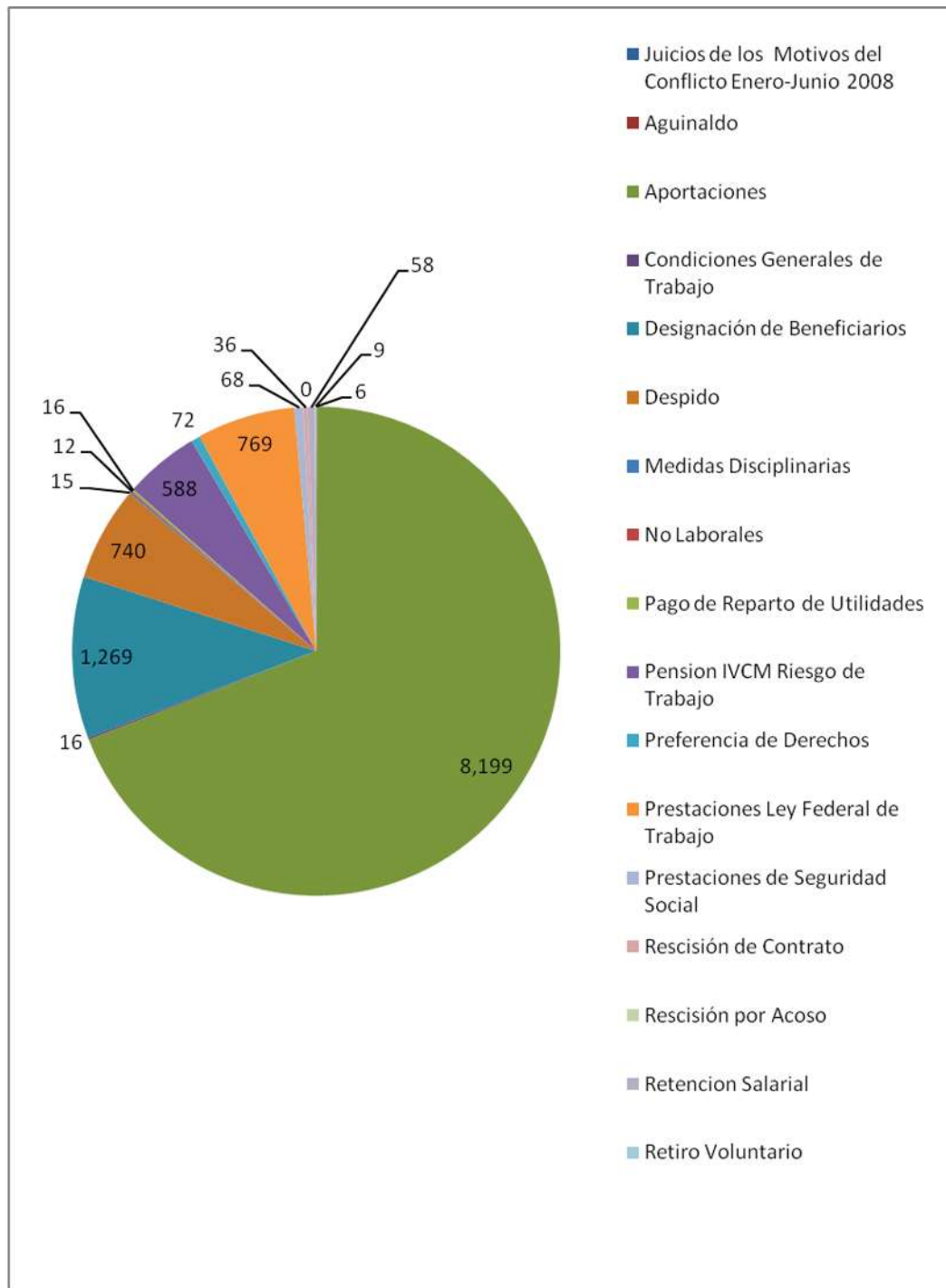
En el recuadro de los juicios de los motivos del conflicto dentro del primer semestre del año 2008, el de mayor importancia fueron las Aportaciones correspondientes y a su vez otro de los motivos de juicio de gran importancia fue el de la Designación de Beneficiarios.

Cuadro 10: Juicios por Motivo Conflicto

JUICIOS POR MOTIVO CONFLICTO																	
Periodo	Total	Aguinaldo	Aportaciones	Condiciones Generales de Trabajo	Designación de Beneficiarios	Despido	Medidas Disciplinarias	No Laborales	Pago de Reparto de Utilidades	Pensión IVCM Riesgo de Trabajo	Preferencia de Derechos	Prestaciones Ley Federal del Trabajo	Prestaciones de Seguridad Social	Rescisión de Contrato	Rescisión por Acoso	Retención Salarial	Retiro Voluntario
2007	14,419	4	2,790	56	2,277	1,326	48	2	29	1,338	154	946	5,290	33	0	78	48
Enero	715	0	80	2	153	91	5	0	0	96	7	61	210	1	0	5	4
Febrero	941	1	69	6	234	110	1	0	0	107	28	86	286	7	0	2	4
Marzo	1,100	2	120	9	184	104	7	0	0	105	16	96	441	2	0	8	6
Abril	960	0	114	4	189	105	2	0	0	117	21	84	308	2	0	6	8
Mayo	1,073	0	130	4	182	120	1	0	2	124	16	76	395	8	0	10	5
Junio	1,175	0	203	4	222	114	1	0	3	96	8	66	448	2	0	6	2
Julio	939	0	92	5	148	101	6	1	2	101	7	51	412	1	0	8	4
Agosto	1,403	0	194	4	196	140	5	0	6	126	12	76	630	6	0	6	2
Sep.	1,503	0	226	6	252	117	8	0	10	154	11	84	623	3	0	7	2
Octubre	1,577	0	310	2	185	131	7	1	2	104	13	91	719	0	0	6	6
Nov.	1,651	0	323	2	203	90	2	0	0	108	7	95	811	0	0	8	2
Dic.	1,382	1	929	8	129	103	3	0	4	100	8	80	7	1	0	6	3
2008	11,873	6	8,199	16	1,269	740	15	12	16	588	72	769	769	36	0	58	9
Enero	1,609	0	1,054	3	202	110	3	0	0	94	14	102	102	1	0	13	1
Febrero	1,933	1	1,313	1	210	115	3	4	3	102	6	133	133	10	0	14	2
Marzo	1,641	1	1,093	2	210	124	1	1	0	77	9	104	104	4	0	5	3
Abril	1,871	2	1,272	3	213	117	3	1	2	92	17	123	123	8	0	3	2
Mayo	2,198	1	1,541	2	201	134	3	5	2	103	17	158	158	6	0	15	1
Junio	2,621	1	1,926	5	233	140	2	1	9	120	9	149	149	7	0	8	0

A continuación se representaran los juicios por motivos de conflicto gráficamente:

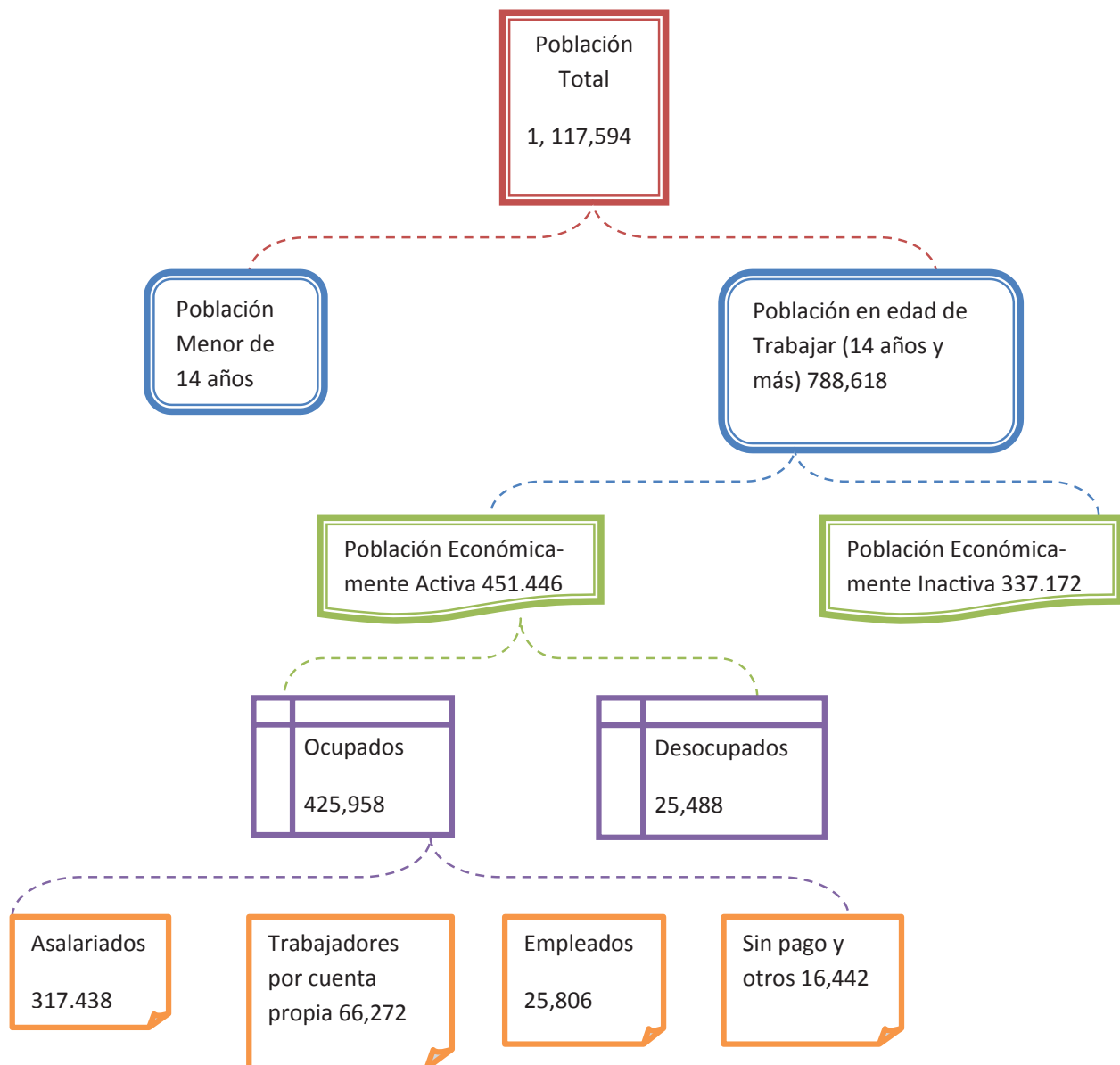
Gráfica 3: Representación de los Juicios por motivos de Conflicto.



4.2 La Rotación de personal en el estado de Aguascalientes

¹⁵Se realizó una investigación en las juntas federal y local de conciliación y arbitraje en la ciudad de Aguascalientes, la cual consistió en revisar algunos expedientes dentro del primer trimestre de evaluación sobre la distribución económica de la población dentro del primer trimestre.

Esquema 9: Distribución económica de la población de Aguascalientes primer trimestre 2008.



¹⁵ FUENTE: STPS-INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Enero-Junio 2008

A continuación analizaremos las evoluciones que existen en el estado de Aguascalientes como una entidad que actúa con una cultura empresarial, entorno a lo económico, social y cultural de esa entidad.¹⁶

Cuadro 11: Población Nacional y de Aguascalientes primer trimestre 2008 de Personas

POBLACIÓN PRIMER TRIMESTRE 2008 DE PERSONAS							
CONCEPTO	NACIONAL			AGUASCALIENTES			PARTICIPACIÓN B/A (%)
	Total (A)	Hombres (%)	Mujeres (%)	Total (B)	Hombres (%)	Mujeres (%)	
Población Total (PT)	106,352,864	48.0	52.0	1,117,594	48.1	51.9	1.1
<i>Población menor de 14 años (Menores)</i>	<i>29,543,890</i>	<i>50.7</i>	<i>49.3</i>	<i>328,976</i>	<i>50.5</i>	<i>49.5</i>	<i>1.1</i>
<i>Población en edad de trabajar (PET)</i>	<i>76,808,974</i>	<i>46.9</i>	<i>53.1</i>	<i>788,618</i>	<i>47.1</i>	<i>52.9</i>	<i>1.0</i>
Población Económicamente Inactiva (PEI)	31,708,953	25.0	75	337,172	25.3	74.7	1.1
Población Económicamente Activa (PEA)	45,100,021	62.3	37.7	451,446	63.3	36.7	1.0
Ocupados	43,320,677	62.4	37.6	425,958	63.3	36.7	1.0
Desocupados	1,779,344	60.3	39.7	25,488	64.1	35.9	1.4
Tasas Laborales (por cientos)							
<i>Tasa Neta de Participación, TNT (PEA/PET)</i>	58.72%	78.0%	41.7%	57.2%	77.0%	39.7%	
<i>Tasa de desocupación, TDA (Desocupados/PEA)</i>	3.95%	3.80%	4.20%	5.6%	5.7%	5.5%	

-Población Total (PT); se refiere a las personas que se encuentran captadas por las encuestas, estatales y a través del INEGI quien se encarga de eliminar las fluctuaciones derivadas de los errores de muestreo inherentes a toda encuesta.

-Población Menor de 14 años; se reconoce que fueron encuestados y son aquellos que no tienen ninguna actividad laboral que puede llegar ser compensado por una remuneración económica.

-Población en edad de Trabajar (PET) o Población mayor de 14 años; son aquellas personas que por rebasar una edad especificada (14 años), se considera aptas para trabajar, a las que en la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo se les investiga su situación ocupacional, mediante la aplicación de un cuestionario básico de empleo. De acuerdo con criterios establecidos en algunos países desarrollados la población en edad de trabajar es la que se sitúa entre los 15 y 64 años, y en otros a partir de los 16 años. En la ENE esta población era la de 12 años cumplidos y más.

¹⁶ Fuente: STPS-INEGI Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo

*Encuesta Nacional de Empleo (ENE); Instrumento estadístico, mediante el cual se conforma una base de información de población de la población de 12 años y más de edad sobre las características ocupacionales y de desocupación, así como otras variables demográficas y económicas que permiten profundizar el análisis del ámbito laboral. Sus resultados son representativos al nivel nacional y estatal y clasificado por sexo, grado de escolaridad, grupos de esas, etc. La encuesta la levanto el INEGI con cobertura nacional en los años 1988 a 1999, y con cobertura nacional y estatal en 1996 y 1998. En 2005 ENE fue sustituido por la Encuesta Nacional de la Ocupación y el Empleo (ENOE).

*Encuesta Nacional de la Ocupación y Empleo; Instrumento estadístico, mediante el cual se conforma una base de información de la población de 14 años y más de edad, sobre las características ocupacionales y de desocupación, así como otras variables que permiten profundizar el análisis del ámbito laboral. Sus resultados son representativos a nivel nacional y estatal. La encuesta se levanta de manera permanente y presenta resultados periodicidad mensual y en otras cifras seleccionados por periodicidad trimestral, se constituyo en el 2005.

-Población Económicamente Inactiva (PEI); Son aquellas personas de 14 años o más que durante el periodo de referencia no tuvieron un empleo ni realizaron ninguna labor.

-Población Económicamente Activa (PEA); Son aquellas personas que durante el periodo de referencia tienen un trabajo que se les reconoce como (población ocupada) y del mismo modo son aquellas personas que buscan trabajo (población desocupada abiertas).

-Ocupados; Se les reconoce como aquellas personas que desempeñan una ocupación y reciben o no, algún tipo de bienes o servicios, en dinero o especie, por parte de la unidad económica por la cual trabajan.

-Desocupados; Son aquellos sujetos que aunque no pertenezcan a ninguna organización o empresa buscan la manera de incorporarse, están disponibles para un empleo.

-Tasa Neta de la Participación (TNP); Porcentaje de la proporción de la Población Activa (PEA) con respecto a la Población de 14 años y más.

-Tasa de Desocupación Abierta (TDA); Es la proporción de personas desocupadas o desempleadas abiertas con respecto a la población económicamente activa.

Cuadro 12: Ocupación Nacional y de Aguascalientes primer trimestre 2008 Personas.

OCUPACIÓN PRIMER TRIMESTRE 2008 DE PERSONAS							
CONCEPTO	NACIONAL			AGUASCALIENTES			PARTICIPACIÓN B/A (%)
	Total (A)	Hombres (%)	Mujeres (%)	Total (B)	Hombres (%)	Mujeres (%)	
Ocupados por rama de actividad económica	43,320,677	62.4	37.6	425,958	63.3	36.7	1.0
Actividades agropecuarias	5,676,086	87.0	13.0	24,130	94.3	5.7	0.4
Industria Manufacturera	6,946,831	62.5	37.5	91,871	67.6	32.4	1.3
Industria Extractiva y Electricidad	386,361	87.8	12.2	2,207	88.6	11.4	0.6
Construcción	3,587,910	97.0	3.0	36,728	96.5	3.5	1.0
Comercio	8,686,838	49.2	50.8	82,201	56.7	43.3	0.9
Transporte y Comunicaciones	2,108,745	87.9	12.1	16,915	90.4	9.6	0.8
Otros servicios	13,423,945	46.4	53.6	142,500	47.8	52.2	1.1
Gobierno y organismos internacionales	2,140,102	63.7	36.3	29,097	58.8	41.2	1.4
No especificado	363,859	63.7	36.3	309	44.3	55.7	0.1
Ocupados por nivel de ingreso	43,320,677	62.4	37.6	425,958	63.3	36.7	1.0
No recibe ingresos	3,637,731	52.5	47.5	16,566	34.3	65.7	0.5
Menos de un S.M.	4,939,205	47.2	52.8	26,660	34.0	66.0	0.5
De 1 a 2 S.M.	9,180,606	55.3	44.7	70,715	51.9	48.1	0.8
Más de 2 a 5 S.M.	17,463,665	68.7	31.3	185,684	69.9	30.1	1.1
Más de 5 a 10 S.M.	3,793,724	71.3	28.7	32,723	71.5	28.5	0.9
Más de 10 S.M.	1,251,544	78.4	21.6	13,264	77.4	22.6	1.1
No especificado	3,054,202	66.6	33.4	80,346	67.9	32.1	2.6

-Las actividades Agropecuarias, La Agricultura, el arte, ciencia e industria que se ocupa de la explotación de plantas y animales para el uso humano. En sentido amplio, la agricultura incluye el cultivo del suelo, el desarrollo y recogida de las cosechas, la cría y desarrollo de ganado, la explotación de la

leche y la silvicultura (Cría de animales; Granja agrícola; Silvicultura; Granja avícola; Acondicionamiento del suelo; Orígenes de la agricultura; Agricultura biológica).

Las agriculturas regionales y nacionales se abordan con mayor detalle en los artículos individuales dedicados a los diferentes continentes y países.

-Las Industrias; entre industrias extractivas, manufactureras y comerciales; las primeras transformaban recursos naturales en productos utilizables por el resto de la industria, las segundas convertían estos productos en bienes de consumo o inversión y las terceras los distribuían a los consumidores¹⁷.

-Construcción; se le reconoce como una actividad primaria, que realizan las personas, para poder cubrir una necesidad y es el conjunto de procedimientos llevados a cabo para levantar diversos tipos de estructuras.

- Comercio, transporte de bienes desde un lugar a otro con el fin de intercambiarlos.

- Transporte, medio de traslado de personas ó bienes desde un lugar hasta otro. El transporte comercial moderno está al servicio del interés público e incluye todos los medios e infraestructuras implicadas en el movimiento de las personas o bienes, así como los servicios de recepción, entrega y manipulación de tales bienes. El transporte comercial de personas se clasifica como servicio de pasajeros y el de bienes como servicio de mercancías y se le reconoce como transporte público.

- Comunicación, proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes, la comunicación actual entre dos personas es el resultado de múltiples métodos de expresión desarrollados durante siglos. Los gestos, el desarrollo del lenguaje y la necesidad de realizar acciones conjuntas

¹⁷ Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® 2005 © 1993-2004 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

Hay quienes sostienen que los medios de comunicación tienden a reforzar los puntos de vista personales más que a modificarlos, y otros creen que, según quién los controle, pueden modificar decisivamente la opinión de la audiencia. En cualquier caso, ha quedado demostrado que los medios de comunicación influyen a largo plazo, de forma sutil pero decisiva, sobre los puntos de vista y el criterio de la audiencia.

-Gobierno; organización política que engloba a los individuos y a las instituciones autorizadas para formular la política pública y dirigir los asuntos del Estado. Los gobiernos están autorizados a establecer y regular las interrelaciones de las personas dentro de su territorio, las relaciones de éstas con la comunidad como un todo, y las relaciones de la comunidad con otras entidades políticas.

-Organismos Internacionales; son intergubernamentales cuando han sido creadas mediante tratados celebrados entre diversos estados, están dotadas de órganos, voluntad propia y sujetas al Derecho internacional público, tienen personalidad jurídica distinta de la de los estados miembros, su fin es tratar la cooperación permanente entre éstos en un determinado campo.

Las relaciones internacionales suponen un complejo aspecto para los países comprometidos en las relaciones con otras naciones, influidas por diversas variables, son diseñadas por los principales protagonistas de las relaciones internacionales, entre los que se incluyen dirigentes nacionales, políticos y otros agentes no dependientes del gobierno, como ciudadanos, empresas y organizaciones no gubernamentales. Todos ellos se ven afectados por acontecimientos políticos, pero también por otros factores (económicos, geográficos, culturales). Pese a ello, el principal objeto de las relaciones internacionales es analizar las relaciones entre estados.

-El salario mínimo es la cantidad de efectivo que debe recibir una persona, por su actividad desempeñada en la jornada de trabajo. Los salarios mínimos son determinados por la Comisión Nacional de Salarios Mínimos para cada zona económica que esta dividido el país. En el caso de Aguascalientes el salario mínimo es de \$49.50 y esta clasificada en zona "c".

¹⁸ En la siguiente tabla, se presentan aquellos indicadores laborales, en donde se clasifican por instituciones de gobierno, las cuales acuden aquellas personas que se encuentran activas económicamente y tienen un vínculo, en el que dichas instituciones brindan el servicio requerido o solicitado por las personas y cumpliendo así la función correspondiente por lo cual fueron constituidas.

Cuadro 13: Indicadores Laborales Nacional y de Aguascalientes

INDICADORES LABORALES			
CONCEPTO	Nacional	Aguascalientes	Mes Reportado
Trabajadores Asegurados en el IMSS, Excluye Eventuales del Campo (Número)	14,389,961	207,872	Jun-08
Incremento salarial contractual promedio en la jurisdicción Federal (por ciento)	-0.9	-0.5	Jun-08
Salario medio de cotización al IMSS (Pesos mensuales)	6,623.90	5,795.20	May-08
Procuraduría de la Defensa del Trabajo, PROFEDET (Número de Conciliaciones)			Jun-08
Iniciadas	681	13	
Concluidas	609	15	
Fondo Nacional para el Consumo de los Trabajadores, FONACOT			May-08
Créditos ejercidos (número)			
Total	563,705	11,381	
Hombres	392,359	7,951	
Mujeres	171,346	3,430	
Importe de los créditos ejercidos (miles de pesos)			
Total	4,116,180	57,399	
Hombres	3,004,215	40,576	
Mujeres	1,111,965	16,823	

¹⁹ En la siguiente tabla representara aquellas personas que fueron atendidas y colocadas, por los programas del Servicio Nacional de Empleo dentro del periodo Enero-Junio del 2008, tomando en consideración los servicios de vinculación laboral, los programas de apoyo al empleo (PAE) considerándolo

¹⁸ FUENTES: STPS; IMSS; CONASAMI; PROFEDET Y FOCACOT

¹⁹ FUENTES: STPS 1/ antes SNE por Internet y p/ cifras preliminares

como Presupuesto Federal como Estatal y el programa para el desarrollo local, siendo atendidas y colocadas cada una a nivel Nacional y Estatal como objeto de estudio que es Aguascalientes.

Cuadro 14: Programa para el Desarrollo Nacional y de Aguascalientes

Programas	Nacional		Aguascalientes		Participación porcentual Entidad/Nacional	
	Atendidos	Colocados	Atendidos	Colocados	Atendidos	Colocados
Total	1,655,929	375,746	41,281	8,455	2.5	2.3
SERVICIOS DE VINCULACION LABORAL	1,451,497	261,662	38,504	6,962	2.7	2.7
Bolsas de Trabajo	503,873	131,117	23,726	5,212	4.7	4
SNE por teléfono	111,299	4,487	1,260	0	1.1	0.0
Portal de Empleo 1/	573,794	47,222	8,133	545	1.4	1.2
Ferias de Empleo	227,707	66,427	5,147	1,200	2.3	1.8
Centro de Intermediación Laboral (CIL)	17,470	0	223	0	1.3	0.0
Trabajadores Migratorios	17,354	12,409	15	5	0.1	0.0
PROGRAMA DE APOYO AL EMPLEO (Presupuesto Federal)	157,747	89,259	1,990	1,291	1.3	1.4
Becante	70,934	42,807	1,090	712	1.5	1.7
Empleo Formal	40,422	25,137	810	505	2.0	2.0
Movilidad Laboral Interna	36,192	13,166	0	0	0.0	0.0
Apoyo a Migratorios	0	0	0	0	0.0	0.0
Fomento al Autoempleo	6,185	6,185	74	74	1.2	1.2
Repatriados Trabajando	4,014	1,964	16	0	0.4	0.0
PROGRAMA DE APOYO AL EMPLEO (Presupuesto Estatal)	41,075	21,992	707	164	1.7	0.7
Becante	31,649	16,326	333	164	1.1	1.0
Empleo Formal	8,194	4,664	374	0	4.6	0.0
Movilidad Laboral Interna	458	228	0	0	0.0	0.0
Fomento al Autoempleo	564	564	0	0	0.0	0.0
Repatriados Trabajando	210	210	0	0	0.0	0.0
PROGRAMA PARA EL DESARROLLO LOCAL	5,610	2,833	80	38	1.4	1.3
Becante	5,191	2,414	80	38	1.5	1.6
Fomento al Autoempleo	419	419	0	0	0.0	0.0

4.2.1. La rotación de personal en Cenexis

Una de las Empresas de nueva creación en el estado de Aguascalientes y que es el centro de estudio, es la empresa Cenexis que es un centro de servicios compartidos (CSC), orientado a generar información transaccional (acuerdo por el cual se efectúa un intercambio comercial).

Cenexis se consolida como empresa en el segundo semestre del 2006 en Aguascalientes, con un grupo de 300 personas en total que realizan sus actividades en cada departamento y conforman la organización, con la finalidad de posicionarse como un socio de negocio del Grupo Modelo, capaz de soportar una parte crucial de estrategia del negocio. Teniendo como soporte las siguientes operaciones a realizar como:

- Homologación en los procesos transaccionales como son la aprobación, verificación, confirmación y comprobación de los registros que se llevan dentro de los departamentos, Finanzas inicialmente, Recursos Humanos, Abastecimiento, Tecnología, etc.

- La Implementación y/u optimización de los procesos de mejora continua.

- Optimizar los Costos.

En la empresa, reconocida como una generadora de empleo se ha presentado desde su apertura cierta inestabilidad laboral, aspecto que crea consecuencias negativas y que se van agudizando y pueden producir una mala imagen de la empresa. El departamento de Administración de recursos humanos aplicando los procesos de reclutamiento, entrevista, selección, evaluación de desempeño, entrenamiento, contratación e inducción, determinan que el personal es el más apto, pero en el transcurso del tiempo presentándose rotación constante dentro de la organización, se empieza a descubrir que el trabajador que fue seleccionado no era el idóneo para dicho empleo ó bien puede ser que se marche por aspectos que afectan y ponen al trabajador a buscar la satisfacción propia y que no se encuentran dentro de la empresa.

Una de las formas más frecuentes de manifestarse la insatisfacción del trabajador consiste en el abandono de la organización y empieza a buscar otro empleo y puede culminar con la renuncia, cuando el trabajador encuentra el empleo en donde puede hallar la satisfacción.

La satisfacción esta ligada con la motivación, que es la voluntad por alcanzar las metas dentro de la organización condicionado por la capacidad de esfuerzo

para satisfacer alguna necesidad y es el estímulo para lograr y alcanzar la mejora continua dentro de su desempeño laboral y personal.

Cuando la necesidad de la persona, esta siendo insatisfecha se crea una tensión en el sujeto y genera impulsos buscando metas para lograr satisfacer esa necesidad que la persona esta buscando.

En la empresa se esta presentando ciertas fluctuaciones laborales que se reflejan en los movimientos de las personas, tanto de su entradas como sus salidas definitivas de la organización.

En la tabla se presenta que dentro del primer semestre del año 2006, las fluctuaciones que han existido durante los años 2006 hasta el 2008 y de acuerdo al genero correspondiente.

Cuadro 15: Ingresos Anuales en la Empresa Cenexis

INGRESOS ANUAL	AÑOS		
	2006	2007	2008
MUJERES	35	123	99
HOMBRES	25	82	66
TOTAL	60	205	165

En el análisis correspondiente de la tabla se puede observar que el género femenino desde la apertura de la empresa, fue el personal de mayor contratación que el género masculino.

Cuadro 16: Ingresos Semestrales en la Empresa Cenexis.

INGRESOS SEMESTRE	Años					
	2006	2007	2007	2008	2008	2008
	2	1	2	1	2	
MUJERES	35	66	57	99	-	
HOMBRES	25	44	38	66	-	
TOTAL	60	110	95	165	-	

En esta tabla se refiere a la contratación que se realizó durante los años correspondientes y cuanto personal fue solicitado en cada semestre, por los dos géneros.

Cuadro 17: Salidas Trimestral 2007 en la Empresa Cenexis

SALIDAS TRIMESTRE	Años				
	2007 1	2007 2	2007 3	2007 4	2007 ANUAL
MUJERES	24	9	4	6	43
HOMBRES	16	6	5	8	35
TOTAL	40	15	9	14	78

En la tabla representan las salidas que se presentaron en la empresa durante el primer año de actividad en la evaluación que se realizó por parte del Departamento de Recursos considerando la clasificación de manera trimestral dentro del año 2007.

Cuadro 18: Motivos de Salida por Jornadas más de 12 horas en la Empresa Cenexis.

MOTIVOS SALIDAS TRIMESTRE	JORNADAS MÁS DE 12 HRS.				
	2007 1	2007 2	2007 3	2007 4	2007 ANUAL
MUJERES	11	4	1	3	19
HOMBRES	8	2	3	5	18
TOTAL	19	6	4	8	37

Algunos de los motivos fueron expuestos al Departamento de Recursos Humanos, por las personas que dejaron la empresa, pero la mayoría se reservó de exponer la causa o motivo de la salida, ya que consideraban pérdida de tiempo ó por motivos personales al tener la creencia de que no era necesario decir que fue lo que provoco o indujo al personal a dejar su puesto.

A través de los rumores o bien del convivio que se tiene entre los compañeros de trabajo, el departamento de Recursos Humanos al ver la salida del personal

trato de averiguar las causas, ya que esa salida del personal empieza a provocar incertidumbre entre los compañeros de trabajo, genera costos y mala imagen de la empresa, y al realizar una entrevista abierta al personal se pudo detectar que una de las causas de la salidas del personal fue que tuvieron una jornada laboral más de 12 horas y que esta actividad no se les reconoció o compenso de ninguna forma, lo cual genera desmotivación, disgusto e insatisfacción del personal a realizar sus actividades y prefiere ganar menos que invertir más de 8 horas de jornada laboral.

Cuadro 19: Desmotivación causa de Salidas en la Empresa Cenexis 2007.

MOTIVOS	DESMOTIVACIÓN					
SALIDAS	2007	2007	2007	2007	2007	
TRIMESTRE	1	2	3	4		ANUAL
MUJERES	8	3	3	0		14
HOMBRES	5	4	1	1		11
TOTAL	13	7	4	1		25

Otro de los motivos que fueron expuestos por el personal que llego a convivir con su compañero que dejo el trabajo, fue la falta de un sistema de estimulación moral y material vigente en la empresa lo cual hace la presencia de una desmotivación y eso hace que el personal decida marcharse de la empresa, pero la realidad es que la mayoría del personal que deja la empresa se abstiene en decir realmente cual es la causa, al igual que el personal que sigue dentro de le empresa se reserva a decir algún comentario por temor a represarías de la empresa hacia el.

Cuadro 20: Otros motivos de Salidas en la Empresa Cenexis 2007.

MOTIVOS	OTROS					
SALIDAS	2007	2007	2007	2007	2007	
TRIMESTRE	1	2	3	4		ANUAL
MUJERES	5	2	0	3		10
HOMBRES	3	0	1	2		6
TOTAL	8	2	1	5		16

Otros motivos ya mencionados con anterioridad pueden ser que las personas están sujetas a dejar su trabajo, como pueden ser las salidas relacionadas con el termino laboral es decir bajas inevitables, otras son las bajas socialmente necesarias, motivos personales, motivos laborales que depende de la organización y las que son por decisión de la propia empresa, estas son algunas por mencionar, que esas son las causas de las cuales obliga u orilla al personal a dejar su trabajo.

Cuadro 21: Salidas de la Empresa Cenexis registradas en los 2 trimestres del 2008.

	Año			
SALIDAS	2008		2008	2008
TRIMESTRE	1		2	1° SEMESTRE
MUJERES	7		4	11
HOMBRES	5		6	11
TOTAL	12		10	22

Considerando los dos primeros trimestres del año 2008, se puede apreciar que existe una disminución notoria de la salida del personal, a comparación del año pasado y al ir evaluando los dos géneros, ambos obtuvieron una disminución.

En cuanto a las jornadas laborales de más de 12 horas, también hubo una disminución dentro de los dos primeros trimestres del año 2008, aunque en el segundo trimestre del año 2008, hay una diferencia de una persona de más dentro del periodo a comparación del año anterior y eso debe tomarse a consideración, ya que todavía no concluye el año y ese personal que salió de más es de vital importancia reevaluar, las causas antes de que exista más salidas del personal.

Cuadro 22: Salidas del Personal de la Empresa Cenexis registradas por la Jornada por más de 12 horas en los 2 primeros trimestres del 2008

	JORNADA MÁS DE 12 HRS.			
SALIDAS	2008		2008	2008
TRIMESTRE	1		2	1° SEMESTRE
MUJERES	4		3	7
HOMBRES	3		4	7
TOTAL	7		7	14

La desmotivación dentro de los primeros trimestres del año 2008, que fueron expuestos por algunos, fue mínima a comparación del año 2007, que la salida por dicho motivo fue mayor.

Cuadro 23: Salidas Trimestrales en la Empresa Cenexis por Desmotivación del 2008

	DESMOTIVACIÓN			
SALIDAS	2008		2008	2008
TRIMESTRE	1		2	1° SEMESTRE
MUJERES	1		1	2
HOMBRES	2		1	3
TOTAL	3		2	5

Cuadro 24: Otros motivos Trimestrales que causan la Salidas en la Empresa Cenexis 2008.

	OTROS			
SALIDAS	2008		2008	2008
TRIMESTRE	1		2	SEMESTRE
MUJERES	2		0	2
HOMBRES	0		1	1
TOTAL	2		1	3

En cuanto a otros motivos de salida del personal dentro de los dos primeros trimestres del año 2008, fueron mínimos aunque dentro del segundo trimestre del 2007 y del 2008 se mantuvo igual y del mismo genero.

Y aunque aun no termina el año, es necesario que el departamento de Recursos Humanos empiece a emplear un plan y tener una visión reactiva es decir, evitar las salidas del personal en la empresa y poder cumplir con los objetivos de la empresa y empleado.

4.3. Factores que originan la rotación de personal.

Como ya se expusieron algunos de los motivos de los cuales el trabajador abandona a la empresa donde estaba elaborando y el departamento de recursos humanos debe de detectar el origen de la salida del personal.

Esto se puede traducir, como una deficiencia administrativa dentro del departamento de recursos humanos, uno de los principales motivos es que usualmente las empresas no hacen sentir al personal como parte esencial y esto es frustrante, para el personal e inducen al trabajador a recurrir otras instancias, son problemas que cuando no son atendidos con las medidas necesarias y en tiempo, generan un declive dentro de la organización y de las actividades a realizar y en especial las metas que se tienen que cumplir, son problemas que se dejan crecer o se les resta importancia, como la comunicación inadecuada y oportuna, las percepciones erróneas, los trabajadores no saben que esperar de ellos, la falta de compromiso por parte de los trabajadores, no se conoce la misión y la visión de la empresa, no se tienen reuniones de trabajo.

Concluyo que las empresas deben ser estratégicas, capacitar al personal de línea²⁰, para que vuelva una práctica de alto nivel, se someta la efectividad, la prudencia, el respeto, la disciplina, en si que predominen los valores de las personas.

Esto llevara a que el jefe y el trabajador tomen decisiones importantes y de manera conjunta, para que el trabajador sea tomado en cuenta y pueda generar aportaciones grandes e importantes para el buen funcionamiento de la dinámica laboral y a su vez se pueda evitar la rotación de personal en la organización.

Sin embargo; los criterios de las decisiones no siempre son considerados si vienen de parte de un trabajador; los directivos, gerentes o jefes de departamento pueden estar convencidos que los valores son los que predominan y no las aptitudes y habilidades que puede contribuir el trabajador para tener una mejora en la empresa.

La toma de decisiones siempre pone en juego a la empresa y los valores del personal que constituyen la organización, también los objetivos de los miembros de la organización; lo que determina que se creen actitudes de cooperación o de rivalidad y los valores del personal de línea deben de

²⁰ Directivos, Jefes de Departamento

traducirse en metas y objetivos a cumplir. Por su propio peso, las decisiones que se toman se relacionan con la libertad, pues se consideran en contextos concretos, consideran alternativas, con temperamento, carácter e incapacidades ideológicas, valores morales, etc.

Algunos de los factores a considerar que originan la rotación del personal dentro de una organización, vienen siendo la escasa información o nula capacitación, en el protocolo y conocimiento de parte de los integrantes a falta de una buena comunicación ya sea formal ó informal, la falta de liderazgo en seleccionar a una persona que tenga la experiencia o las capacidades para poder servir de guía a los demás compañeros de acuerdo a las experiencias laborales que haya tenido con anterioridad.

Otra de las causas bien es no saber trabajar en equipo y da como consecuencia el aislamiento, rivalidad y falta de cooperación entre los mismos integrantes de cada departamento, al no presentarse la motivación aquel impulso o bien reconocimiento que se le otorga a una persona por un trabajo bien realizado en tiempo y forma a las expectativas que solicitó la empresa ó el jefe a quien tiene a su mando.

La falta de interés por parte del departamento de Administración de recursos humanos, en reconocer aquellas necesidades y el desarrollo que vaya teniendo el personal, en el transcurso de un tiempo considerable para poder evaluar y evitar algún problema que pueda verse reflejado en el trabajo, su rendimiento, comportamiento e interés en la participación de cumplir con sus expectativas y las de la empresa.

Sin embargo; en la actualidad, la mayoría de las Empresas sólo se preocupan por obtener la utilidad deseada y no se preocupa en reconocer aquellas personas que lograron cumplir los objetivos establecidos y el personal empieza a mostrar una actitud de desinterés y hacen el trabajo por cumplir, no por que realmente sea algo que los satisfaga ó por gusto, conforme la empresa le compensa el trabajo realizado el trabajador va a responder a medida que va pasando en tiempo, si la empresa no otorga ningún reconocimiento verbal,

documental o monetario, el personal empieza a desmotivarse y a rehusarse a seguir en un trabajo que no se le toma en cuenta.

Por lo anterior, en el siguiente capítulo, se hace una propuesta que consiste en un diagnóstico para aplicar en la empresa Cenexis de Aguascalientes y con base en los resultados que se obtengan se podrán disminuir los índices de rotación de personal o detectar las causas que generan la salida del personal de la empresa.

5. Metodología y análisis de la información.

5. Metodología y Análisis de la Información.

En base a un análisis de la situación de la empresa Cenexis, en la que existe una alta rotación en el área de campo. Con el fin de identificar las razones reales por las que existe tal rotación, se decidió realizar la investigación de la siguiente manera. El estudio es de tipo cuantitativo-correlacional, tiene como objetivo el determinar si los siguientes aspectos como: desarrollo del recurso humano, la motivación, la comunicación, el liderazgo y el grupo de trabajo interfieren sobre la decisión del trabajador en optar por abandonar la empresa.

Los objetivos expuestos previamente de la investigación, se dirigen a conocer las características del problema (rotación del personal); explicando las relaciones entre las variables, (desarrollo del recurso humano, la motivación, la comunicación, el liderazgo y el grupo de trabajo), el escenario del estudio; es la empresa Cenexis de Aguascalientes, el cual es el lugar elegido, para realizar la investigación y en la cual se presenta el problema de una alta rotación de su personal.

La Población de la empresa Cenexis; esta compuesta por todos los empleados que conforman la empresa, de acuerdo al informe son 10 departamentos Administrativos que se encuentran dentro de la organización. De acuerdo a la integración de la compañía; se tomo la muestra tentativa de 5 personas en cada departamento de los 10 departamentos existentes en la empresa. El instrumento de medición; se utilizó un cuestionario, el cual se realizó con la finalidad de poder detectar de manera interna las variables que se tienen como precedentes de objeto de trabajo.

El enfoque de estudio fue el análisis de los datos recopilados, utilizando un instrumento estructurado durante la actividad programada en los meses octubre-noviembre del 2008. Contando con 10 preguntas en cada variable. Las variables del desarrollo de recurso humano, la motivación, la comunicación, el liderazgo y el grupo de trabajo. Los datos fueron completamente analizados para asegurar que cada respuesta obtenida es íntegra y que la

correspondencia de cada sujeto entrevistado y los resultados de cada uno es congruente y correctos. Los datos fueron recopilados independientemente y los análisis realizados fueron por parte del autor del presente trabajo.

El tipo de análisis de los datos permitió delinear las actitudes y conformar las respuestas de acuerdo a la experiencia y opinión de cada uno de los participantes, escrita libremente en el instrumento. Los resultados de evaluación por medio de la escala de *Lickert* con preguntas de tipo ordinal, que expresan cierta intensidad del fenómeno sobre el cual se está preguntando.

El método apunta a la utilización de ítems que son definitivamente favorables con relación al objeto de estudio. El puntaje final es interpretado como la posición del sujeto en una escala de actitudes que expresa un continuo con respecto al objeto de estudio.

En orden para entender el análisis que fue realizado, es necesario tener una imagen de los datos estudiados y cómo fueron recopilados, el razonamiento y la estructura de cada análisis practicado, puede ser simplemente ilustrado en el contexto de los datos existentes y las técnicas analíticas aplicadas, incluyendo el instrumento que fue desarrollado para recopilarlos.

La información recopilada en el estudio, considerando el sector de una economía local (nivel de ciudad), como es la de servicio, asocia ésta a la obtención de una revisión teórica, archivística y documental, sobre la rotación de personal, incluyendo la aplicabilidad del modelo, que pueden ser utilizados como base para evaluar o fijar cómo algunas metas y estrategias operacionales que pueden ser llevadas a cabo en el ámbito de recursos los humanos.

Esta información puede ser utilizada en el diseño de procedimientos apropiados y sistemas que son necesarios para garantizar en la empresa, su estructura y funcionalidad, considerando también la posibilidad de conferir una calidad esperada en el desarrollo y crecimiento del personal que integra dicha empresa.

Las fuentes de ambiente organizacional son excelentes herramientas para suministrar información acerca de las percepciones que el empleado tiene y que pueden ser utilizadas para medir estructuralmente las condiciones de permanencia y productividad- afinidad, competencia, motivación y satisfacción, entre otras, conjeturando la influencia de características propias y ajenas al trabajador, supeditadas a los aspectos de tipo cultural, a pesar de todo , los empleados en estos sectores de economía representan la población económicamente activa de cualquier nación y de ahí se deriva la importancia de cualquier estudio, social o económico.

La Búsqueda de Información; cualquier debate teórico, imperativo, sobre todo basándose en los problemas y resultados metodológicos tendientes a la solución de ellos y, el potencial de trasladar las soluciones como indicadores permisibles para lograr efectividad organizacional, pueden en prospectiva tener un efecto positivo en resultados de utilidad y en perfeccionar el camino al éxito organizacional.

Los resultados del proceso y la información obtenida, utilizados como herramientas deben de conducir a perfeccionar los sistemas de manejo y operación de las empresas, ¿Cuál debe ser el efecto final?, una de las respuestas tentativas es la excelencia, en todos los aspectos contemplados en una organización y en su funcionamiento, el final de esta historia y su alcance, deberá ser la interacción e integración de los aspectos humanos en los procesos de trabajo, administración y producción, induciendo un crecimiento sostenible, considerando indiscutiblemente el diseño de los procedimientos apropiados y de los sistemas mejorados, necesarios para su ejecución.

Considerando la revisión exhaustiva, presentada en la revisión teórica sobre la rotación de personal y, la decisión de incluir variables de carácter tanto intrínseco como extrínseco asociadas a variables de tipo como son: el liderazgo, grupo de trabajo, la motivación , la comunicación y el desarrollo del recurso humano con ello se pretende ahondar los conceptos debido principalmente a la significancia que representa la rotación de personal además de los desafíos económicos y sociales traducidos estos en sucesos reales

significativos y problemas no resueltos satisfactoriamente, no es un intento de pretender conocer y dominar las verdaderas condiciones en que sucede la rotación de personal, sino un intento de aproximación a la realidad y la verdad de los acontecimientos.

La relación entre las variables no consideradas y la rotación de personal: se investigó el impacto que algunas características intrínsecas, extrínsecas; conocimientos acerca de la cultura y creencias respecto al entorno, tienen con respecto a la rotación de personal en el sector servicio. Esto resaltó algunas de las influencias en el fenómeno de estas características, de manera que el manejo del resultado dentro del estudio es una opción viable que contribuye a su divulgación y permite una mayor comprensión en el ámbito empresarial.

Conforme al desarrollo y estudio de los aspectos relevantes obtenidos con la revisión de la literatura surgieron algunas preguntas de interés y permiten bajo una óptica, acotar los aspectos que son el liderazgo, grupo de trabajo, la motivación, la comunicación y el desarrollo del recurso humano; incluyendo las características intrínsecas y extrínsecas de los trabajadores y, como todos estos aspectos se relacionan con la rotación de personal, a su vez estas percepciones en suma representan al fenómeno en sí mismo, situación que también permite el reflejo de los demás estudios que muestran la interacción con el trabajador y con la intención por un lado del retiro y por el otro, la acción real de retirarse; por lo tanto es obvio, que el estudio de los recursos humanos es complejo y, asociándole a éste los aspectos ajenos y propios del trabajo de los empleados, con la potencialidad de incluir los aspectos culturales, incrementa el grado de dificultad, de ahí la importancia de identificar la relación de las características mencionadas y la generación de su proximidad explicativa, para establecer los mecanismos necesarios para reducirlo; es decir, establecer directrices claras y apropiadas que a su vez nulifiquen o reduzcan su impacto en las organizaciones.

De acuerdo al tema de investigación a desarrollar se presentan las siguientes características; la situación es real, las variables son comprensibles, concretas

y precisas, la propuesta es clara al querer exponer las variables, es medible a través de un cuestionario, se encuentra en alcance y acceso a la información.

Por la característica de las preguntas de investigación y el logro de los objetivos, debe describirse las variables a participar, tratando de explicar la incidencia de sus resultados, a su vez determinar la relación entre los factores dentro del fenómeno de rotación de personal, fijando cuales serían los aspectos más relevantes que se pueden aprovechar en las organizaciones, potenciando sosteniblemente la administración de recursos humanos, considerando en la hipótesis la variable dependiente y las variables independientes y que en está por el mismo el nivel de generalidad, se sitúa en un plano abstracto, debe ser concretada por medio de niveles de intermediación en hipótesis que se encuentren en un plano cercano a la realidad hasta contar con hipótesis susceptibles de ser contrastadas directamente con los hechos, basándose para ello en la operacionalización de las variables, tanto dependientes como independientes.

Revisión de Literatura; el apartado esta enfocado a la recopilación de información sobre conceptos de las técnicas estadísticas empleadas; los resultados se establecen para enlazar la teoría y la aplicación.

Fundamentar la utilización de la teoría estadística sobre todo las definiciones de las variables que intervienen en el objeto de estudio de este trabajo, la escala de cada una de las preguntas empleadas en el cuestionario desarrollado, marcadas estas características intrínsecas y extrínsecas, dentro de estas últimas considerando el liderazgo, grupo de trabajo, la motivación, la comunicación y el desarrollo del recurso humano del personal quien es sujeto de estudio, que son necesarias para complementar y abarcar cada variable y la intención que representa de ser utilizada, previamente identificada y conocida.

La intención formal, estriba en la descripción fundamental de los diferentes hechos observados, las particularidades, pero sobre todo cómo relacionar y asociar concretamente las características propias del individuo (intrínsecas y extrínsecas) a través de la relación dinámica laboral presente en donde se

desarrolla (liderazgo, el grupo de trabajo, la motivación, la comunicación y el desarrollo del recurso humano).

Como lo aclara Beltrán (1990)²¹, estas ciencias no utilizan solamente el método cuantitativo, pero si es este el que más se caracteriza. En relación con las ciencias sociales, indica que pueden y deben ser utilizadas. Para Beltrán, es el objeto el que se ha de determinar el método adecuado para el estudio, ya que las ciencias sociales se considera como un objeto multifacético.

En ciencias sociales la técnica más característica dentro del método cuantitativo es la encuesta estadística, la cual produce lo que se llaman datos primarios. Los datos secundarios se referirían sobre el análisis de los datos obtenidos mediante la técnica. Como lo señala Ibáñez (1990)²², Incluyendo a esta dentro de la perspectiva distributiva, implicara la selección de muestra y la entrevista con el cuestionario, donde se supone que semánticamente, que queda fuera del campo de observación de las relaciones sociales, pragmáticamente; que los objetos de investigación nunca serán sujetos, no llegarán a formar conjunto por que nunca estarán juntos, en tanto lo segundo se supone, semánticamente, que los representantes aparecen como equivalentes de hechos a los representados, y pragmáticamente, que los representantes adquieren el derecho de representar lo representado(Ibáñez, 1990:61-62).

Esta goza de gran prestigio fundamentalmente por la simplificación en la exposición de los datos. Pues tras de ella se encuentra la complejidad de la realidad social.

Son varias las técnicas de este método tales, como la entrevista (en profundidad, clínica y abierta), la historia de la vida ó la observación del participante, entre otras. En el caso de la observación participante, como dice Beltrán (1990), se va a recurrir a la introspección de propia experiencia, de donde se extraen los datos para conocer la realidad estudiada. El punto de

²¹ Beltrán Jorge. El control en la Administración. Ed. Limusa, México, Pp. 58-60. 1990

²² Ibáñez Jesús. El regreso del sujeto. La investigación social de segundo Orden. Ed. Siglo XXI, Madrid, Pp. 61-62, 1990.

vista del grupo de personas en cuestión como fuente de información de estudio, se les reconoce como aproximación emic.

La observación participante es una técnica utilizada fundamentalmente por el antropólogo dentro del estudio característico. La etnografía no solo es utilizada para el estudio de otras culturas, sino también para estudiar grupos o aspectos de la propia cultura. Cabe mencionar que los métodos etnográficos están en constante desarrollo, como menciona Vidich²³, “esta siendo cada vez más refinados y diversos, multiplicándose las razones para hacer etnografía. Ya no vinculados a los valores sobre los cuales se guiaron y focalizaron los trabajos tempranos etnográficos, sino que la nueva etnografía se expande a una amplia gama de temáticas limitadas solo por las variedades de la experiencia de la vida moderna” (Vidich, 1994:42)

Alfonso Ortí (1995)²⁴, por su parte, recuerda que la realidad de la investigación social subraya la insuficiencia de ambos enfoques tomados por separados al momento de comprenderla, ya que los procesos de interacción social y el comportamiento personal llevan implícitos elementos tanto simbólicos como medibles. En consecuencia, propone que la complementariedad se defina no como un capricho a priori, sino sobre las fronteras y límites epistemológicos de las metodologías en el abordaje del objeto, en la adecuación, pertinencia, validez y relevancia de la perspectiva por la que se opte. A esto lo llama complementariedad por deficiencia. Uno de los factores que intervienen en la rotación del personal viene siendo el salario, aunque no es una variable tiene relación con el efecto a la rotación, al igual que los factores demográficos son considerados importantes para la evaluación de dicho estudio como viene siendo; edad, sexo, número de hijos, estado civil, antigüedad, etc.

La investigación social se va a realizar a través de la perspectiva distributiva, cuya aplicación más general es la encuesta estadística. Se seleccionara una modalidad secuencial, es ventaja al tener determinada la dirección de

²³ Vidich A. Perspectivas sociológicas internacionales, Ed. Cali Universitaria, Colombia, Pp. 42. 1994

²⁴ Ortí Alfonso. Formación de la perspectiva sociológica, Ed. Taurus, Madrid, Pp. 35-36. 1995

investigación y los niveles de análisis que en su caso son macro, así como hurgar sobre las preguntas estructuradas con anterioridad.

El presente trabajo se ha propuesto a bordar, de manera esquemática, la problemática existente en la rotación del personal dentro de las ciencias sociales entre la metodología cuantitativas-correlacional, como la fuente de datos validos y sobre la realidad social.

El trabajo de campo puede considerarse como una especie de mística, que por esencia no puede ser enseñado. La mejor preparación puede consistir en cursos de antropología y sociología, que incluyan bases teóricas e investigaciones prácticas. (Achilli: 1996)²⁵ presenta sugerencias sobre el trabajo de campo. Las técnicas de recopilación de datos pretenden una reconstrucción de la realidad (Bogdan y Taylor, 1998)²⁶.

Aspectos importantes a considerar en la recopilación de datos son la negociación de la entrada en el “campo de estudio”, el mantenimiento de unos principios éticos durante todo el proceso de investigación y el establecimiento de unas buenas relaciones (rapport) con los informantes. Bogdan y Taylor 1988 ofrecen sugerencias al respecto. También hay que considerar los aspectos éticos del trabajo de campo, tal como han señalado Bogdan y Taylor 1988: 94-99. Según la clasificación de métodos más populares para recopilación de datos, se da en tres vertientes: a) métodos observacionales, b) diarios, entrevistas y cuestionarios y c) medidas discretas o modestas.

En algunos casos puede incluir técnicas de análisis cuantitativas, como distribuciones de frecuencias o tablas de contingencia. El principio básico consiste en recopilar y analizar datos desde distintos ángulos para compararlos y contrastarlos entre sí. La triangulación como “la combinación de metodologías en el estudio de un mismo fenómeno”, consiste en un control cruzado entre diferentes fuente de datos: personas, instrumentos, documentos o la

²⁵ Achilli Elena. Practica docente y diversidad sociocultural, Ed. Taurus, Madrid, Pp.125. 1996

²⁶ Bodgan R y Taylor S. J. ¿Qué es plantear el problema de investigación?, Ed. Paídos, Barcelona, Pp. 148-152,1988.

combinación de todos ellos (Cohen y Manion, 1998:254-270²⁷; Bodgan y Taylor, 1988: 91-94). El método de validación mediante la matriz multirrasgo-multimétodo, que se ha presentado en “Validez”, puede considerarse como un procedimiento de triangulación de carácter cuantitativo y una forma de probar la relación entre la causa y el efecto.

Dentro del análisis e interpretación de los datos incluyen: a) Teorización: forma genérica del pensamiento sobre el cual se construye todo el análisis; se compone de percepción, comparación, contrastación, agregación, ordenación; determinación de vínculos y relaciones; y especulación. b) Estrategias de selección secuencial: son operaciones formales diseñadas para integrar el análisis y la recopilación de los datos; selección de casos negativos, selección de casos discrepantes, muestreo teórico y selección de teorías relevantes para las distintas fases de la investigación. c) Procedimientos analíticos generales: Son medios de manipulación sistemática de datos; inducción analítica, comparaciones constantes, análisis tipológico, enumeración y protocolos observacionales estandarizados. La interpretación e integración de resultados se realiza mediante una combinación de los cuatro procesos siguientes: consolidación teórica, aplicación teórica, utilización de metáforas y analogías con síntesis (Cohen y Manion, 1985:238-239)²⁸.

El diseño de trabajo es no experimental, el tipo de investigación como ya se menciona será cuantitativo – correlacional, con el empleo de técnicas descriptivas y correlacionales bivariadas con el programa SPSS, de igual manera la limitación del estudio será en Aguascalientes la empresa Cenexis en los departamentos administrativos, las técnicas son observación por parte de los empleados y la utilización de un cuestionario que valorará las variables que son liderazgo, grupo de trabajo, desarrollo del recurso humano , la motivación y la comunicación y los factores que intervienen en cada una a su vez, las características intrínsecas y extrínsecas de cada una de las variables, que influyen en la rotación del personal.

²⁷ Cohen Luis y Lawrence Manion, Métodos de Investigación, Ed. La Muralla, Madrid, Pp. 254-270,Pp. 1998

²⁸ Cohen Luis y Lawrence Manion, Métodos de Investigación, Ed. La Muralla, Madrid, Pp. 238-239,Pp. 1985

El procedimiento adoptado para la aplicación del cuestionario, fue de la siguiente manera:

- a) Se les solicito al Departamento de Recursos Humanos un escrito de solicitud de la aplicación del cuestionario, siendo revalorado por el mismo departamento de Recursos Humanos y aprobando la aplicación de dicho cuestionario.
- b) Una vez aprobado, se requirió la presencia de 5 personas por cada departamento, se les proporciono lápiz y un cuestionario a cada uno.
- c) Se les dio una breve explicación de las hojas, una tiene el contenido de las instrucciones y la otra es la hoja de respuestas de cada reactivo.
- d) Además se les explico que la información se manejaría de manera anónima, y que por ello se les requería que contestaran bajo condición confiable.
- e) Una vez que hayan terminado el cuestionario, se les pidió que cerraran el folder con el clip en medio, y entregaran.
- f) Posteriormente se les agradeció por su colaboración y se les solicito que regresaran a su trabajo.

Así se realizo dicho procedimiento con cada grupo de 5 personas de cada área dando una totalidad de 50 personas encuestadas de la empresa Cenexis de Aguascalientes.

5.1 Esquema de diagnóstico para detectar las causa de rotación de personal en la empresa

De acuerdo a la aplicación del cuestionario que consta de cada uno de los aspectos a evaluar como son: la identificación del personal, el desarrollo del recurso humano, la comunicación, la motivación, los grupos de trabajo y el liderazgo, fueron medibles a través del programa SPSS 15, acorde con las respuestas de los reactivos por parte del personal que se encuentra en la empresa Cenexis de Aguascalientes, en el área Administrativa. Estos fueron

los resultados que se obtuvieron en la Identificación del personal, de acuerdo al uso del cuestionario y las entrevistas que se pudieron realizar cara a cara con el personal en las distintas áreas de la empresa.

Cuadro 25: Resultado del ítem Nombre de Departamento.

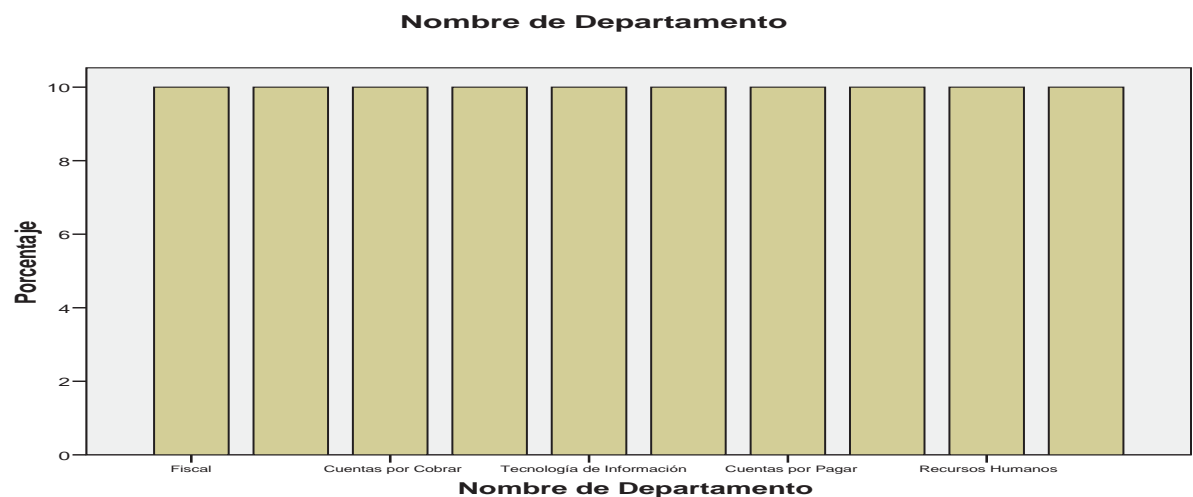
Nombre de Departamento

N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		5.50
Mediana		5.50
Moda		1(a)
Suma		275

Nombre de Departamento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Fiscal	5	10.0	10.0	10.0
	Contabilidad	5	10.0	10.0	20.0
	Cuentas por Cobrar	5	10.0	10.0	30.0
	Tesorería	5	10.0	10.0	40.0
	Tecnología de Información	5	10.0	10.0	50.0
	Gestión de Servicios	5	10.0	10.0	60.0
	Cuentas por Pagar	5	10.0	10.0	70.0
	Costos	5	10.0	10.0	80.0
	Recursos Humanos	5	10.0	10.0	90.0
	Abastecimiento	5	10.0	10.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 4: Representación del ítem Nombre de Departamento.



Los departamentos Administrativos de la empresa son 10 de los cuales se consideraron 5 encuestas en cada departamento dando 50 en total, todas fueron contestadas en cada departamento. No hubo ninguna sin contestar. En cuanto a la moda se considera la menor que en su caso es 1 ya que todos los departamentos tienen la numerología desde 1 al 5. En cuanto a la mediana se aplicaron 50 cuestionarios, dando un promedio de 5.50 lo cual confirma cada departamento. Cumplieron en contestar cada reactivo, en el aspecto de la Identificación de acuerdo al nombre del departamento que corresponde cada persona.

Cuadro 26: Resultado del ítem del Nivel de Ingresos

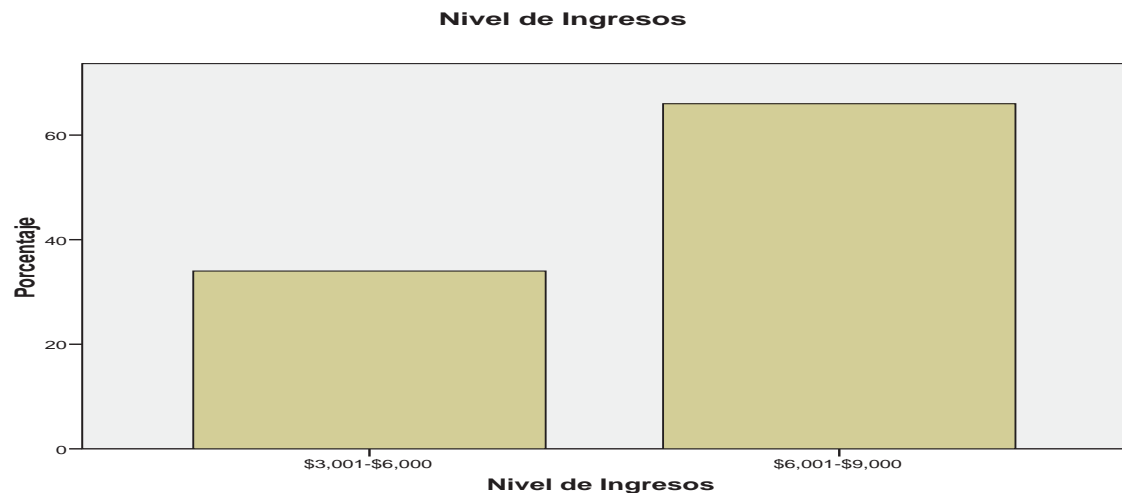
		Nivel de Ingresos
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.66
Mediana		3.00
Moda		3
Suma		133

a Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Nivel de Ingresos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	\$3,001-\$6,000	17	34.0	34.0	34.0
	\$6,001-\$9,000	33	66.0	66.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

Gráfica 5: Representación del ítem del Nivel de Ingreso.



En la frecuencia correspondiente de acuerdo al análisis de las 50 encuestas realizadas, 17 personas perciben un ingreso mensual entre \$3,001- \$6,000 que es el (34%) y 33 personas reciben un ingreso mensual entre \$6,001-\$9, 000 que es el (66%) del total del personal. Esto quiere decir que la mayoría del personal en el área administrativa, tiene un salario bajo de acuerdo a las actividades que tiene a su cargo que desempeñar, en el departamento el cual pertenece.

Cuadro 27: Resultado del ítem de la Edad del Personal.

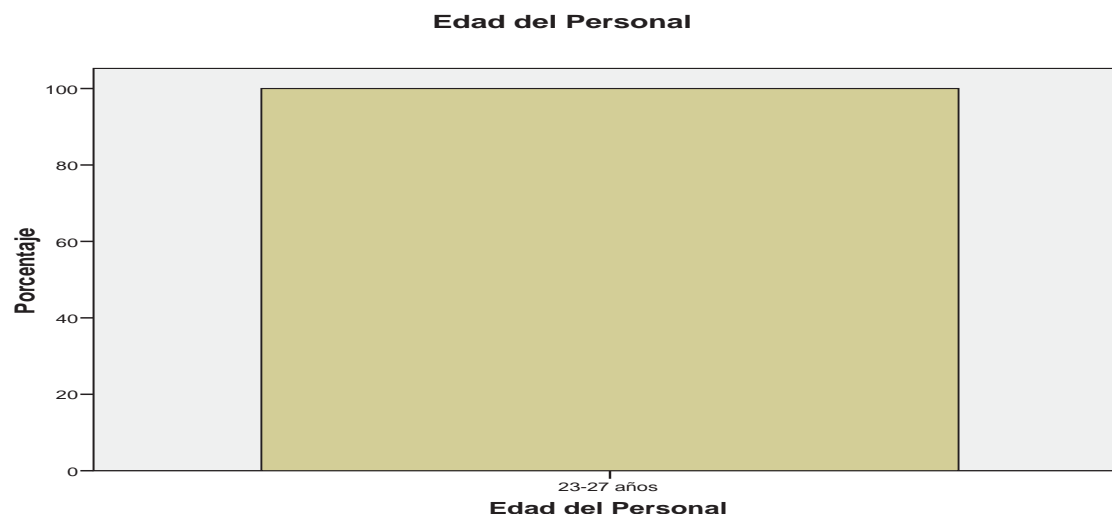
		Edad del Personal	
N	Válidos		50
	Perdidos		0
Media			2.00
Mediana			2.00
Moda			2
Suma			100

a Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Edad del Personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	23-27 años	50	100.0	100.0	100.0

Gráfica 6: Representación del ítem de la Edad del Personal



Analizando el resultado de la edad que tiene el personal administrativo, todos es decir el 100% de los que respondieron el cuestionario, se encuentra entre los 23 a 27 años de edad. Teniendo así una edad viable para poder adquirir experiencia.

Cuadro 28: Resultado del ítem del Estado Civil del Personal.

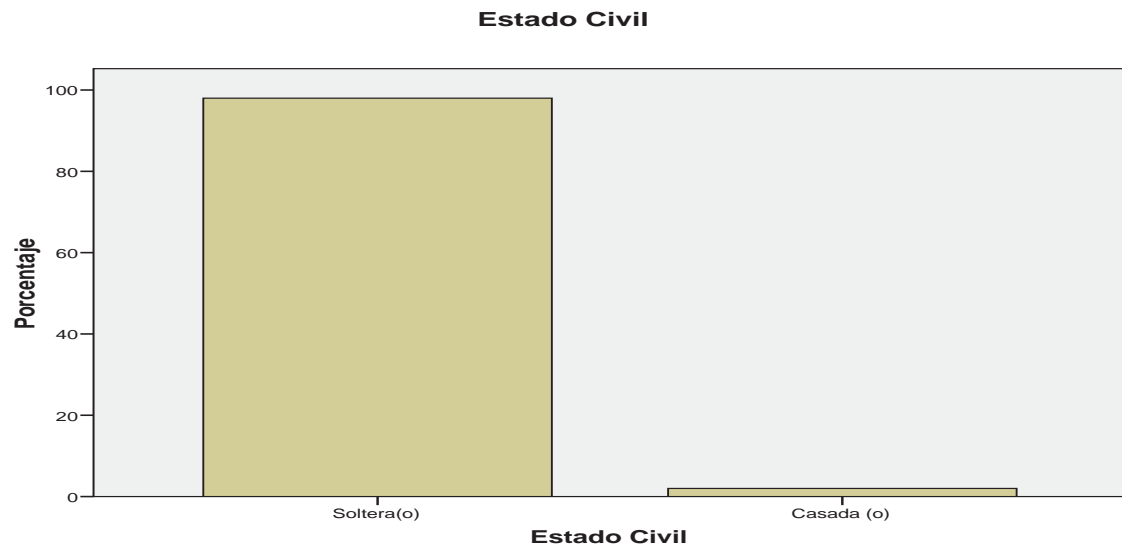
		Estado Civil
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		1.02
Mediana		1.00
Moda		1
Suma		51

a Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Estado Civil

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Soltera(o)	49	98.0	98.0	98.0
	Casada (o)	1	2.0	2.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

Gráfica 7: Representación del Estado Civil del Personal.



Del total de las personas encuestadas, 49 están solteras y 1 persona esta casada; es decir, el (98%) su estado civil es soltero(a) y el (2%) están casados(as) del 100%. Esto marca que realmente el personal no se puede

sentir atado a la empresa, lo que puede significar que puede buscar otras alternativas, ya que como no tiene compromisos con algún tercero, sólo se mantiene al margen de lo que desempeña en la empresa.

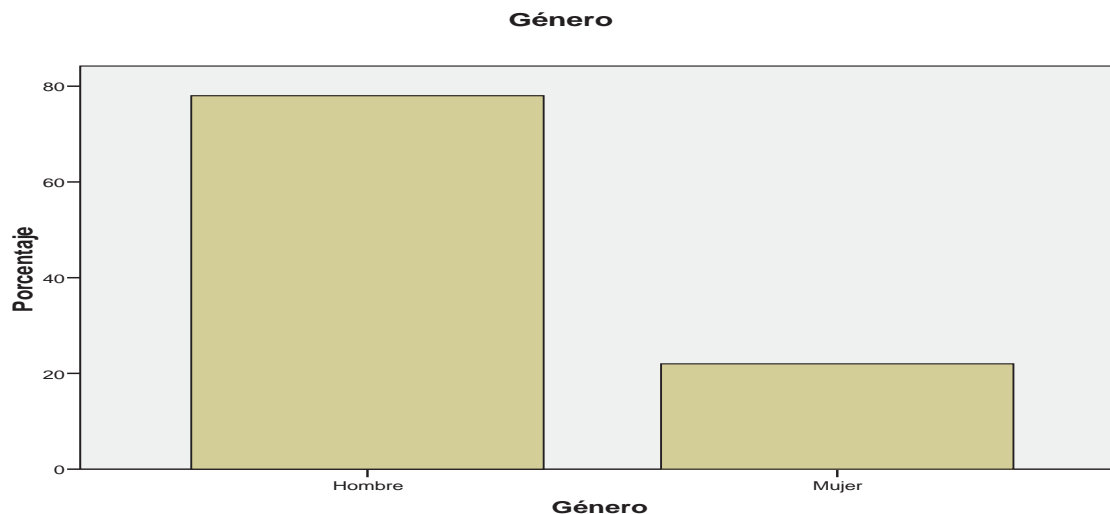
Cuadro 29: Resultado del ítem del Género.

		Género
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		1.22
Mediana		1.00
Moda		1
Suma		61

a Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Hombre	39	78.0	78.0	78.0
	Mujer	11	22.0	22.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 8: Representación del ítem de Género.



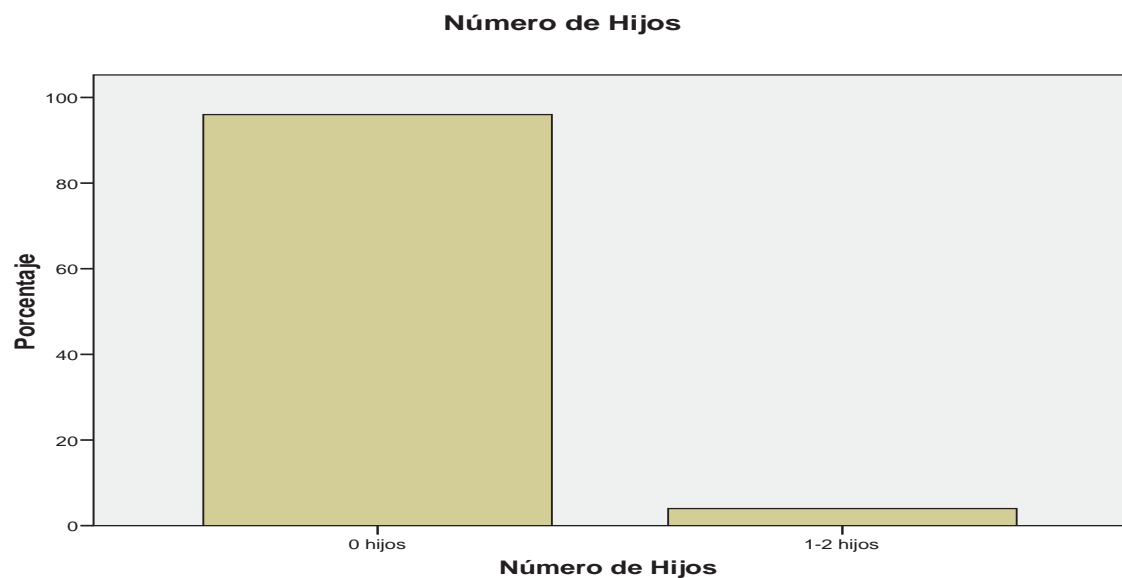
En los Departamentos Administrativos de la empresa se cuentan con una gran mayoría del género masculino quedando demostrado, a través de las encuestas realizadas, que 39 son hombres (78%) y en cuanto al género femenino son 11 mujeres (22%).

Cuadro 30: Resultado de Número de Hijos.

Válidos	50
Perdidos	0
Media	1.04
Mediana	1.00
Moda	1
Suma	52

Número de Hijos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 0 hijos	48	96.0	96.0	96.0
1-2 hijos	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 9: Representación de Número de Hijos.

En la encuesta realizada, se expuso que 48 personas de las 50 encuestadas no tienen hijos, esto es el 96% del personal, dentro de la empresa y sólo 2 personas tienen 1 a 2 hijos, esto es 4% del 100%. Dado que la mayoría del personal no tiene compromisos con terceros haciendo nuevamente mención, nos da pauta a pensar que es la razón por la que no pueda sentirse comprometido en la labor que realiza en la empresa y en su departamento, tal vez este optando por adquirir la experiencia necesaria o bien indispensable,

para poder cambiar de trabajo en cuanto él o ella considere prudente o necesario.

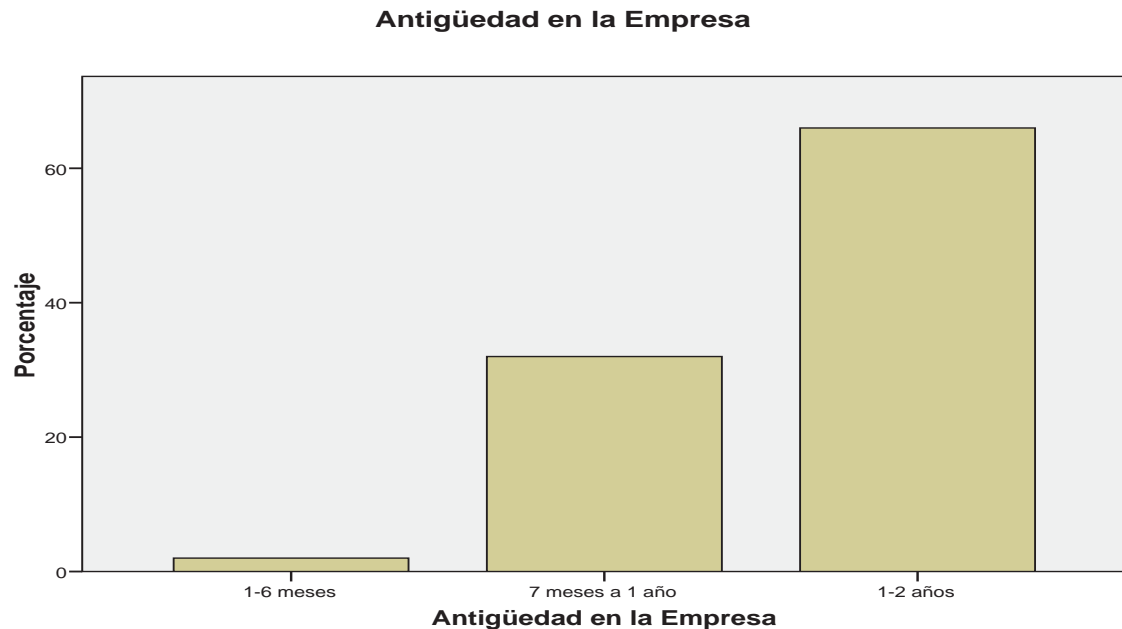
Cuadro 31: Resultado del ítem de Antigüedad en la Empresa.

		Antigüedad en la Empresa
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.64
Mediana		3.00
Moda		3
Suma		132

Antigüedad en la Empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1-6 meses	1	2.0	2.0	2.0
	7 meses a 1 año	16	32.0	32.0	34.0
	1-2 años	33	66.0	66.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 10: Representación del ítem de Antigüedad en la Empresa.



En cuanto a la antigüedad del personal la mayoría tiene un periodo de 1 a 2 años laborando de los cuales respondieron 33 personas que conforman dicho periodo; es decir, un (66%) del 100%, a su vez el 32% que son 16 personas

tienen un periodo de 7 meses a 1 año y sólo una persona tiene un periodo de 1 a 6 meses que es el 2% del 100%, del personal que integra la empresa. Ya que la empresa no tiene más de 3 años de apertura, aun el personal, no ha podido generar una antigüedad considerable dentro de la entidad.

Cuadro 32: Resultado de la Escolaridad del Personal.

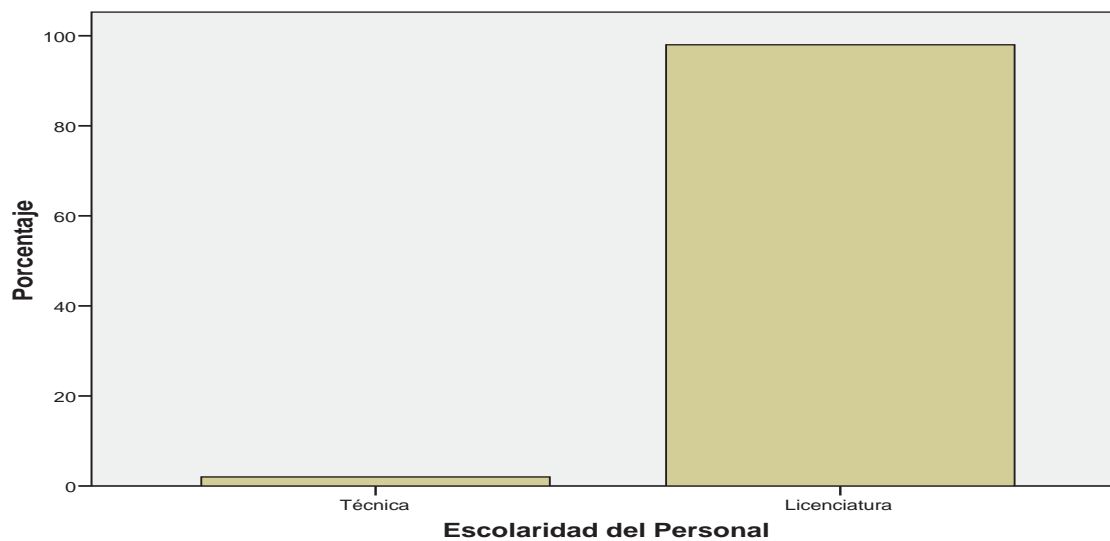
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		1.98
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		99

Escolaridad del Personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Técnica	1	2.0	2.0	2.0
Licenciatura	49	98.0	98.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 11: Representación del ítem de Escolaridad del Personal.

Escolaridad del Personal



En cuanto a la escolaridad del personal la mayoría tiene licenciatura; es decir, 49 personas de las 50 encuestas que equivalen el 100%; esto es, sólo el 98% tiene Licenciatura, el 2% tiene escolaridad Técnica. Como puede apreciarse la mayoría del personal que se encuentra en cada departamento, esta calificado

con estudios superiores, por lo cual conocen lo básico de los requerimientos administrativos, contables, financieros, etc. Que la empresa les solicita.

Cuadro 33: Resultado del ítem de Medio de Transporte.

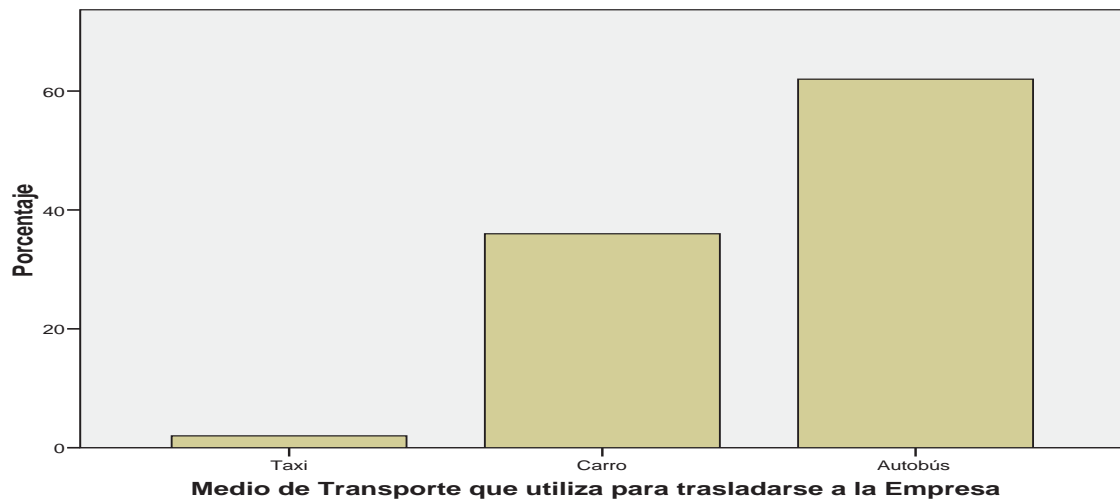
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.60
Mediana		3.00
Moda		3
Suma		130

Medio de Transporte que utiliza para trasladarse a la Empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Taxi	1	2.0	2.0	2.0
	Carro	18	36.0	36.0	38.0
	Autobús	31	62.0	62.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 12: Representación del ítem del Medio de Transporte.

Medio de Transporte que utiliza para trasladarse a la Empresa



Las personas utilizan diferentes medios de transportes para poder ir a su trabajo, en este caso solo 1 persona utiliza el taxi quiere decir que solo el 2% de 100% utiliza este medio, 18 personas tienen carro propio; es decir, 36% del 100%, y la mayoría no cuenta con carro así que optan por el uso de transporte público que en su caso viene siendo el autobús, sólo 31 personas hacen uso de este medio; es decir, 62% del 100%. El medio de transporte que utiliza la

mayoría del personal viene siendo el autobús lo cual, en algunas ocasiones, suele ser el medio de transporte mas económico, pero también el que más hace tiempo en trasladar al personal a su destino, lo cual el personal que lo utiliza tiene que tomar tiempos, desde su salida de casa, la distancia de traslado hacia la empresa y su llegada al checador.

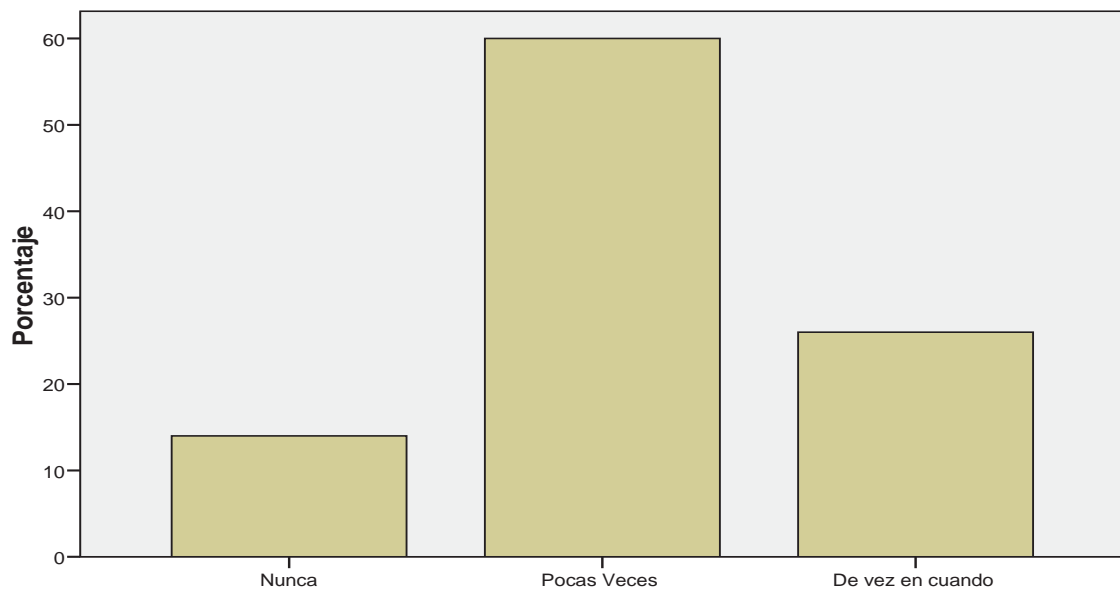
De cada aspecto a evaluar de acuerdo a la escala de medición utilizada para el desarrollo de la investigación, se obtuvieron los siguientes resultados por parte del personal administrativo, comenzaremos con la evaluación del aspecto de estudio de acuerdo a la estructuración del cuestionario fue el del Desarrollo del Recurso Humano.

Cuadro 34: Resultados del ítem los gerentes impulsan al personal para la creatividad.

N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.12
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		106

¿Los gerentes de su empresa los impulsan, para que exista creatividad en su área de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	7	14.0	14.0	14.0
	Pocas Veces	30	60.0	60.0	74.0
	De vez en cuando	13	26.0	26.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 13: Representación del ítem de los gerentes impulsan al personal para la creatividad.**¿Los gerentes de su empresa los impulsan, para que exista creatividad en su área de trabajo?****¿Los gerentes de su empresa los impulsan, para que exista creatividad en su área de trabajo?**

Cuadro 35: Resultado del ítem de la colaboración en el área.

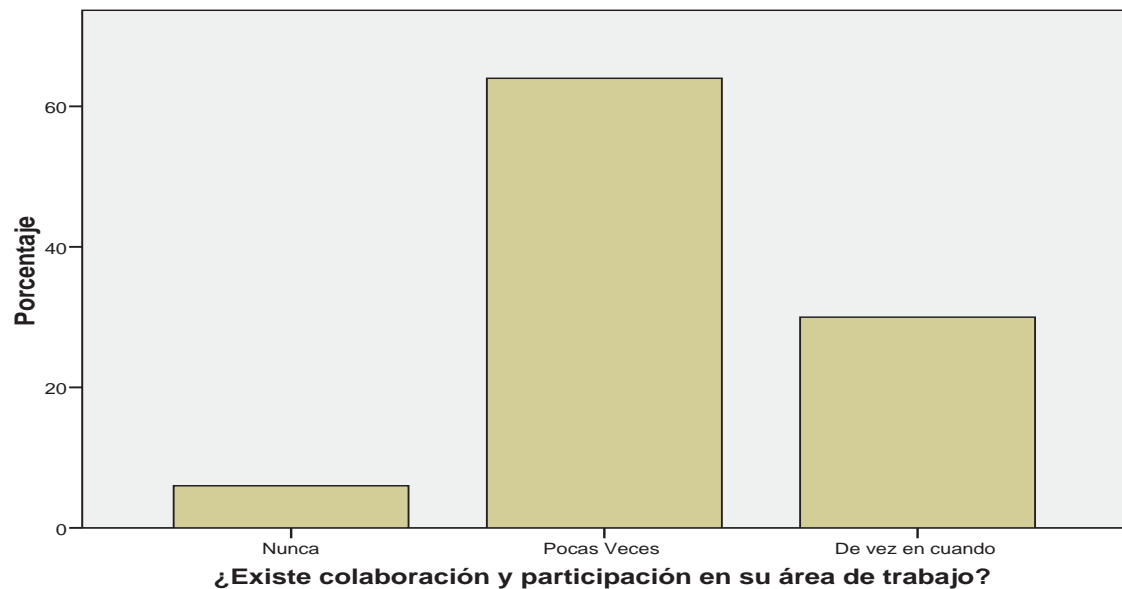
		¿Existe colaboración y participación en su área de trabajo?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.24
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		112

¿Existe colaboración y participación en su área de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	6.0	6.0	6.0
	Pocas Veces	32	64.0	64.0	70.0
	De vez en cuando	15	30.0	30.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 14: Representación del ítem de la colaboración en el área.

¿Existe colaboración y participación en su área de trabajo?



Cuadro 36: Resultado del ítem de al dar opinión se trata con dignidad y respeto.

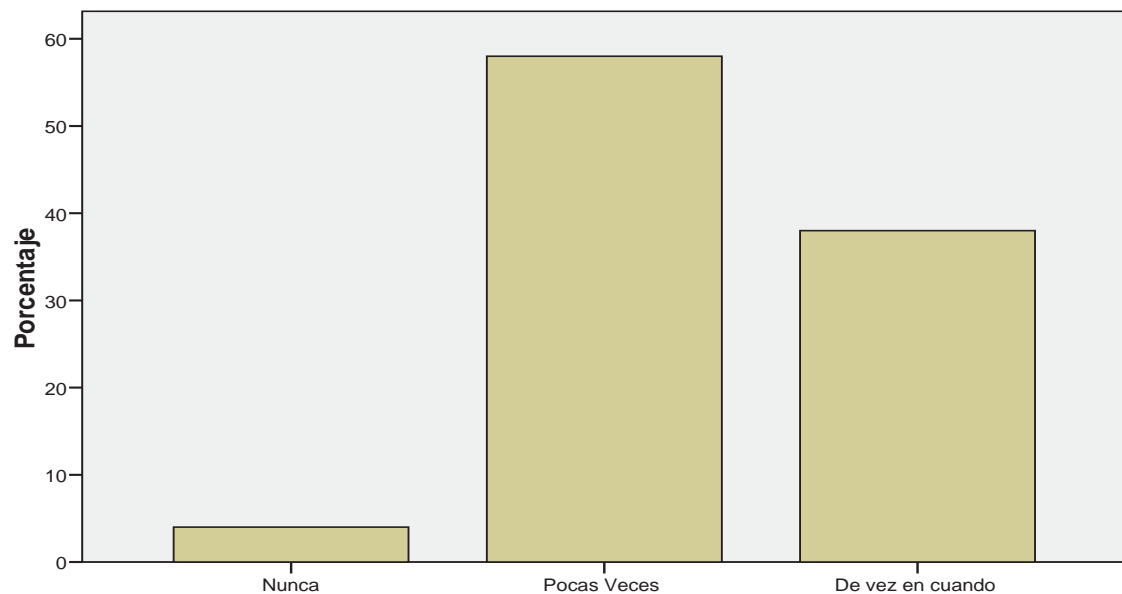
		¿Considera que ante una situación de desacuerdo, al dar su opinión se le trata con dignidad y respeto?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.34
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		117

¿Considera que ante una situación de desacuerdo, al dar su opinión se le trata con dignidad y respeto?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	4.0	4.0	4.0
	Pocas Veces	29	58.0	58.0	62.0
	De vez en cuando	19	38.0	38.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 15: Representación del ítem de al dar opinión se trata con dignidad y respeto.

¿Considera que ante una situación de desacuerdo, al dar su opinión se le trata con dignidad y respeto?



¿Considera que ante una situación de desacuerdo, al dar su opinión se le trata con dignidad y respeto?

Cuadro 37: Resultado del ítem de programas de capacitación para mejorar el desempeño.

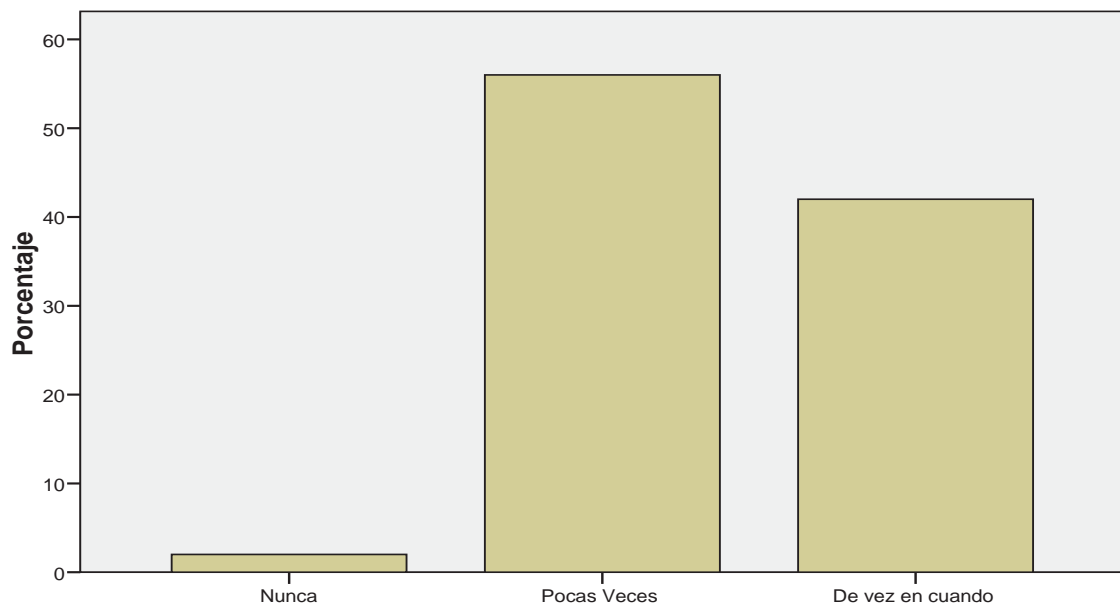
		¿La empresa cuenta con programas de capacitación con el propósito de mantener o mejorar el desempeño de su trabajo (presente)?	
N	Válidos		50
	Perdidos		0
Media			2.40
Mediana			2.00
Moda			2
Suma			120

¿La empresa cuenta con programas de capacitación con el propósito de mantener o mejorar el desempeño de su trabajo (presente)?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	2.0	2.0	2.0
	Pocas Veces	28	56.0	56.0	58.0
	De vez en cuando	21	42.0	42.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 16: Representación del ítem de programas de capacitación para mejorar el desempeño.

¿La empresa cuenta con programas de capacitación con el propósito de mantener o mejorar el desempeño de su trabajo (presente)?



¿La empresa cuenta con programas de capacitación con el propósito de mantener o mejorar el desempeño de su trabajo (presente)?

Cuadro 38: Resultado del ítem confianza y apoyo en el área.

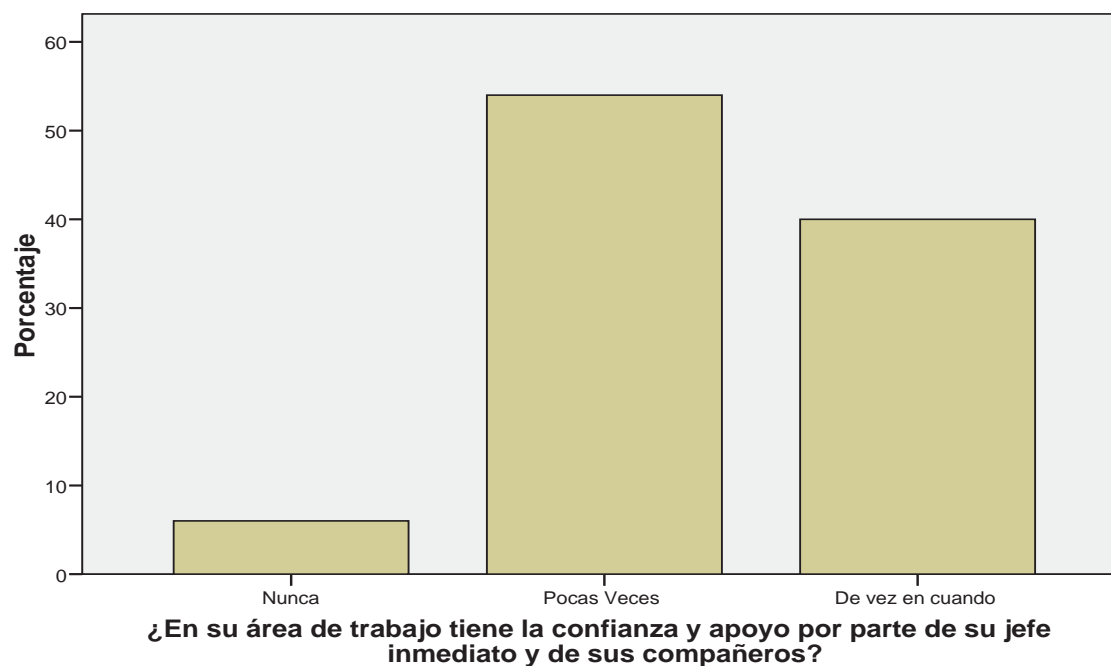
		¿En su área de trabajo tiene la confianza y apoyo por parte de su jefe inmediato y de sus compañeros?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.34
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		117

¿En su área de trabajo tiene la confianza y apoyo por parte de su jefe inmediato y de sus compañeros?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	6.0	6.0	6.0
	Pocas Veces	27	54.0	54.0	60.0
	De vez en cuando	20	40.0	40.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 17: Representación del ítem de confianza y apoyo en el área.

¿En su área de trabajo tiene la confianza y apoyo por parte de su jefe inmediato y de sus compañeros?



Cuadro 39: Resultado del ítem de programas de desarrollo para las capacidades.

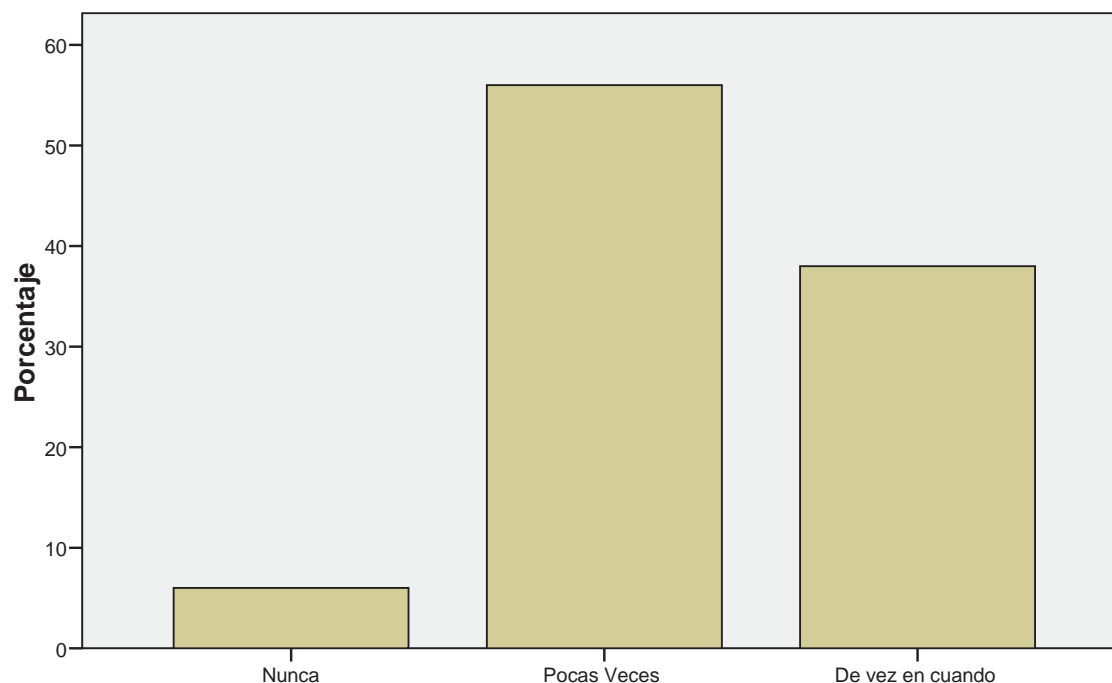
		¿La empresa tiene programas de desarrollo con los cuales pretende que usted pueda, desarrollar sus capacidades (para un futuro)?	
N	Válidos		50
	Perdidos		0
Media			2.32
Mediana			2.00
Moda			2
Suma			116

¿La empresa tiene programas de desarrollo con los cuales pretende que usted pueda, desarrollar sus capacidades (para un futuro)?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	6.0	6.0	6.0
	Pocas Veces	28	56.0	56.0	62.0
	De vez en cuando	19	38.0	38.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 18: Representación del ítem de programas de desarrollo para las capacidades.

¿La empresa tiene programas de desarrollo con los cuales pretende que usted pueda, desarrollar sus capacidades(para un futuro)?



¿La empresa tiene programas de desarrollo con los cuales pretende que usted pueda, desarrollar sus capacidades(para un futuro)?

Cuadro 40: Resultado del ítem de las responsabilidades del nivel que desempeña.

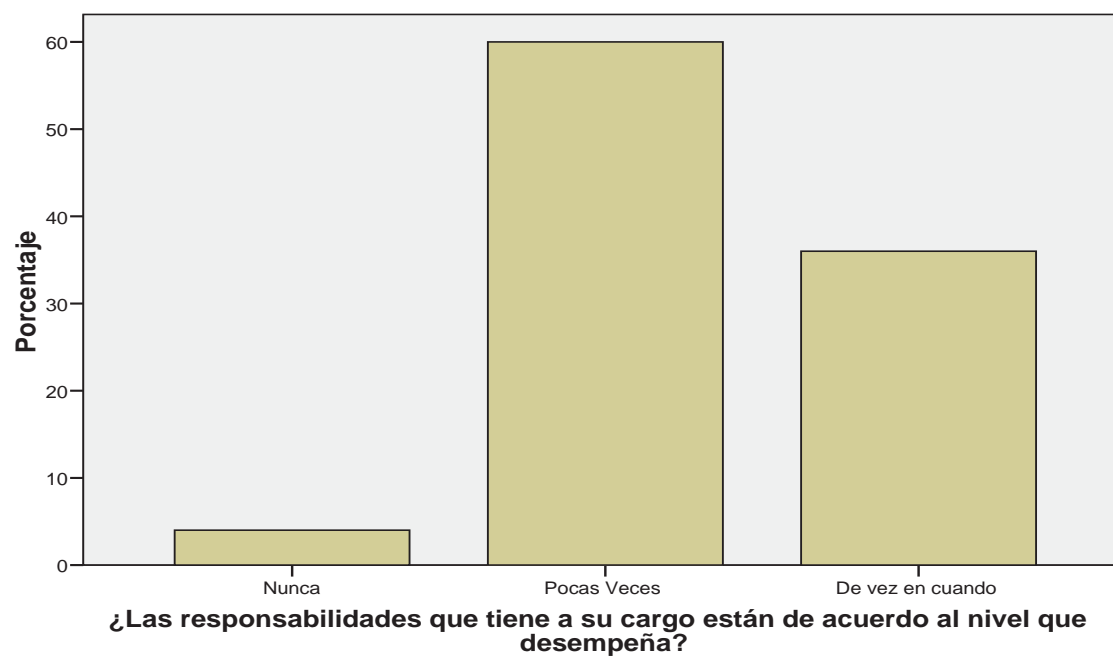
		¿Las responsabilidades que tiene a su cargo están de acuerdo al nivel que desempeña?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.32
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		116

¿Las responsabilidades que tiene a su cargo están de acuerdo al nivel que desempeña?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	4.0	4.0	4.0
	Pocas Veces	30	60.0	60.0	64.0
	De vez en cuando	18	36.0	36.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 19: Representación del ítem de las responsabilidades del nivel que desempeña.

¿Las responsabilidades que tiene a su cargo están de acuerdo al nivel que desempeña?



Cuadro 41: Resultado del ítem compartir conocimientos y experiencias.

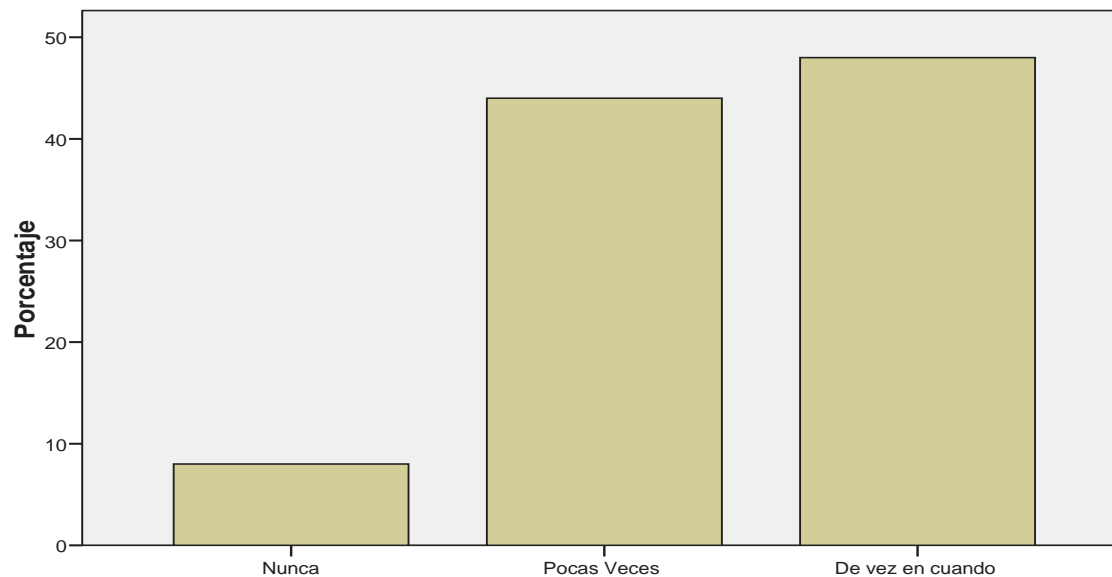
		¿En su área de trabajo se comparte los conocimientos y experiencias para el desarrollo personal?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.40
Mediana		2.00
Moda		3
Suma		120

¿En su área de trabajo se comparte los conocimientos y experiencias para el desarrollo personal?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	4	8.0	8.0	8.0
	Pocas Veces	22	44.0	44.0	52.0
	De vez en cuando	24	48.0	48.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 20: Representación del ítem del Medio de Transporte.

¿En su área de trabajo se comparte los conocimientos y experiencias para el desarrollo personal?



¿En su área de trabajo se comparte los conocimientos y experiencias para el desarrollo personal?

Cuadro 42: Resultado del ítem cambios para la productividad constante.

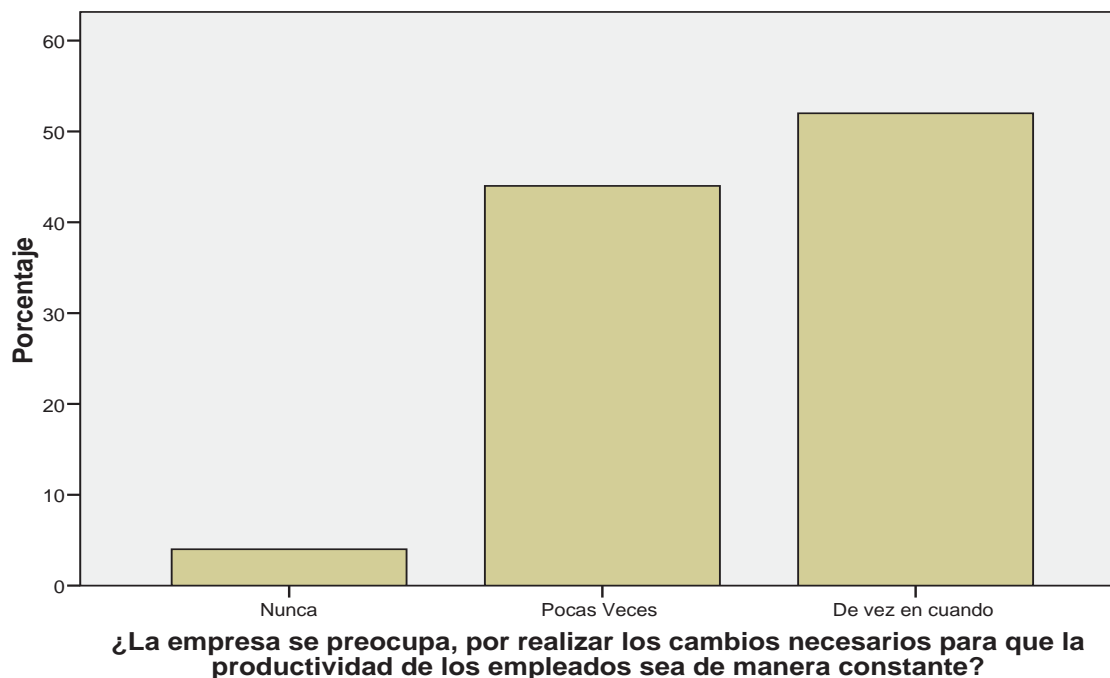
		¿La empresa se preocupa, por realizar los cambios necesarios para que la productividad de los empleados sea de manera constante?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.48
Mediana		3.00
Moda		3
Suma		124

¿La empresa se preocupa, por realizar los cambios necesarios para que la productividad de los empleados sea de manera constante?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	4.0	4.0	4.0
	Pocas Veces	22	44.0	44.0	48.0
	De vez en cuando	26	52.0	52.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 21: Representación del ítem de cambios para la productividad constante.

¿La empresa se preocupa, por realizar los cambios necesarios para que la productividad de los empleados sea de manera constante?



Cuadro 43: Resultado de ítem del jefe atento a las necesidades.

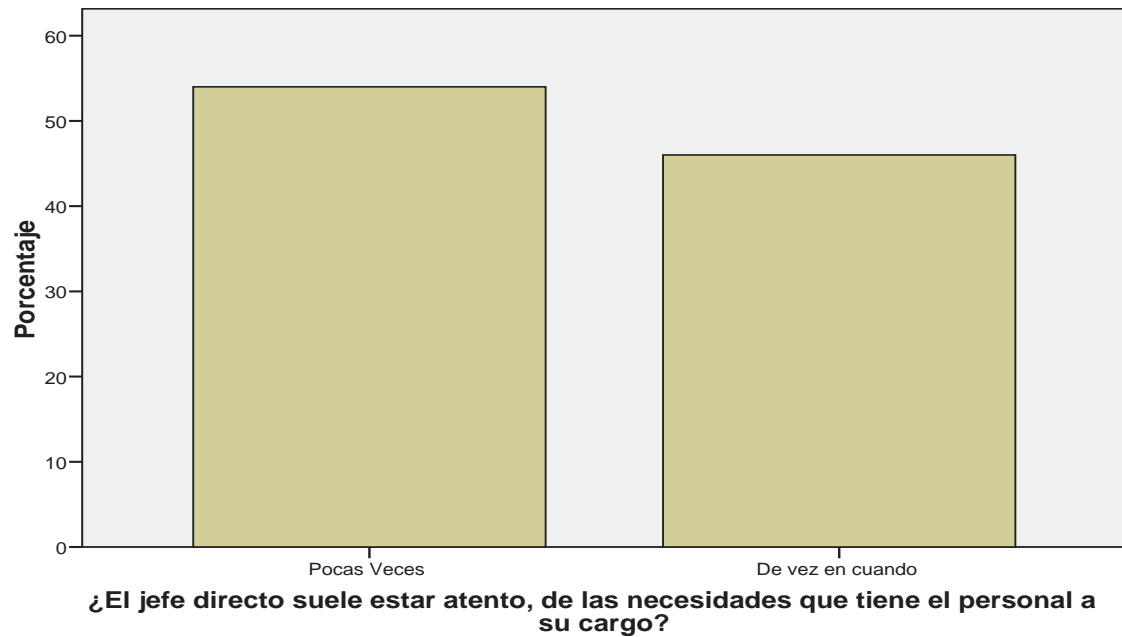
		¿El jefe directo suele estar atento, de las necesidades que tiene el personal a su cargo?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.46
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		123

¿El jefe directo suele estar atento, de las necesidades que tiene el personal a su cargo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pocas Veces	27	54.0	54.0	54.0
	De vez en cuando	23	46.0	46.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 22: Representación del ítem del jefe atento a las necesidades.

¿El jefe directo suele estar atento, de las necesidades que tiene el personal a su cargo?



Cuadro 44: Resultado del ítem de la satisfacción personal.

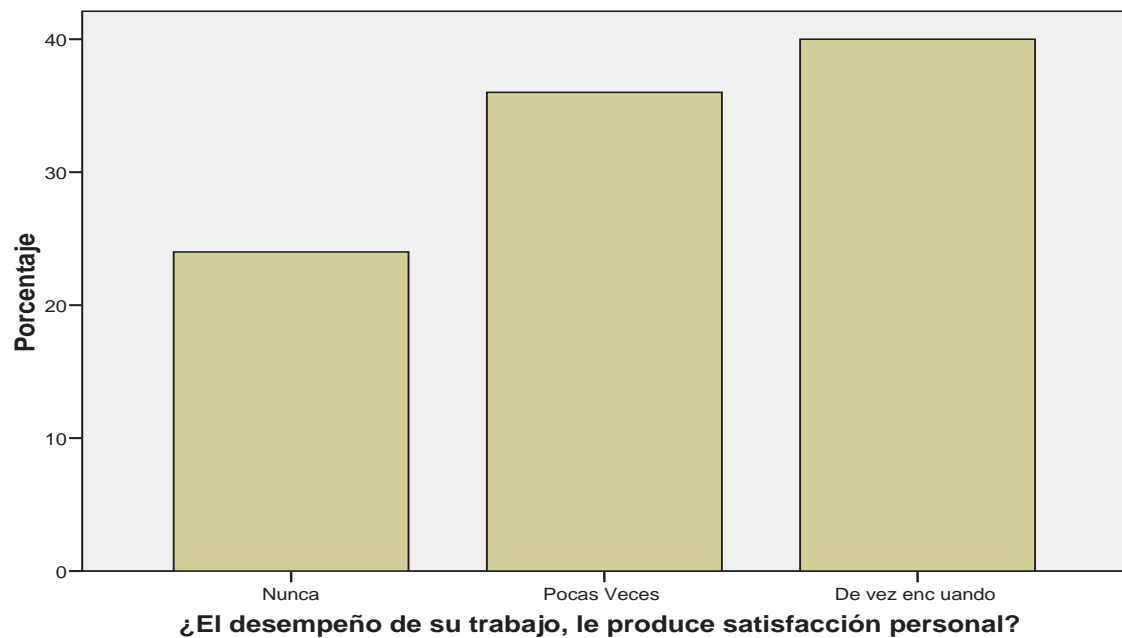
		¿El desempeño de su trabajo, le produce satisfacción personal?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.16
Mediana		2.00
Moda		3
Suma		108

¿El desempeño de su trabajo, le produce satisfacción personal?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	12	24.0	24.0	24.0
	Pocas Veces	18	36.0	36.0	60.0
	De vez en cuando	20	40.0	40.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 23: Representación del ítem de la satisfacción personal.

¿El desempeño de su trabajo, le produce satisfacción personal?



Cuadro 45: Resultado del ítem cambios de mejora.

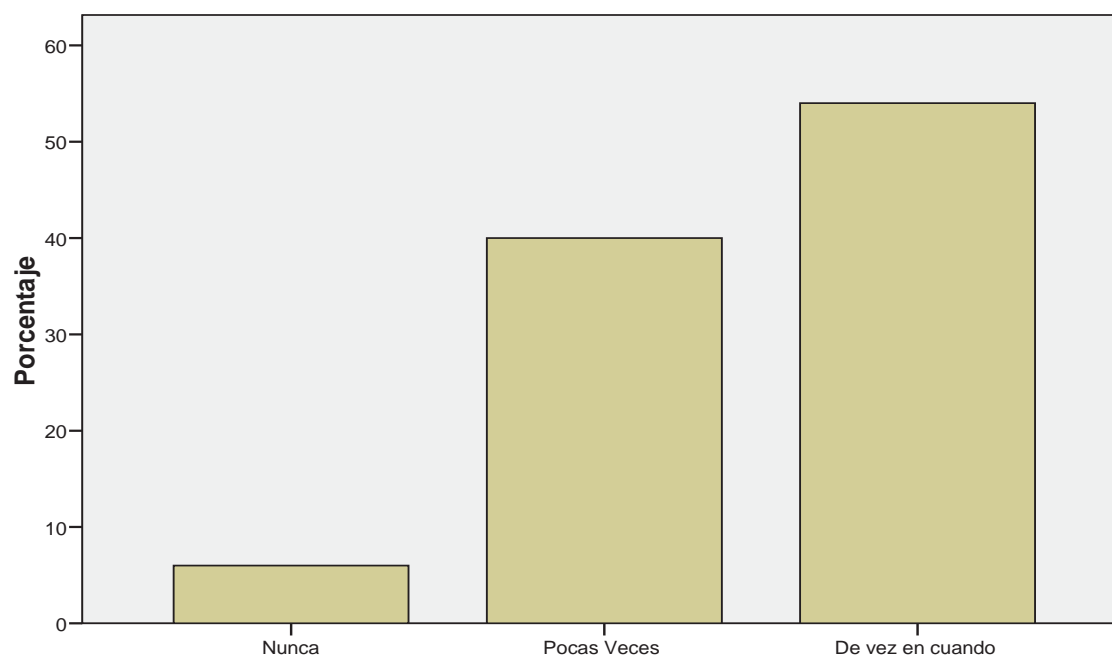
		En el área de su trabajo se establecen cambios de mejora constantemente:
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.48
Mediana		3.00
Moda		3
Suma		124

En el área de su trabajo se establecen cambios de mejora constantemente:

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	6.0	6.0	6.0
	Pocas Veces	20	40.0	40.0	46.0
	De vez en cuando	27	54.0	54.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 24: Representación del ítem cambios de mejora.

En el área de su trabajo se establecen cambios de mejora constantemente:



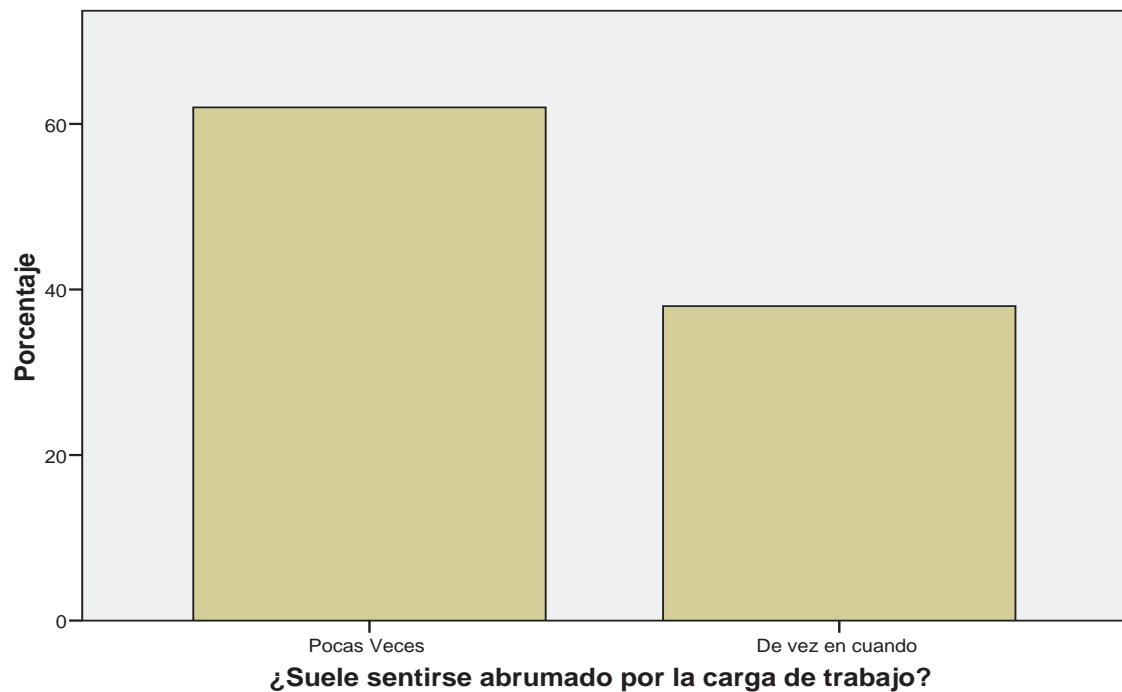
En el área de su trabajo se establecen cambios de mejora constantemente:

Cuadro 46: Resultado de ítem suele sentirse abrumado por el trabajo.

		¿Suele sentirse abrumado por la carga de trabajo?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.38
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		119

¿Suele sentirse abrumado por la carga de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pocas Veces	31	62.0	62.0	62.0
	De vez en cuando	19	38.0	38.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 25: Representación suele sentirse abrumado por el trabajo.**¿Suele sentirse abrumado por la carga de trabajo?**

Cuadro 47: Resultado de ítem oportunidad de aprender métodos.

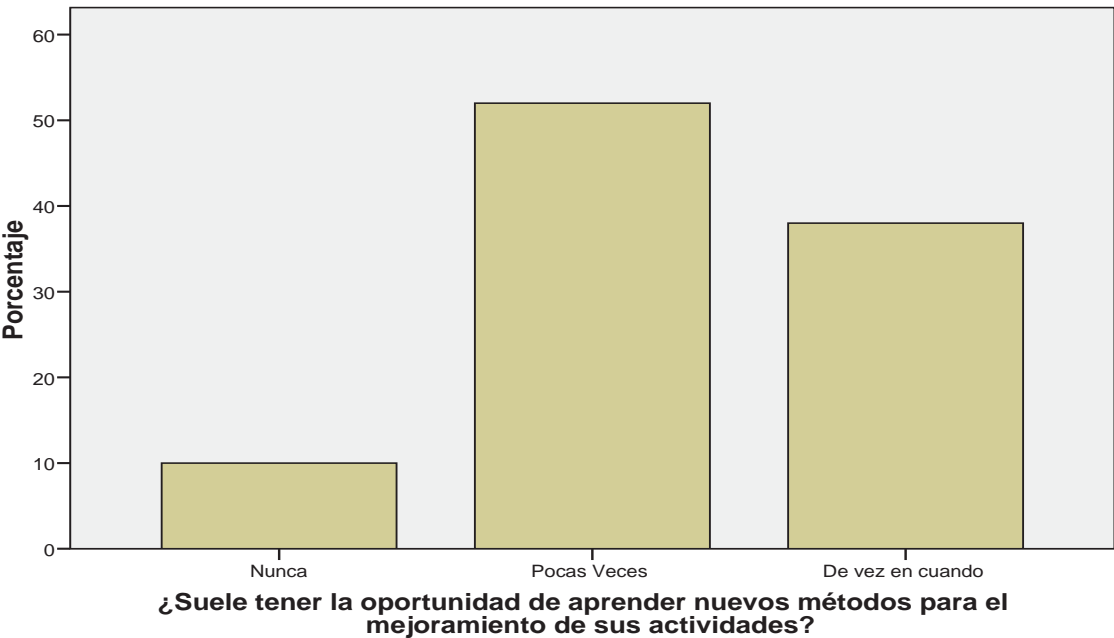
		¿Suele tener la oportunidad de aprender nuevos métodos para el mejoramiento de sus actividades?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.28
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		114

¿Suele tener la oportunidad de aprender nuevos métodos para el mejoramiento de sus actividades?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	5	10.0	10.0	10.0
	Pocas Veces	26	52.0	52.0	62.0
	De vez en cuando	19	38.0	38.0	100.0
Total		50	100.0	100.0	

Gráfica 26: Representación del ítem oportunidad de aprender métodos.

¿Suele tener la oportunidad de aprender nuevos métodos para el mejoramiento de sus actividades?



Cuadro 48: Resultado del ítem baja productividad ante el estrés ambiental.

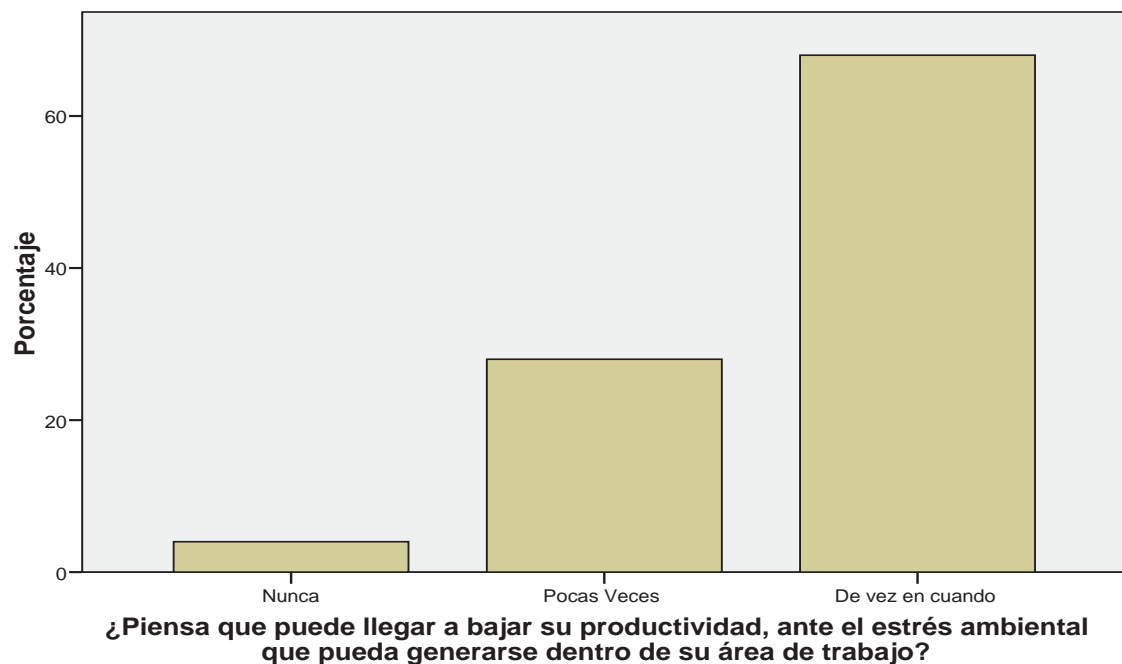
		¿Piensa que puede llegar a bajar su productividad, ante el estrés ambiental que pueda generarse dentro de su área de trabajo?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.64
Mediana		3.00
Moda		3
Suma		132

¿Piensa que puede llegar a bajar su productividad, ante el estrés ambiental que pueda generarse dentro de su área de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	4.0	4.0	4.0
	Pocas Veces	14	28.0	28.0	32.0
	De vez en cuando	34	68.0	68.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 27: Representación del ítem baja productividad ante el estrés ambiental.

¿Piensa que puede llegar a bajar su productividad, ante el estrés ambiental que pueda generarse dentro de su área de trabajo?



Cuadro 49: Resultado del ítem capacidad para manejar el estrés.

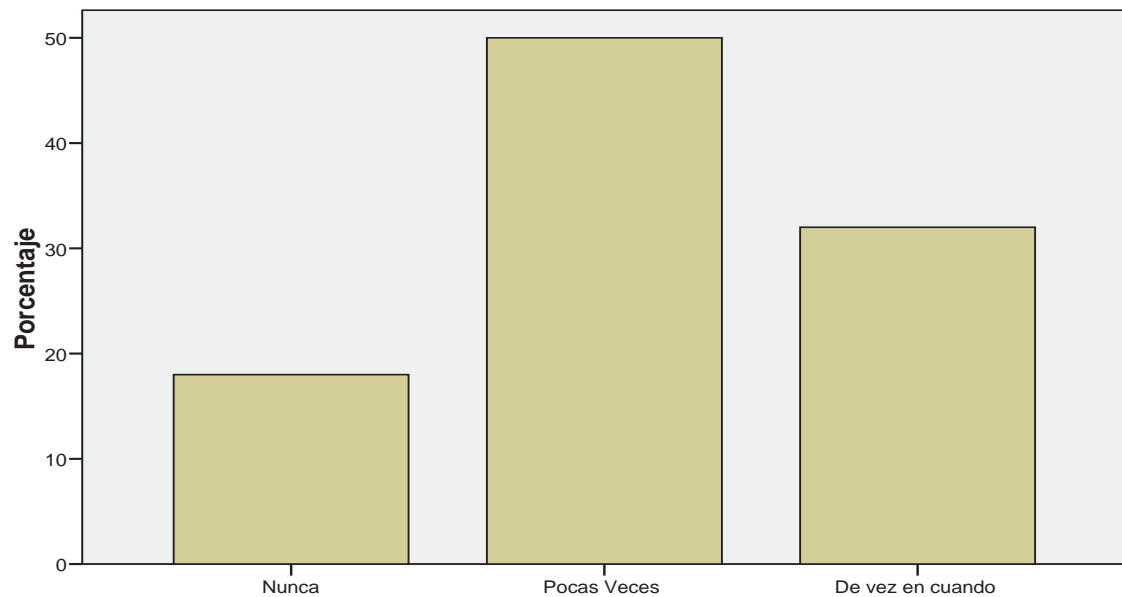
		¿Considera que tiene la capacidad de manejar el estrés que pueda llegar a sentir en un momento determinado?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.14
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		107

¿Considera que tiene la capacidad de manejar el estrés que pueda llegar a sentir en un momento determinado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	9	18.0	18.0	18.0
	Pocas Veces	25	50.0	50.0	68.0
	De vez en cuando	16	32.0	32.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 28: Representación del ítem capacidad para manejar el estrés.

¿Considera que tiene la capacidad de manejar el estrés que pueda llegar a sentir en un momento determinado?



¿Considera que tiene la capacidad de manejar el estrés que pueda llegar a sentir en un momento determinado?

Cuadro 50: Resultado del ítem facilidad de adaptación.

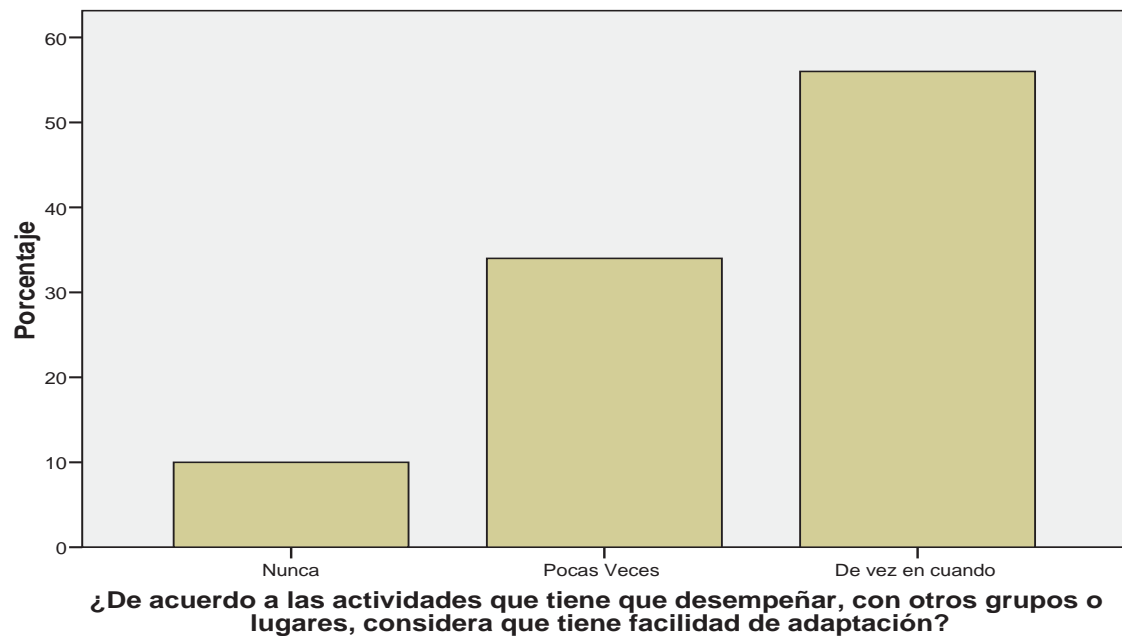
		¿De acuerdo a las actividades que tiene que desempeñar, con otros grupos o lugares, considera que tiene facilidad de adaptación?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.46
Mediana		3.00
Moda		3
Suma		123

¿De acuerdo a las actividades que tiene que desempeñar, con otros grupos o lugares, considera que tiene facilidad de adaptación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	5	10.0	10.0	10.0
	Pocas Veces	17	34.0	34.0	44.0
	De vez en cuando	28	56.0	56.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 29: Representación del ítem facilidad de adaptación.

¿De acuerdo a las actividades que tiene que desempeñar, con otros grupos o lugares, considera que tiene facilidad de adaptación?



Cuadro 51: Resultado del ítem Recursos Humanos evalúa periódicamente.

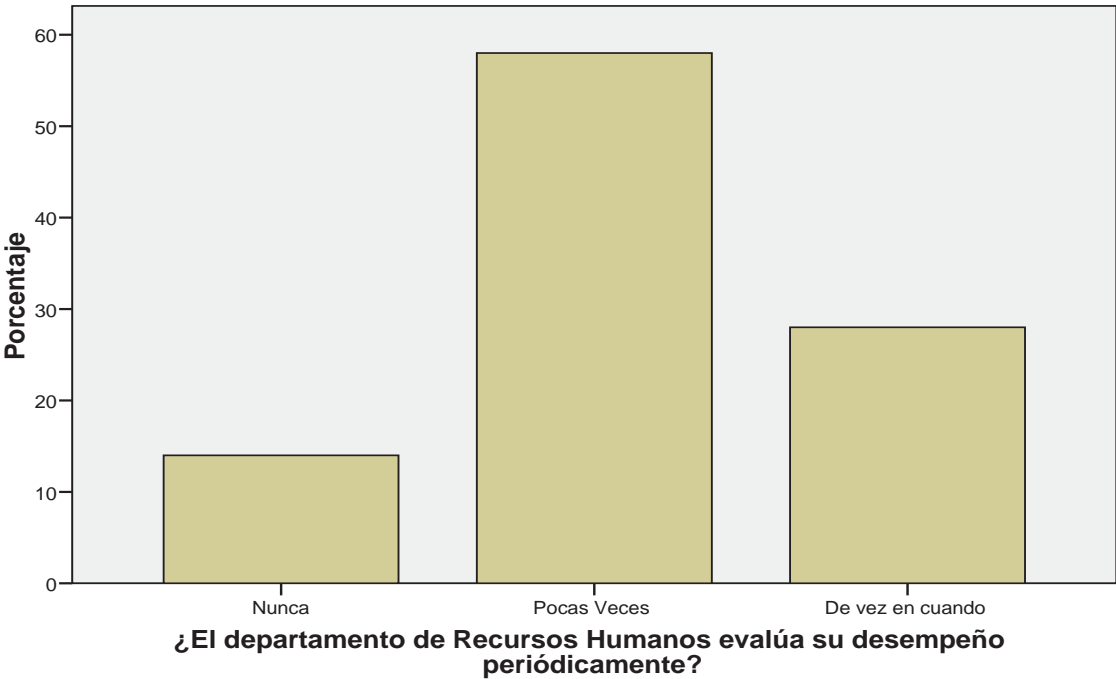
		¿El departamento de Recursos Humanos evalúa su desempeño periódicamente?	
N	Válidos		50
	Perdidos		0
Media			2.14
Mediana			2.00
Moda			2
Suma			107

¿El departamento de Recursos Humanos evalúa su desempeño periódicamente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	7	14.0	14.0	14.0
	Pocas Veces	29	58.0	58.0	72.0
	De vez en cuando	14	28.0	28.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 30: Representación del ítem Recursos Humanos evalúa periódicamente.

¿El departamento de Recursos Humanos evalúa su desempeño periódicamente?



Cuadro 52: Resultado del ítem evaluación informal.

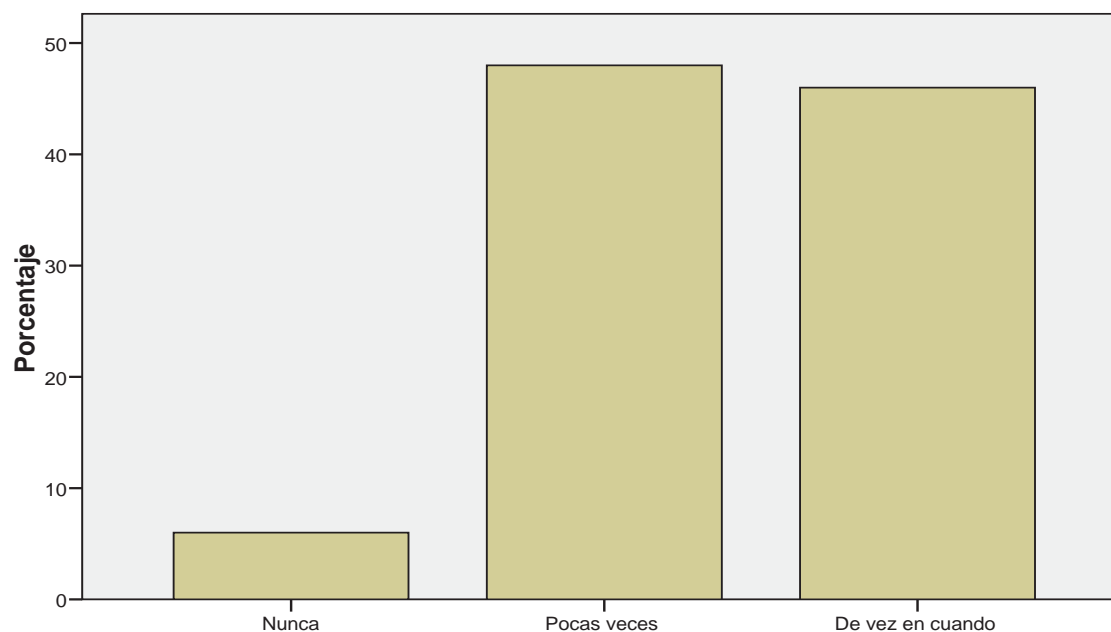
		¿La empresa realiza evaluación informal, (proceso que le ofrece información sobre lo bien que esta desempeñando su trabajo en la empresa)?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
	Media	2.40
	Mediana	2.00
	Moda	2
	Suma	120

¿La empresa realiza evaluación informal, (proceso que le ofrece información sobre lo bien que esta desempeñando su trabajo en la empresa)?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	6.0	6.0	6.0
	Pocas veces	24	48.0	48.0	54.0
	De vez en cuando	23	46.0	46.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 31: Representación del ítem evaluación informal.

¿La empresa realiza evaluación informal,(proceso que le ofrece información sobre lo bien que esta desempeñando su trabajo en la empresa)?



¿La empresa realiza evaluación informal,(proceso que le ofrece información sobre lo bien que esta desempeñando su trabajo en la empresa)?

Cuadro 53: Resultado del ítem posibilidad de ser promovido.

		¿Ha considerado más de una vez, la posibilidad de ser promovido por la empresa?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		1.86
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		93

¿Ha considerado más de una vez, la posibilidad de ser promovido por la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	15	30.0	30.0	30.0
	Pocas Veces	27	54.0	54.0	84.0
	De vez en cuando	8	16.0	16.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 32: Representación del ítem posibilidad de ser promovido.

¿Ha considerado más de una vez, la posibilidad de ser promovido por la empresa?



Cuadro 54: Resultado del ítem lo toman en cuenta para los cursos de capacitación.

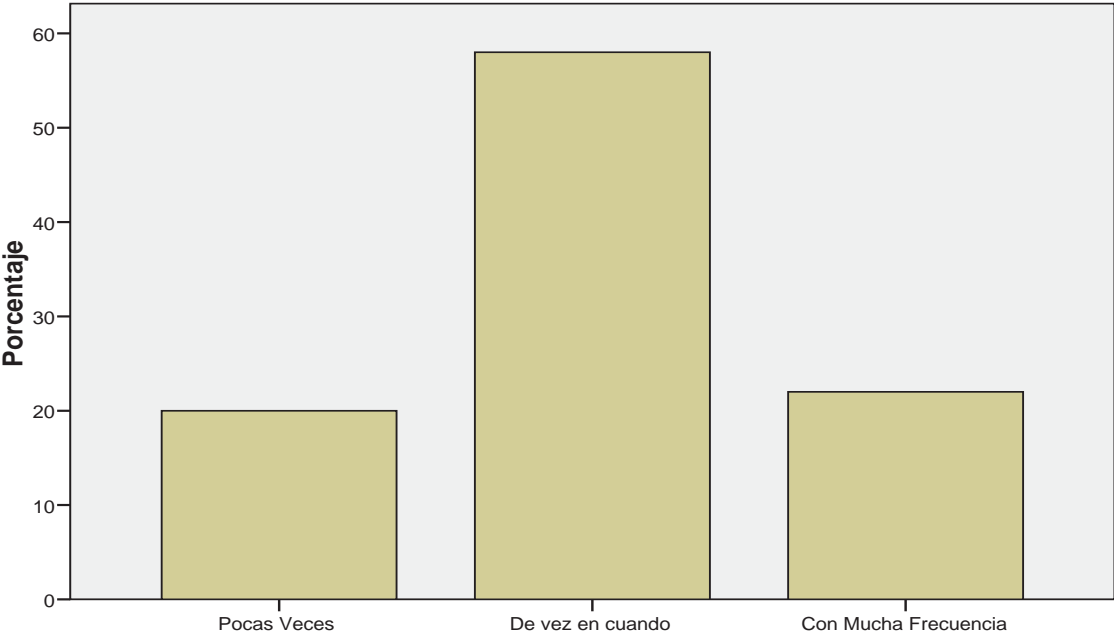
		¿La empresa lo toma en cuenta en cuanto a los cursos de capacitación?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		3.02
Mediana		3.00
Moda		3
Suma		151

¿La empresa lo toma en cuenta en cuanto a los cursos de capacitación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pocas Veces	10	20.0	20.0	20.0
	De vez en cuando	29	58.0	58.0	78.0
	Con Mucha Frecuencia	11	22.0	22.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 33: Representación del ítem lo toman en cuenta para los cursos de capacitación.

¿La empresa lo toma en cuenta en cuanto a los cursos de capacitación?



¿La empresa lo toma en cuenta en cuanto a los cursos de capacitación?

Cuadro 55: Resultado del ítem la empresa es ecuánime.

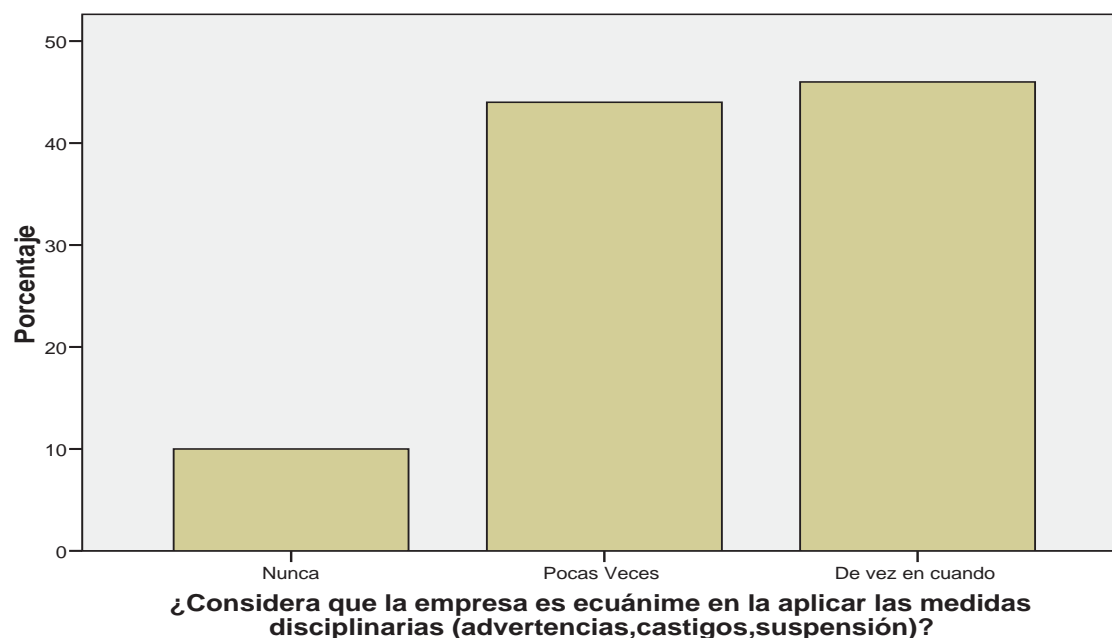
		¿Considera que la empresa es ecuánime en la aplicar las medidas disciplinarias (advertencias, castigos, suspensión)?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
	Media	2.36
	Mediana	2.00
	Moda	3
	Suma	118

¿Considera que la empresa es ecuánime en la aplicar las medidas disciplinarias (advertencias, castigos, suspensión)?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	5	10.0	10.0	10.0
	Pocas Veces	22	44.0	44.0	54.0
	De vez en cuando	23	46.0	46.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

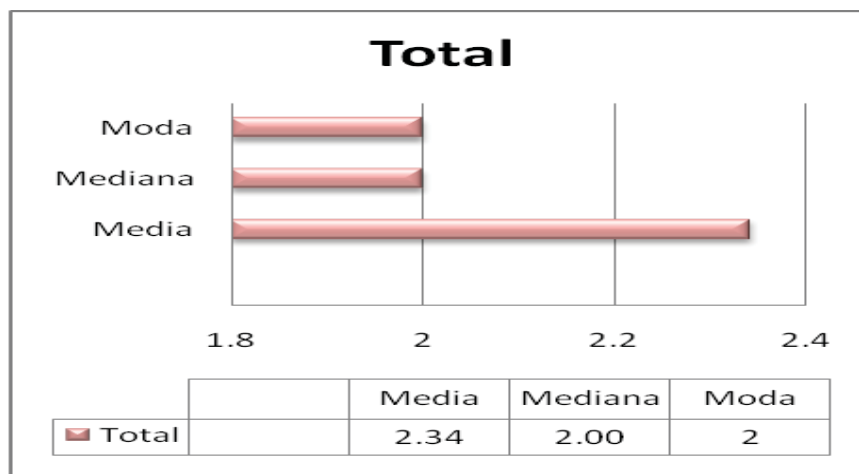
Gráfica 34: Representación del ítem la empresa es ecuánime.

¿Considera que la empresa es ecuánime en la aplicar las medidas disciplinarias (advertencias, castigos, suspensión)?



Cuadro 56: Resumen de Desarrollo de Recurso Humano

Tabla Global del Desarrollo del Recurso Humano																							
Nombre	1-D.R.	2-D.R.	3-D.R.	4-D.R.	5-D.R.	6-D.R.	7-D.R.	8-D.R.	9-D.R.	10-D.R.	11-D.R.	12-D.R.	13-D.R.	14-D.R.	15-D.R.	16-D.R.	17-D.R.	18-D.R.	19-D.R.	20-D.R.	21-D.R.	22-D.R.	Total
Media	2.12	2.24	2.34	2.4	2.34	2.32	2.32	2.40	2.48	2.46	2.16	2.48	2.38	2.28	2.64	2.14	2.46	2.14	2.40	1.85	3.02	2.36	2.34
Mediana	2.12	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00
Moda	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	2	2	2	3	3	2
Suma	106	112	117	120	117	116	116	120	124	123	108	124	119	114	132	107	123	107	120	93	151	118	2576

Gráfica 35: Resumen de Desarrollo de Recurso Humano.

De acuerdo al aspecto del Desarrollo del recurso humano, se puede observar que el personal administrativo, calificó este aspecto por de bajo de la escala de medición que es 3, teniendo así una tendencia negativa en este aspecto, en donde la mayoría del personal “POCAS VECES” existe atención por parte del gerente que se encuentra a cargo del personal, como también no existe la suficiente colaboración por parte del jefe inmediato como de los mismos compañeros de área, es poco usual el interés que pueda tener la empresa solicitar o crear programas de capacitación, que pueda ayudar al personal administrativo a mejorar su desempeño laboral. A su vez el personal se reserva mucho en tenerle la suficiente confianza a sus compañeros como de su jefe inmediato, es muy escaso el interés que tiene la empresa en permitir que el personal pueda desarrollar su mayor potencial, ya que el trabajo que tiene el personal a su cargo está de acuerdo al nivel de preparación requerido y eso

puede delimitar a que el personal produzca satisfacción y poco interés en realizar sus actividades. En este aspecto el personal expreso que en algunas ocasiones, sí comparte sus conocimientos y experiencias, pero no lo suficiente por lo mismo, dado que la empresa no lo impulsa a realizar actividades que le permita su desarrollo, es lo que seguramente puede ocasionar el mismo desinterés. Es muy interesante que los resultados obtenidos en esta empresa de nueva creación tengan poco interés en el desarrollo del personal. El personal en este aspecto que se evaluó no se siente parte importante de la empresa ya que eso es lo que lo han hecho sentir durante el transcurso de tiempo que el personal ha tenido elaborando dentro de la empresa.

El mismo personal expresó que es muy poco usual que pueda llegar a tener la oportunidad de aprender métodos los cuales puedan ayudarlo a desempeñar mejor su labor, esto nuevamente es alarmante para la misma empresa el pretender que todo está bien con el personal e ignorando aquellas necesidades que no han sido cubiertas hacia su personal, puede llegar a provocar la salida del mismo y también posibles contingencias con la empresa, ya que no han realizado las evaluaciones correspondientes donde puedan determinar, que el personal que tienen a su cargo es el idóneo para el puesto o bien necesita ser cambiado de área por que puede llegar a tener otras habilidades y aptitudes que pueden ser útiles en otra área, como a su vez el mismo personal puede estar sobre calificado para el puesto, y si solamente la empresa se preocupa por tener utilidades y no del personal que desarrolla el trabajo y logra que la empresa marche en forma y de manera deseada, puede dar como consecuencia que el mismo personal no sienta que es parte de la empresa, ni considerado su desempeño en dicha institución, lo cual puede surgir que el mismo personal no desee continuar en la empresa en donde no le permita desarrollar todas aquellas capacidades y habilidades que tiene, y por ello, despierta la necesidad de buscar nuevas oportunidades de empleo, en donde si se le dé la oportunidad de desarrollar todo su potencial, tanto laboral, profesional y personal.

Uno de los aspectos de desarrollo de recurso humano que mayor interés tuve en el momento de evaluar el diagnóstico fue, que la media mas baja es de 1.86 en donde el personal considera muy poco probable que se le considere para ser promovido por la empresa y la media más alta fue de 3.02% en cuanto a que la empresa si considera al personal administrativo para los cursos de capacitación, entablado un diálogo cara a cara con algunas personas que integran el departamento administrativo de la empresa, me comentaron que sólo por el mes de diciembre fue que la empresa proporcionó un curso de capacitación en donde era necesario la presencia de cada departamento, es por eso que en la evaluación fue por encima de 3, de acuerdo a la escala de medición que se utilizó. Pero aun considerando la sumatoria de los resultados obtenidos del diagnóstico la empresa sigue por de bajo de 3, y es por eso que se considera que es uno de los factores que no es atendido de manera adecuada dando como resultado que el trabajador busque mejores alternativas para lograr así su desempeño.

A continuación se seguirá con la segunda variable que es la comunicación.

Cuadro 57: Resultado del ítem comentarios y/o rumores producen tensión.

¿Los comentarios y/o rumores le producen tensión en su trabajo?

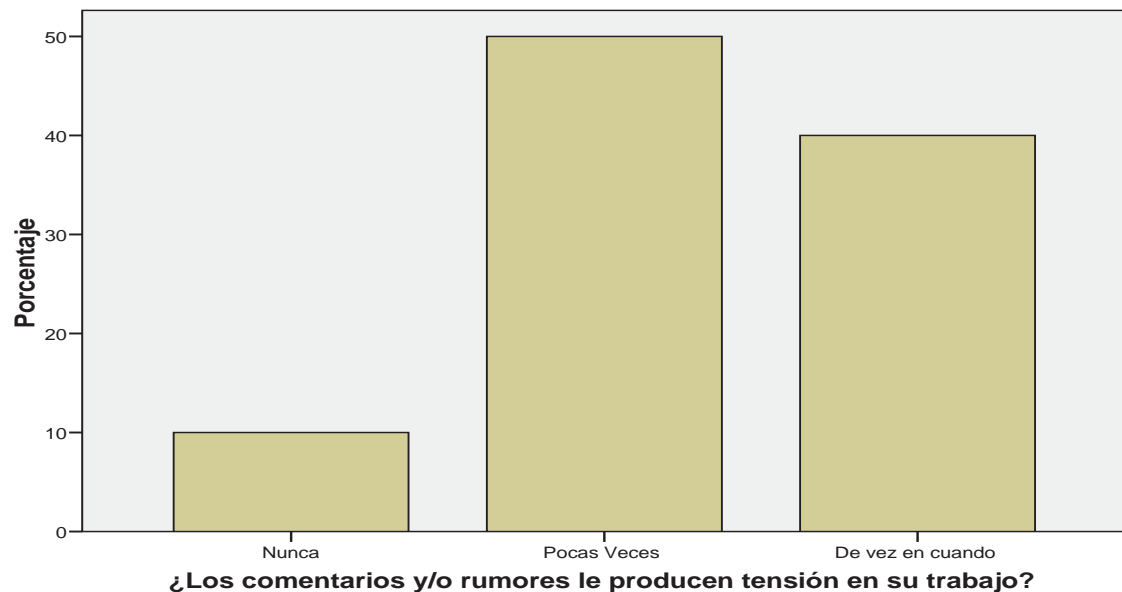
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.30
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		115

¿Los comentarios y/o rumores le producen tensión en su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	5	10.0	10.0	10.0
	Pocas Veces	25	50.0	50.0	60.0
	De vez en cuando	20	40.0	40.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 36: Representación del ítem comentarios y/o rumores producen tensión.

¿Los comentarios y/o rumores le producen tensión en su trabajo?



Cuadro 58: Resultado del ítem posibilidad de charlar con compañeros.

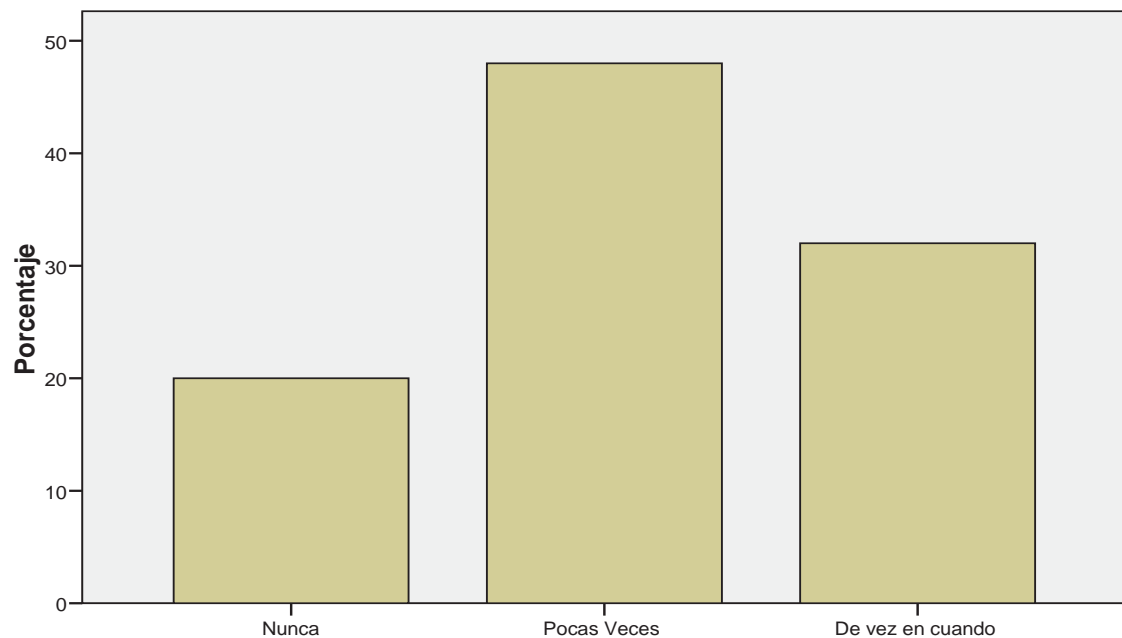
		¿En su área de trabajo, se presenta la posibilidad de charlar con sus compañeros(as) de trabajo?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.12
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		106

¿En su área de trabajo, se presenta la posibilidad de charlar con sus compañeros(as) de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	10	20.0	20.0	20.0
	Pocas Veces	24	48.0	48.0	68.0
	De vez en cuando	16	32.0	32.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 37: Representación del ítem posibilidad de charlar con compañeros.

¿En su área de trabajo, se presenta la posibilidad de charlar con sus compañeros(as) de trabajo?



¿En su área de trabajo, se presenta la posibilidad de charlar con sus compañeros(as) de trabajo?

Cuadro 59: Resultado del ítem tiene la confianza de charlar con el jefe.

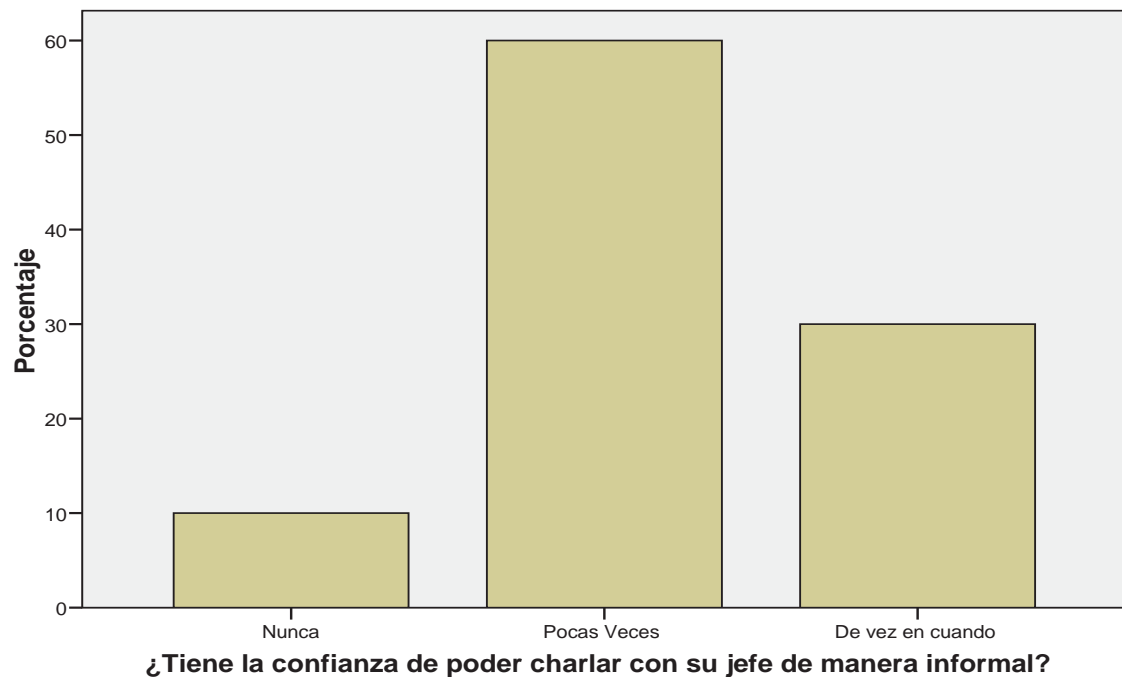
		¿Tiene la confianza de poder charlar con su jefe de manera informal?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.20
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		110

¿Tiene la confianza de poder charlar con su jefe de manera informal?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	5	10.0	10.0	10.0
	Pocas Veces	30	60.0	60.0	70.0
	De vez en cuando	15	30.0	30.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 38: Representación del ítem tiene la confianza de charlar con el jefe.

¿Tiene la confianza de poder charlar con su jefe de manera informal?



Cuadro 60: Resultado del ítem reuniones sociales.

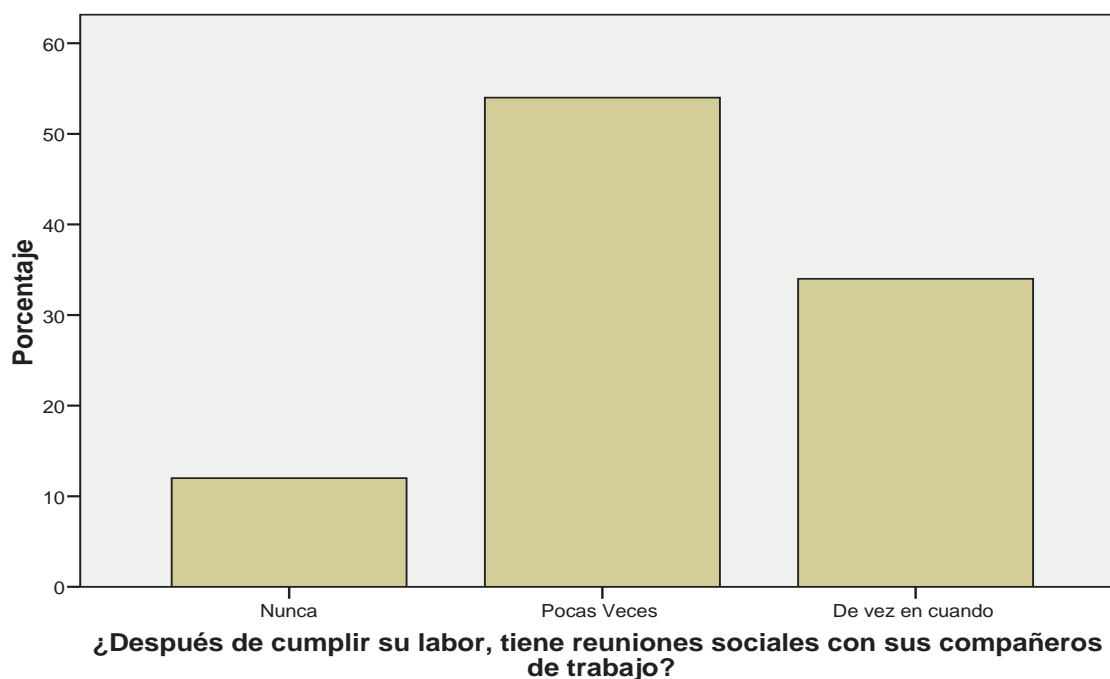
		¿Después de cumplir su labor, tiene reuniones sociales con sus compañeros de trabajo?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.22
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		111

¿Después de cumplir su labor, tiene reuniones sociales con sus compañeros de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	6	12.0	12.0	12.0
	Pocas Veces	27	54.0	54.0	66.0
	De vez en cuando	17	34.0	34.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 39: Representación del ítem reuniones sociales.

¿Después de cumplir su labor, tiene reuniones sociales con sus compañeros de trabajo?



Cuadro 61: Resultado del ítem Encuestas periódicas para prevenir problemas

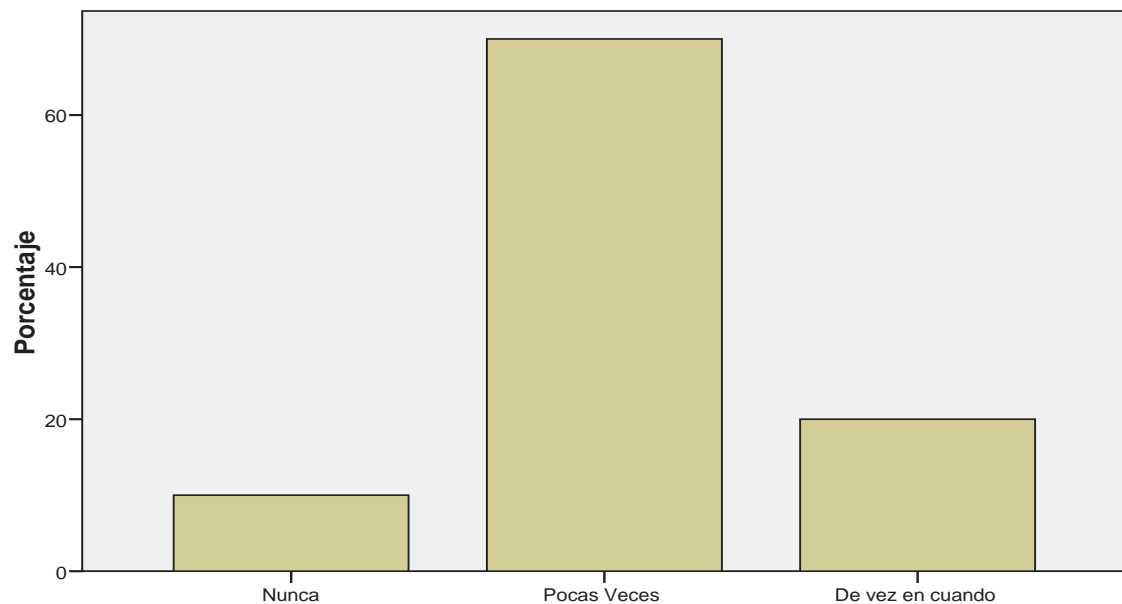
		¿El departamento de Recursos Humanos realiza encuestas periódicamente, para prevenir problemas que puedan presentarse en su área de trabajo?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.10
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		105

¿El departamento de Recursos Humanos realiza encuestas periódicamente, para prevenir problemas que puedan presentarse en su área de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	5	10.0	10.0	10.0
	Pocas Veces	35	70.0	70.0	80.0
	De vez en cuando	10	20.0	20.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 40: Representación del ítem Encuestas periódicas para prevenir problemas.

¿El departamento de Recursos Humanos realiza encuestas periódicamente, para prevenir problemas que puedan presentarse en su área de trabajo?



¿El departamento de Recursos Humanos realiza encuestas periódicamente, para prevenir problemas que puedan presentarse en su área de trabajo?

Cuadro 62: Resultado del ítem presentar queja sin repercusión.

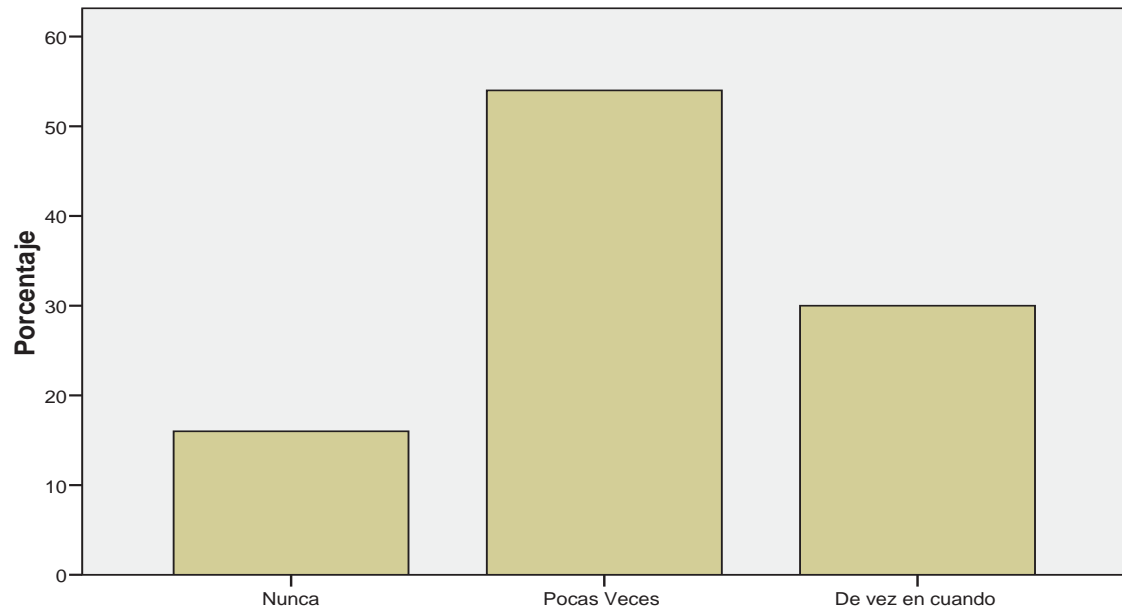
		¿Cuenta usted con la oportunidad de presentar una queja al departamento de recursos humanos, sin que exista alguna repercusión en su contra?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.14
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		107

¿Cuenta usted con la oportunidad de presentar una queja al departamento de recursos humanos, sin que exista alguna repercusión en su contra?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	8	16.0	16.0	16.0
	Pocas Veces	27	54.0	54.0	70.0
	De vez en cuando	15	30.0	30.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 41: Representación del ítem presentar queja sin repercusión.

¿Cuenta usted con la oportunidad de presentar una queja al departamento de recursos humanos, sin que exista alguna repercusión en su contra?



¿Cuenta usted con la oportunidad de presentar una queja al departamento de recursos humanos, sin que exista alguna repercusión en su contra?

Cuadro 63: Resultado del ítem de juntas o asambleas toman en cuenta su opinión.

		¿En las juntas o asambleas que tiene la empresa, se toma en cuenta su opinión?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.14
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		107

¿En las juntas o asambleas que tiene la empresa, se toma en cuenta su opinión?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	11	22.0	22.0	22.0
	Pocas Veces	21	42.0	42.0	64.0
	De vez en cuando	18	36.0	36.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 42: Representación del ítem de juntas o asambleas toman en cuenta su opinión.

¿En las juntas o asambleas que tiene la empresa, se toma en cuenta su opinión?



Cuadro 64: Resultado del ítem reservado en opinar por miedo.

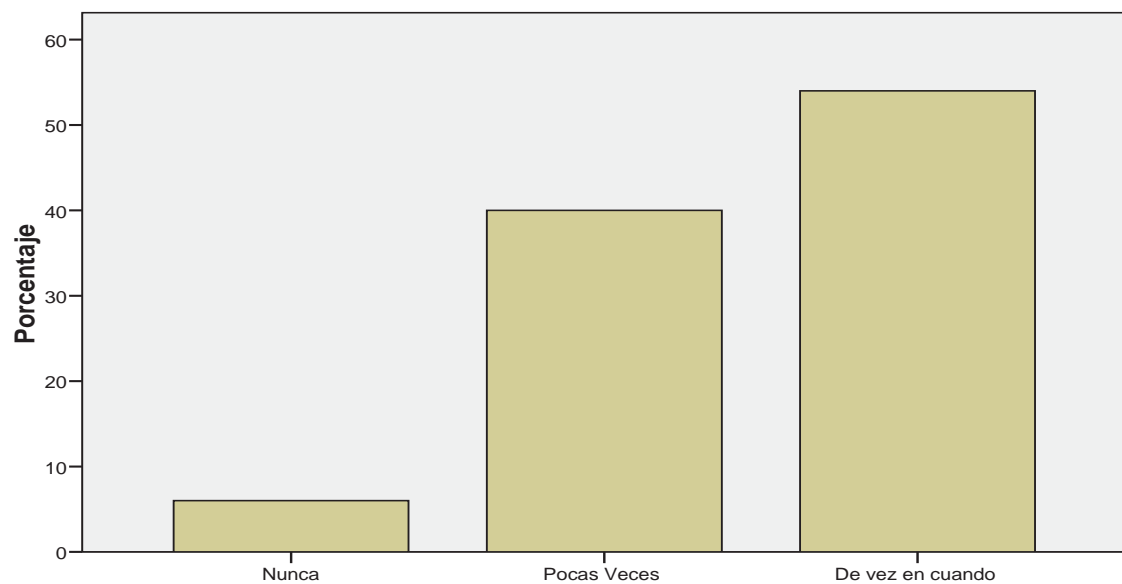
		¿Se ha reservado en hablar u opinar acerca de algo que considera importante, por miedo a ser despedido?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.48
Mediana		3.00
Moda		3
Suma		124

¿Se ha reservado en hablar u opinar acerca de algo que considera importante, por miedo a ser despedido?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	6.0	6.0	6.0
	Pocas Veces	20	40.0	40.0	46.0
	De vez en cuando	27	54.0	54.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 43: Representación del ítem reservado en opinar por miedo.

¿Se ha reservado en hablar u opinar acerca de algo que considera importante, por miedo a ser despedido?



¿Se ha reservado en hablar u opinar acerca de algo que considera importante, por miedo a ser despedido?

Cuadro 65: Resultado del ítem el jefe lo escucha.

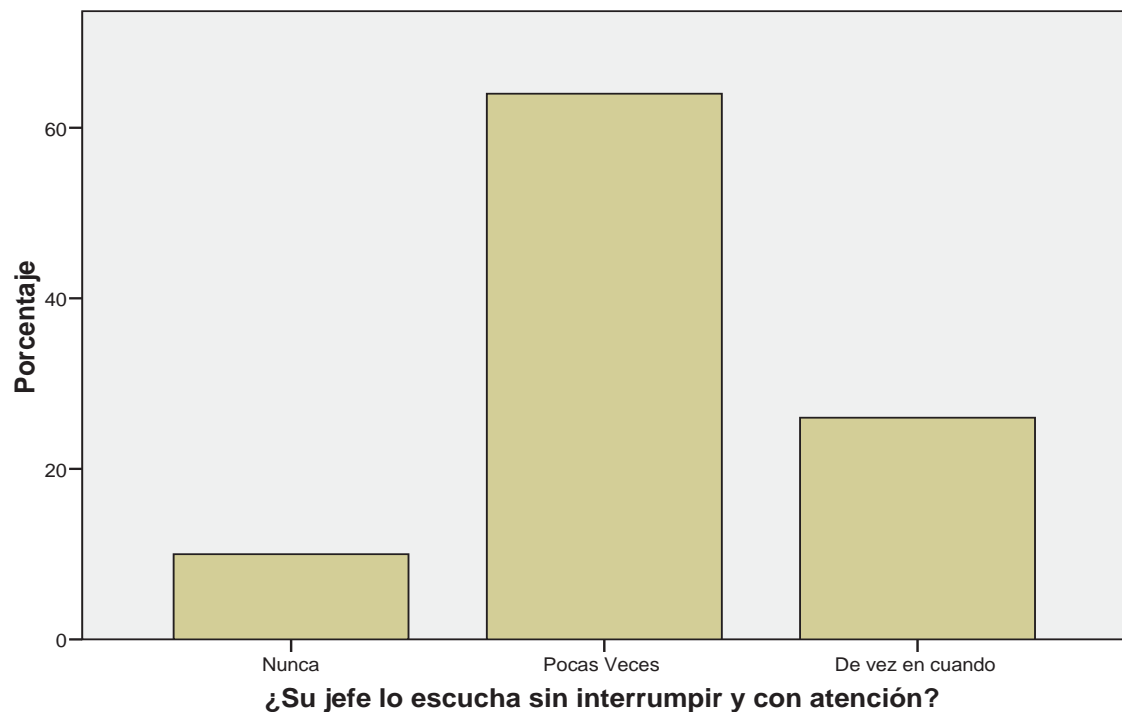
		¿Su jefe lo escucha sin interrumpir y con atención?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.16
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		108

¿Su jefe lo escucha sin interrumpir y con atención?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	5	10.0	10.0	10.0
	Pocas Veces	32	64.0	64.0	74.0
	De vez en cuando	13	26.0	26.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 44: Representación del ítem el jefe lo escucha.

¿Su jefe lo escucha sin interrumpir y con atención?



Cuadro 66: Resultado del ítem cuenta con información en su área.

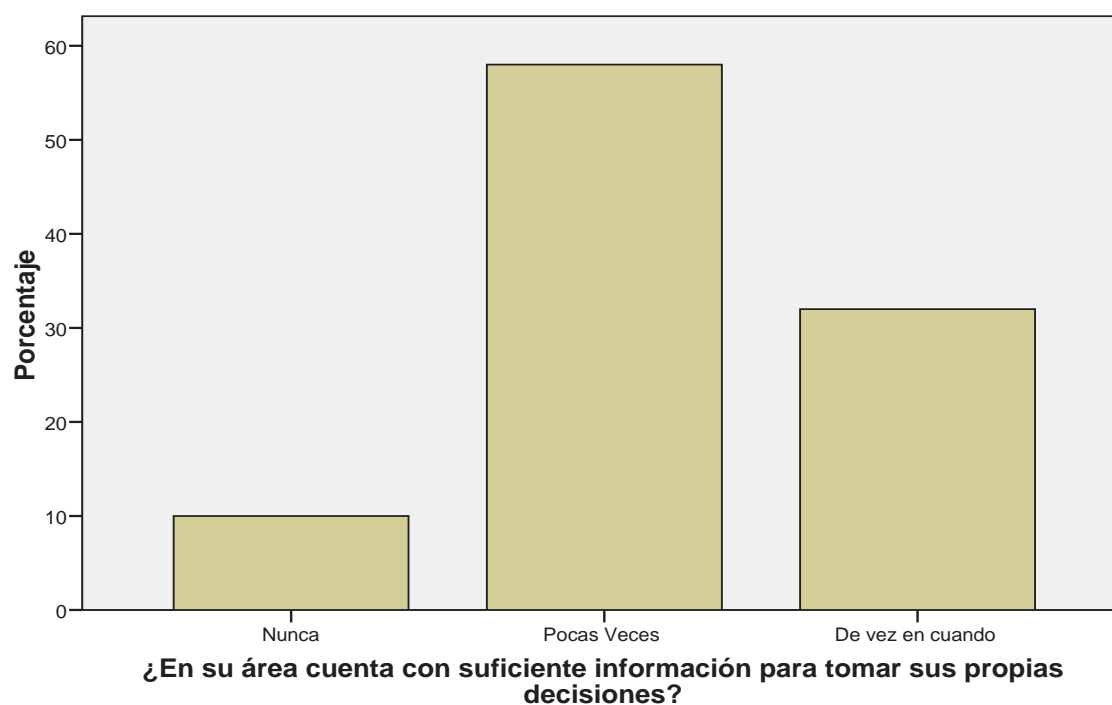
		¿En su área cuenta con suficiente información para tomar sus propias decisiones?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.22
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		111

¿En su área cuenta con suficiente información para tomar sus propias decisiones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	5	10.0	10.0	10.0
	Pocas Veces	29	58.0	58.0	68.0
	De vez en cuando	16	32.0	32.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 45: Representación del ítem cuenta con información en su área.

¿En su área cuenta con suficiente información para tomar sus propias decisiones?



Cuadro 67: Resultado del ítem oportunamente informado.

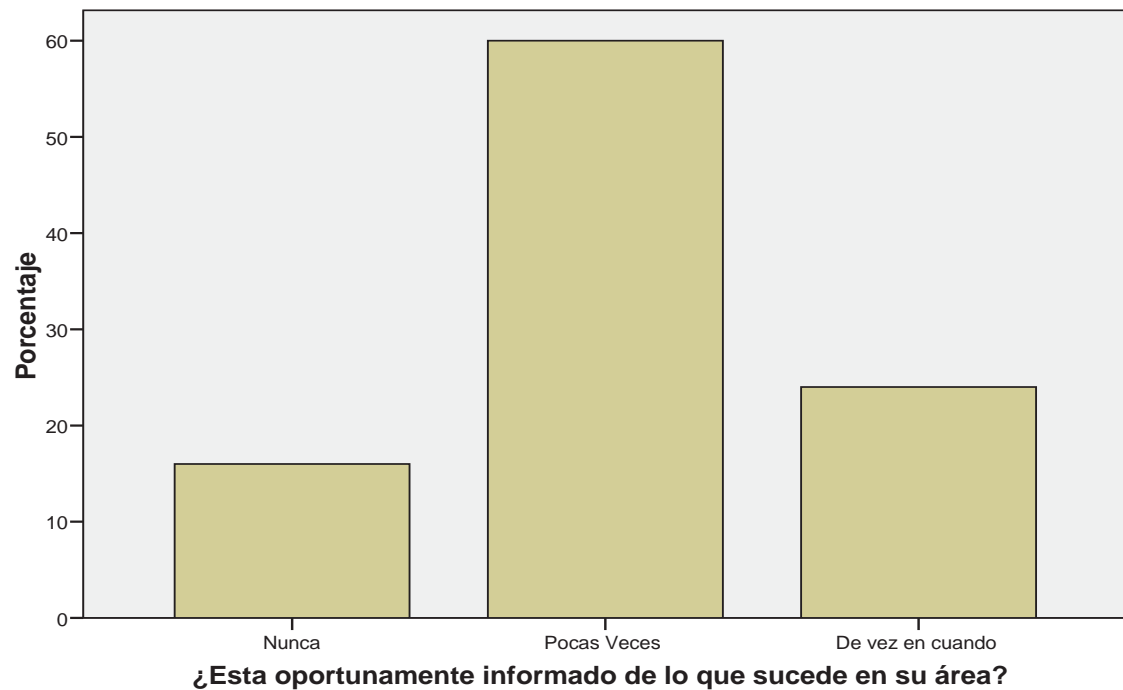
		¿Esta oportunamente informado de lo que sucede en su área?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.08
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		104

¿Esta oportunamente informado de lo que sucede en su área?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	8	16.0	16.0	16.0
	Pocas Veces	30	60.0	60.0	76.0
	De vez en cuando	12	24.0	24.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 46: Representación del ítem oportunamente informado.

¿Esta oportunamente informado de lo que sucede en su área?



Cuadro 68: Resultado del ítem información oportuna para realizar el trabajo.

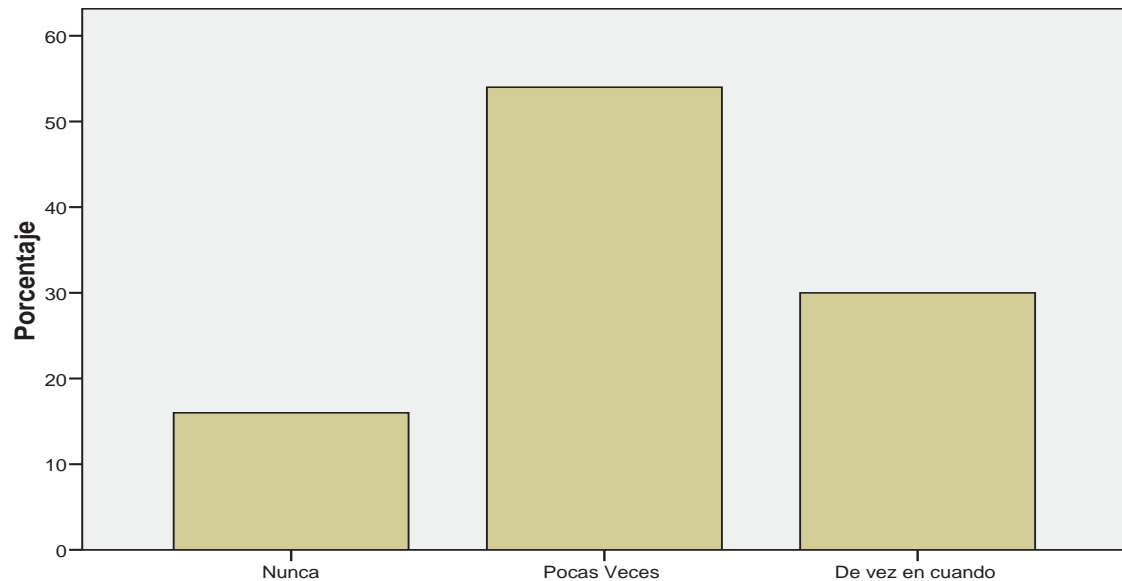
		¿Cuenta con la información oportuna de los demás departamentos para poder realizar su trabajo?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.14
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		107

¿Cuenta con la información oportuna de los demás departamentos para poder realizar su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	8	16.0	16.0	16.0
	Pocas Veces	27	54.0	54.0	70.0
	De vez en cuando	15	30.0	30.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 47: Representación del ítem información oportuna para realizar el trabajo.

¿Cuenta con la información oportuna de los demás departamentos para poder realizar su trabajo?



¿Cuenta con la información oportuna de los demás departamentos para poder realizar su trabajo?

Cuadro 69: Resultado del ítem comunicación adecuada y suficiente.

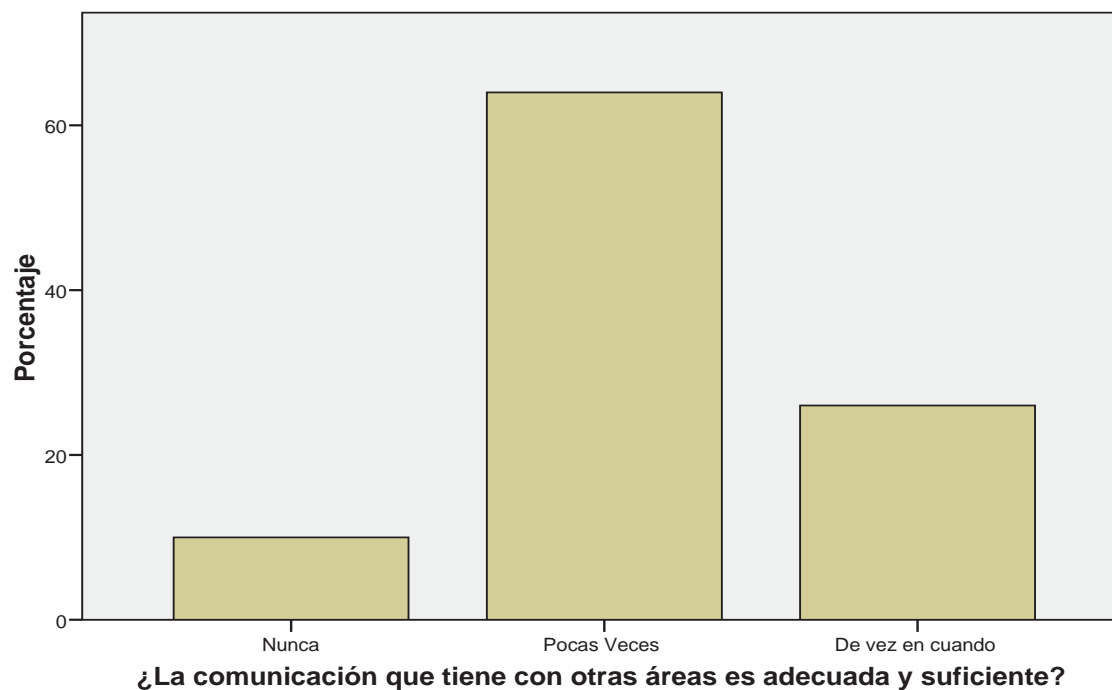
		¿La comunicación que tiene con otras áreas es adecuada y suficiente?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.16
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		108

¿La comunicación que tiene con otras áreas es adecuada y suficiente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	5	10.0	10.0	10.0
	Pocas Veces	32	64.0	64.0	74.0
	De vez en cuando	13	26.0	26.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 48: Representación del ítem comunicación adecuada y suficiente.

¿La comunicación que tiene con otras áreas es adecuada y suficiente?



Cuadro 70: Resultado del ítem comunicación informal positiva.

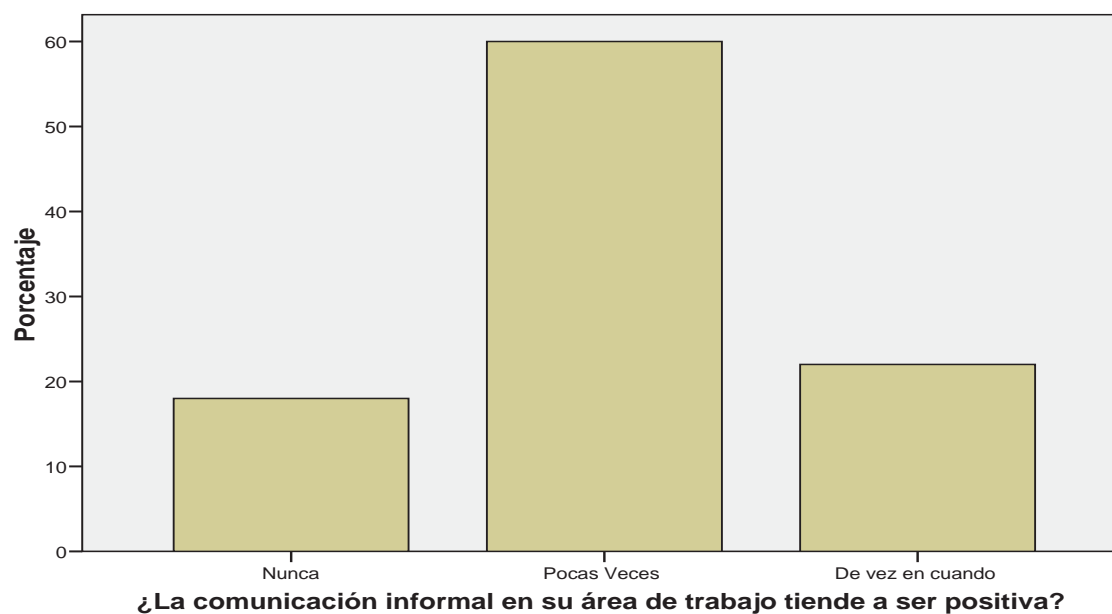
		¿La comunicación informal en su área de trabajo tiende a ser positiva?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.04
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		102

¿La comunicación informal en su área de trabajo tiende a ser positiva?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	9	18.0	18.0	18.0
	Pocas Veces	30	60.0	60.0	78.0
	De vez en cuando	11	22.0	22.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 49: Representación del ítem comunicación informal positiva.

¿La comunicación informal en su área de trabajo tiende a ser positiva?



Cuadro 71: Resultado del ítem rumores atendidos.

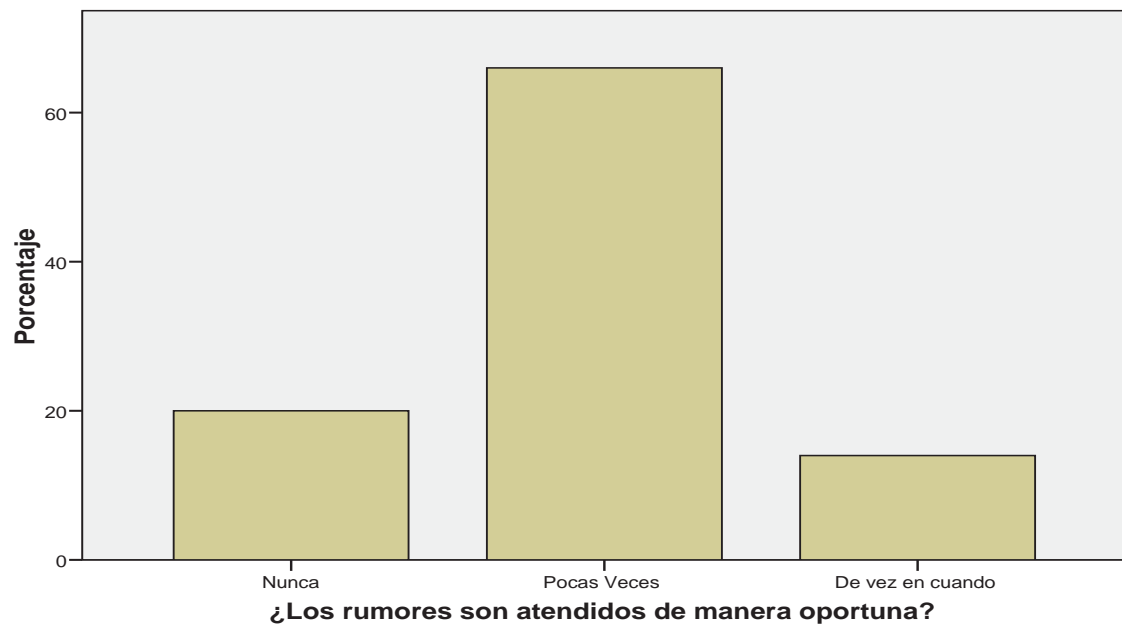
		¿Los rumores son atendidos de manera oportuna?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		1.94
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		97

¿Los rumores son atendidos de manera oportuna?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	10	20.0	20.0	20.0
	Pocas Veces	33	66.0	66.0	86.0
	De vez en cuando	7	14.0	14.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 50: Representación del ítem rumores atendidos.

¿Los rumores son atendidos de manera oportuna?



Cuadro 72: Resultado del ítem le pide ayuda a su jefe.

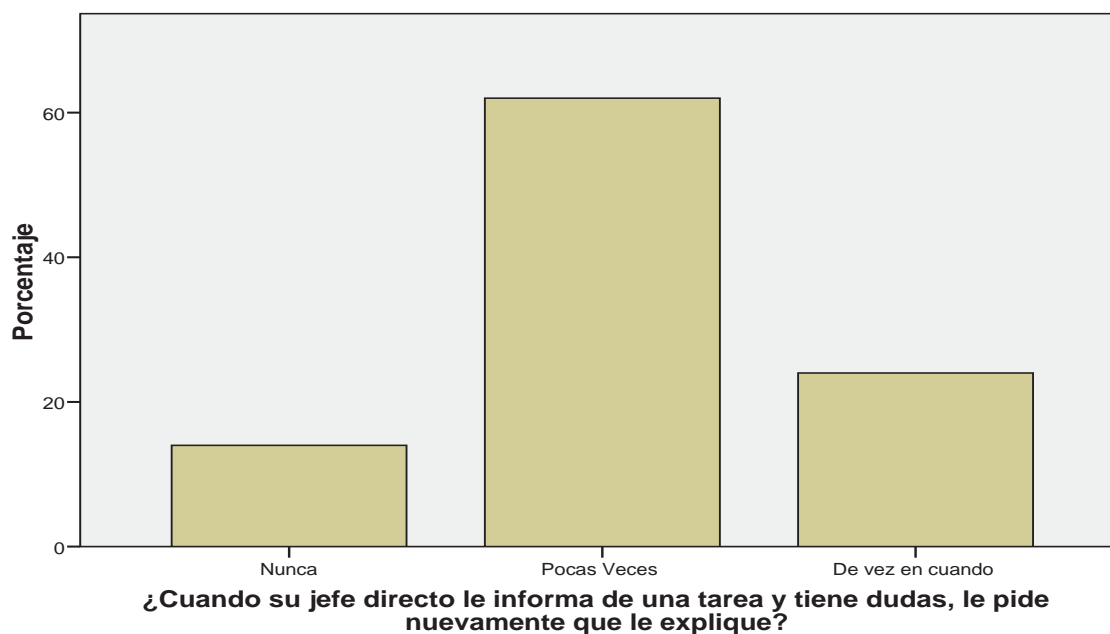
		¿Cuando su jefe directo le informa de una tarea y tiene dudas, le pide nuevamente que le explique?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.10
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		105

¿Cuando su jefe directo le informa de una tarea y tiene dudas, le pide nuevamente que le explique?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	7	14.0	14.0	14.0
	Pocas Veces	31	62.0	62.0	76.0
	De vez en cuando	12	24.0	24.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 51: Representación del ítem le pide ayuda a su jefe.

¿Cuando su jefe directo le informa de una tarea y tiene dudas, le pide nuevamente que le explique?



Cuadro 73: Resultado del ítem la empresa organiza actividades sociales.

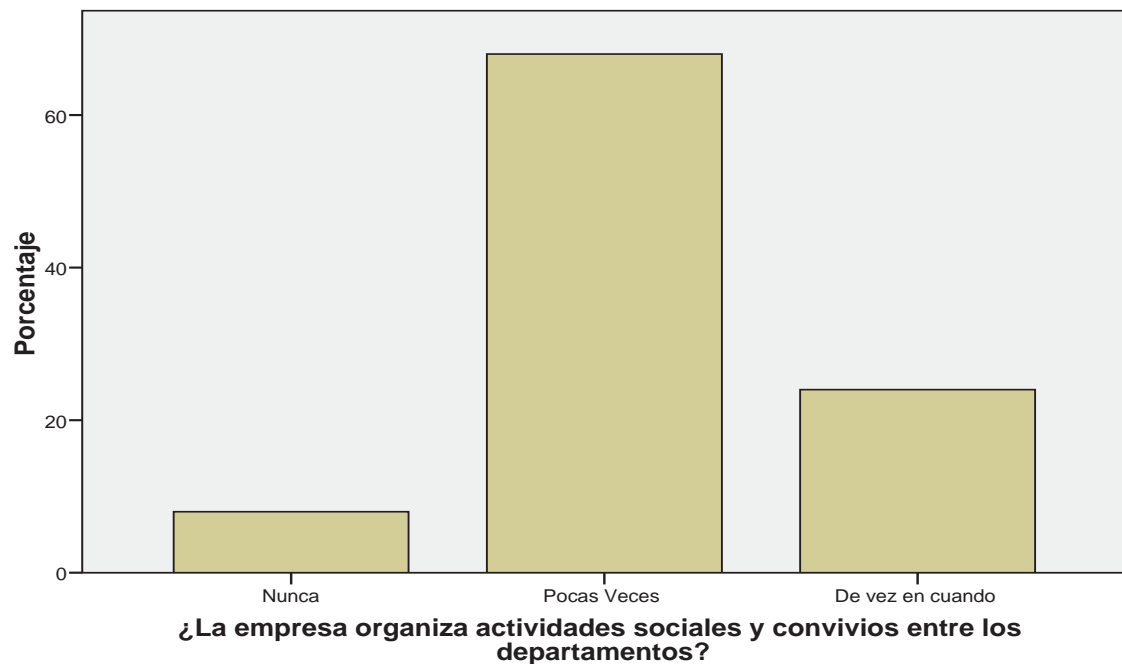
		¿La empresa organiza actividades sociales y convivios entre los departamentos?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.16
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		108

¿La empresa organiza actividades sociales y convivios entre los departamentos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	4	8.0	8.0	8.0
	Pocas Veces	34	68.0	68.0	76.0
	De vez en cuando	12	24.0	24.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 52: Representación del ítem la empresa organiza actividades.

¿La empresa organiza actividades sociales y convivios entre los departamentos?



Cuadro 74: Resultado del ítem tiende a participar en convivios.

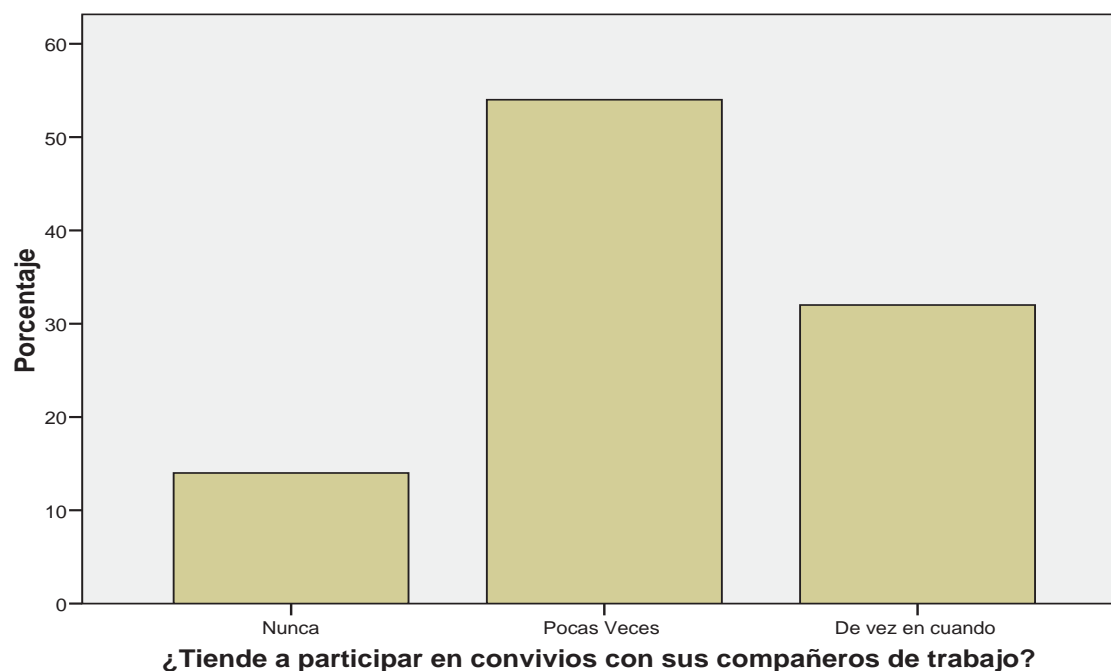
		¿Tiende a participar en convivios con sus compañeros de trabajo?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.18
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		109

¿Tiende a participar en convivios con sus compañeros de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	7	14.0	14.0	14.0
	Pocas Veces	27	54.0	54.0	68.0
	De vez en cuando	16	32.0	32.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 53: Representación del ítem tiende a participar en convivios.

¿Tiende a participar en convivios con sus compañeros de trabajo?



Cuadro 75: Resultados del ítem solo la comunicación indispensable.

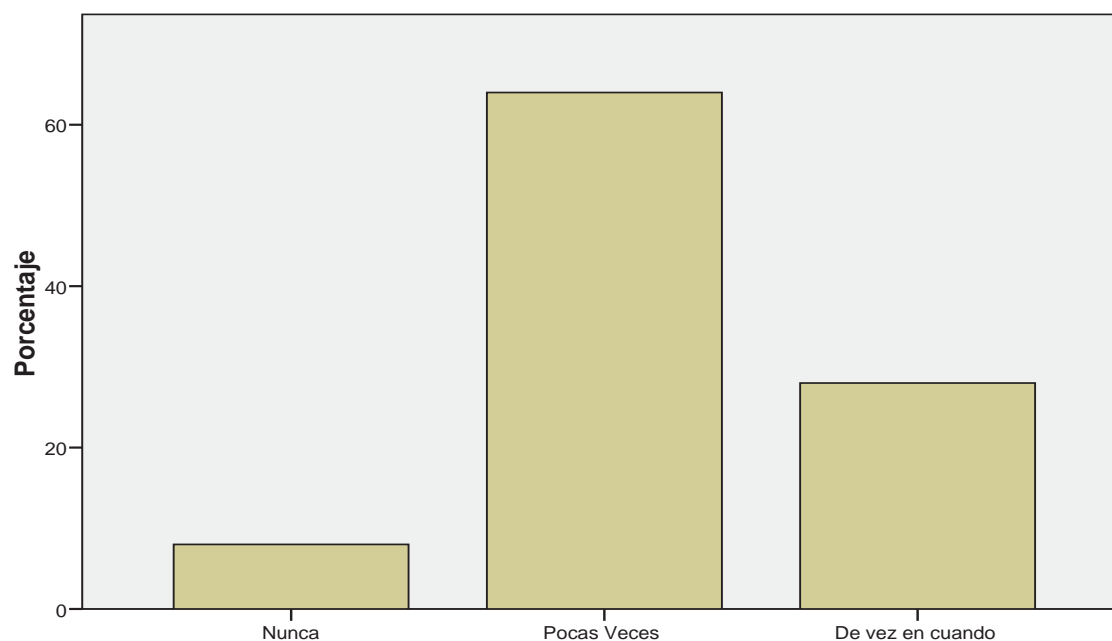
		¿Procura tener solo la comunicación indispensable en su área de trabajo?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.20
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		110

¿Procura tener solo la comunicación indispensable en su área de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	4	8.0	8.0	8.0
	Pocas Veces	32	64.0	64.0	72.0
	De vez en cuando	14	28.0	28.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 54: Representación del ítem solo comunica lo indispensable.

¿Procura tener solo la comunicación indispensable en su área de trabajo?



¿Procura tener solo la comunicación indispensable en su área de trabajo?

Metodología y Análisis de la Información

Cuadro 76: Resultado del ítem posibilidad de expresarse.

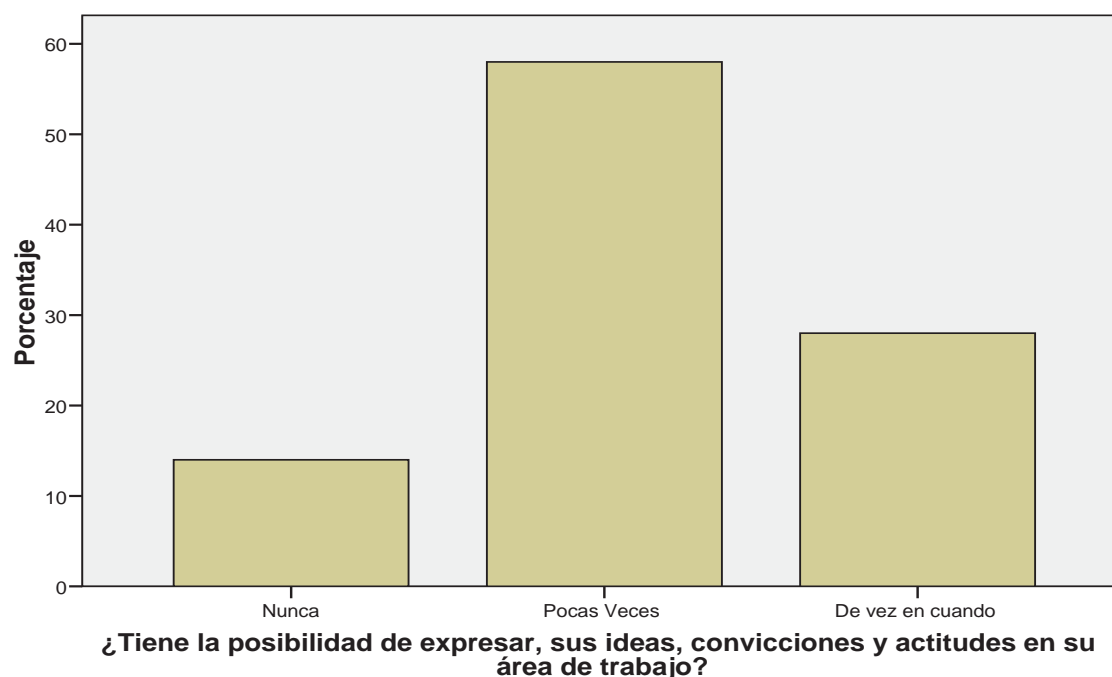
		¿Tiene la posibilidad de expresar, sus ideas, convicciones y actitudes en su área de trabajo?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.14
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		107

¿Tiene la posibilidad de expresar, sus ideas, convicciones y actitudes en su área de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	7	14.0	14.0	14.0
	Pocas Veces	29	58.0	58.0	72.0
	De vez en cuando	14	28.0	28.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 55: Representación del ítem posibilidad de expresarse.

¿Tiene la posibilidad de expresar, sus ideas, convicciones y actitudes en su área de trabajo?



Metodología y Análisis de la Información

Cuadro 77: Resultado del ítem diferencia comunica al jefe.

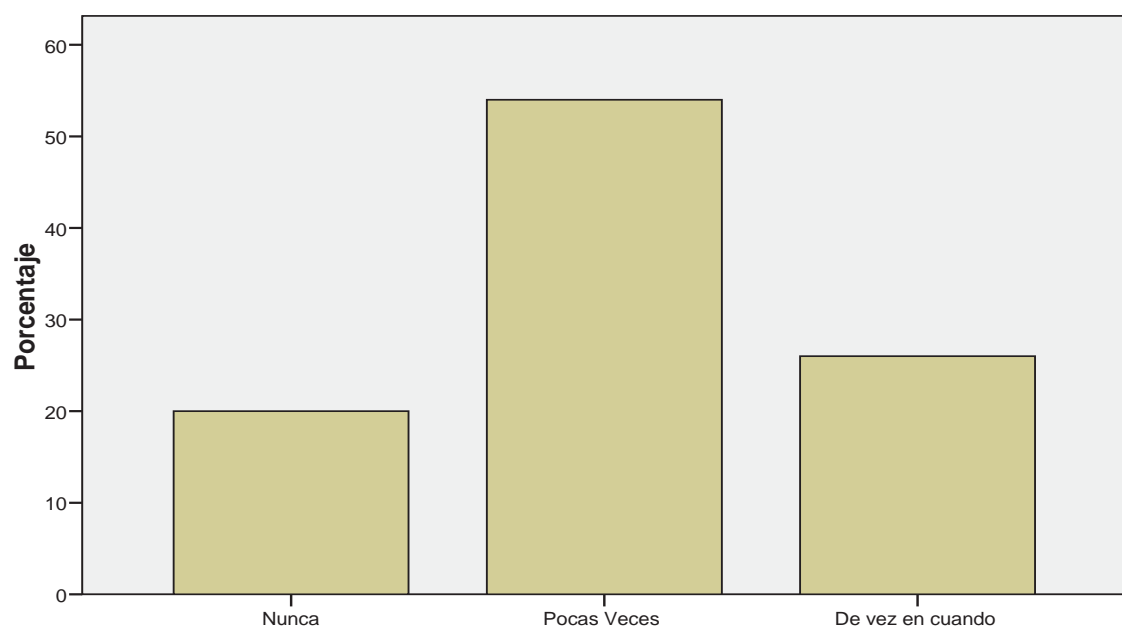
		¿Cuándo tiene una diferencia con algún compañero de área, lo comunica a su jefe directo?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.06
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		103

¿Cuándo tiene una diferencia con algún compañero de área, lo comunica a su jefe directo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	10	20.0	20.0	20.0
	Pocas Veces	27	54.0	54.0	74.0
	De vez en cuando	13	26.0	26.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 56: Representación del ítem diferencia comunica al jefe.

¿Cuándo tiene una diferencia con algún compañero de área, lo comunica a su jefe directo?



¿Cuándo tiene una diferencia con algún compañero de área, lo comunica a su jefe directo?

Cuadro 78: Resultado del ítem óptima información oral.

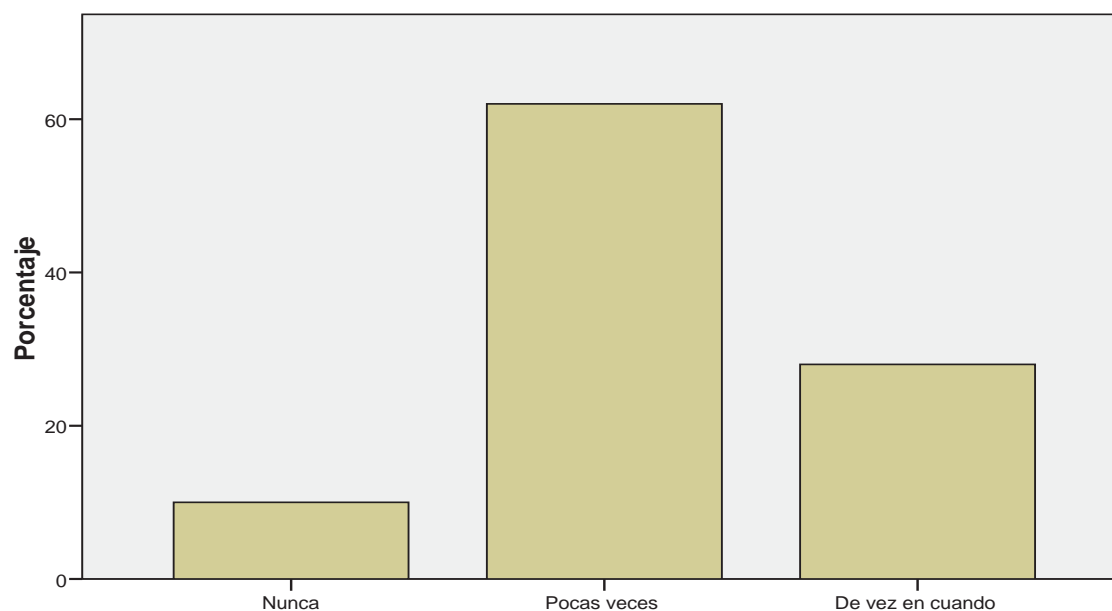
		¿La empresa utiliza una óptima información oral (reuniones, asambleas, etc.), que tienden a reducir la incertidumbre?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.18
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		109

¿La empresa utiliza una óptima información oral (reuniones, asambleas, etc.), que tienden a reducir la incertidumbre?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	5	10.0	10.0	10.0
	Pocas veces	31	62.0	62.0	72.0
	De vez en cuando	14	28.0	28.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 57: Representación del ítem óptima información oral.

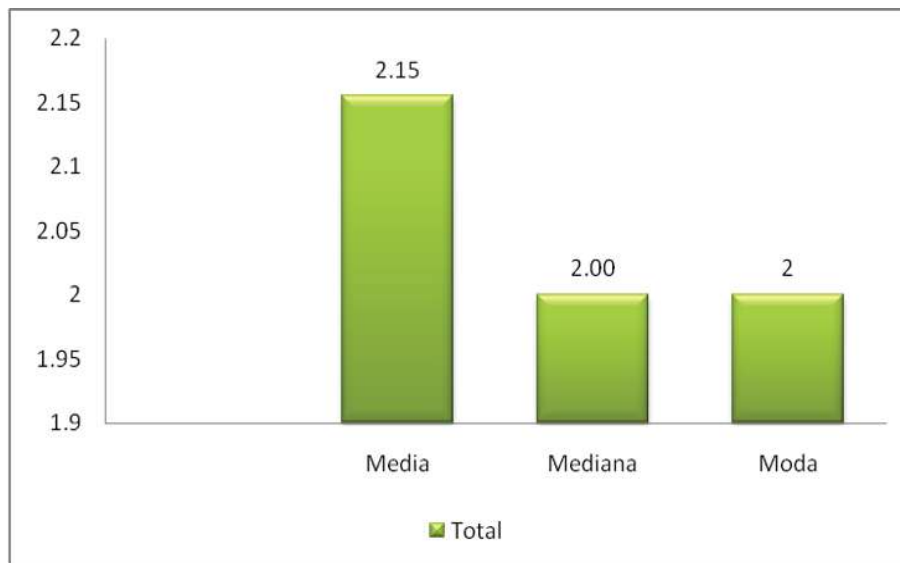
¿La empresa utiliza una óptima información oral (reuniones, asambleas, etc.), que tienden a reducir la incertidumbre?



¿La empresa utiliza una óptima información oral (reuniones, asambleas, etc.), que tienden a reducir la incertidumbre?

Cuadro 79: Resumen de Comunicación

Tabla Global de Comunicación																							
Nombre	1.COM	2.COM	3.COM	4.COM	5.COM	6.COM	7.COM	8.COM	9.COM	10.COM	11.COM	12.COM	13.COM	14.COM	15.COM	16.COM	17.COM	18.COM	19.COM	20.COM	21.COM	22.COM	Total
Media	2.3	2.12	2.20	2.22	2.10	2.14	2.14	2.48	2.16	2.22	2.08	2.14	2.16	2.04	1.94	2.10	2.16	2.18	2.20	2.14	2.06	2.18	2.15
Mediana	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Moda	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Suma	115	106	110	111	105	107	107	124	108	111	104	107	108	102	97	105	108	109	110	107	103	109	2370

Gráfica 58: Resumen de Comunicación.

De acuerdo al aspecto de la comunicación, fue atrayente la información que el personal dio a conocer a través de la aplicación de la encuesta, ya que la comunicación que es vital para las relaciones humanas, la empresa tenga un mal conducto de diálogo, ya que por medio de los comentarios y rumores producen “pocas veces” una tensión en el personal, siempre y cuando esos rumores no intervengan de manera directa, según los comentarios que pudieron expresar ante una entrevista entre algunos participantes de la empresa, debido a las responsabilidades y obligaciones que el personal tiene a su cargo la mayoría respondió que “pocas veces” puede tener la oportunidad de charlar con sus compañeros de trabajo, puesto que esto, en cierta medida, produce molestia hacia el jefe directo, dado que pueden perder tiempo valioso

en entregas de trabajo o bien en el cumplimiento de los resultados esperados, según los comentarios realizados por el personal entrevistado esa fue su perspectiva. Debido a ello, no tienen la suficiente confianza de poder charlar con su jefe de manera informal; es bien sabido que el personal tiene responsabilidades que debe de cumplir en tiempo y forma, pero también en cierta manera se da un vínculo entre los mismos compañeros de área, puesto que pasan el mayor tiempo del día en su trabajo. A causa de lo ya mencionado con anterioridad, el personal “pocas veces” procura tener reuniones sociales con sus compañeros ya que a falta de una buena comunicación, se limitan a tener más que la comunicación indispensable y necesaria para cumplir sus actividades que se les están requiriendo.

Uno de los departamentos de suma importancia es el del recurso humano, “pocas veces” se preocupan por realizar encuestas que puedan ayudar a prevenir problemas que puedan suscitarse en un determinado momento, y suele ser, según algunos de los comentarios compartidos, porque el departamento se abstiene en realizar evaluaciones por ahorrar tiempo y cumplir con los directivos, dada esta circunstancia el personal “pocas veces” puede presentar una queja al departamento de recursos humanos, sin tener alguna consecuencia en su contra ya que la mayoría de las veces suele ser porque el directivo solicita información del personal y el departamento de recursos humanos lo realiza por requisito, y el personal sólo se atreve a contestar cuando es de manera anónima como lo expresaron en la entrevista.

Debido a los malos canales de comunicación, la personalidad, las responsabilidades y las limitaciones que suele tener el personal, ante el aspecto de la comunicación en las juntas que se efectúan en la empresa, la mayoría del personal “pocas veces” le toman en cuenta su opinión, es por eso que el personal se evita de alguna forma la desmotivación de aportar nuevas ideas a las actividades que se están realizando o sean planeadas para un futuro próximo. Debido a que no existe la confianza suficiente hacia el jefe el personal considera que su jefe inmediato “pocas veces” los escucha y sin interrumpir, pero aparentemente suele ser atento cuando en un momento dado el trabajo tiene cierta prioridad de cumplimiento. Otro de los puntos elementales

es la información que se maneja dentro del área de trabajo, debido a lo mencionado con anterioridad en este aspecto, el personal “pocas veces” recibe la información de manera oportuna y esto suele ocasionar atrasos en la entrega de trabajo hacia al jefe directo y en un momento dado puede existir, ciertas llamadas de atención hacia el personal, que pueden dar como resultados desmotivación, rivalidades, molestia y un sin fin de sentimientos que producen hasta la idea de salida del personal. Y en algunas circunstancias el personal no recurre al jefe directo ante una actividad que sea nueva para el personal, debido a que el jefe pueda hacer una opinión errónea y en un momento dado ser perjudicial para el mismo personal, es por eso que mejor tratan de buscar la manera de ver como solucionar esa duda, sin necesidad de que el jefe llegue a enterarse.

Otro de los puntos, es el que “pocas veces” la empresa propone y realiza convivios entre los personales administrativos y esto da como consecuencia que no exista el deseo de participar de los mismos empleados ya que no son con demasiada frecuencia y suelen estar los jefes inmediatos, esa es una de las razones que fueron expresadas por las personas entrevistadas.

Es trascendente que el mismo personal tenga sus reservas ante la posibilidad de expresar ideas, convicciones, actitudes; pero sobre todo tener una identidad y sea distorsionada por el mismo personal por miedo; ya sea la humillación, exhibición, represarías; en si, prefieren optar una postura dócil y manejable, para pasar desapercibido y no crear ningún problema para la empresa y no dar motivos de despido, según lo comentado.

Lo revelador de este aspecto es que, queda por debajo de la escala de medición que es 3, dado que la media máxima fue de 2.48 donde el personal se ha reservado de dar su opinión por miedo a que pueda existir represarías en su contra de las cuales pueden ser: la exhibición, humillación, sanciones; en fin, una serie de cosas que mejor el mismo personal trata de evitar. Además otra circunstancia que fue interesante es que la media mínima fue de 1.94 proveniente en el sentido de que el personal opinó que los rumores “pocas veces” son atendidos de manera oportuna y eso en un momento puede

ocasionar incertidumbre, rivalidades, prejuicios e inclusive mala interpretación de la información ocasionada y distorsionada por terceros. Ocasionando así que el mismo personal administrativo al recibir una mala información, y al no ser atendida, pueda provocar la creencia del personal, según las respuestas que se consiguieron a través de la entrevista, de recorte o que el jefe no está satisfecho con el trabajo de cierta área; esos suelen ser los motivos que crean en un momento dado cierta tensión en el personal a quien va dirigido el mensaje de forma indirecta y pueda inducirlo a la salida voluntaria del mismo.

A continuación se seguirá con el estudio y los resultados que se obtuvieron de la variable de la Motivación.

Cuadro 80: Resultado del ítem solicitado trabajo inferior.

¿Se le ha solicitado que realice un trabajo inferior a su nivel de competencia o de preparación?

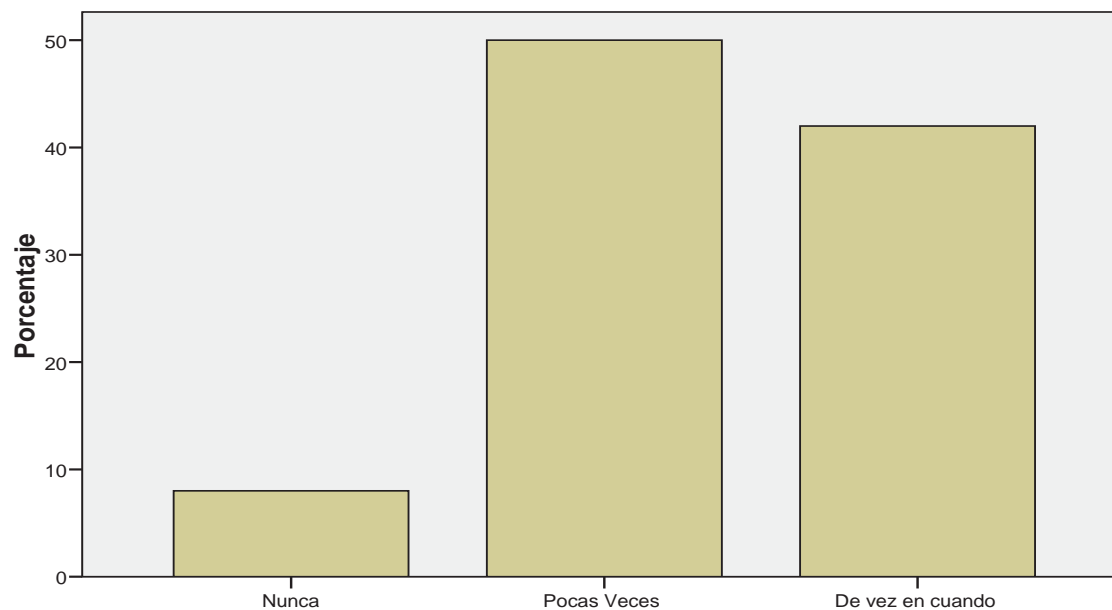
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.34
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		117

¿Se le ha solicitado que realice un trabajo inferior a su nivel de competencia o de preparación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	4	8.0	8.0	8.0
	Pocas Veces	25	50.0	50.0	58.0
	De vez en cuando	21	42.0	42.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 59: Representación del ítem solicitado trabajo inferior.

¿Se le ha solicitado que realice un trabajo inferior a su nivel de competencia o de preparación?



¿Se le ha solicitado que realice un trabajo inferior a su nivel de competencia o de preparación?

Cuadro 81: Resultado del ítem lograr objetivos personales.

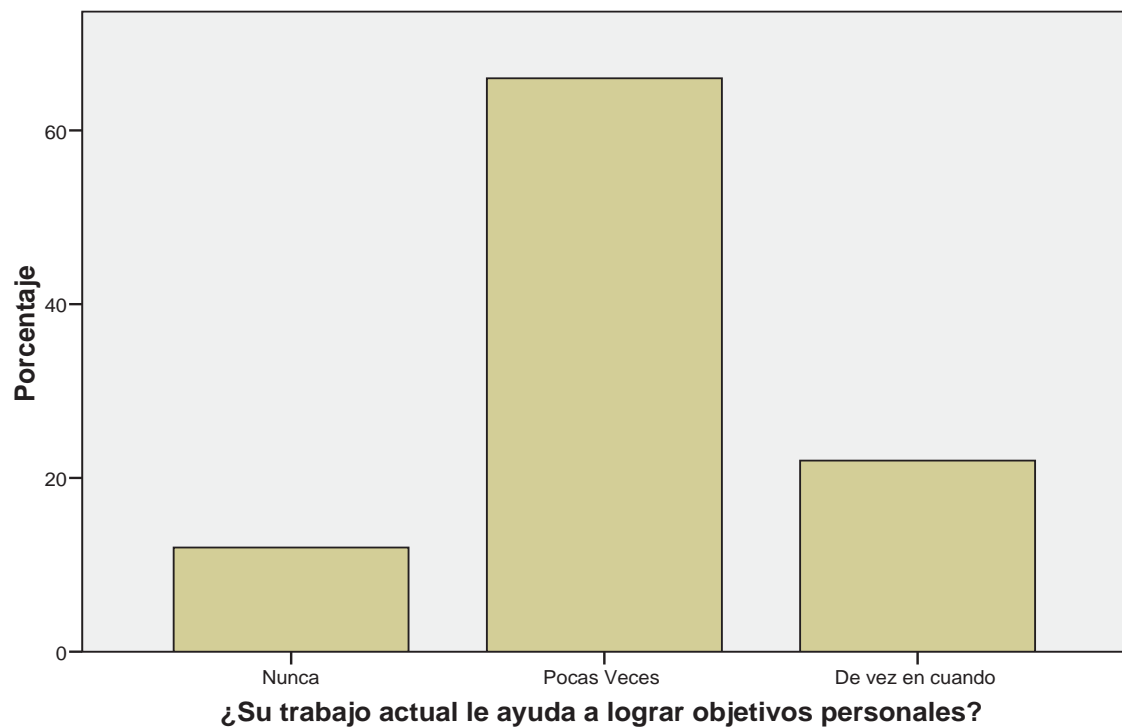
		¿Su trabajo actual le ayuda a lograr objetivos personales?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.10
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		105

¿Su trabajo actual le ayuda a lograr objetivos personales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	6	12.0	12.0	12.0
	Pocas Veces	33	66.0	66.0	78.0
	De vez en cuando	11	22.0	22.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 60: Representación del ítem lograr objetivos personales.

¿Su trabajo actual le ayuda a lograr objetivos personales?



Cuadro 82: Resultados del ítem oportunidades de ascenso.

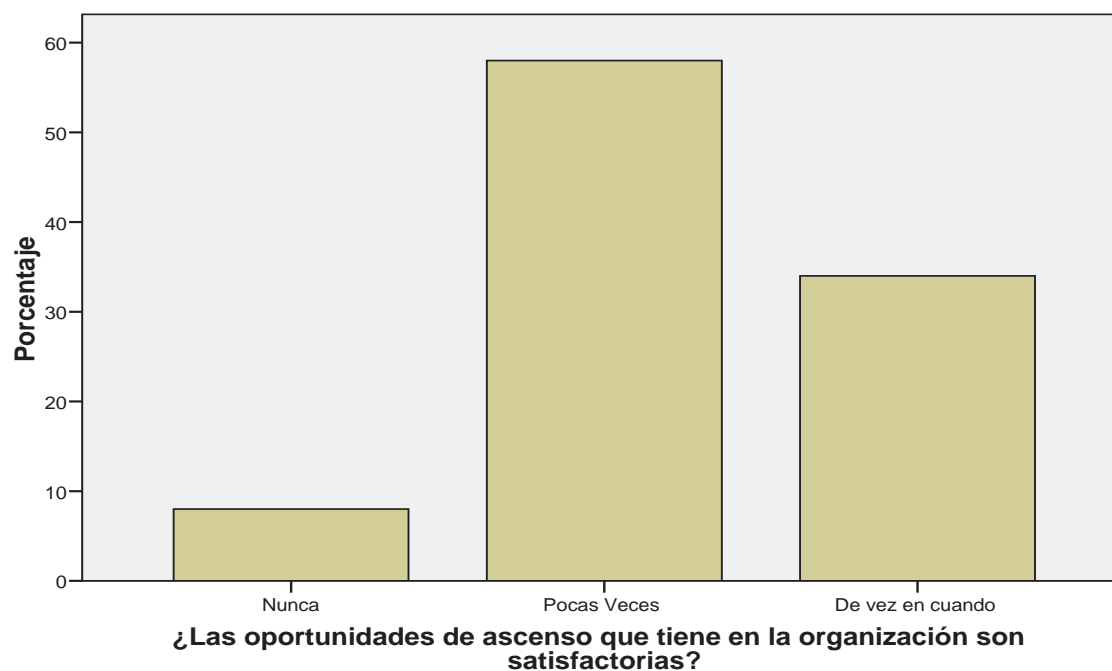
		¿Las oportunidades de ascenso que tiene en la organización son satisfactorias?	
N	Válidos		50
	Perdidos		0
Media			2.26
Mediana			2.00
Moda			2
Suma			113

¿Las oportunidades de ascenso que tiene en la organización son satisfactorias?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	4	8.0	8.0	8.0
	Pocas Veces	29	58.0	58.0	66.0
	De vez en cuando	17	34.0	34.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 61: Representación del ítem oportunidades de ascenso.

¿Las oportunidades de ascenso que tiene en la organización son satisfactorias?



Cuadro 83: Resultado del ítem sentirse orgulloso.

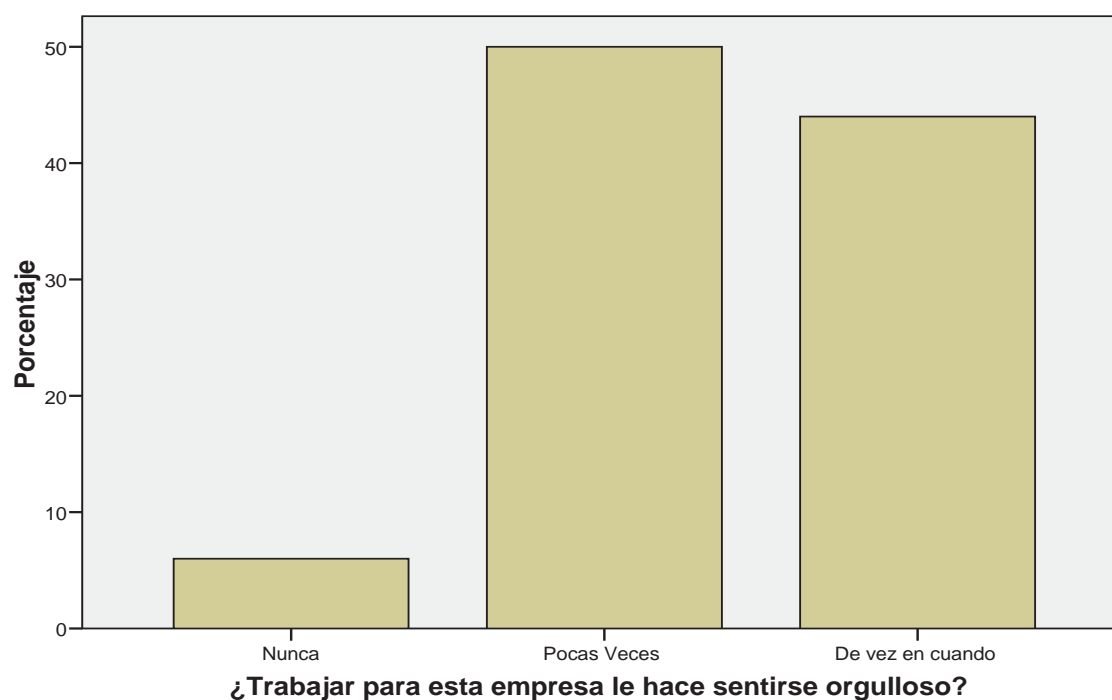
		¿Trabajar para esta empresa le hace sentirse orgulloso?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.38
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		119

¿Trabajar para esta empresa le hace sentirse orgulloso?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	6.0	6.0	6.0
	Pocas Veces	25	50.0	50.0	56.0
	De vez en cuando	22	44.0	44.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 62: Representación del ítem sentirse orgulloso.

¿Trabajar para esta empresa le hace sentirse orgulloso?



Cuadro 84: Resultado del ítem se le trata con dignidad y respeto.

		¿En esta organización se le trata con dignidad y respeto?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.18
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		109

¿En esta organización se le trata con dignidad y respeto?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	5	10.0	10.0	10.0
	Pocas Veces	31	62.0	62.0	72.0
	De vez en cuando	14	28.0	28.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 63: Representación del ítem se le trata con dignidad y respeto.

¿En esta organización se le trata con dignidad y respeto?



Cuadro 85: Resultado del ítem se premia bien el trabajo.

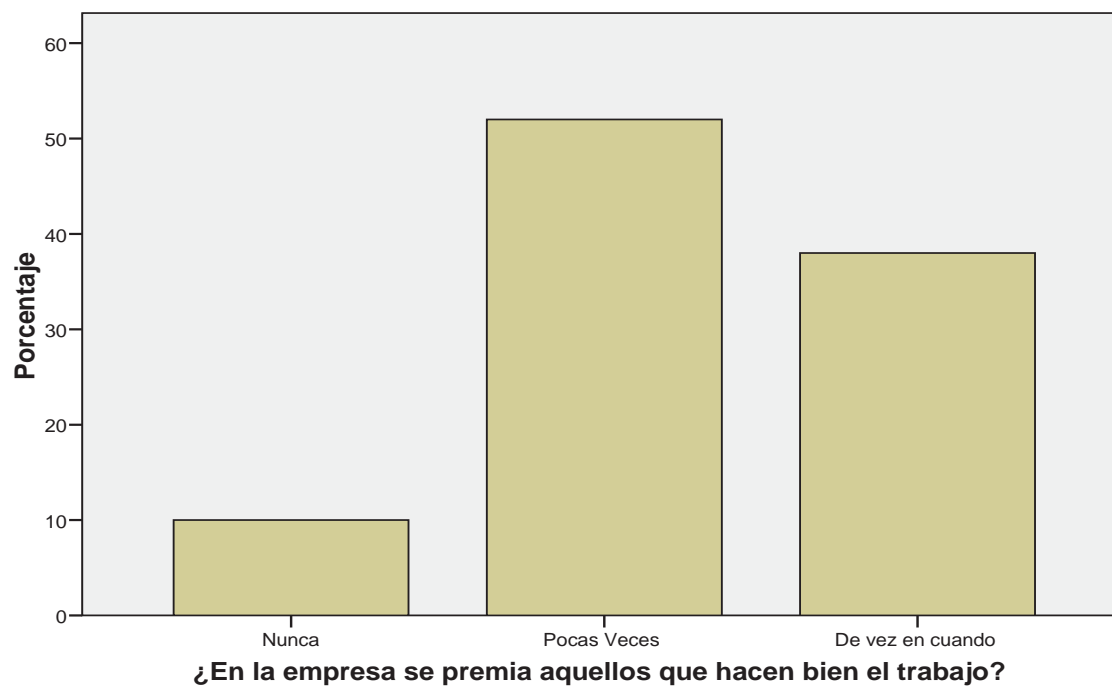
		¿En la empresa se premia aquellos que hacen bien el trabajo?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.28
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		114

¿En la empresa se premia aquellos que hacen bien el trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	5	10.0	10.0	10.0
	Pocas Veces	26	52.0	52.0	62.0
	De vez en cuando	19	38.0	38.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 64: Representación del ítem se premia bien el trabajo.

¿En la empresa se premia aquellos que hacen bien el trabajo?



Cuadro 86: Resultado del ítem oportunidad que prueben su habilidad.

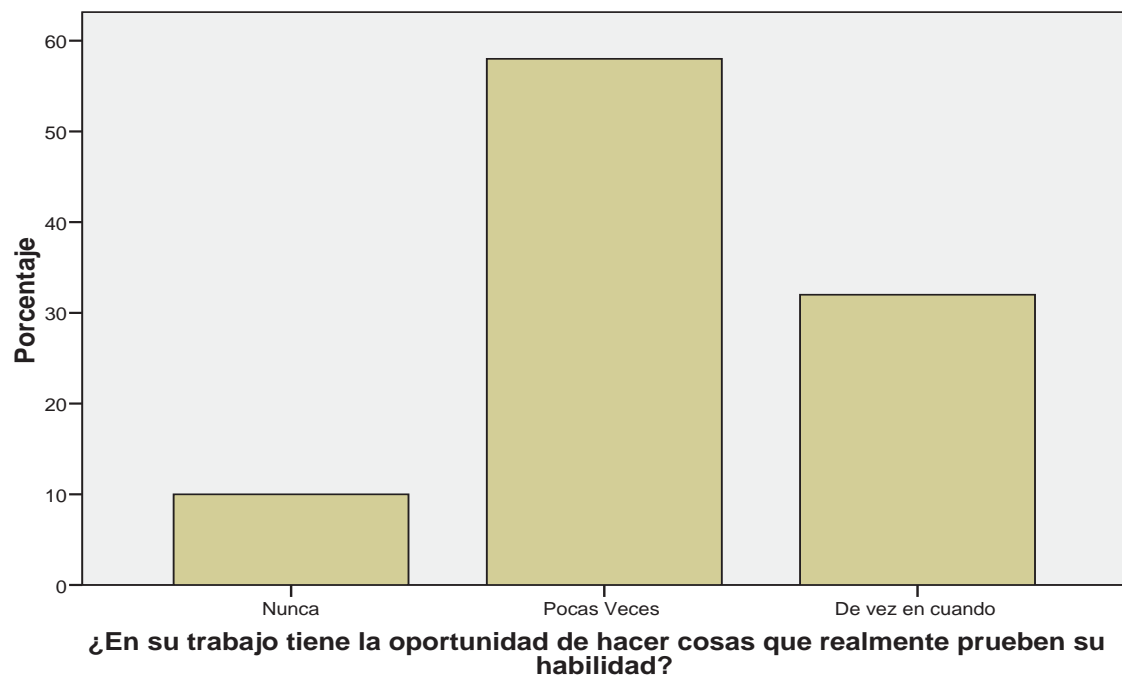
		¿En su trabajo tiene la oportunidad de hacer cosas que realmente prueben su habilidad?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.22
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		111

¿En su trabajo tiene la oportunidad de hacer cosas que realmente prueben su habilidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	5	10.0	10.0	10.0
	Pocas Veces	29	58.0	58.0	68.0
	De vez en cuando	16	32.0	32.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 65: Representación del ítem oportunidad que prueben su habilidad.

¿En su trabajo tiene la oportunidad de hacer cosas que realmente prueben su habilidad?



Cuadro 87: Resultado del ítem influir en las decisiones.

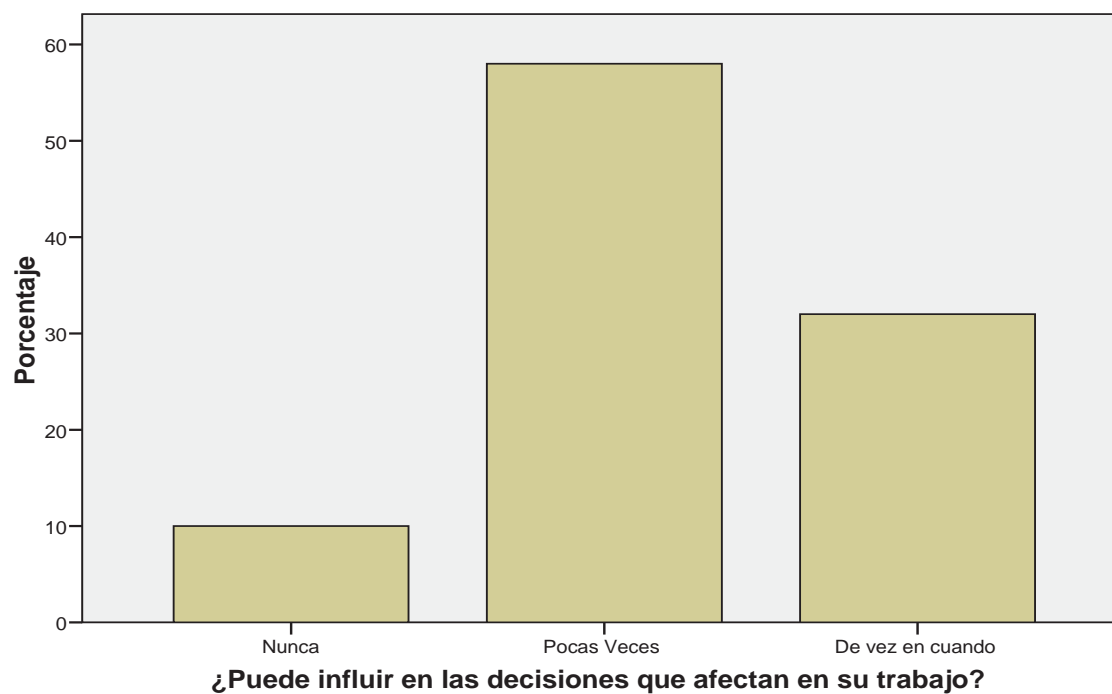
		¿Puede influir en las decisiones que afectan en su trabajo?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.22
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		111

¿Puede influir en las decisiones que afectan en su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	5	10.0	10.0	10.0
	Pocas Veces	29	58.0	58.0	68.0
	De vez en cuando	16	32.0	32.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 66: Representación del ítem influir en las decisiones.

¿Puede influir en las decisiones que afectan en su trabajo?



Cuadro 88: Resultado del ítem actividades con buena actitud.

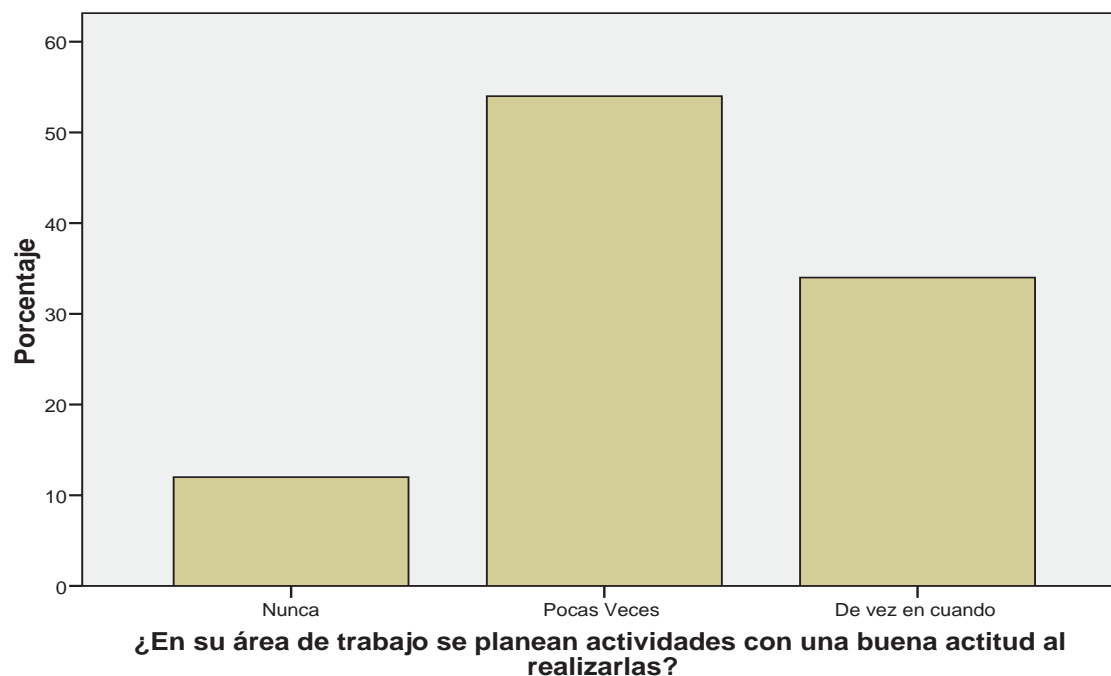
		¿En su área de trabajo se planean actividades con una buena actitud al realizarlas?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.22
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		111

¿En su área de trabajo se planean actividades con una buena actitud al realizarlas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	6	12.0	12.0	12.0
	Pocas Veces	27	54.0	54.0	66.0
	De vez en cuando	17	34.0	34.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 67: Representación del ítem actividades con buena actitud.

¿En su área de trabajo se planean actividades con una buena actitud al realizarlas?



Cuadro 89: Resultado del ítem exceso de trabajo.

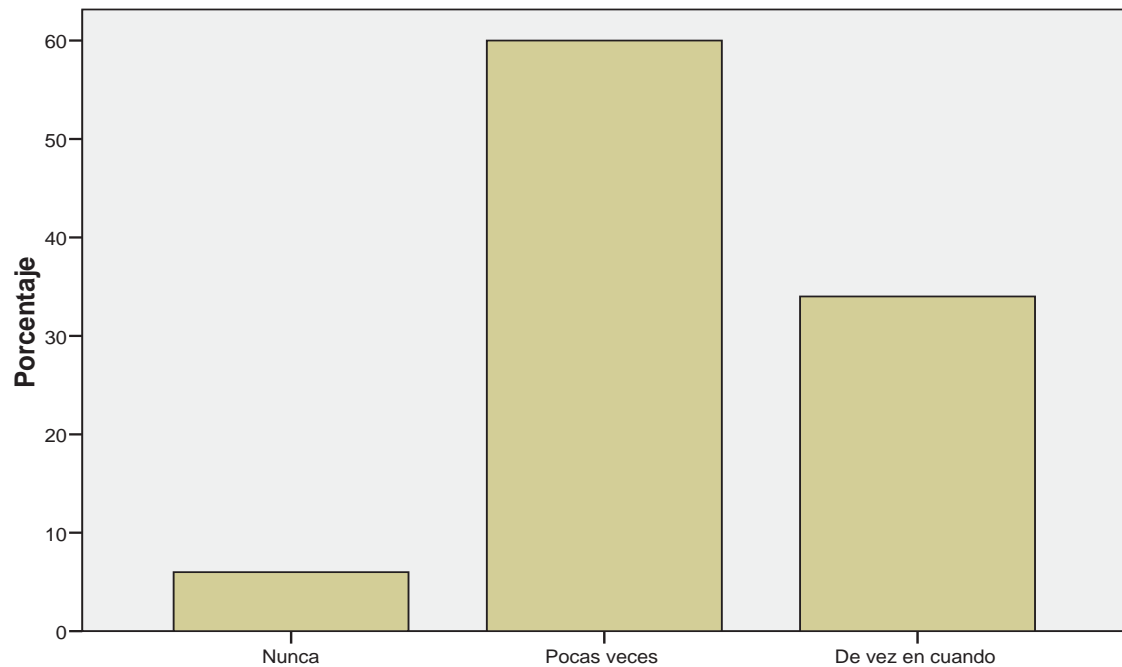
		¿El exceso de trabajo, no lo ha hecho sentir tenso, ni cansado?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.28
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		114

¿El exceso de trabajo, no lo ha hecho sentir tenso, ni cansado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	6.0	6.0	6.0
	Pocas veces	30	60.0	60.0	66.0
	De vez en cuando	17	34.0	34.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 68: Representación del ítem exceso de trabajo.

¿El exceso de trabajo, no lo ha hecho sentir tenso, ni cansado?



¿El exceso de trabajo, no lo ha hecho sentir tenso, ni cansado?

Cuadro 90: Resultado del ítem separa los problemas familiares.

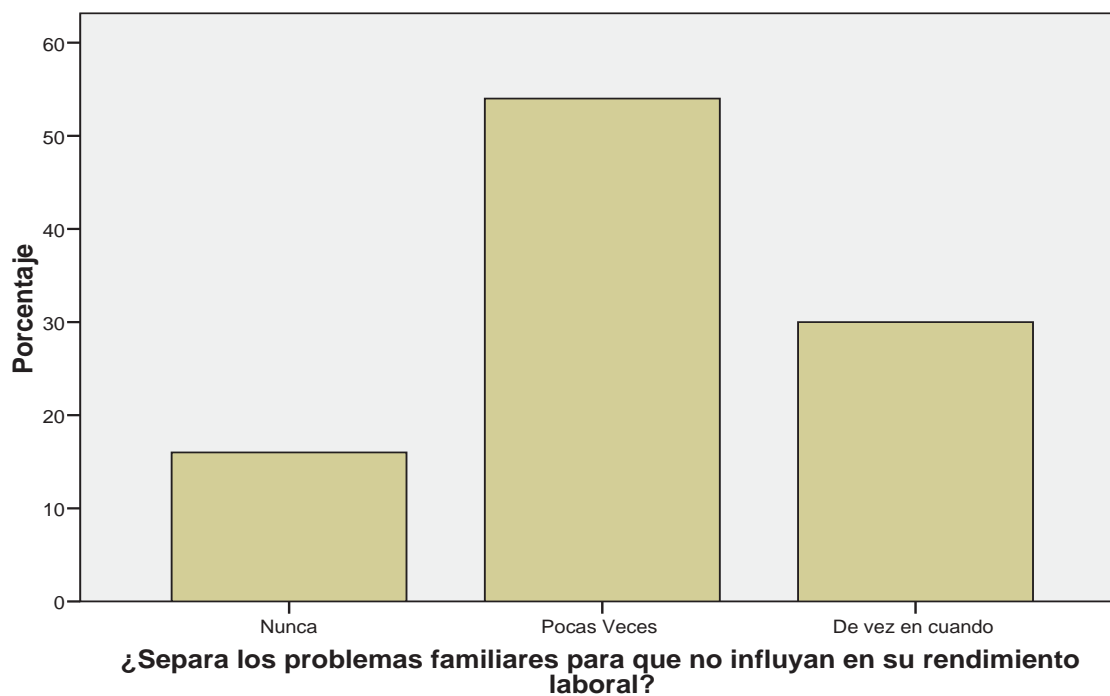
		¿Separa los problemas familiares para que no influyan en su rendimiento laboral?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.14
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		107

¿Separa los problemas familiares para que no influyan en su rendimiento laboral?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	8	16.0	16.0	16.0
	Pocas Veces	27	54.0	54.0	70.0
	De vez en cuando	15	30.0	30.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 69: Representación del ítem separa los problemas familiares.

¿Separa los problemas familiares para que no influyan en su rendimiento laboral?



Cuadro 91: Resultado del ítem las horas extras son recompensadas.

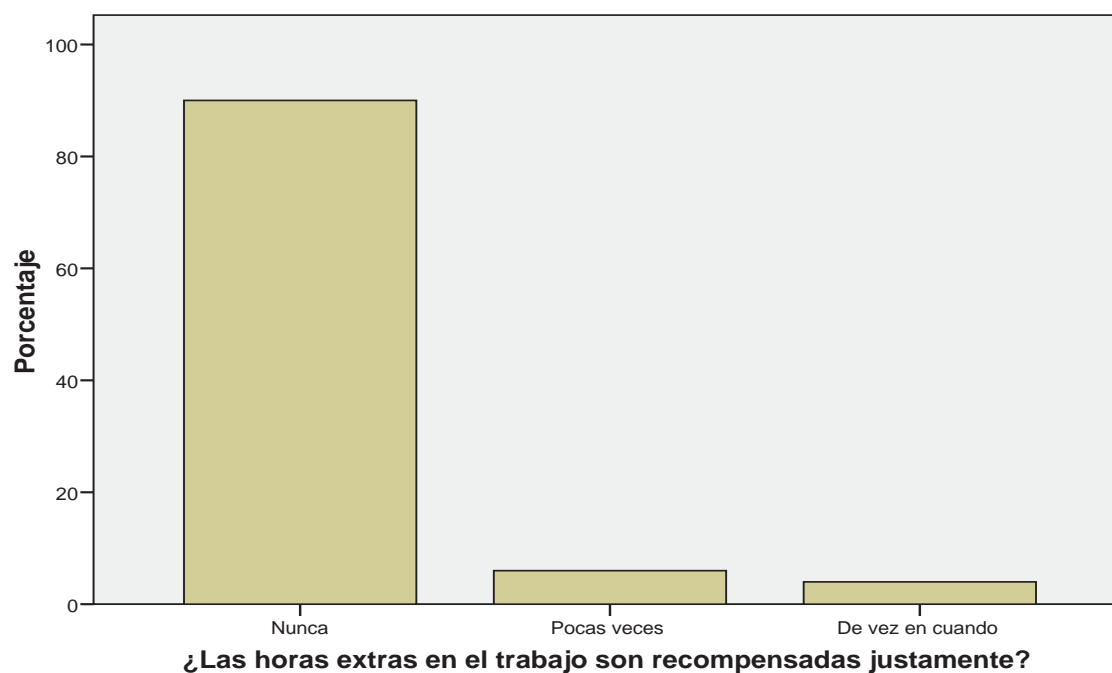
		¿Las horas extras en el trabajo son recompensadas justamente?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		1.14
Mediana		1.00
Moda		1
Suma		57

¿Las horas extras en el trabajo son recompensadas justamente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	45	90.0	90.0	90.0
	Pocas veces	3	6.0	6.0	96.0
	De vez en cuando	2	4.0	4.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 70: Representación del ítem las horas extras son recompensadas.

¿Las horas extras en el trabajo son recompensadas justamente?



Cuadro 92: Resultado del ítem exceso de trabajo es recompensado.

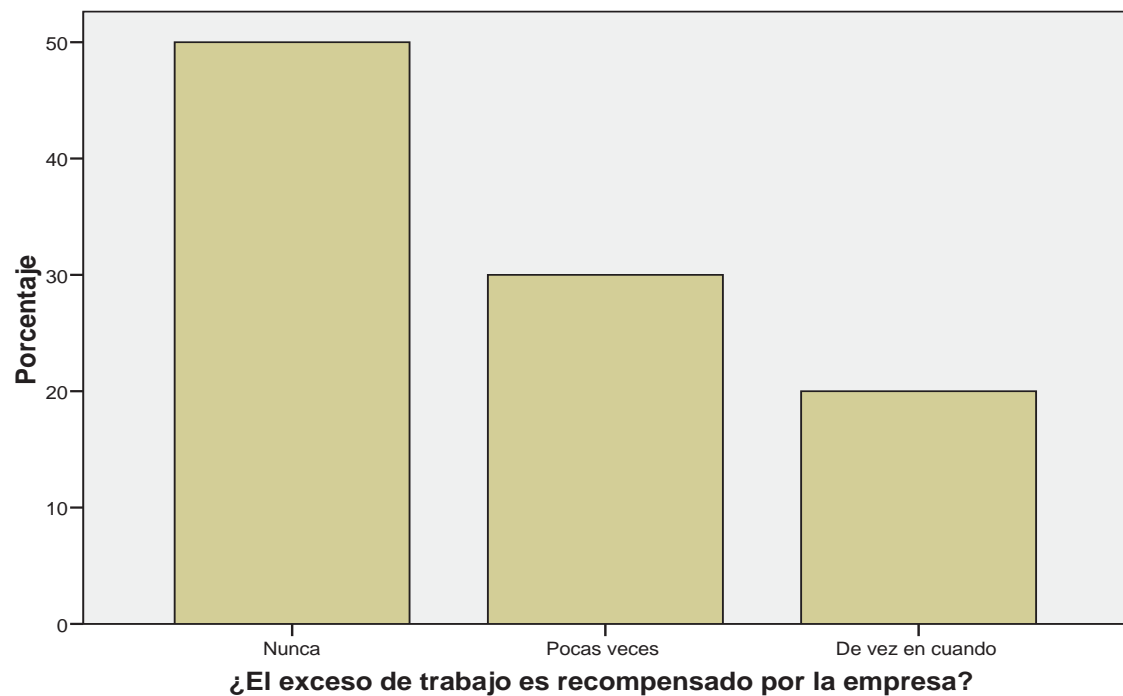
		¿El exceso de trabajo es recompensado por la empresa?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		1.70
Mediana		1.50
Moda		1
Suma		85

¿El exceso de trabajo es recompensado por la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	25	50.0	50.0	50.0
	Pocas veces	15	30.0	30.0	80.0
	De vez en cuando	10	20.0	20.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 71: Representación del ítem exceso de trabajo es recompensado.

¿El exceso de trabajo es recompensado por la empresa?



Cuadro 93: Resultado del ítem descuidado a la familia.

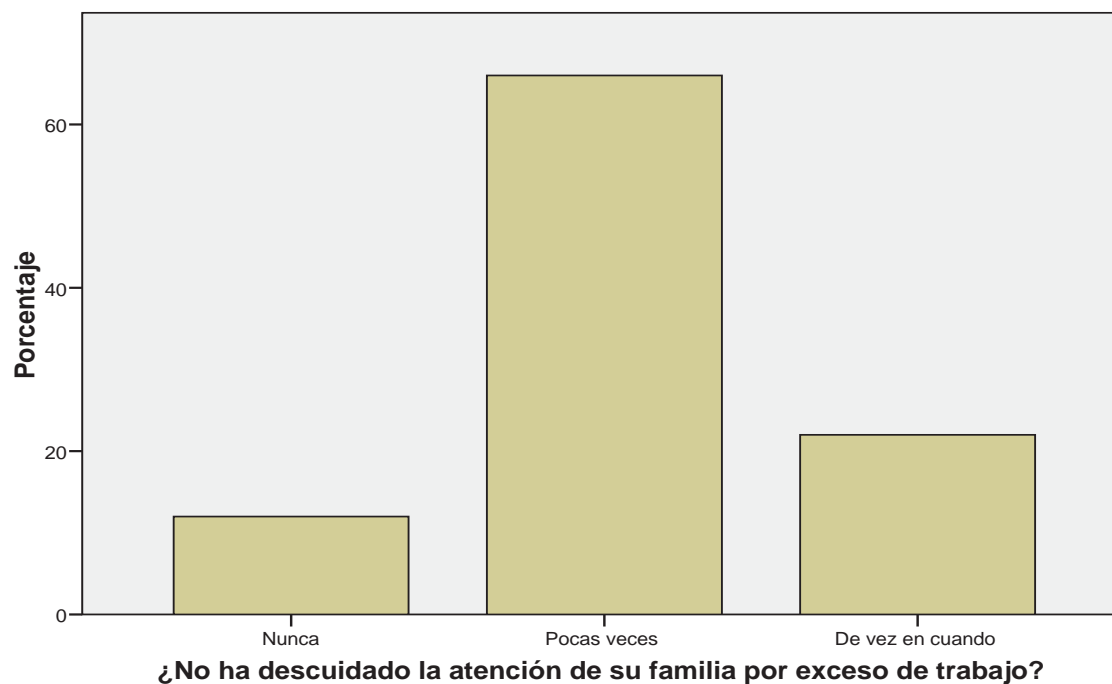
		¿No ha descuidado la atención de su familia por exceso de trabajo?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.10
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		105

¿No ha descuidado la atención de su familia por exceso de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	6	12.0	12.0	12.0
	Pocas veces	33	66.0	66.0	78.0
	De vez en cuando	11	22.0	22.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 72: Representación del ítem descuidado a la familia.

¿No ha descuidado la atención de su familia por exceso de trabajo?



Cuadro 94: Resultado del ítem buen trato en el área.

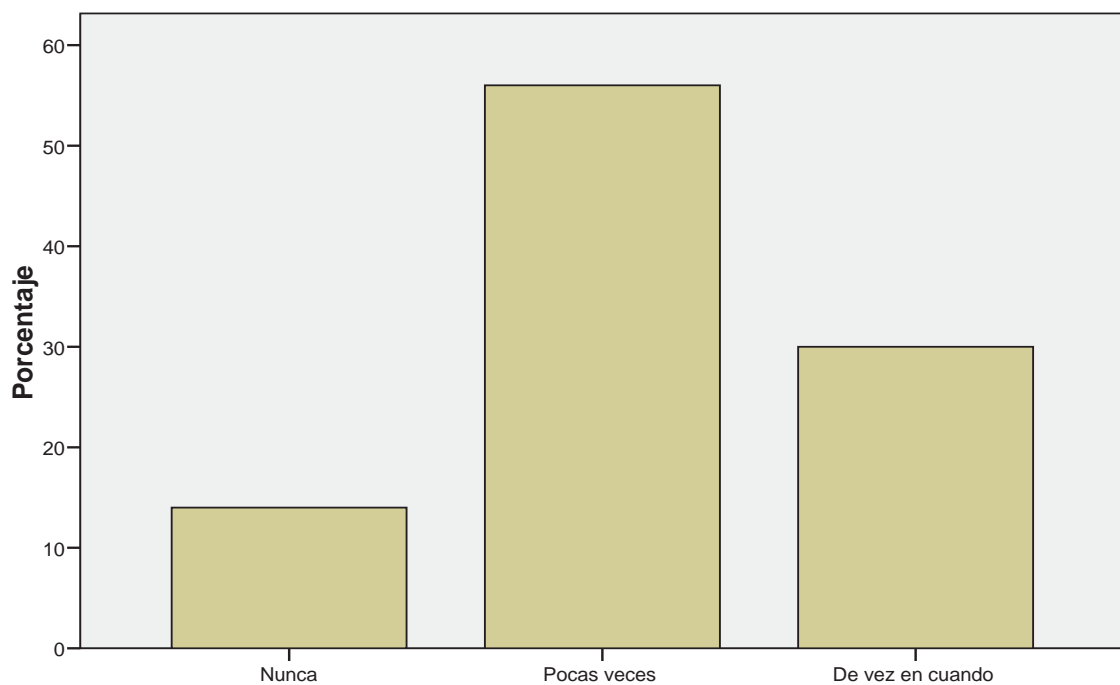
		¿Siente que se le esta dando un buen trato en su área de trabajo?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.16
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		108

¿Siente que se le esta dando un buen trato en su área de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	7	14.0	14.0	14.0
	Pocas veces	28	56.0	56.0	70.0
	De vez en cuando	15	30.0	30.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 73: Representación del ítem buen trato en el área.

¿Siente que se le esta dando un buen trato en su área de trabajo?



¿Siente que se le esta dando un buen trato en su área de trabajo?

Cuadro 95: Resultado del ítem problemas de salud.

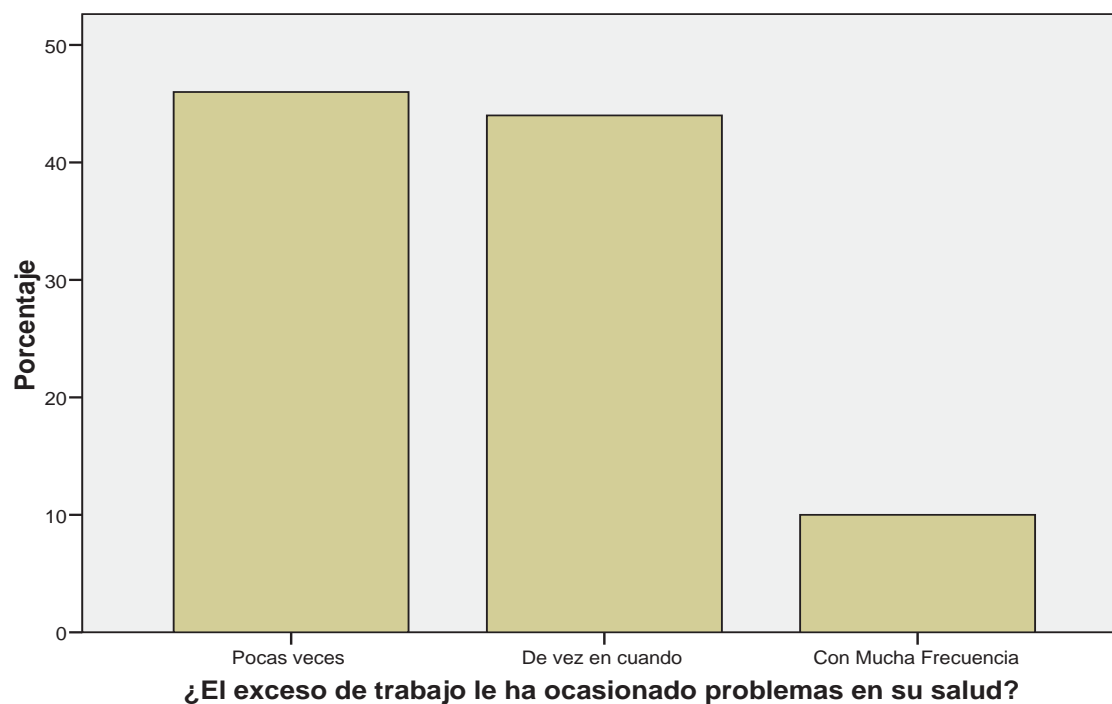
		¿El exceso de trabajo le ha ocasionado problemas en su salud?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.64
Mediana		3.00
Moda		2
Suma		132

¿El exceso de trabajo le ha ocasionado problemas en su salud?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pocas veces	23	46.0	46.0	46.0
	De vez en cuando	22	44.0	44.0	90.0
	Con Mucha Frecuencia	5	10.0	10.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 74: Representación del ítem problemas de salud.

¿El exceso de trabajo le ha ocasionado problemas en su salud?



Cuadro 96: Resultado del ítem exigencia adecuada.

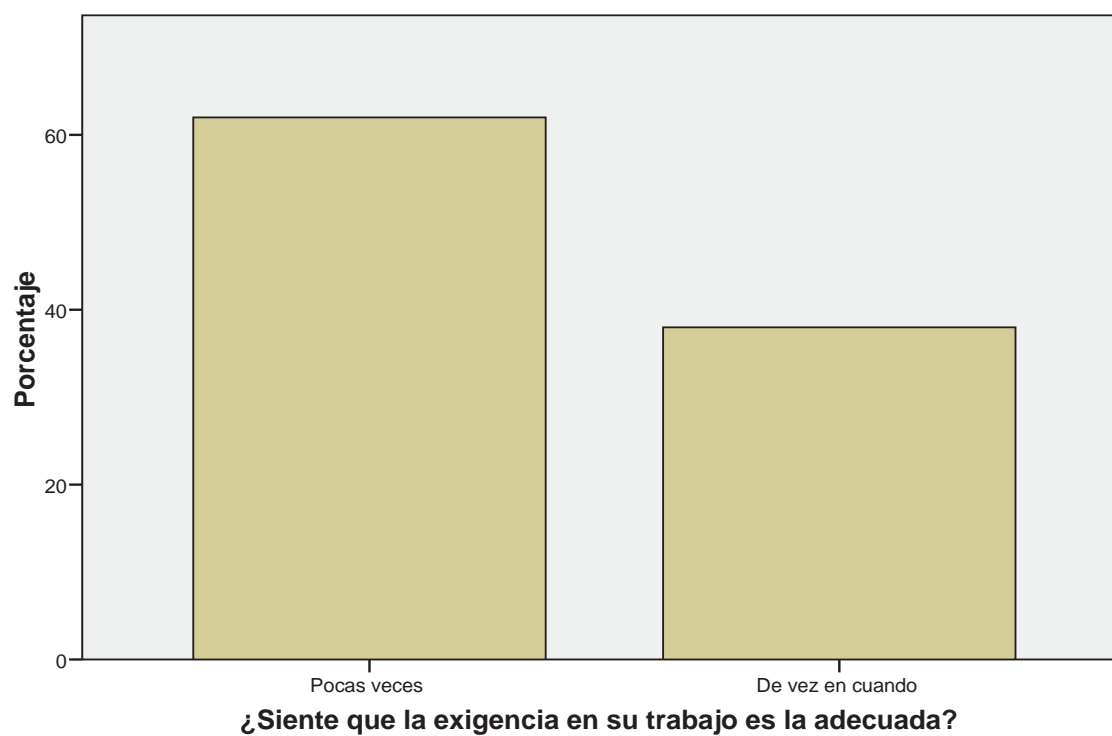
		¿Siente que la exigencia en su trabajo es la adecuada?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.38
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		119

¿Siente que la exigencia en su trabajo es la adecuada?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pocas veces	31	62.0	62.0	62.0
	De vez en cuando	19	38.0	38.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 75: Representación del ítem exigencia adecuada.

¿Siente que la exigencia en su trabajo es la adecuada?



Cuadro 97: Resultado del ítem gente productiva es reconocida.

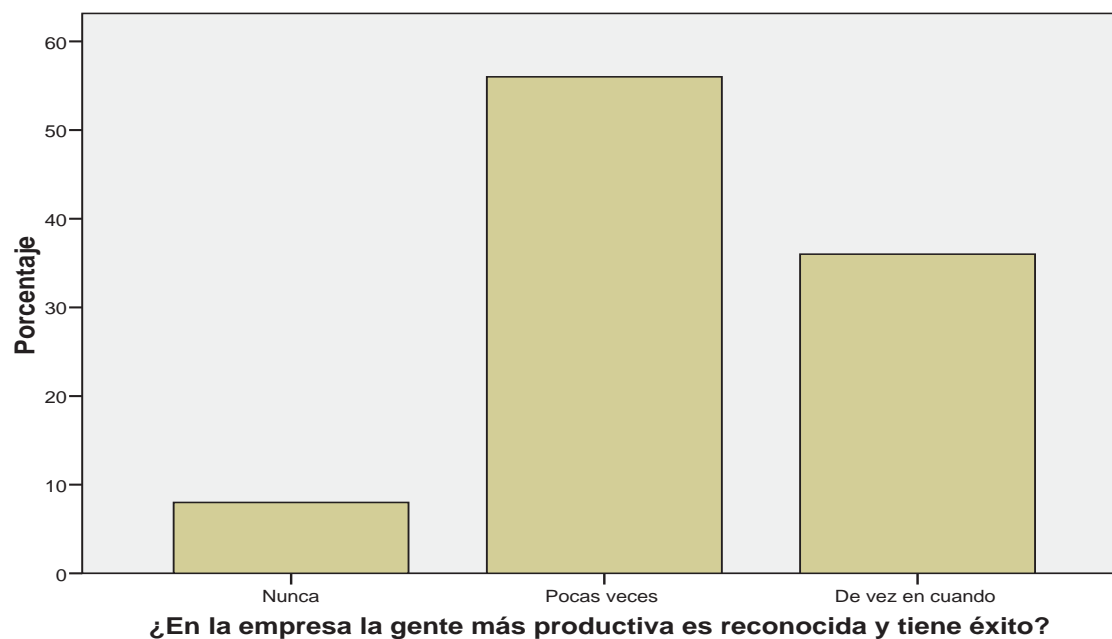
		¿En la empresa la gente más productiva es reconocida y tiene éxito?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.28
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		114

¿En la empresa la gente más productiva es reconocida y tiene éxito?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	4	8.0	8.0	8.0
	Pocas veces	28	56.0	56.0	64.0
	De vez en cuando	18	36.0	36.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 76: Representación del ítem gente productiva es reconocida.

¿En la empresa la gente más productiva es reconocida y tiene éxito?



Cuadro 98: Resultado del ítem oportunidad de desarrollarse.

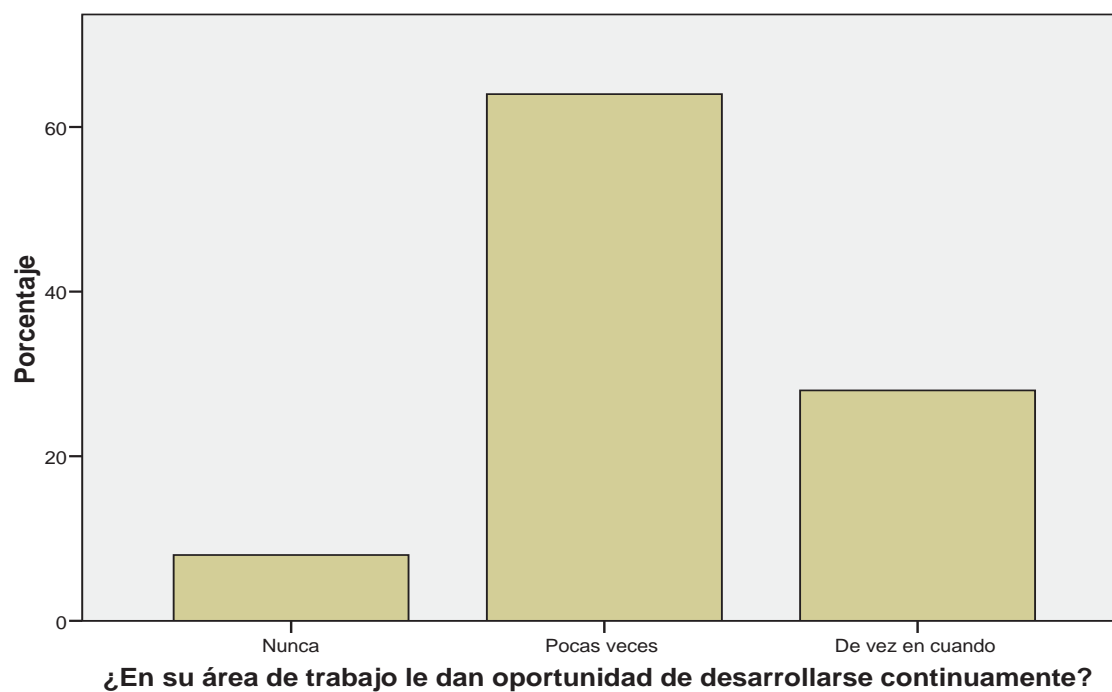
		¿En su área de trabajo le dan oportunidad de desarrollarse continuamente?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.20
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		110

¿En su área de trabajo le dan oportunidad de desarrollarse continuamente?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	4	8.0	8.0	8.0
	Pocas veces	32	64.0	64.0	72.0
	De vez en cuando	14	28.0	28.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 77: Representación del ítem oportunidad de desarrollarse.

¿En su área de trabajo le dan oportunidad de desarrollarse continuamente?



Cuadro 99: Resultado del ítem incentivos monetarios.

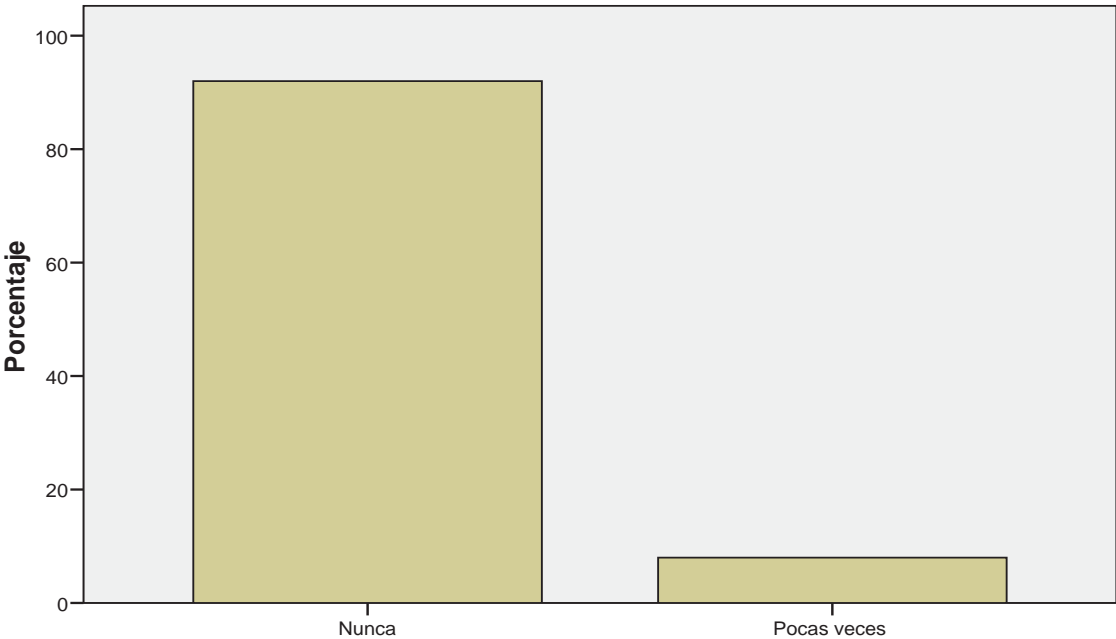
		¿Recibe Incentivos Monetarios (salarios extra, prestaciones, etc.) aparte de su sueldo fijo estipulado por la empresa?	
N	Válidos		50
	Perdidos		0
Media			1.08
Mediana			1.00
Moda			1
Suma			54

¿Recibe Incentivos Monetarios (salarios extra, prestaciones, etc.) aparte de su sueldo fijo estipulado por la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	46	92.0	92.0	92.0
	Pocas veces	4	8.0	8.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 78: Representación del ítem incentivos monetarios.

¿Recibe Incentivos Monetarios (salarios extra, prestaciones,etc.) aparte de su sueldo fijo estipulado por la empresa?



¿Recibe Incentivos Monetarios (salarios extra, prestaciones,etc.) aparte de su sueldo fijo estipulado por la empresa?

Cuadro 100: Resultado del ítem mejor trato.

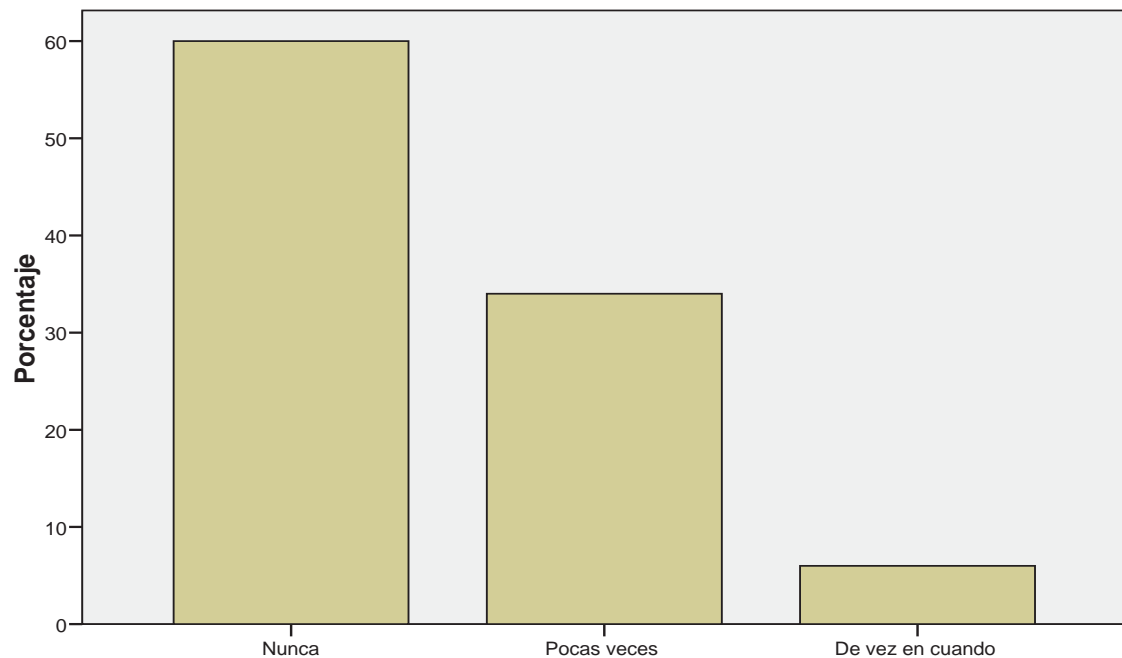
		¿En su área de trabajo se les da mejor trato que en otras áreas?	
N	Válidos		50
	Perdidos		0
Media			1.46
Mediana			1.00
Moda			1
Suma			73

¿En su área de trabajo se les da mejor trato que en otras áreas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	30	60.0	60.0	60.0
	Pocas veces	17	34.0	34.0	94.0
	De vez en cuando	3	6.0	6.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 79: Representación del ítem mejor trato.

¿En su área de trabajo se les da mejor trato que en otras áreas?



¿En su área de trabajo se les da mejor trato que en otras áreas?

Cuadro 101: Resultado del ítem incentivos no monetarios.

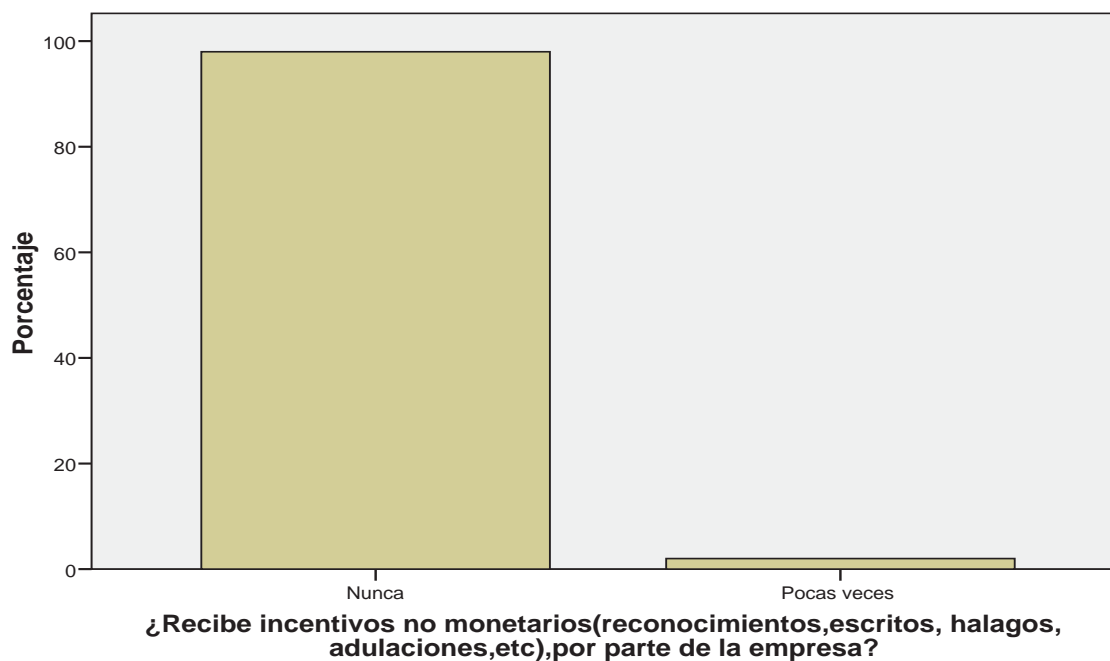
		¿Recibe incentivos no monetarios (reconocimientos, escritos, halagos, adulaciones, etc), por parte de la empresa?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		1.02
Mediana		1.00
Moda		1
Suma		51

¿Recibe incentivos no monetarios (reconocimientos, escritos, halagos, adulaciones, etc., por parte de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	49	98.0	98.0	98.0
	Pocas veces	1	2.0	2.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

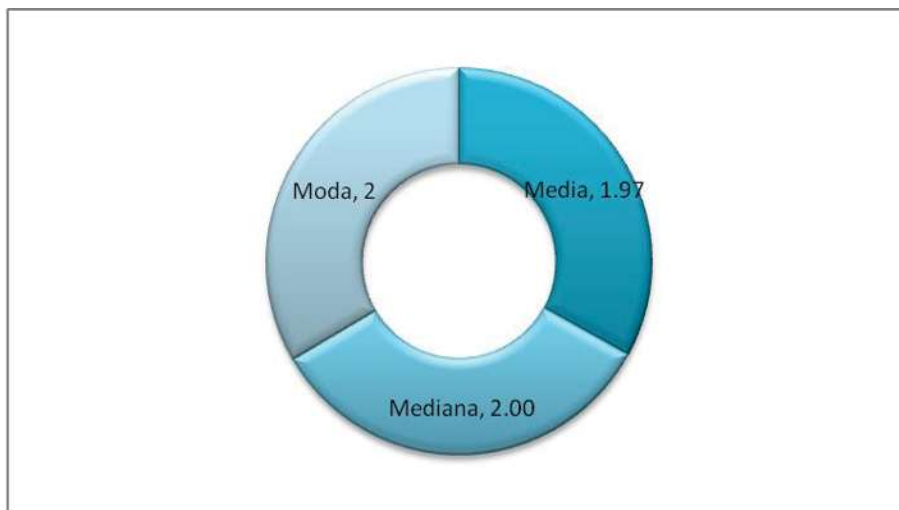
Gráfica 80: Representación del ítem incentivos no monetarios.

¿Recibe incentivos no monetarios(reconocimientos,escritos, halagos, adulaciones,etc),por parte de la empresa?



Cuadro 102: Resumen de Motivación

Tabla Global de Motivación																							
Nombre	1.MOT	2.MOT	3.MOT	4.MOT	5.MOT	6.MOT	7.MOT	8.MOT	9.MOT	10.MOT	11.MOT	12.MOT	13.MOT	14.MOT	15.MOT	16.MOT	17.MOT	18.MOT	19.MOT	20.MOT	21.MOT	22.MOT	Total
Media	2.34	2.10	2.26	2.38	2.18	2.28	2.22	2.22	2.22	2.28	2.14	1.14	1.70	2.10	2.16	2.64	2.38	2.28	2.20	1.08	1.46	1.02	1.97
Mediana	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.50	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	1.00	1.00	1.00	2.00
Moda	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2
Suma	117	105	113	119	109	114	111	111	111	114	107	57	85	105	108	132	119	114	110	54	73	51	2171

Gráfica 81: Resumen de Motivación.

De acuerdo a ésta circunstancia, fue relevante los resultados que se obtuvieron de esta evaluación de la Motivación siendo una parte esencial de la vida laboral cotidiana, reconocido como el impulso en busca de una satisfacción personal, obteniendo la información por el mismo personal de la empresa dio a conocer a través de dicha evaluación los siguientes aspectos: se les ha solicitado “pocas veces” que realicen actividades que son inferiores al nivel de preparación que el personal tiene, esto produciendo, según lo comentado por el mismo personal, cierta desvalorización y poca confianza por el mismo jefe del trabajo. También otra de las situaciones que se presentan en la empresa es que, el personal “pocas veces” logra cumplir con los objetivos personales propuestos, ya que en cierto modo reducen las esperanzas del personal en poder obtener un ascenso por parte de la empresa, dado que el trabajo del personal, es poco considerado por parte del jefe directo. Dadas estos restrictivos el personal no tiene cierto orgullo por participar en dicha empresa, ya que la desconfianza y

las limitaciones de poder desarrollarse por parte del jefe no consideran ser parte de la empresa, sólo realizan las actividades que tienen a su cargo y no pretenden buscar la oportunidad, por temor a ser ignorado ó exhibido por el jefe directo ante sus demás compañeros de área.

El personal expresó que dicho temor se debe a que el mismo jefe les ha comentado: “nadie en es indispensable y que pueden buscar las oportunidades en otro lado”. Esto genera la idea que las alternativas de obtener premios sean escasos al igual que las oportunidades de hacer actividades que puedan comprobar sus aptitudes y habilidades que tiene, debido a que las decisiones normalmente en cada área son unilaterales y le compete en cierta medida la exclusividad del jefe directo, limita al personal y no le permite la libertad total de poder tener una colaboración óptima e influencia para un mejor desarrollo en las actividades.

Cabe mencionar que las actividades de la empresa, la mayoría, son por tiempos y los jefes directos “pocas veces” se toman la molestia de planear cada actividad y sólo espera cumplir con las obligaciones y responsabilidades que son adjudicadas por superiores y sólo ordena al trabajador a cumplir las actividades que en ese momento son requeridas, por ese tipo de presión en el cumplir de las actividades estipuladas, el personal tiene que dar un mayor esfuerzo lo que produce tensión acorde a las horas de trabajo que tiene que cubrir el personal, suele solicitársele que se quede horas extras debido al cumplimiento de entrega de trabajo.

Es bien sabido que el personal pasa el mayor tiempo del día en el trabajo que en casa, lo cual algunas ocasiones, cuando existen problemas de índole familiar, producen cierto efecto en el rendimiento del personal, de modo que las horas extras en este estudio es revelador ya que la mayoría del personal “nunca” son recompensados justamente lo que produce una desmotivación y desvalorización del personal, tiene el personal la misma opinión acerca de la recompensa por el exceso de trabajo. A causa de dicho exceso el personal ha considerado que ha descuidado a su familia, lo lamentable de la desmotivación que se presenta en este estudio es que no da la oportunidad a que el personal

pueda desarrollar y demostrar todo el potencial que tiene. “Pocas veces” reciben mejor trato que otras áreas, como también son reconocidos aquellos que son productivos, la mayoría del personal “nunca” recibe incentivos monetarios por el esfuerzo, la dedicación, el desempeño, etc.

Obteniendo la información fue relevante que el cuestionario fue respondido por debajo de 3, de acuerdo a la escala de medición, los puntos que causó mayor interés fue la media mínima 1.02, en donde la mayoría del personal contestó que “nunca” ha recibido incentivos no monetarios (reconocimientos, halagos, adulaciones, etc.) esto produce al personal una desmotivación, otra situación que es de interés es la media máxima 2.64 en que la mayoría del personal respondió que “pocas veces” el exceso de trabajo le ha llegado ocasionar problemas de salud, es por eso que el rendimiento del personal baja y puede ocasionar a la empresa en un momento determinado problemas con el personal dando un alto ausentismo y/o bien la salida del mismo al no recibir ningún tipo de estímulo por parte de la empresa y en el empeño por cumplir con las actividades al no ser recompensados puede inducir al personal a buscar mejores oportunidades.

A continuación seguiremos con la evaluación de las respuestas de la variable de los grupos de trabajo.

Cuadro 103: Resultado del ítem comprometidos en el logro de objetivos.

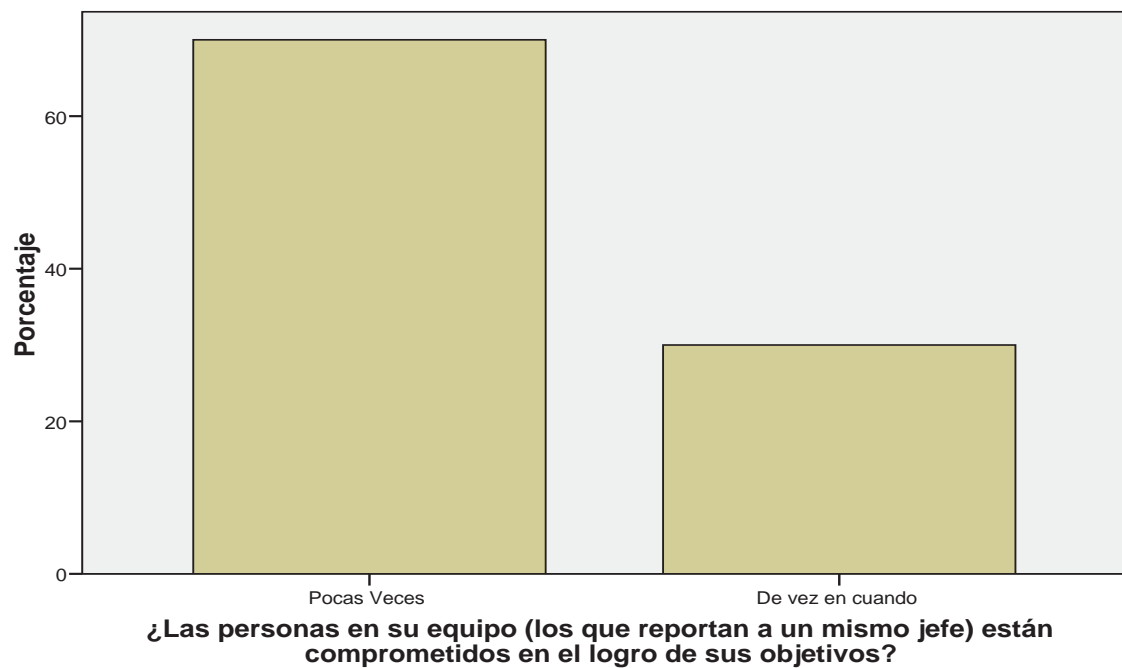
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.30
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		115

¿Las personas en su equipo (los que reportan a un mismo jefe) están comprometidos en el logro de sus objetivos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pocas Veces	35	70.0	70.0	70.0
	De vez en cuando	15	30.0	30.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 82: Representación del ítem comprometidos en el logro de objetivos.

¿Las personas en su equipo (los que reportan a un mismo jefe) están comprometidos en el logro de sus objetivos?



Cuadro 104: Resultado del ítem apoyo de compañeros.

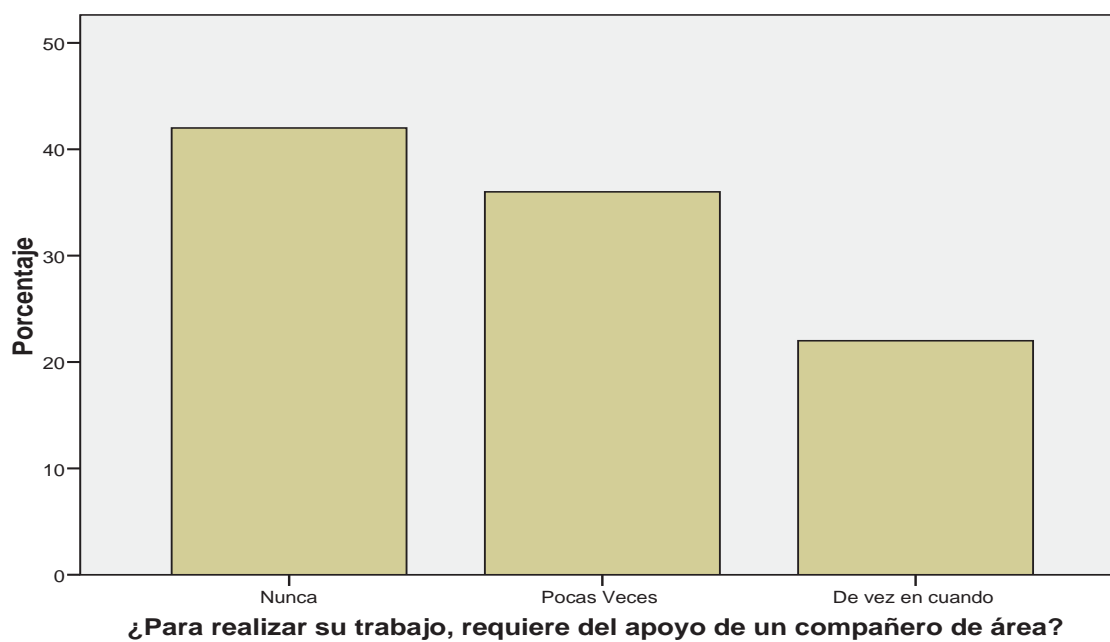
		¿Para realizar su trabajo, requiere del apoyo de un compañero de área?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		1.80
Mediana		2.00
Moda		1
Suma		90

¿Para realizar su trabajo, requiere del apoyo de un compañero de área?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	21	42.0	42.0	42.0
	Pocas Veces	18	36.0	36.0	78.0
	De vez en cuando	11	22.0	22.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 83: Representación del ítem apoyo de compañeros.

¿Para realizar su trabajo, requiere del apoyo de un compañero de área?



Cuadro 105: Resultado del ítem relaciones claramente definidas.

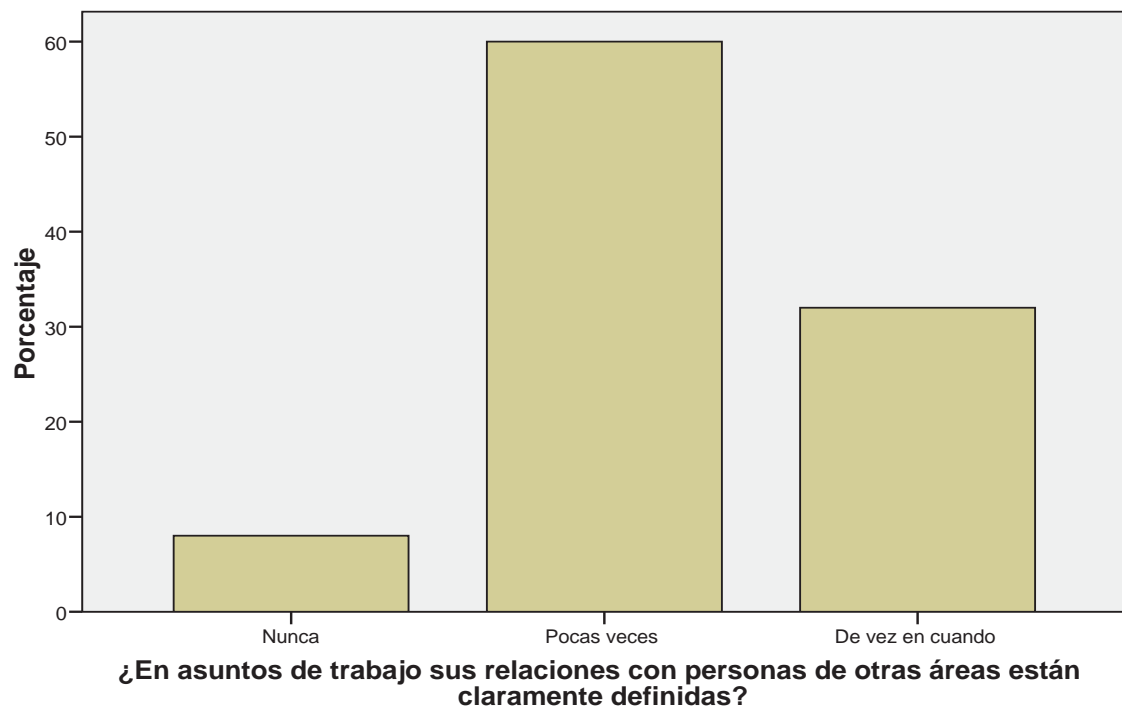
		¿En asuntos de trabajo sus relaciones con personas de otras áreas están claramente definidas?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.24
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		112

¿En asuntos de trabajo sus relaciones con personas de otras áreas están claramente definidas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	4	8.0	8.0	8.0
	Pocas veces	30	60.0	60.0	68.0
	De vez en cuando	16	32.0	32.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 84: Representación del ítem relaciones claramente definidas.

¿En asuntos de trabajo sus relaciones con personas de otras áreas están claramente definidas?



Cuadro 106: Resultado del ítem no hay duplicidad de funciones.

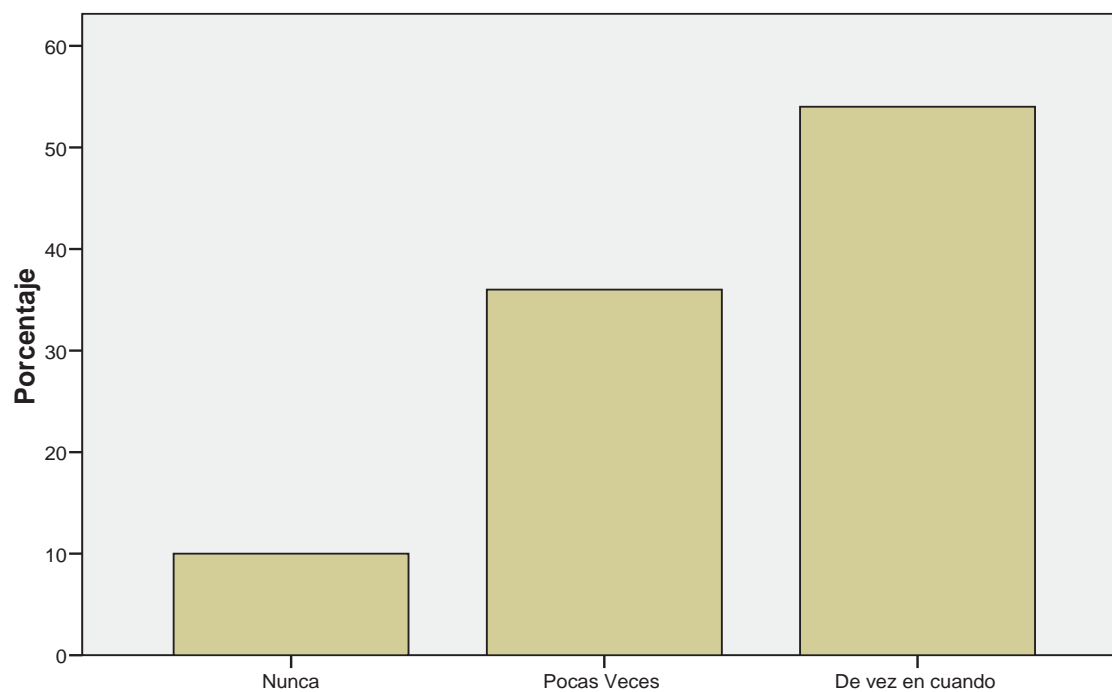
		¿En su equipo de trabajo no hay duplicidad de funciones?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.44
Mediana		3.00
Moda		3
Suma		122

¿En su equipo de trabajo no hay duplicidad de funciones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	5	10.0	10.0	10.0
	Pocas Veces	18	36.0	36.0	46.0
	De vez en cuando	27	54.0	54.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 85: Representación del ítem no hay duplicidad de funciones.

¿En su equipo de trabajo no hay duplicidad de funciones?



¿En su equipo de trabajo no hay duplicidad de funciones?

Cuadro 107: Resultado del ítem se estimulan para trabajar.

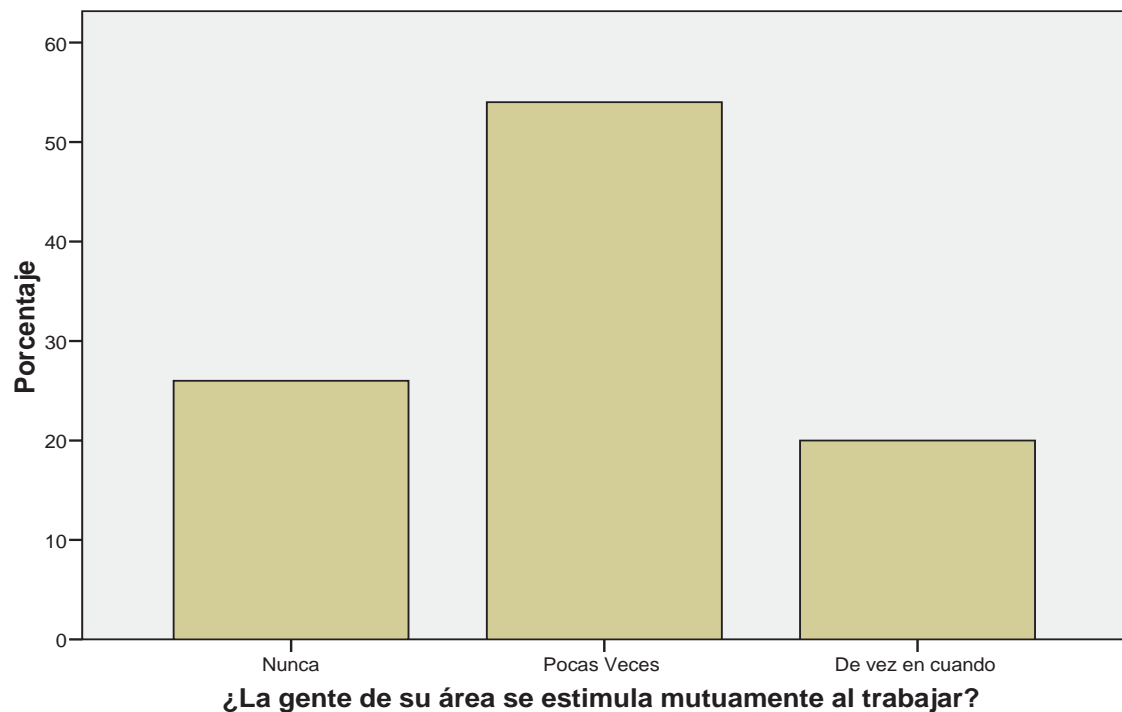
		¿La gente de su área se estimula mutuamente al trabajar?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		1.94
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		97

¿La gente de su área se estimula mutuamente al trabajar?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	13	26.0	26.0	26.0
	Pocas Veces	27	54.0	54.0	80.0
	De vez en cuando	10	20.0	20.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 86: Representación del ítem se estimulan para trabajar.

¿La gente de su área se estimula mutuamente al trabajar?



Cuadro 108: Resultado del ítem diferencias en el equipo.

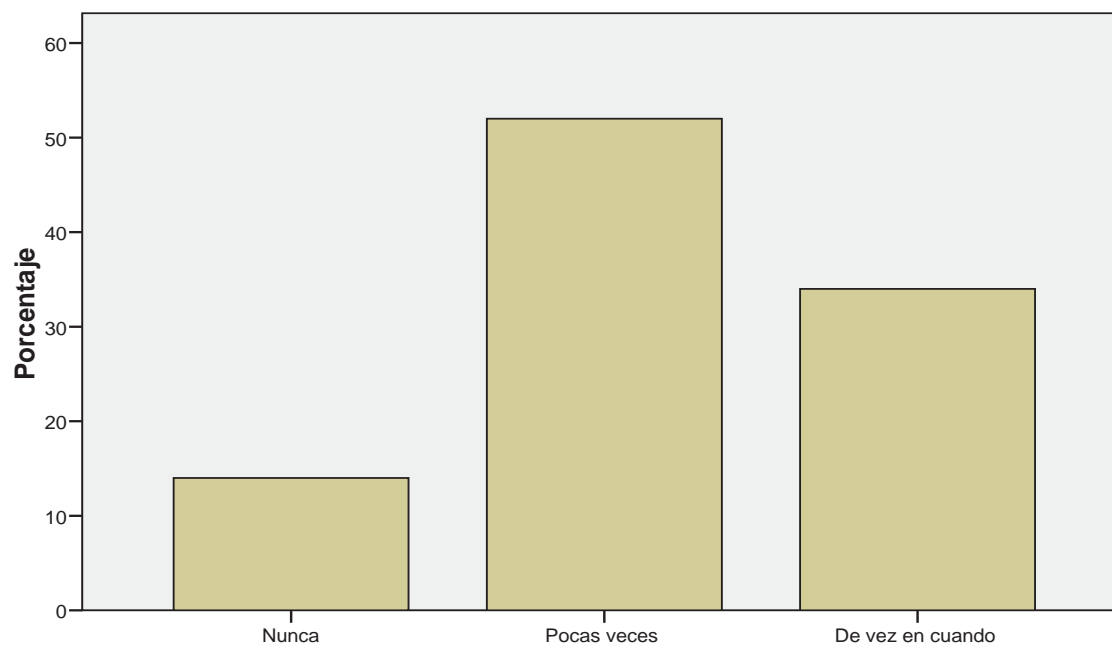
		¿En su área suelen presentarse diferencias en el equipo que obstruyen realizar el trabajo?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.20
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		110

¿En su área suelen presentarse diferencias en el equipo que obstruyen realizar el trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	7	14.0	14.0	14.0
	Pocas veces	26	52.0	52.0	66.0
	De vez en cuando	17	34.0	34.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 87: Representación del ítem diferencias en el equipo.

¿En su área suelen presentarse diferencias en el equipo que obstruyen realizar el trabajo?



¿En su área suelen presentarse diferencias en el equipo que obstruyen realizar el trabajo?

Cuadro 109: Resultado del ítem contar con sus compañeros.

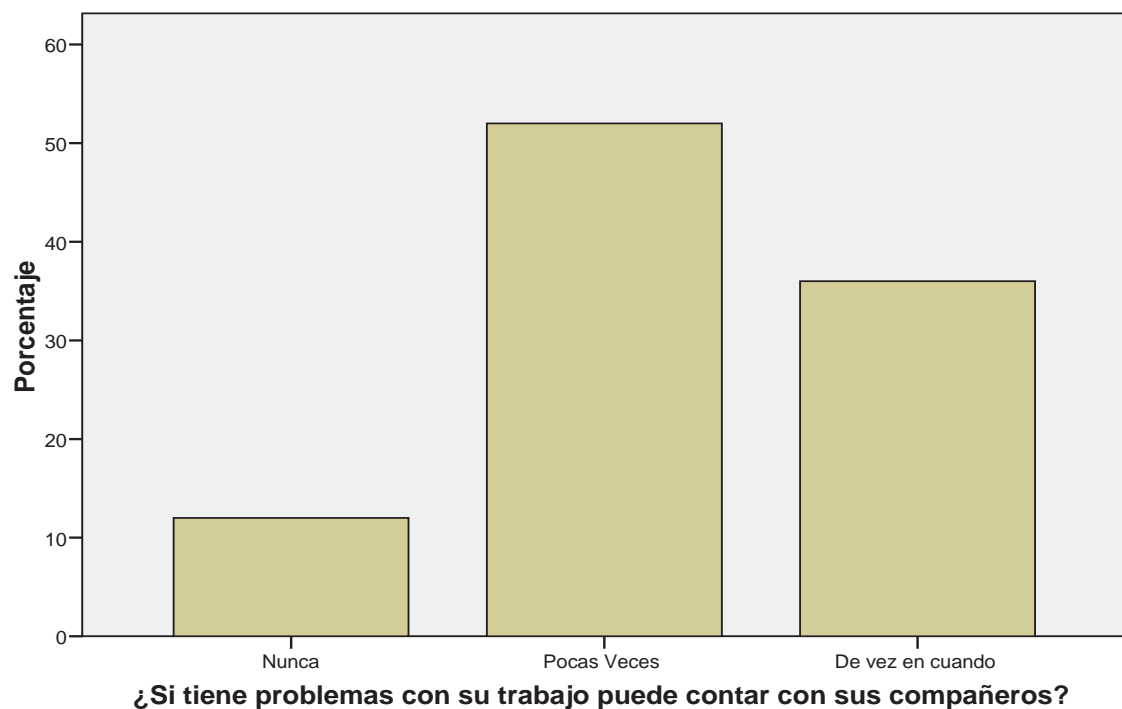
		¿Si tiene problemas con su trabajo puede contar con sus compañeros?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.24
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		112

¿Si tiene problemas con su trabajo puede contar con sus compañeros?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	6	12.0	12.0	12.0
	Pocas Veces	26	52.0	52.0	64.0
	De vez en cuando	18	36.0	36.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 88: Representación del ítem contar con sus compañeros.

¿Si tiene problemas con su trabajo puede contar con sus compañeros?



Cuadro 110: Resultado del ítem obtiene ayuda de otras áreas.

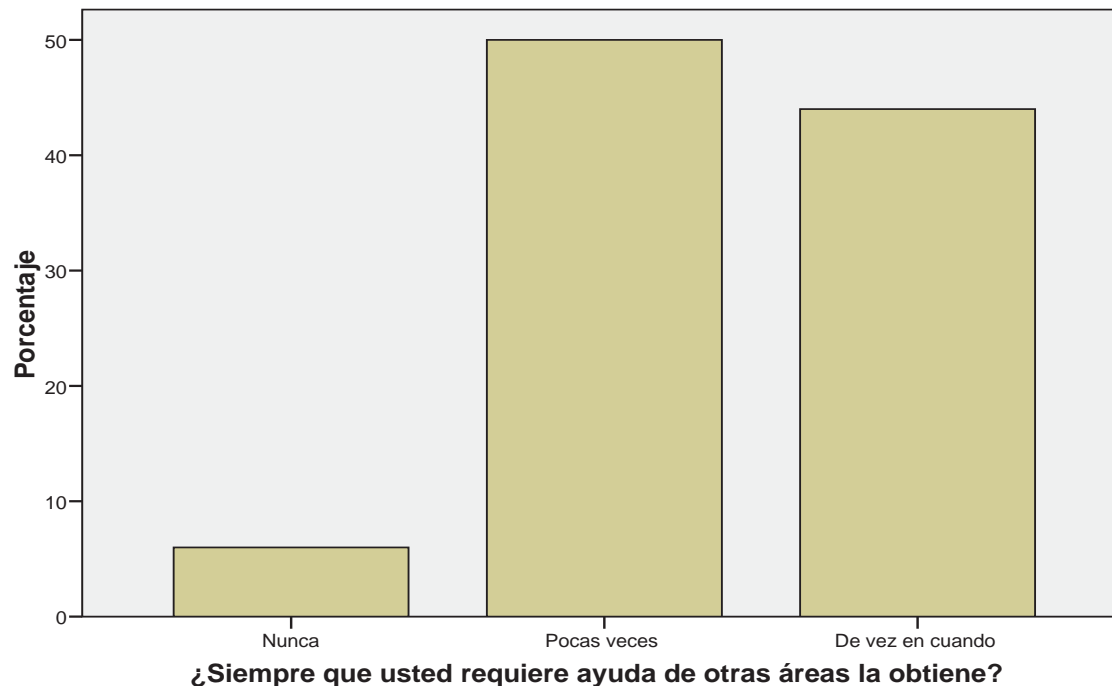
		¿Siempre que usted requiere ayuda de otras áreas la obtiene?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.38
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		119

¿Siempre que usted requiere ayuda de otras áreas la obtiene?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	6.0	6.0	6.0
	Pocas veces	25	50.0	50.0	56.0
	De vez en cuando	22	44.0	44.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 89: Representación del ítem obtiene ayuda de otras áreas.

¿Siempre que usted requiere ayuda de otras áreas la obtiene?



Cuadro 111: Resultado del ítem comunicación abierta.

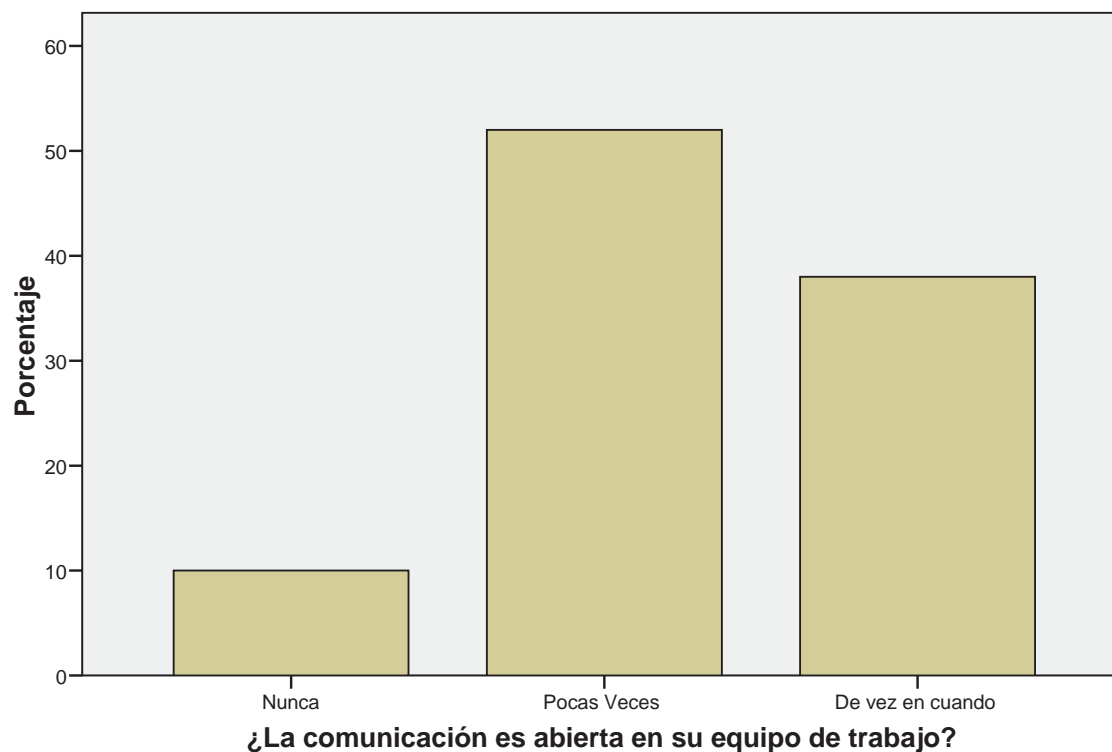
		¿La comunicación es abierta en su equipo de trabajo?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.28
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		114

¿Siempre que usted requiere ayuda de otras áreas la obtiene?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	6.0	6.0	6.0
	Pocas veces	25	50.0	50.0	56.0
	De vez en cuando	22	44.0	44.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 90: Representación del ítem comunicación abierta.

¿La comunicación es abierta en su equipo de trabajo?



Cuadro 112: Resultado del ítem confianza a su grupo.

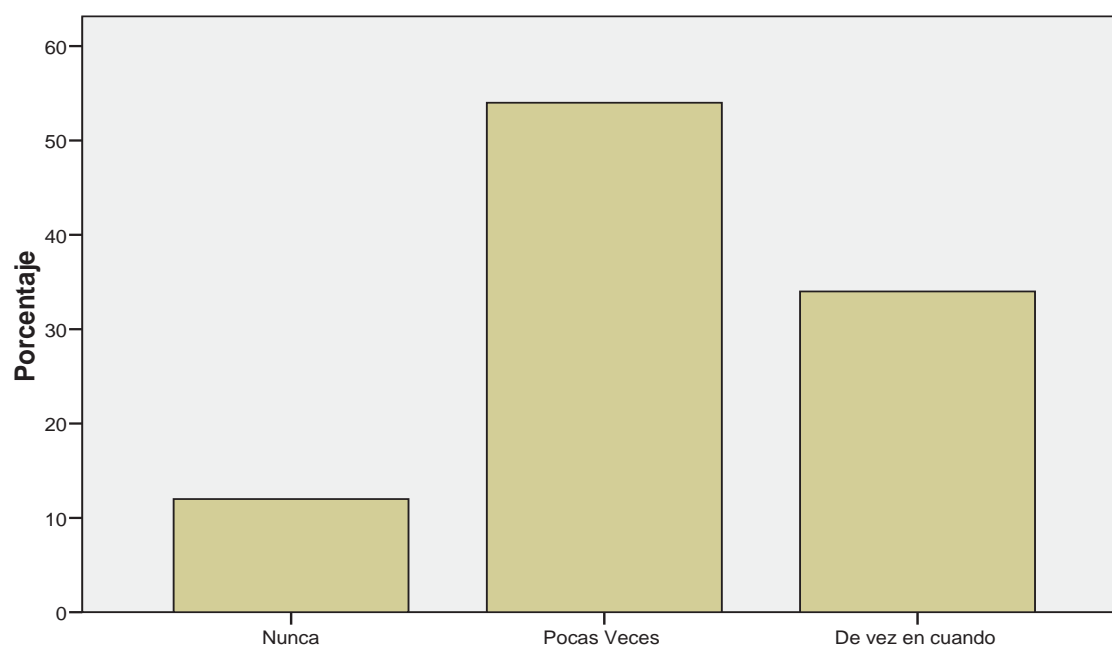
		¿Considera tenerle confianza a su grupo de trabajo para que realice su trabajo?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.22
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		111

¿Considera tenerle confianza a su grupo de trabajo para que realice su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	6	12.0	12.0	12.0
	Pocas Veces	27	54.0	54.0	66.0
	De vez en cuando	17	34.0	34.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 91: Representación del ítem confianza a su grupo.

¿Considera tenerle confianza a su grupo de trabajo para que realice su trabajo?



¿Considera tenerle confianza a su grupo de trabajo para que realice su trabajo?

Cuadro 113: Resultado del ítem enemistades y/o rivalidades.

		¿Existe enemistades y/o rivalidades en su equipo de trabajo?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.08
Mediana		2.00
Moda		2(a)
Suma		104

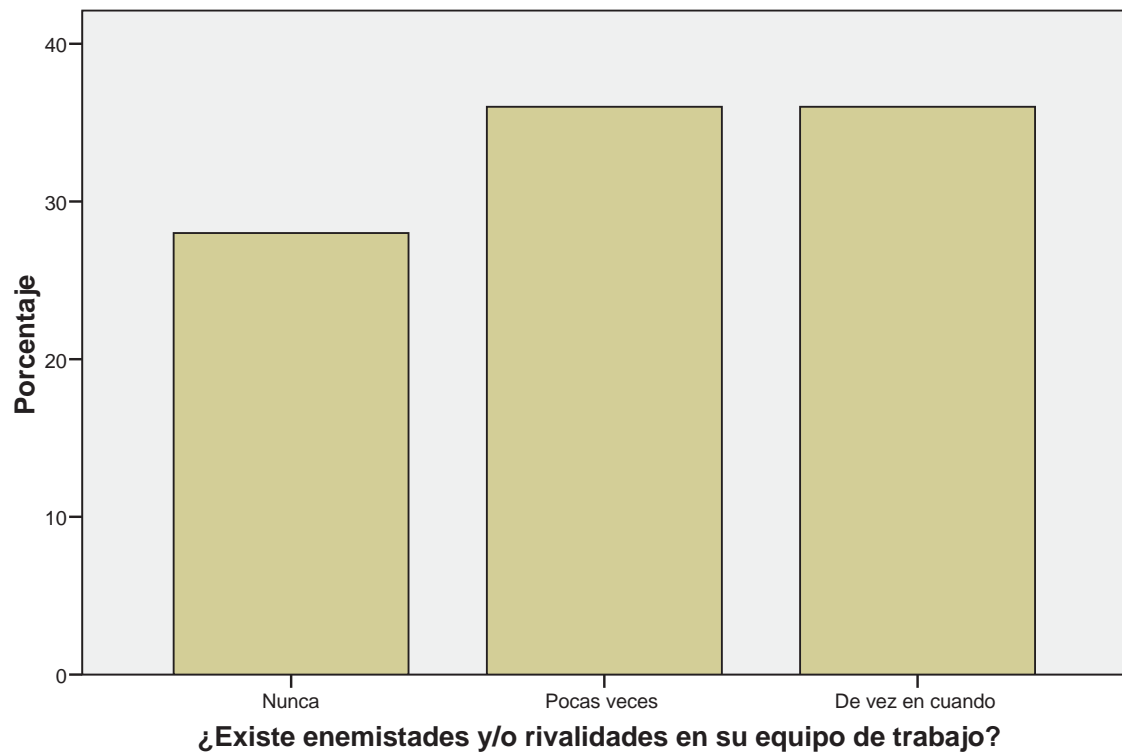
a Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

¿Existe enemistades y/o rivalidades en su equipo de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	14	28.0	28.0	28.0
	Pocas veces	18	36.0	36.0	64.0
	De vez en cuando	18	36.0	36.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 92: Representación del ítem enemistades y/o rivalidades.

¿Existe enemistades y/o rivalidades en su equipo de trabajo?



Cuadro 114: Resultado del ítem discriminación en su grupo de trabajo.

		¿Existe discriminación por racismo, creencias religiosas o por género en su propio grupo de trabajo?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		1.44
Mediana		1.00
Moda		1
Suma		72

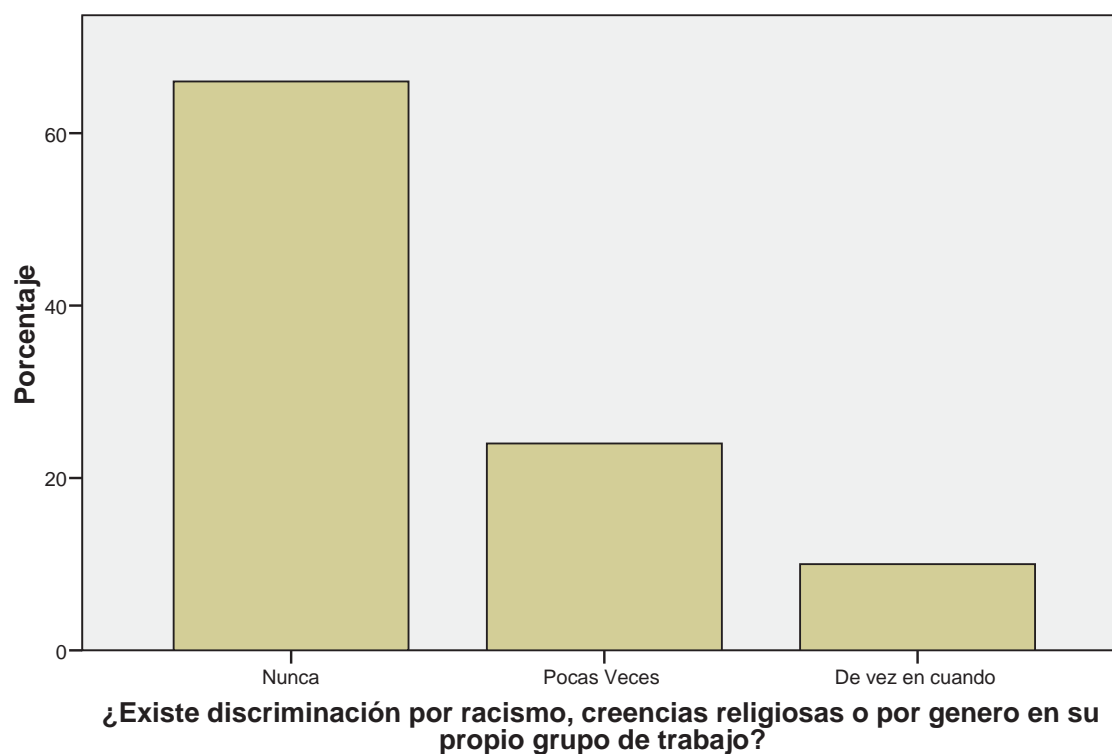
a Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

¿Existe discriminación por racismo, creencias religiosas o por género en su propio grupo de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	33	66.0	66.0	66.0
	Pocas Veces	12	24.0	24.0	90.0
	De vez en cuando	5	10.0	10.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 93: Representación del ítem discriminación en su grupo de trabajo.

¿Existe discriminación por racismo, creencias religiosas o por genero en su propio grupo de trabajo?



Cuadro 115: Resultado del ítem ignorado por su grupo de trabajo.

		¿Se ha sentido ignorado por su propio grupo de trabajo?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.16
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		108

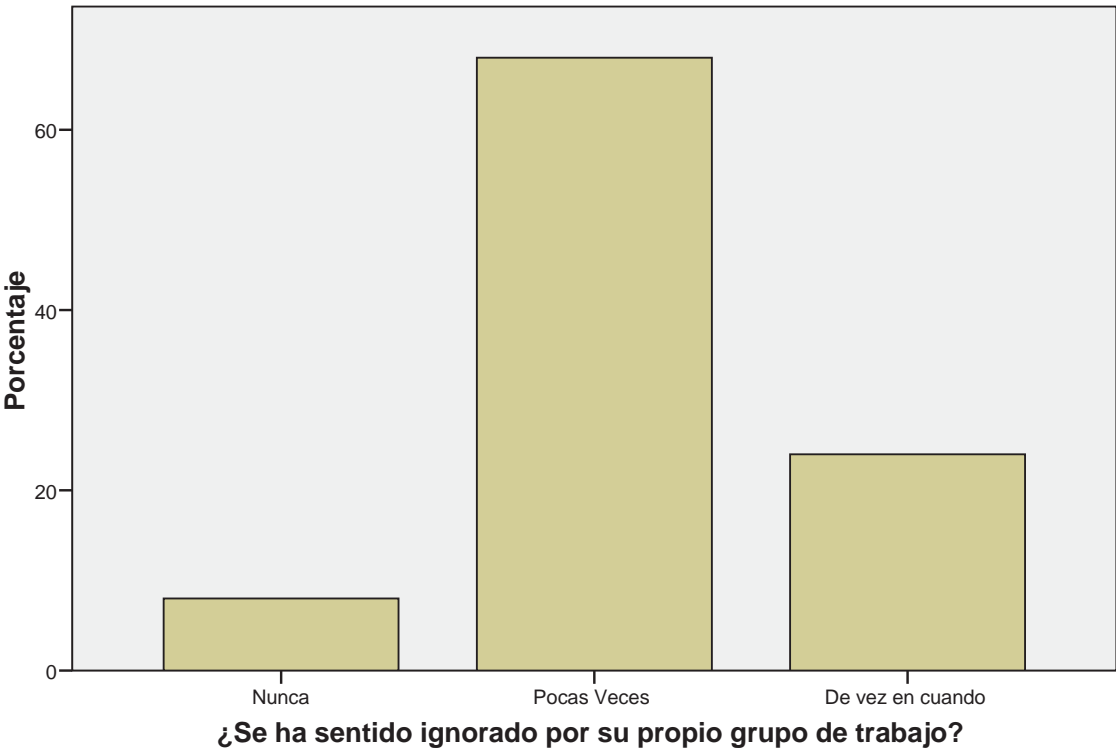
a Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

¿Se ha sentido ignorado por su propio grupo de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	4	8.0	8.0	8.0
	Pocas Veces	34	68.0	68.0	76.0
	De vez en cuando	12	24.0	24.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 94: Representación del ítem ignorado por su grupo de trabajo.

¿Se ha sentido ignorado por su propio grupo de trabajo?



Cuadro 116: Resultado del ítem su contribución y apoyo es grande.

		¿Su contribución y apoyo para el logro de los objetivos de su equipo de trabajo es grande?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.22
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		111

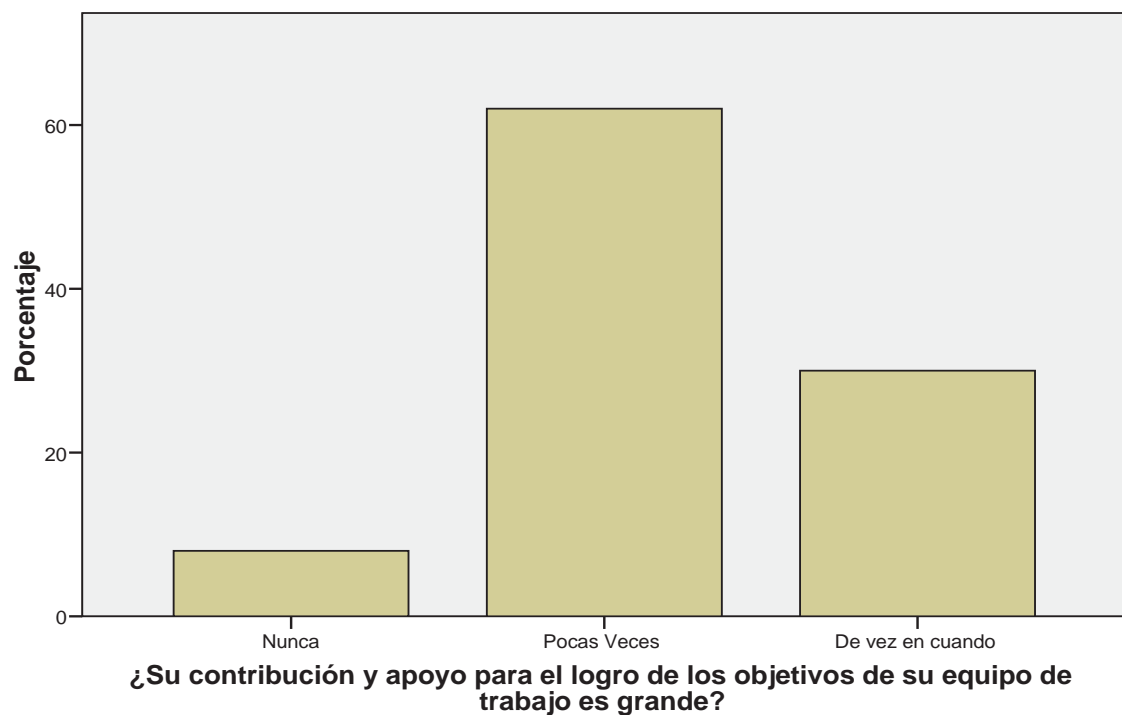
a Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

¿Su contribución y apoyo para el logro de los objetivos de su equipo de trabajo es grande?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	4	8.0	8.0	8.0
	Pocas Veces	31	62.0	62.0	70.0
	De vez en cuando	15	30.0	30.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 95: Representación del ítem su contribución y apoyo es grande.

¿Su contribución y apoyo para el logro de los objetivos de su equipo de trabajo es grande?



Cuadro 117: Resultado del ítem las decisiones se toman a tiempo.

		¿Las decisiones de su equipo de trabajo (los que reportan a un mismo jefe) se toman muy a tiempo?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.28
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		114

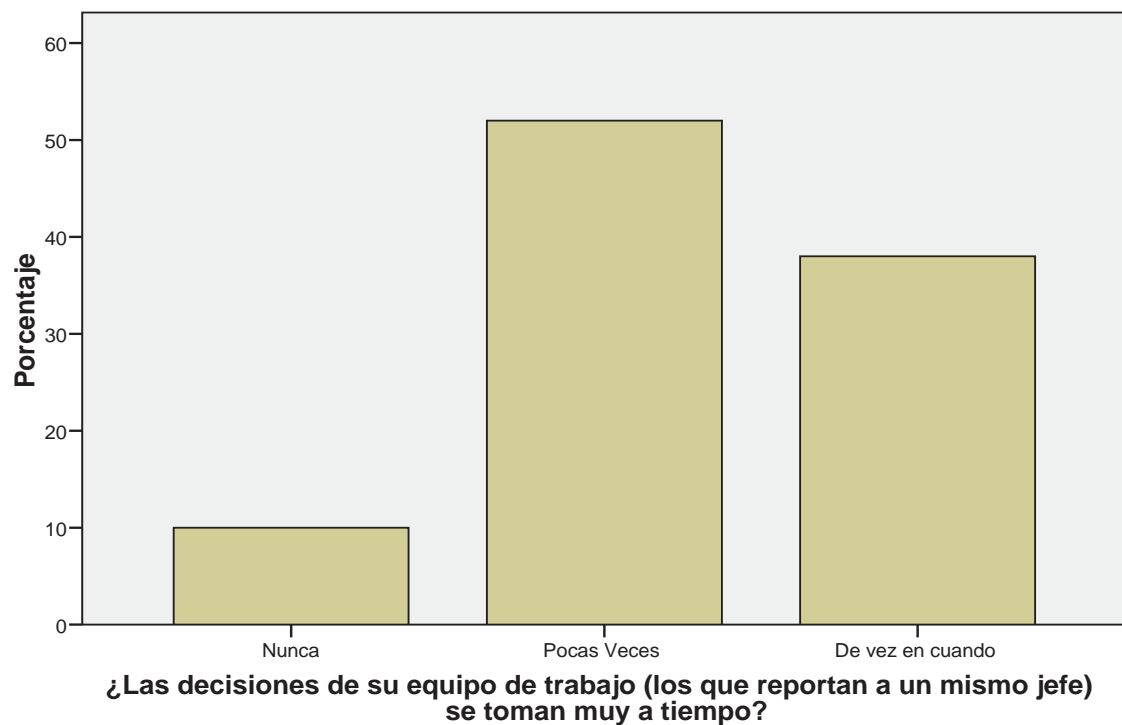
a Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

¿Las decisiones de su equipo de trabajo (los que reportan a un mismo jefe) se toman muy a tiempo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	5	10.0	10.0	10.0
	Pocas Veces	26	52.0	52.0	62.0
	De vez en cuando	19	38.0	38.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 96: Representación del ítem las decisiones se toman a tiempo.

¿Las decisiones de su equipo de trabajo (los que reportan a un mismo jefe) se toman muy a tiempo?



Cuadro 118: Resultado del ítem se responsabiliza todo el equipo.

		¿Al suscitarse un problema se responsabiliza todo el equipo de trabajo?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		1.88
Mediana		2.00
Moda		1
Suma		94

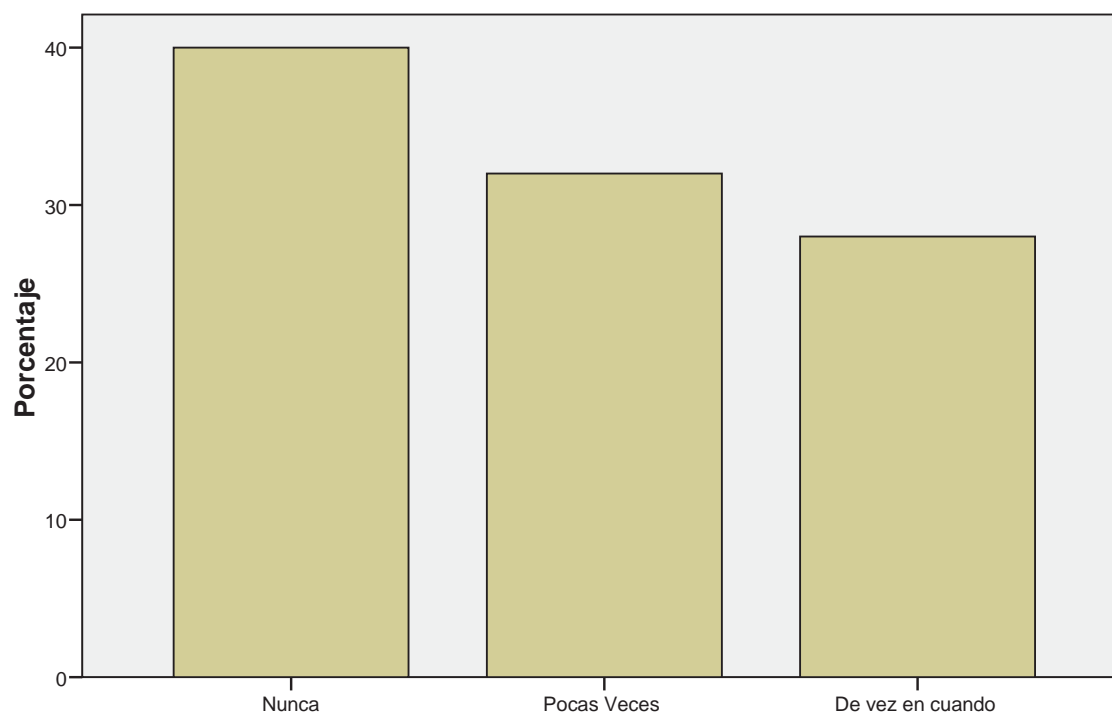
a Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

¿Al suscitarse un problema se responsabiliza todo el equipo de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	20	40.0	40.0	40.0
	Pocas Veces	16	32.0	32.0	72.0
	De vez en cuando	14	28.0	28.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 97: Representación del ítem se responsabiliza todo el equipo.

¿Al suscitarse un problema se responsabiliza todo el equipo de trabajo?



¿Al suscitarse un problema se responsabiliza todo el equipo de trabajo?

Cuadro 119: Resultado del ítem incrementan su efectividad.

		¿Revisan (en su equipo de trabajo) su trabajo buscando ideas que incrementen su efectividad?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.12
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		106

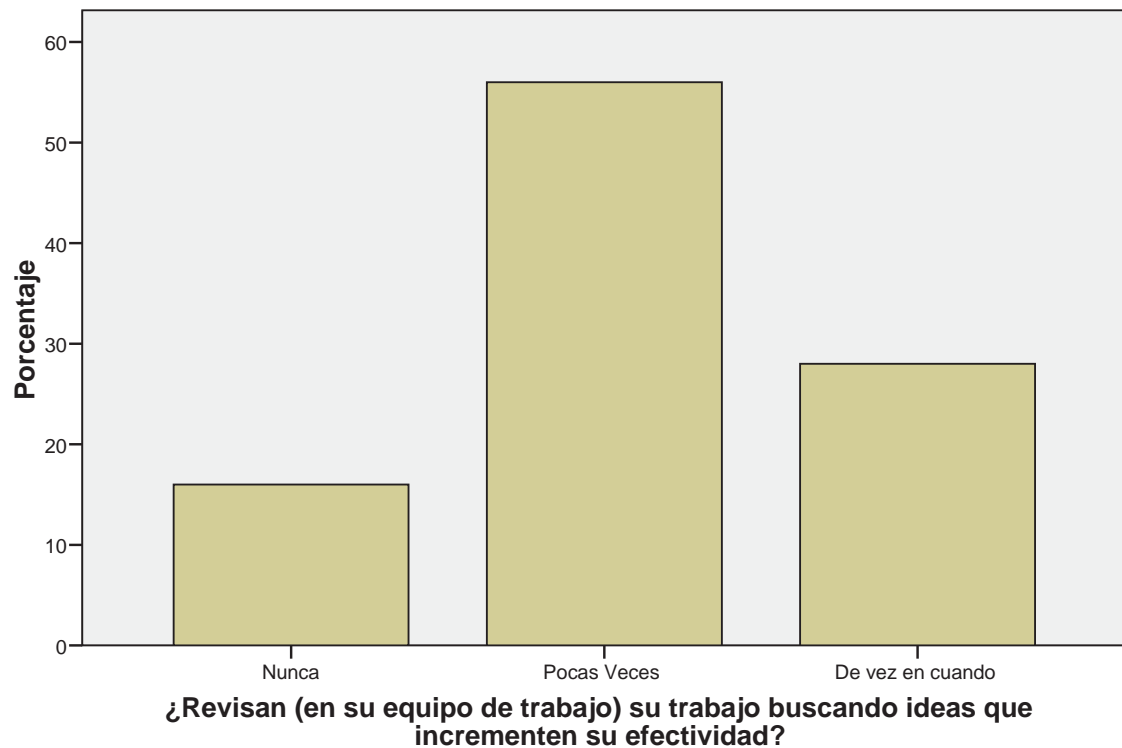
a Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

¿Revisan (en su equipo de trabajo) su trabajo buscando ideas que incrementen su efectividad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	8	16.0	16.0	16.0
	Pocas Veces	28	56.0	56.0	72.0
	De vez en cuando	14	28.0	28.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 98: Representación del ítem incrementan su efectividad.

¿Revisan (en su equipo de trabajo) su trabajo buscando ideas que incrementen su efectividad?



Cuadro 120: Resultado del ítem socializa con su grupo.

		¿Socializa fuera de la empresa con su grupo de trabajo?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.16
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		108

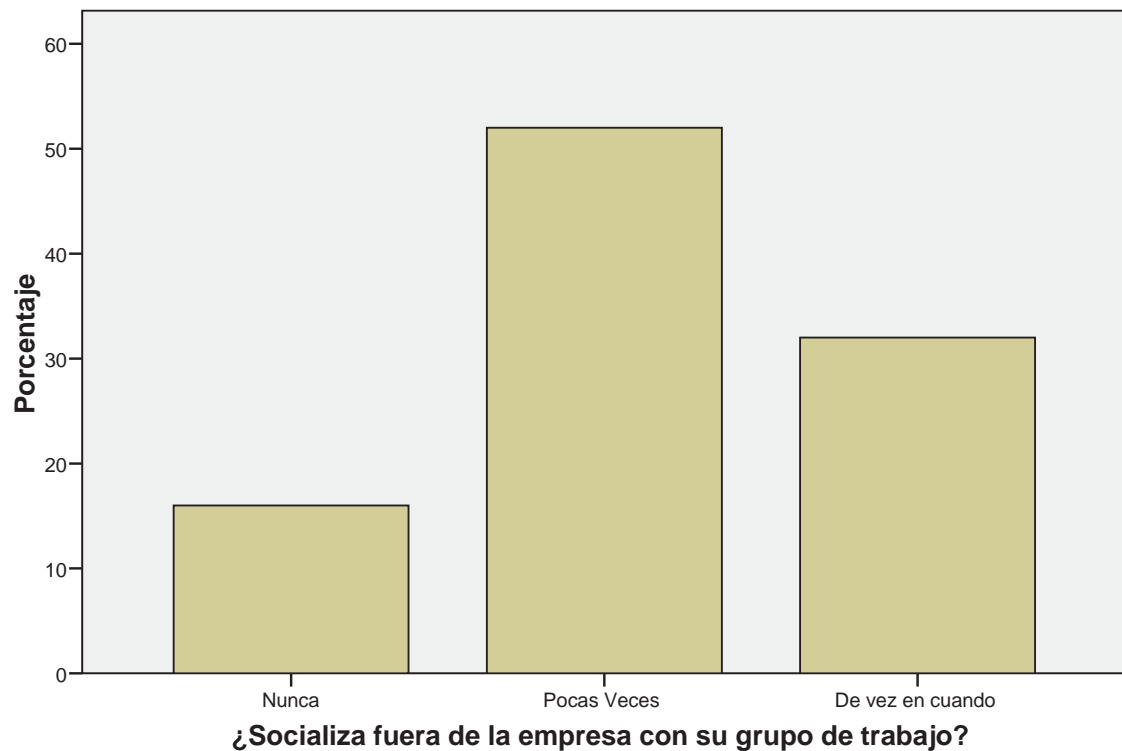
a Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

¿Socializa fuera de la empresa con su grupo de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	8	16.0	16.0	16.0
	Pocas Veces	26	52.0	52.0	68.0
	De vez en cuando	16	32.0	32.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 99: Representación del ítem socializa con su grupo.

¿Socializa fuera de la empresa con su grupo de trabajo?



Cuadro 121: Resultado del ítem coordinación y asignación de tareas.

		¿En su equipo de trabajo tienen coordinación y asignación de tareas?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.40
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		120

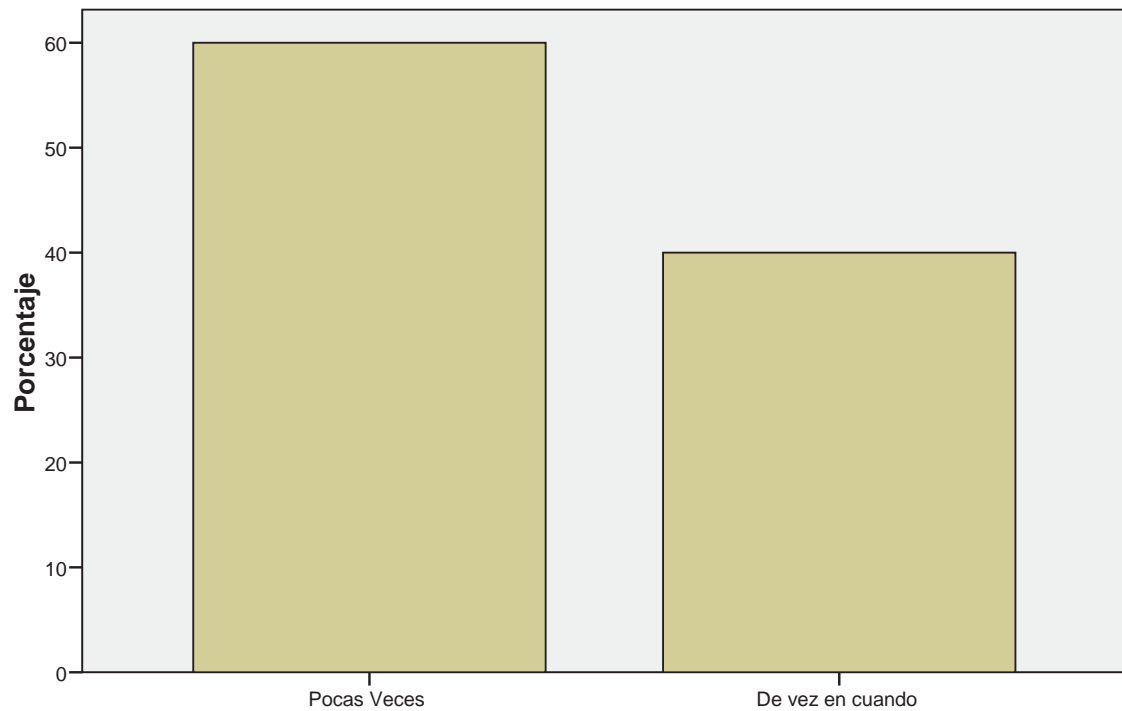
a Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

¿En su equipo de trabajo tienen coordinación y asignación de tareas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pocas Veces	30	60.0	60.0	60.0
	De vez en cuando	20	40.0	40.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 100: Representación del ítem coordinación y asignación de tareas.

¿En su equipo de trabajo tienen coordinación y asignación de tareas?

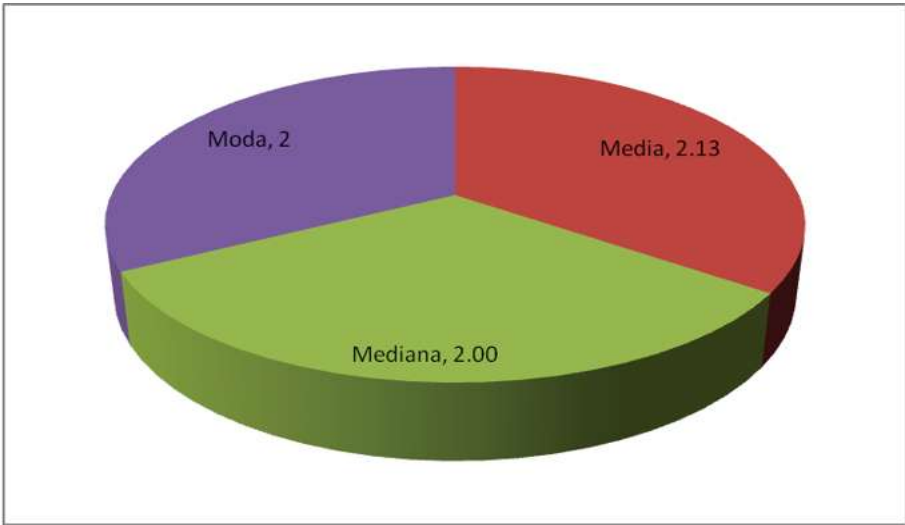


¿En su equipo de trabajo tienen coordinación y asignación de tareas?

Cuadro 122: Resumen de los Grupos de Trabajo

Tabla Global de Grupos de Trabajo																				
Nombre	1.GPT	2.GPT	3.GPT	4.GPT	5.GPT	6.GPT	7.GPT	8.GPT	9.GPT	10. GPT.	11.GPT	12.GPT	13.GPT	14.GPT	15.GPT	16.GPT	17.GPT	18.GPT	19.GPT	Total
Media	2.3	1.80	2.24	2.44	1.94	2.2	2.24	2.38	2.28	2.22	2.08	1.44	2.16	2.22	2.28	1.88	2.12	2.16	2.40	2.13
Mediana	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Moda	2	1	2	3	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2
Suma	115	90	112	122	97	110	112	119	114	111	104	72	108	111	114	94	106	108	120	2025

Gráfica 101: Resumen de los Grupos de Trabajo.



De acuerdo a la información que se presenta a continuación es acerca del Grupo de Trabajo que está enfocado en la perspectiva que tiene el personal de acuerdo a su área en donde la mayoría del personal opinó que “pocas veces” su equipo de trabajo está comprometido en el logro de los objetivos, acorde a los aspectos evaluados con anterioridad como el desarrollo, la comunicación y la motivación van en conjunto en este aspecto y como los resultados obtenidos anteriormente marcan que el personal no tiene interés en participar más que con las obligaciones que solamente le competen. A causa de dicho desinterés no se tiene la oportunidad de interactuar y llegar a conocer al personal que conforma la misma área y/o áreas alternas, y la motivación entre los mismos compañeros es ocasional y la mala comunicación produce diferencias que pueden llegar a obstruir en ocasiones la realización efectiva del trabajo, así

también conduce al mismo personal en tener ciertas reservas de confianza entre sus compañeros, por tratar de evitar problemas o rumores dentro del área. Dando como resultado que el mismo personal suela sentirse ignorado por su mismo grupo de trabajo. Cada trabajo es importante dentro de una empresa, en este caso la contribución que realiza el personal pocas veces lo considera importante hacia su grupo de trabajo, pero según el personal cree que lo elemental es el resultado total; la aportación es indispensable como necesaria para complementar un trabajo satisfactorio para todo el grupo de trabajo, a causa de la mala comunicación que hay dentro del los grupos de trabajo en cada área ocasionalmente las decisiones se toman a tiempo, y en determinado momento da como resultado un problema mayor y es ahí en donde el grupo de trabajo “nunca” se responsabiliza por la simple creencia de que solo es su responsabilidad cuando el trabajo que presente problemas le compete a una sola persona.

De acuerdo a los resultados obtenidos y a las opiniones expresadas por el mismo personal, se consideró interesante el saber que “nunca” existen duplicidad de funciones a pesar de la mala comunicación que existe en los grupos de trabajo representado por un promedio general de 2.44, acorde a la escala de medición esta por debajo de 3, es representativo dentro del grupo de trabajo mientras que independientemente de las diferencias que existen dentro del equipo de trabajo un 1.44 es de acuerdo a que el personal “nunca” se ha tenido algún tipo de discriminación por género, religión, edad, etc. Pero este aspecto va muy ligado a los anteriormente mencionados, sólo el personal trata de cumplir con las actividades que le competen y trata de mantener la comunicación que sea indispensable con el área de trabajo y trata de no hacer ningún tipo de vínculo con los compañeros de trabajo, por temor a que el jefe tome represalias en considerar que el trabajador no está realizando su trabajo y está siendo un distractor para los demás, es por eso que el personal al no sentirse parte de su grupo de trabajo llega a sentirse ignorado o puede considerar que los compañeros de trabajo no lo aceptan o exista algún tipo de rechazo por parte de los mismos compañeros de trabajo, induciendo al personal a sentirse incomodo con la idea de la no aceptación que tarde o

temprano opte por la alternativa de cambiar de área o inclusive del mismo trabajo, en donde pueda sentirse cómodo, con seguridad, con compañerismo, cooperación y buena participación como coordinación laboral.

A continuación se presentara, los resultados de la encuesta sobre la variable del Liderazgo.

Cuadro 123: Resultado del ítem su jefe sabe enfrentar los problemas.

¿Su jefe inmediato sabe enfrentar los problemas de forma oportuna?

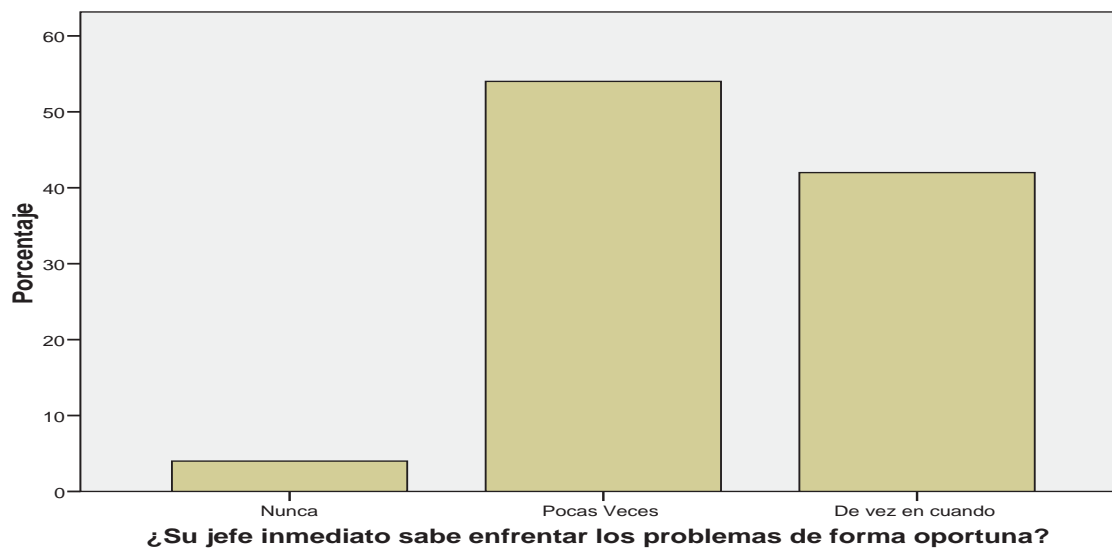
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.38
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		119

¿Su jefe inmediato sabe enfrentar los problemas de forma oportuna?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	4.0	4.0	4.0
	Pocas Veces	27	54.0	54.0	58.0
	De vez en cuando	21	42.0	42.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 102: Representación del ítem su jefe sabe enfrentar los problemas.

¿Su jefe inmediato sabe enfrentar los problemas de forma oportuna?



Cuadro 124: Resultado del ítem su jefe le genera confianza y respeto.

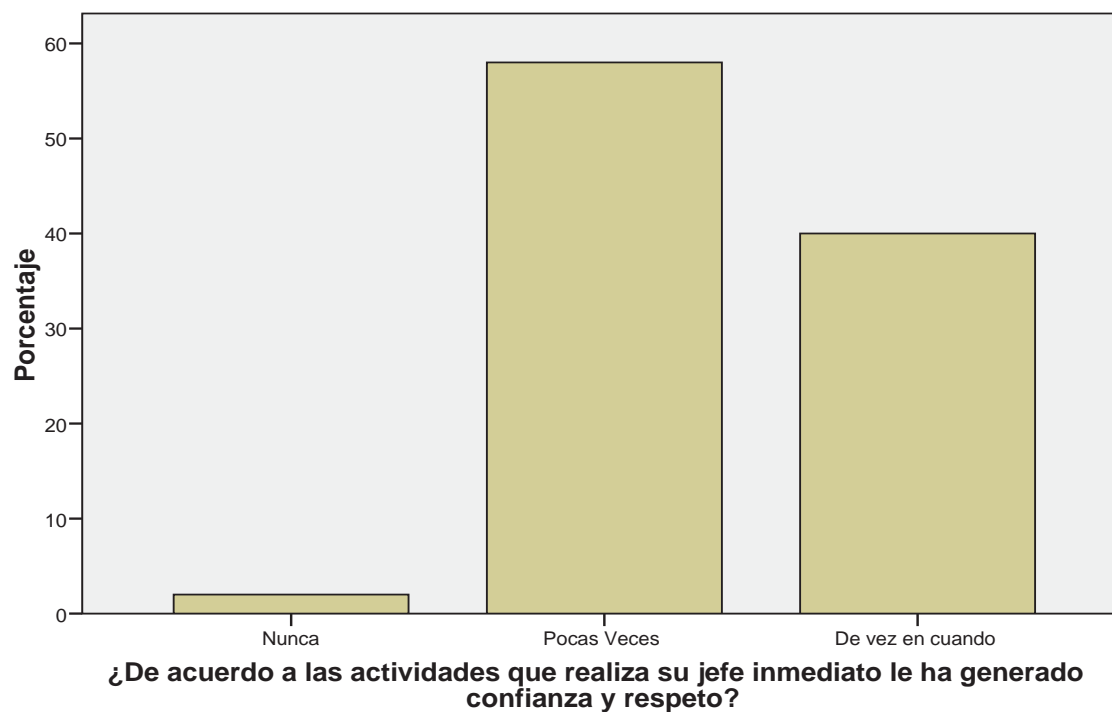
		¿De acuerdo a las actividades que realiza su jefe inmediato le ha generado confianza y respeto?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.38
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		119

¿De acuerdo a las actividades que realiza su jefe inmediato le ha generado confianza y respeto?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	1	2.0	2.0	2.0
	Pocas Veces	29	58.0	58.0	60.0
	De vez en cuando	20	40.0	40.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 103: Representación del ítem su jefe le genera confianza y respeto.

¿De acuerdo a las actividades que realiza su jefe inmediato le ha generado confianza y respeto?



Cuadro 125: Resultado del ítem su jefe tiene la habilidad y disposición.

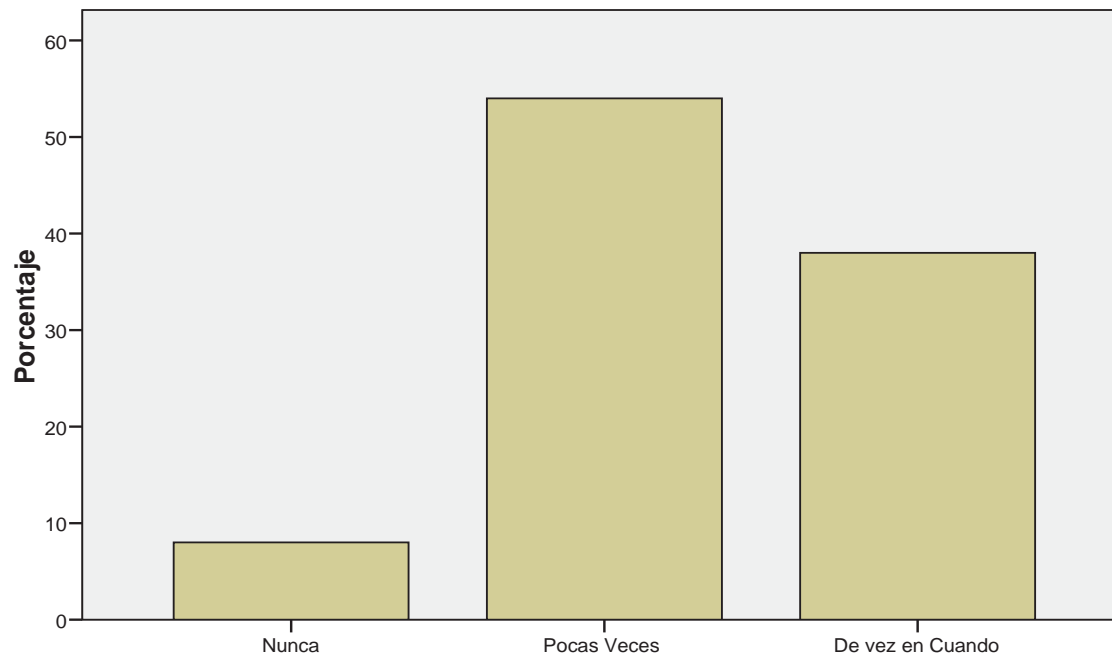
		¿Considera que su jefe directo tiene la habilidad y la disposición para cumplir con los objetivos que tienen en conjunto?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.30
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		115

¿Considera que su jefe directo tiene la habilidad y la disposición para cumplir con los objetivos que tienen en conjunto?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	4	8.0	8.0	8.0
	Pocas Veces	27	54.0	54.0	62.0
	De vez en Cuando	19	38.0	38.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 104: Representación del ítem su jefe tiene la habilidad y disposición.

¿Considera que su jefe directo tiene la habilidad y la disposición para cumplir con los objetivos que tienen en conjunto?



¿Considera que su jefe directo tiene la habilidad y la disposición para cumplir con los objetivos que tienen en conjunto?

Cuadro 126: Resultado del ítem ante problemas el jefe conserva la calma y serenidad.

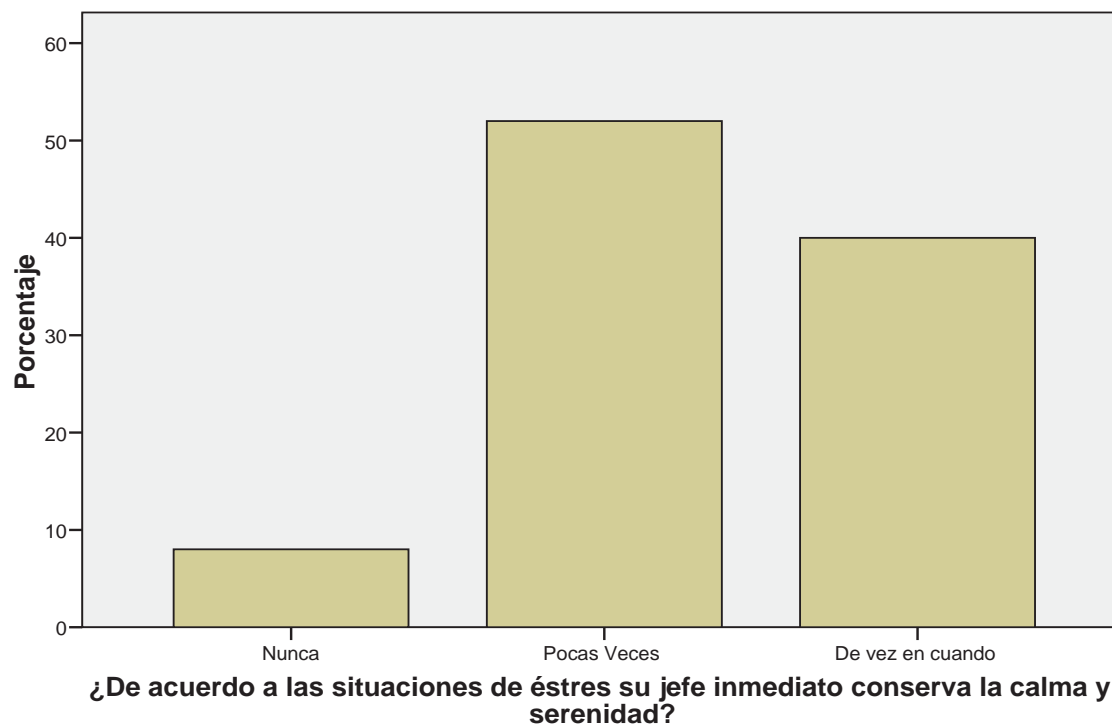
		¿De acuerdo a las situaciones de estrés su jefe inmediato conserva la calma y serenidad?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.32
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		116

¿De acuerdo a las situaciones de estrés su jefe inmediato conserva la calma y serenidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	4	8.0	8.0	8.0
	Pocas Veces	26	52.0	52.0	60.0
	De vez en cuando	20	40.0	40.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 105: Representación del ítem ante problemas el jefe conserva la calma y serenidad.

¿De acuerdo a las situaciones de estrés su jefe inmediato conserva la calma y serenidad?



Cuadro 127: Resultado del ítem el jefe procura que su personal se encuentre cómodos y satisfechos.

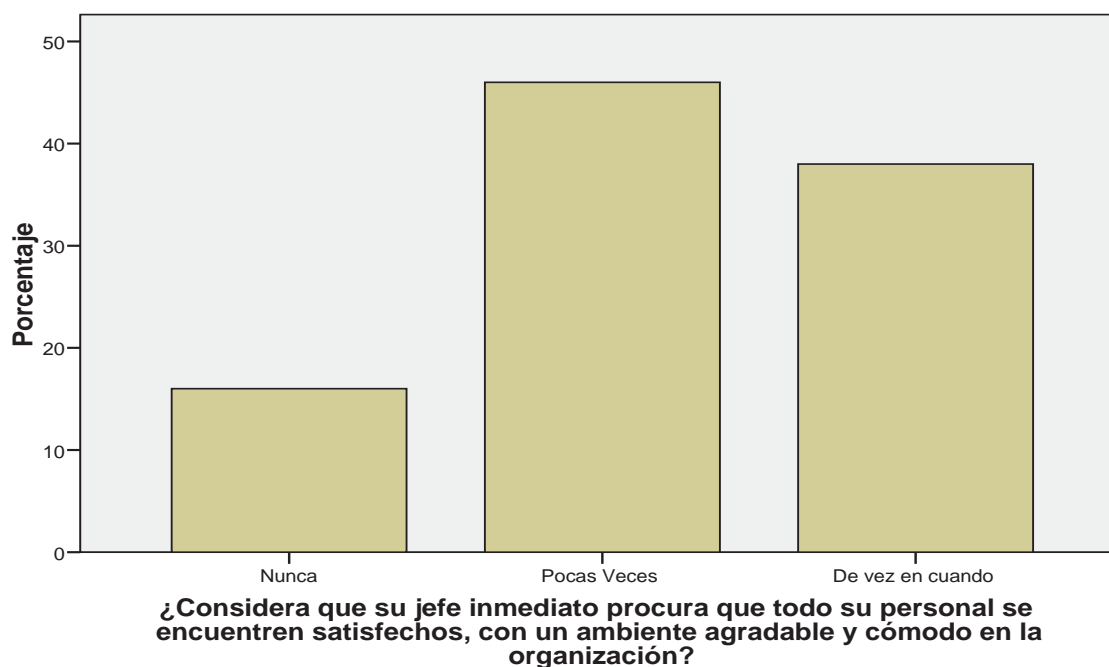
		¿Considera que su jefe inmediato procura que todo su personal se encuentre satisfecho, con un ambiente agradable y cómodo en la organización?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.22
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		111

¿Considera que su jefe inmediato procura que todo su personal se encuentre satisfecho, con un ambiente agradable y cómodo en la organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	8	16.0	16.0	16.0
	Pocas Veces	23	46.0	46.0	62.0
	De vez en cuando	19	38.0	38.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 106: Representación del ítem el jefe procura que su personal se encuentre cómodos y satisfechos.

¿Considera que su jefe inmediato procura que todo su personal se encuentren satisfechos, con un ambiente agradable y cómodo en la organización?



Cuadro 128: Resultado del ítem el jefe muestra poco interés al trabajo.

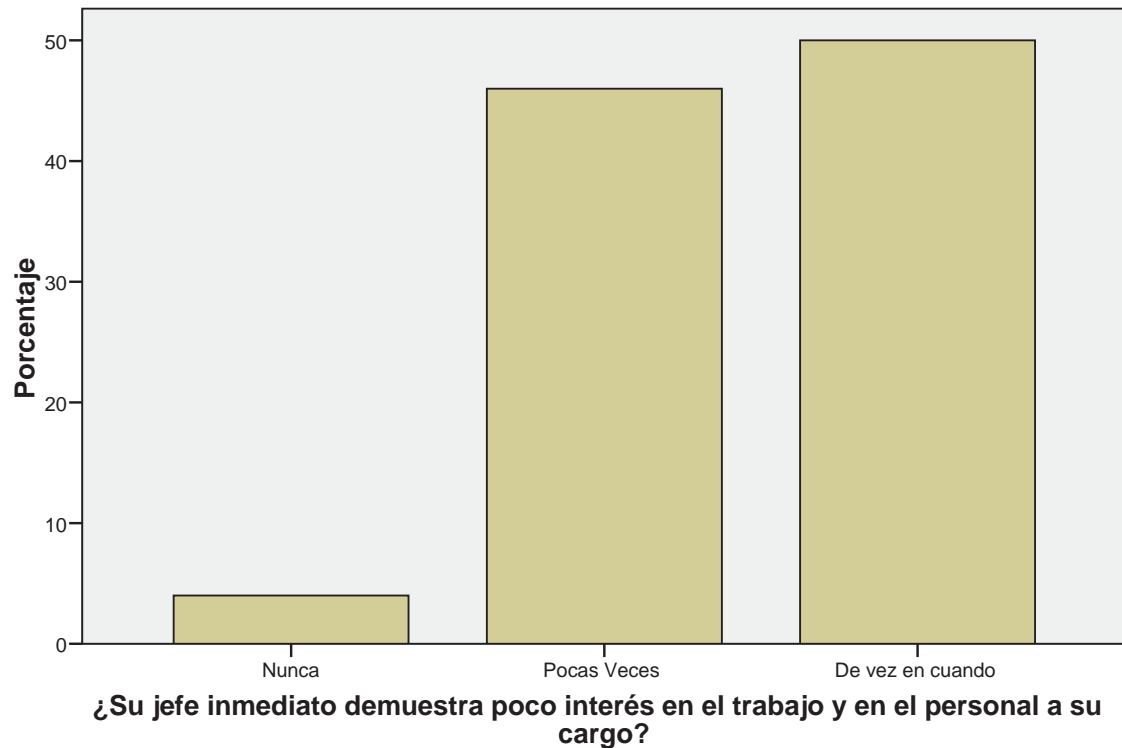
		¿Su jefe inmediato demuestra poco interés en el trabajo y en el personal a su cargo?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.46
Mediana		2.50
Moda		3
Suma		123

¿Su jefe inmediato demuestra poco interés en el trabajo y en el personal a su cargo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	4.0	4.0	4.0
	Pocas Veces	23	46.0	46.0	50.0
	De vez en cuando	25	50.0	50.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 107: Representación del ítem el jefe muestra poco interés al trabajo.

¿Su jefe inmediato demuestra poco interés en el trabajo y en el personal a su cargo?



Cuadro 129: Resultado del ítem el jefe de acuerdo al cargo se compromete.

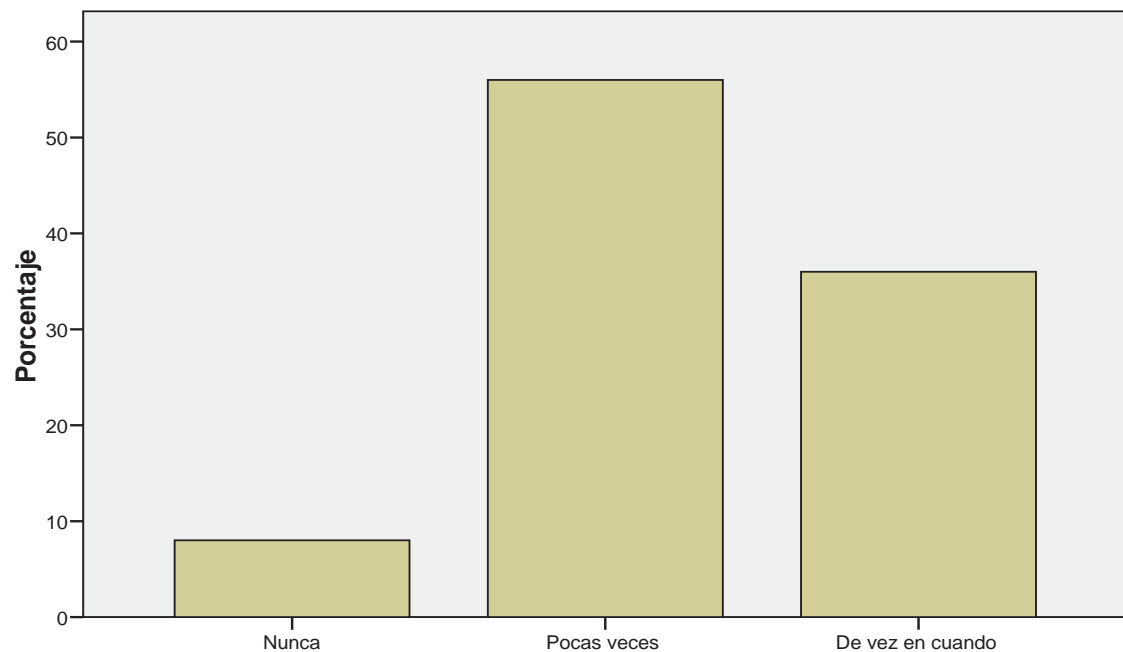
		¿De acuerdo al cargo que tiene su jefe inmediato, cree que se compromete tanto en el trabajo propio como en el de su personal a cargo?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.28
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		114

¿De acuerdo al cargo que tiene su jefe inmediato, cree que se compromete tanto en el trabajo propio como en el de su personal a cargo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	4	8.0	8.0	8.0
	Pocas veces	28	56.0	56.0	64.0
	De vez en cuando	18	36.0	36.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 108: Representación del ítem el jefe de acuerdo al cargo se compromete.

¿De acuerdo al cargo que tiene su jefe inmediato, cree que se compromete tanto en el trabajo propio como en el de su personal a cargo?



¿De acuerdo al cargo que tiene su jefe inmediato, cree que se compromete tanto en el trabajo propio como en el de su personal a cargo?

Cuadro 130: Resultado del ítem el jefe tiene equilibrio en sus obligaciones.

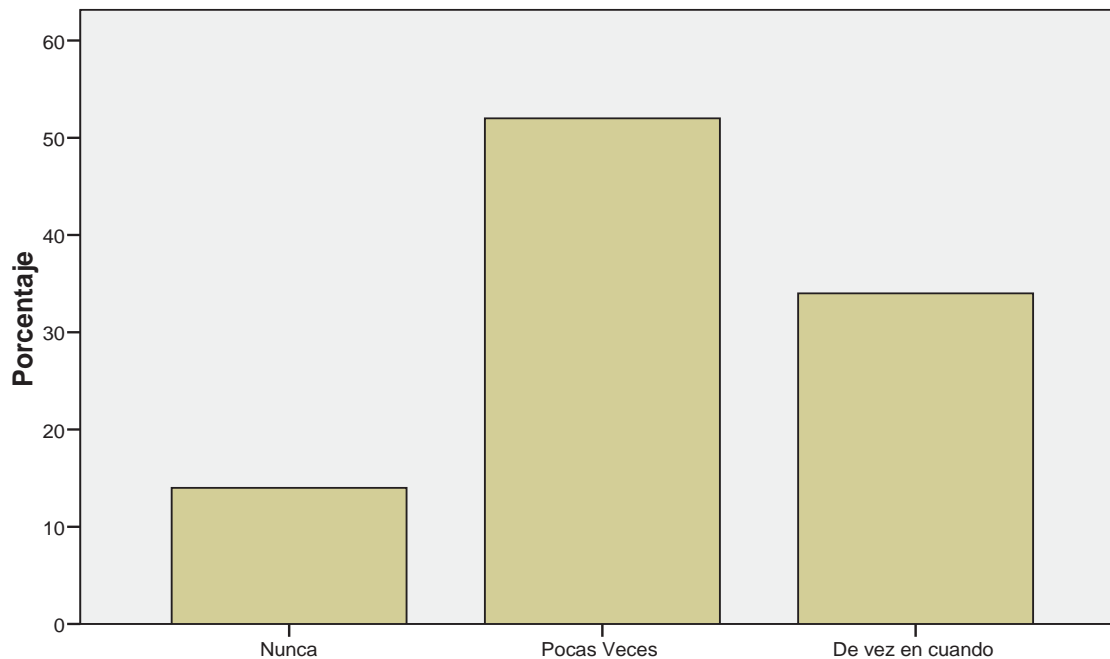
		¿Su jefe inmediato tiene en equilibrio, tiempo y forma, sus obligaciones y las de su personal a su cargo?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.20
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		110

¿Su jefe inmediato tiene en equilibrio, tiempo y forma, sus obligaciones y las de su personal a su cargo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	7	14.0	14.0	14.0
	Pocas Veces	26	52.0	52.0	66.0
	De vez en cuando	17	34.0	34.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 109: Representación del ítem el jefe tiene equilibrio en sus obligaciones.

¿Su jefe inmediato tiene en equilibrio, tiempo y forma, sus obligaciones y las de su personal a su cargo?



¿Su jefe inmediato tiene en equilibrio, tiempo y forma, sus obligaciones y las de su personal a su cargo?

Cuadro 131: Resultado del ítem el jefe se preocupa más por el trabajo.

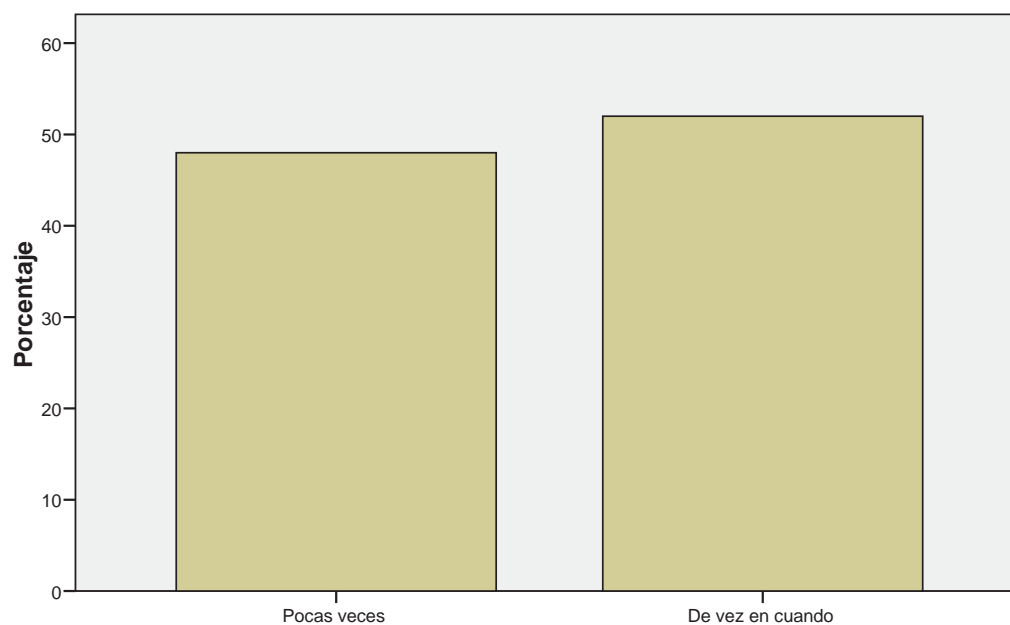
		¿Considera que su jefe inmediato se preocupa más por el trabajo que en las necesidades del personal a su cargo?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.52
Mediana		3.00
Moda		3
Suma		126

¿Considera que su jefe inmediato se preocupa más por el trabajo que en las necesidades del personal a su cargo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pocas veces	24	48.0	48.0	48.0
	De vez en cuando	26	52.0	52.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 110: Representación del ítem el jefe se preocupa más por el trabajo.

¿Considera que su jefe inmediato se preocupa más por el trabajo que en las necesidades del personal a su cargo?



¿Considera que su jefe inmediato se preocupa más por el trabajo que en las necesidades del personal a su cargo?

Cuadro 132: Resultado del ítem estilo del jefe influye positivamente.

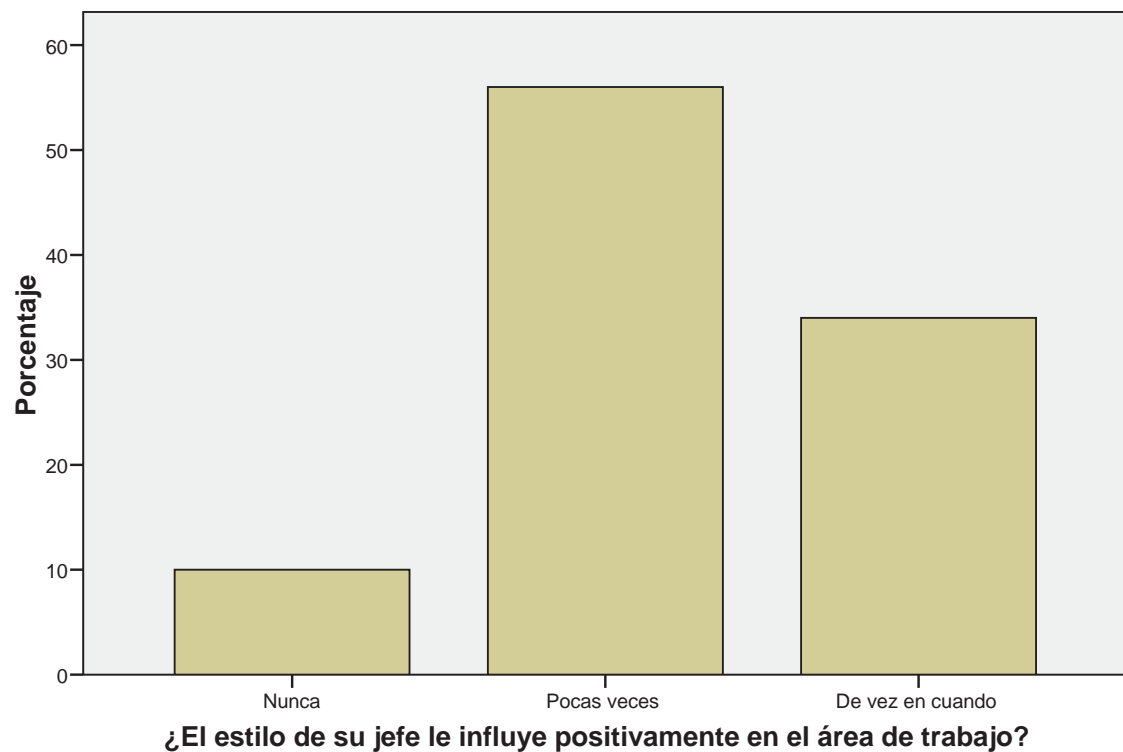
		¿El estilo de su jefe le influye positivamente en el área de trabajo?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.24
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		112

¿El estilo de su jefe le influye positivamente en el área de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	5	10.0	10.0	10.0
	Pocas veces	28	56.0	56.0	66.0
	De vez en cuando	17	34.0	34.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 111: Representación del ítem estilo del jefe influye positivamente.

¿El estilo de su jefe le influye positivamente en el área de trabajo?



Cuadro 133: Resultado del ítem el jefe se interesa por escucharlo.

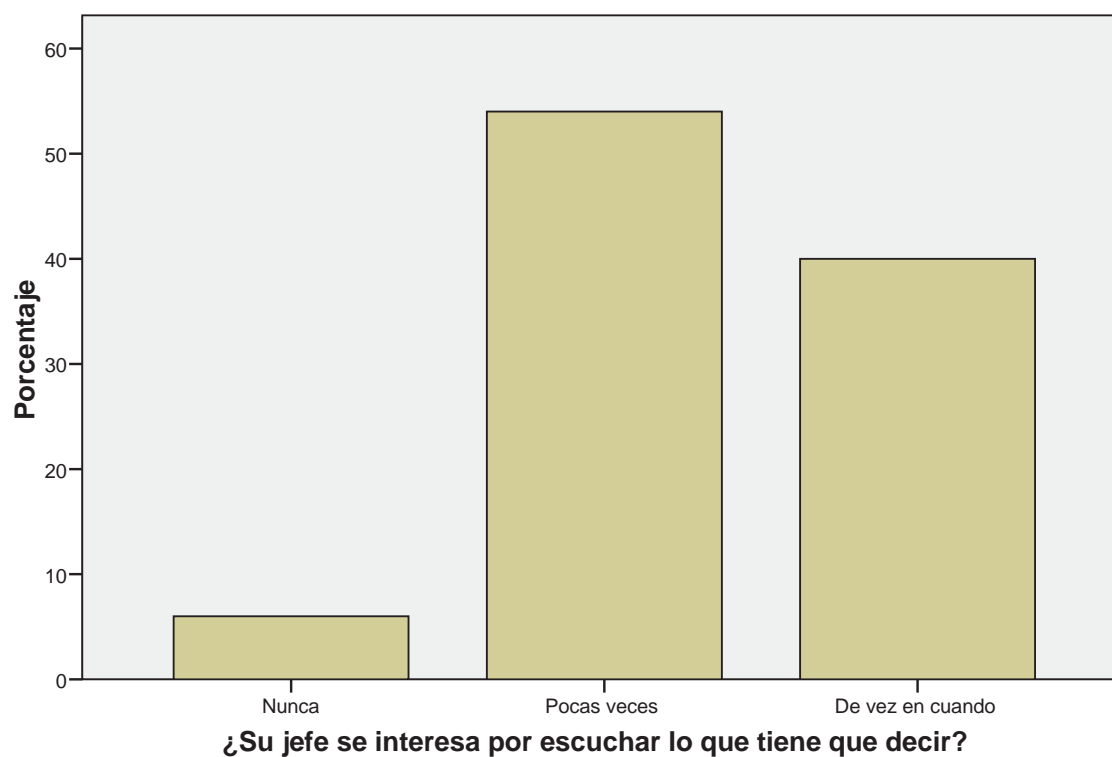
		¿Su jefe se interesa por escuchar lo que tiene que decir?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.34
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		117

¿Su jefe se interesa por escuchar lo que tiene que decir?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	6.0	6.0	6.0
	Pocas veces	27	54.0	54.0	60.0
	De vez en cuando	20	40.0	40.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 112: Representación del ítem el jefe se interesa por escucharlo.

¿Su jefe se interesa por escuchar lo que tiene que decir?



Cuadro 134: Resultado del ítem decir al jefe cuando esta en desacuerdo.

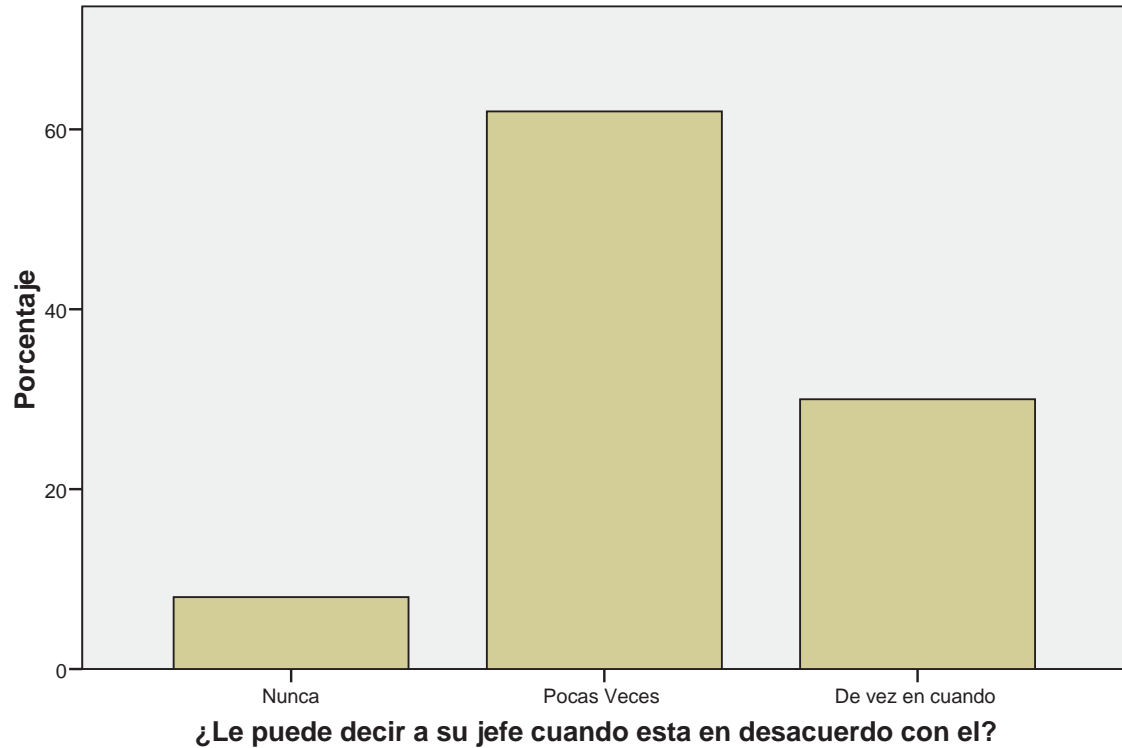
		¿Le puede decir a su jefe cuando esta en desacuerdo con el?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.22
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		111

¿Le puede decir a su jefe cuando esta en desacuerdo con el?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	4	8.0	8.0	8.0
	Pocas Veces	31	62.0	62.0	70.0
	De vez en cuando	15	30.0	30.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 113: Representación del ítem decir al jefe cuando esta en desacuerdo.

¿Le puede decir a su jefe cuando esta en desacuerdo con el?



Cuadro 135: Resultado del ítem el jefe aboga por usted.

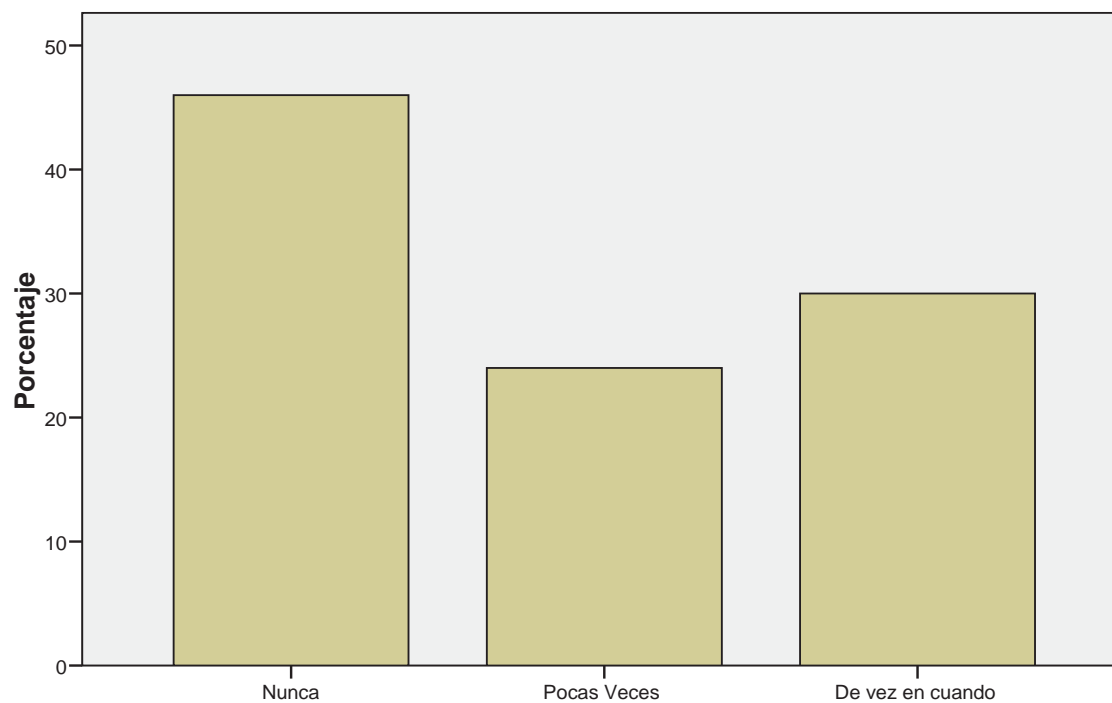
		¿Su jefe inmediato aboga por usted si se presenta un mal entendido?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		1.84
Mediana		2.00
Moda		1
Suma		92

¿Su jefe inmediato aboga por usted si se presenta un mal entendido?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	23	46.0	46.0	46.0
	Pocas Veces	12	24.0	24.0	70.0
	De vez en cuando	15	30.0	30.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 114: Representación del ítem el jefe aboga por usted.

¿Su jefe inmediato aboga por usted si se presenta un mal entendido?



¿Su jefe inmediato aboga por usted si se presenta un mal entendido?

Cuadro 136: Resultado del ítem cuando hay un logro el jefe lo reconoce.

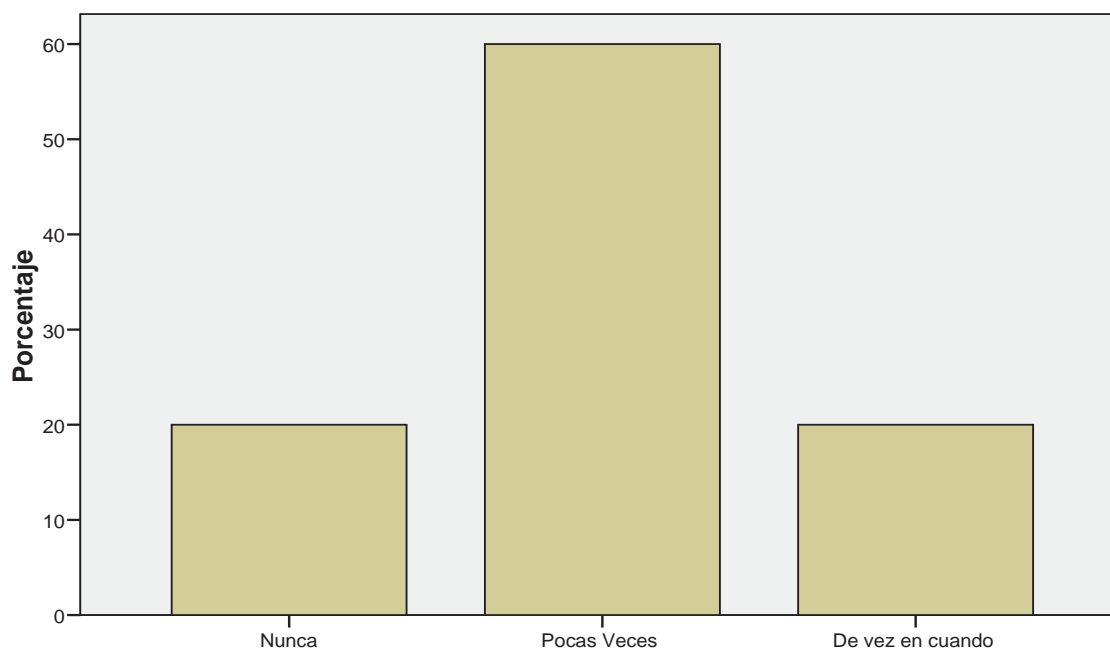
		¿Cuándo logra un buen resultado o hace algo sobresaliente en su trabajo, su jefe reconoce su aportación?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.00
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		100

¿Cuándo logra un buen resultado o hace algo sobresaliente en su trabajo, su jefe reconoce su aportación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	10	20.0	20.0	20.0
	Pocas Veces	30	60.0	60.0	80.0
	De vez en cuando	10	20.0	20.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 115: Representación del ítem cuando hay un logro el jefe lo reconoce.

¿Cuándo logra un buen resultado o hace algo sobresaliente en su trabajo, su jefe reconoce su aportación?



¿Cuándo logra un buen resultado o hace algo sobresaliente en su trabajo, su jefe reconoce su aportación?

Cuadro 137: Resultado del ítem el jefe lo exhibe por su error.

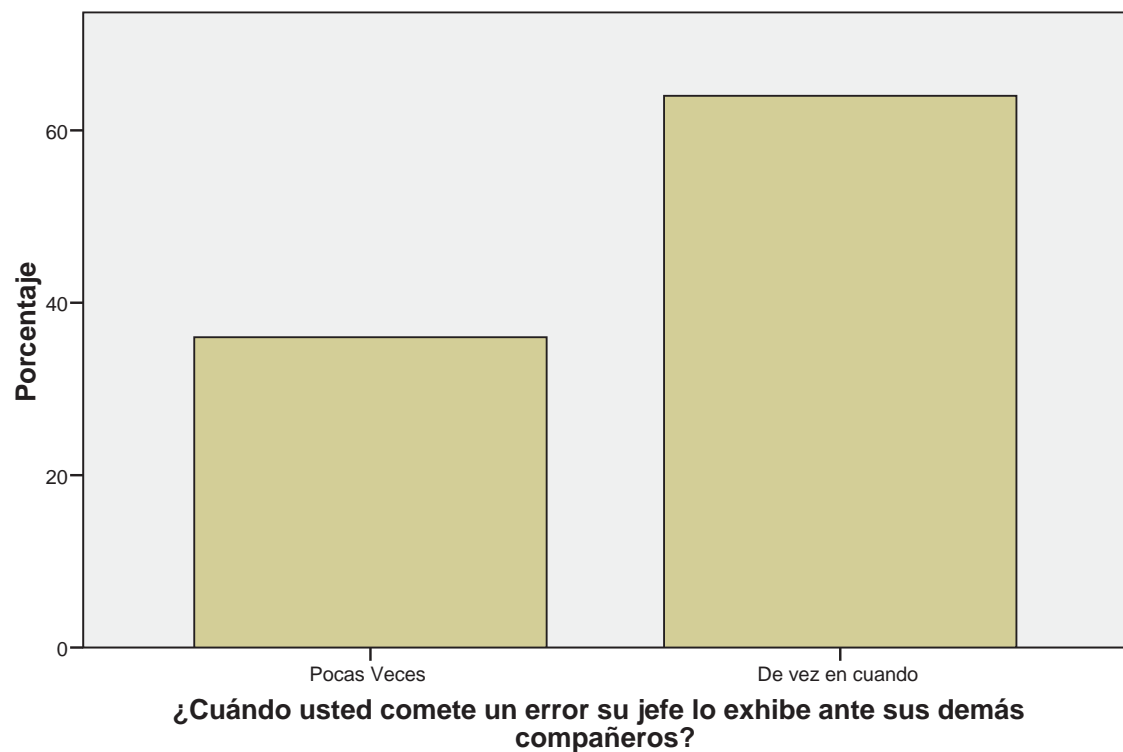
		¿Cuándo usted comete un error su jefe lo exhibe ante sus demás compañeros?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.64
Mediana		3.00
Moda		3
Suma		132

¿Cuándo usted comete un error su jefe lo exhibe ante sus demás compañeros?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pocas Veces	18	36.0	36.0	36.0
	De vez en cuando	32	64.0	64.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 116: Representación del ítem el jefe lo exhibe por su error.

¿Cuándo usted comete un error su jefe lo exhibe ante sus demás compañeros?



Cuadro 138: Resultado del ítem el jefe soluciona el conflicto.

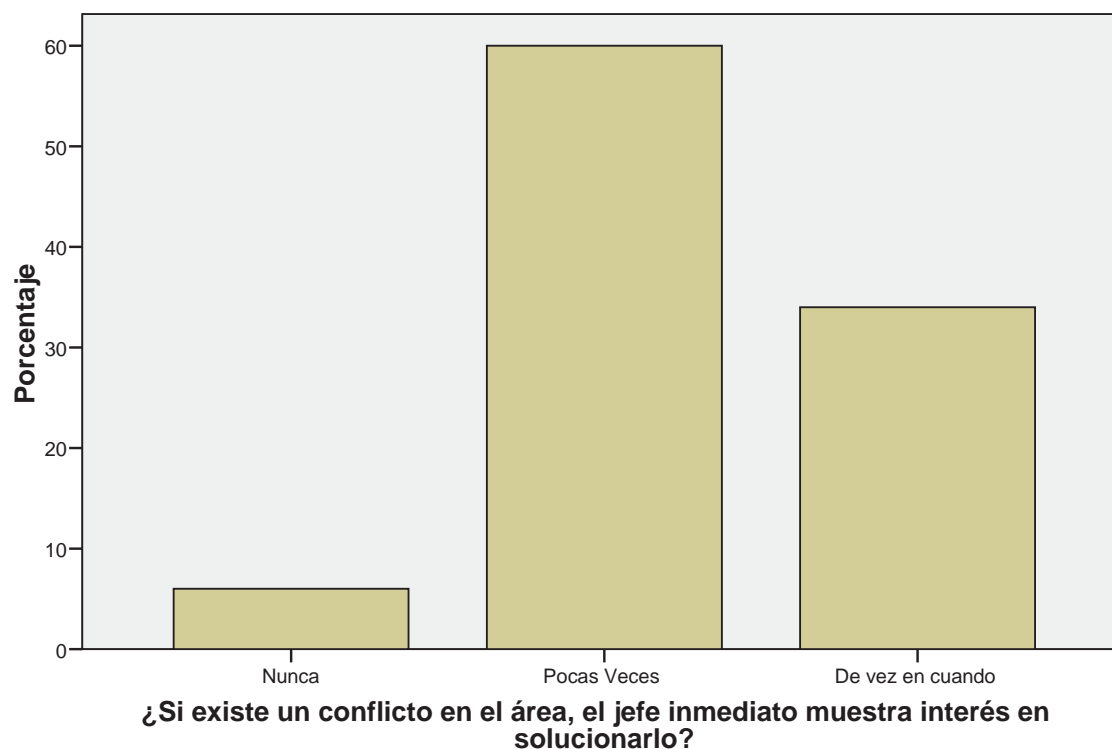
		¿Si existe un conflicto en el área, el jefe inmediato muestra interés en solucionarlo?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.28
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		114

¿Si existe un conflicto en el área, el jefe inmediato muestra interés en solucionarlo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	3	6.0	6.0	6.0
	Pocas Veces	30	60.0	60.0	66.0
	De vez en cuando	17	34.0	34.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 117: Representación del ítem el jefe soluciona conflicto.

¿Si existe un conflicto en el área, el jefe inmediato muestra interés en solucionarlo?



Cuadro 139: Resultado del ítem los directivos cumplen reglas, políticas y normas.

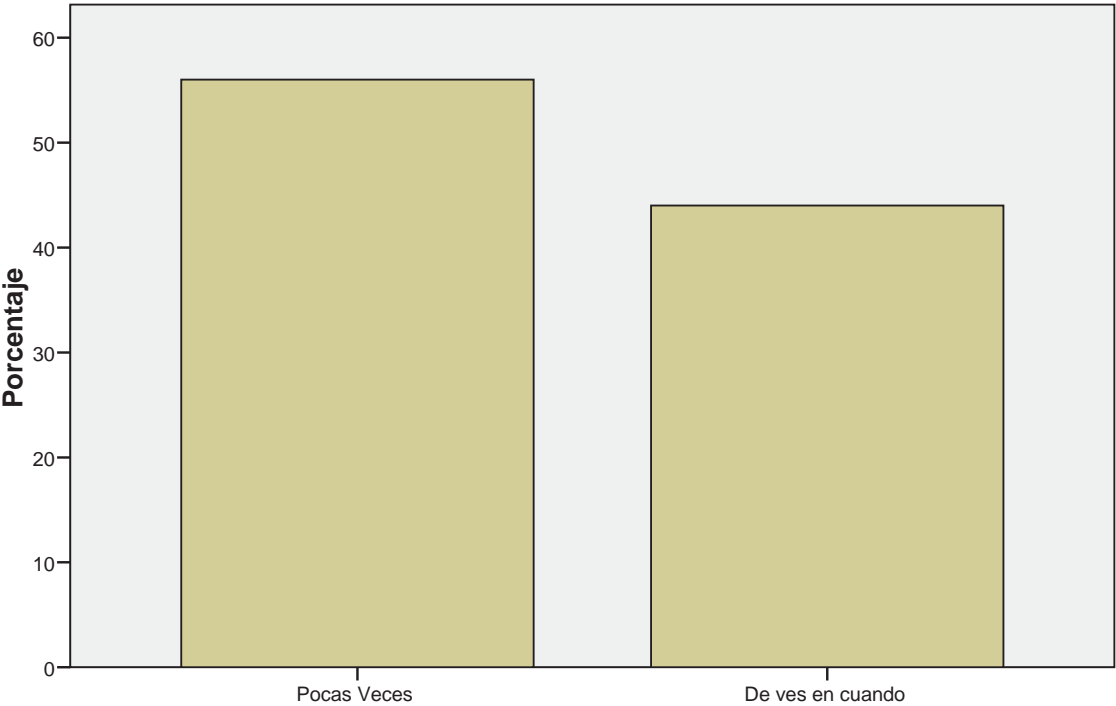
		¿Sus directivos cumplen las reglas, políticas y normas de la empresa?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.44
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		122

¿Sus directivos cumplen las reglas, políticas y normas de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pocas Veces	28	56.0	56.0	56.0
	De ves en cuando	22	44.0	44.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 118: Representación del ítem los directivos cumplen reglas, políticas y normas.

¿Sus directivos cumplen las reglas, políticas y normas de la empresa?



¿Sus directivos cumplen las reglas, políticas y normas de la empresa?

Cuadro 140: Resultado del ítem el jefe hace retroalimentación.

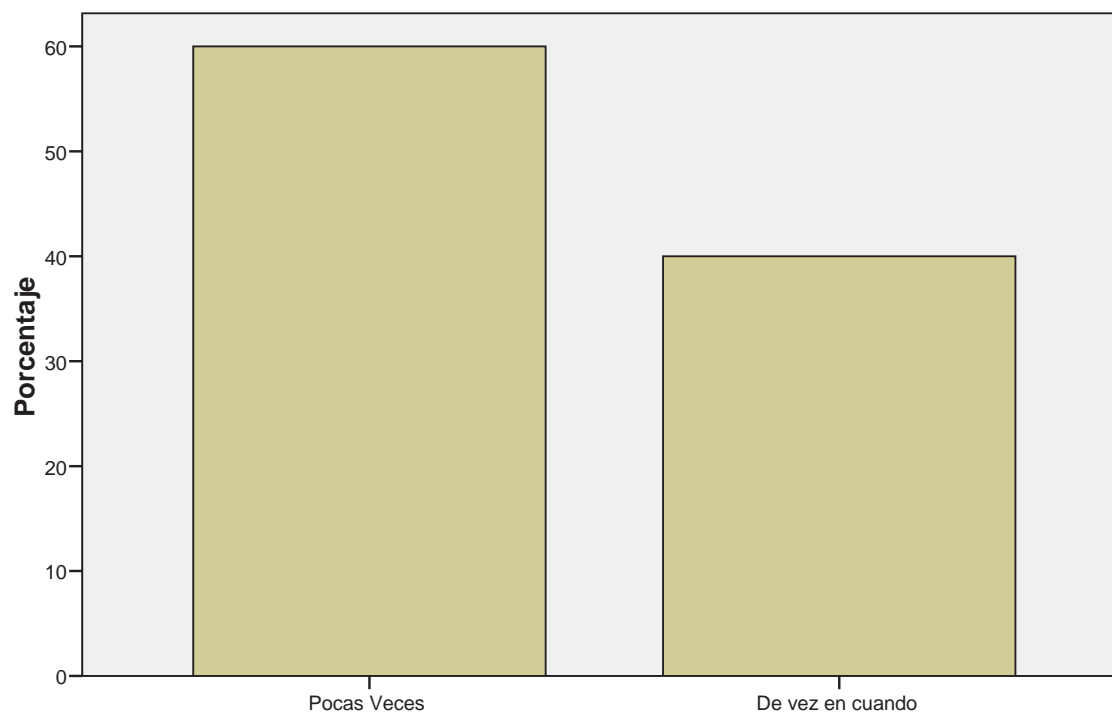
		¿El jefe directo hace retroalimentación de manera personalizada?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.40
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		120

¿El jefe directo hace retroalimentación de manera personalizada?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Pocas Veces	30	60.0	60.0	60.0
	De vez en cuando	20	40.0	40.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

Gráfica 119: Representación del ítem el jefe hace retroalimentación.

¿El jefe directo hace retroalimentación de manera personalizada?



¿El jefe directo hace retroalimentación de manera personalizada?

Cuadro 141: Resultado del ítem el jefe esta capacitado.

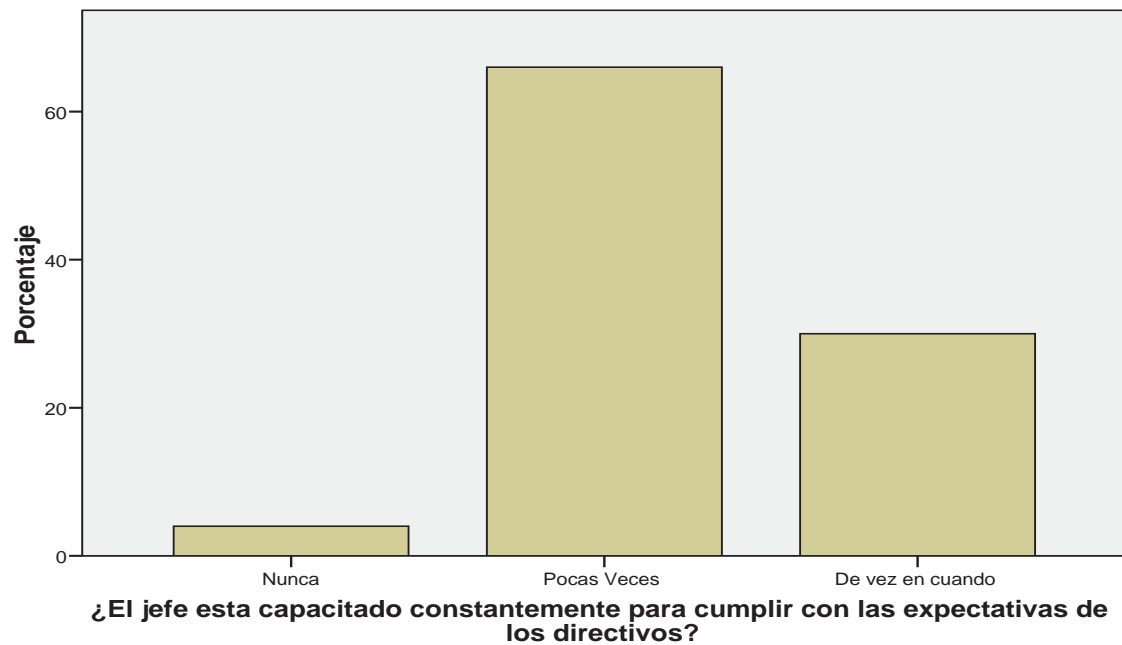
		¿El jefe esta capacitado constantemente para cumplir con las expectativas de los directivos?
N	Válidos	50
	Perdidos	0
Media		2.26
Mediana		2.00
Moda		2
Suma		113

¿El jefe esta capacitado constantemente para cumplir con las expectativas de los directivos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	2	4.0	4.0	4.0
	Pocas Veces	33	66.0	66.0	70.0
	De vez en cuando	15	30.0	30.0	100.0
	Total	50	100.0	100.0	

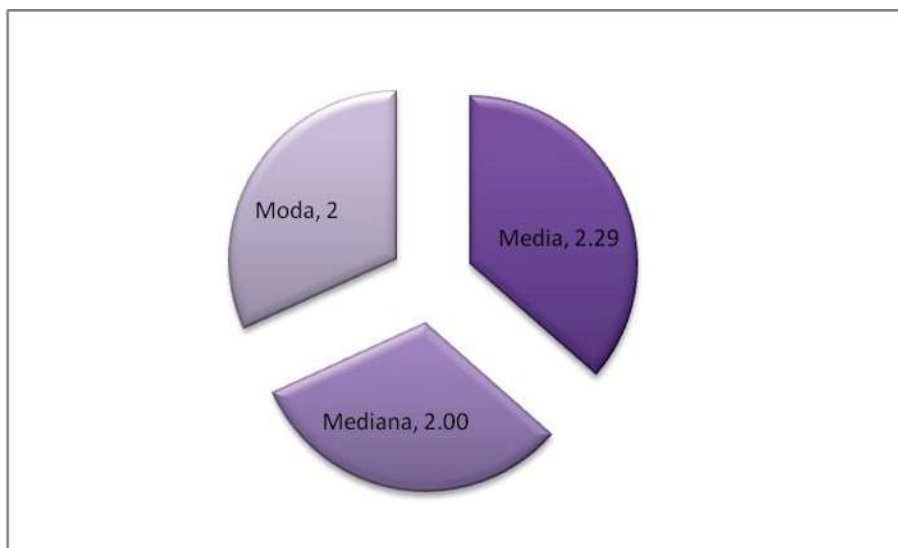
Gráfica 120: Representación del ítem el jefe esta capacitado.

¿El jefe esta capacitado constantemente para cumplir con las expectativas de los directivos?



Cuadro 142: Resumen de Liderazgo

Tabla Global de liderazgo																				
Nombre	1.LID	2.LID	3.LID	4.LID	5.LID	6.LID	7.LID	8.LID	9.LID	10.LID	11.LID	12.LID	13.LID	14.LID	15.LID	16.LID	17.LID	18.LID	19.LID	Total
Media	2.38	2.38	2.30	2.33	2.22	2.46	2.28	2.20	2.52	2.24	2.34	2.22	1.84	2.00	2.64	2.28	2.44	2.40	2.26	2.29
Mediana	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.50	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00
Moda	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2
Suma	119	119	115	117	111	123	114	110	126	112	117	111	92	100	132	114	122	120	113	2180

Gráfica 121: Resumen de Liderazgo.

En este último aspecto que es el Liderazgo siendo uno de los aspectos indispensables para el buen funcionamiento de la empresa, el personal respondió los reactivos de acuerdo a la escala de medición y se obtuvo la siguiente información en las áreas de trabajo, cada una tiene su jefe inmediato el cual debido a las responsabilidades y obligaciones que tiene a su cargo el personal opinó que su jefe “pocas veces” sabe enfrentar los problemas de forma oportuna y suele culpar al personal de manera directa, el respeto siendo uno de los valores que las personas deben de tener de manera mutua la mayoría del personal opina que son contadas las ocasiones que su jefe les produce admiración y respeto por las actividades que le compete a su jefe directo, otra situación es que el personal opinó que su jefe “pocas veces” tiene la habilidad y la disposición para cumplir los objetivos que tienen en conjunto,

debido a que según los comentarios realizados por el mismo personal es por que su jefe presupone que “ellos” tienen los conocimientos para hacer las actividades sin necesidad de que recurran a él. Debido a esto, son pocas las ocasiones que se pueda realizar un trabajo satisfactorio del personal para su jefe directo, lo que produce estrés al jefe directo y reprende al personal pudiendo evitar ese encuentro desagradable si el jefe tuviese un poco más atención personalizada hacia el empleado y/o dar las explicaciones pertinentes para la realización de dicha actividad. Lamentablemente debido a la carga de trabajo el jefe trata de cumplir con las expectativas de los superiores dejando a un lado las atenciones de su personal a cargo, ocasionando en cierto momento molestia del mismo personal y la impresión de que el jefe se preocupa más por el trabajo que por las necesidades del mismo personal, perdiendo estilo de liderazgo, desilusión y apatía por parte del mismo personal hacia su jefe tratando de evadir la interacción de ideas. Es poco usual que el jefe pueda reconocer el trabajo de su personal, aún más si no existe una buena comunicación es muy difícil que pueda saber más del personal que su nombre y las actividades que realiza, el control que pueda llegar a tener el jefe ante una circunstancia de conflicto debido a la mala comunicación es difícil precisar la sinceridad y la intervención adecuada del jefe en solucionarlo. A causa del puesto que tiene el jefe directo, siente que tiene más derechos y suele aprovecharse de las normas y/o reglas que existen en la empresa, por la ideología de que es el jefe y nada más.

Ocasionalmente el jefe opta por capacitarse, pero según la opinión de los trabajadores es que suele tener dichas capacitaciones por que son requisitos que son establecidos por la empresa, este aspecto de liderazgo dentro de la empresa se encuentra por debajo de la escala de medición que es de 3, donde obtuvo una media mínima de 1.84 que consiste que el personal encontrándose en un problema no creen que su jefe pueda interceder o abogar por ellos debido a que los aspectos mencionados con anterioridad se encuentran estrechamente unidos, los errores que se cometen en una empresa suelen ser ocasionados por la mala información, por descuido, por presiones etc. Debido a esto la media máxima encontrada fue de 2.64 donde ante un error cometido

por el personal el jefe suele exhibirlo ante sus demás compañeros orillándolos a sentirse humillados, enojados, incómodos etc. Esto puede provocar a que el personal en un momento determinado, esté inconforme con el trato del jefe y con el mal manejo de las responsabilidades que el jefe tiene a su cargo, provocando a los trabajadores una opinión acerca de una posible salida, por la mala valorización de su trabajo, el trato y la incomodidad de estar elaborando con una persona no conoce a su personal.

6. Propuesta de solución a la alta Rotación de personal a través del Modelo Deductivo.

6. Propuesta de solución a la alta Rotación de personal a través del Modelo Deductivo

Una vez que hemos identificado las causas que tienen influencia en la alta rotación de personal que presenta la empresa Cenexis nos abocaremos a una solución q través del Modelo deductivo que dé solución a este problema. Para la validez científica de la investigación se toma a (Cohen y Manion: 1985), donde se hace mención acerca de la denominación triangular cuando se usan los medios necesarios para localizar un objetivo, en el caso de la conducta humana se intenta alcanzar la riqueza y la complejidad, estudiándola con mayor énfasis. Se utilizaron los 6 procesos como una herramienta en el desarrollo y complemento del estudio.

Tipos de Triangulación:

- 1.-La triangulación temporal; examina la (in) estabilidad de los resultados en el tiempo.
- 2.-La triangulación espacial; examina divergencias (diferencias) que pueden intervenir, según los lugares y las circunstancias de recolección de información.
- 3.-La triangulación por combinación de niveles; individual, interactivo, colectivo, etc.
- 4.-La triangulación teórica; requiere teorías alternativas o concurrentes.
- 5.-La triangulación por observadores o expertos; trabajan cada uno para sí, y tienen su propio estilo de observar, que se refleja en los resultados, corresponde a los juicios que emiten a través de los valores, costumbres, educación, etc. A la fidelidad entre jueces.
- 6.-La triangulación metodológica: el mismo método en ocasiones es diferente (el control de la fidelidad y la confirmación de resultados), o diferentes métodos para el mismo objetivo de análisis (verificar la validez al tener en cuenta la concordancia entre medidas independientes de un mismo objeto).

Es en este punto donde se va a complementar la investigación con la referencia del modelo deductivo, se parte de una premisa general para obtener las conclusiones del caso particular, es decir sigue un modelo Aristotélico deductivo esquematizado en el silogismo. Los científicos e investigadores utilizan el método por recalcar el énfasis en la teoría, en la explicación, en los modelos teóricos, en la abstracción, no en recolectar datos empíricos, o en la observación y experimentación. Aclarando, parte de las generalizaciones que posteriormente puedan establecer inferencias intelectualmente necesarias que posteriormente puedan someterse a prueba en la practica (Cohen y Manion, 1985).

Para la propuesta de solucione a través de un Modelo Deductivo, queda demostrado que como sugerencia cumple con las particularidades para estructurarlo, de manera que pueda explorar las características en el fenómeno social, buscando encontrar las características que en cantidad se presentan en dicho periodo de existencia. Con base a esto, lo más conveniente en este momento para las ciencias sociales es aceptar que los fenómenos de su competencia tienden a exponerse a través de las dimensiones de estudio.

El proceso del Método Deductivo se basa en la formulación y desarrollo de una serie de etapas que consiste en plantear el problema, revisar la bibliografía, en elaborar hipótesis, a partir de las observaciones y reflexiones que rigen dentro del fenómeno, y los aspectos que influyan para así, deducir las consecuencias (deducciones), con la finalidad de refutar, verificar o confirmar las deducciones.

Sí se acepta la proposición al utilizarlo dentro de la empresa Cenexis de Aguascalientes, éste se encargara de la asociación o relación de las características cuantificadas, tratando de determinar la fuerza de asociación o correlación entre las características, la generalización y objetividad de los resultados por medio de una muestra para hacer inferencia a la población que conforma la empresa, con la ayuda de un instrumento (puede ser Excell), obtener resultados (SPSS), determinando estimaciones pertinentes y someter a prueba con el ultimo de concluir de acuerdo a los resultados.

Las características del Método Deductivo:

*Selección de las premisas; esto se entiende como determinar los hechos más importantes que va analizarse.

*Deducir las relaciones constantes o uniformes y las circunstancias que las unen entre si para dar lugar al fenómeno.

*Con base a estos puntos, formular la hipótesis.

*Deducir las leyes que tienen carácter hipotético.

La deducción es el que deriva y corrige aspectos particulares de las leyes, axiomas (verdadero sin recurrir a demostración alguna), y normas que parten de los conocimientos particulares. Es decir de la problemática general van a considerarse las características que influyan en el fenómeno y descartando aquellas que no intervienen directamente al fenómeno. Se encarga de lo general a lo particular.

De cualquier forma general, cualquier estudio cuando es relativo al aspecto social, requiere de un soporte teórico, suficiente para sentar las bases y derivar la influencia o relación de las posibles causas sobre un fenómeno (Rotación de personal) presente, observable; en el presente estudio realizando en la empresa Cenexis, calcificada dentro del sector servicio, se planteó el objetivo de proponer el modelo con la finalidad de identificar y conocer los aspectos de estudio y la relación que tienen con la rotación de personal, que de antemano esta relacionado con el comportamiento humano (actitudes) en el trabajo que enfoca su interés en el estudio y aplicación de conocimientos en las personas y su actuación en las organizaciones, de forma individual o grupal.

Se considera la actitud como resultado de una disposición que intervienen conjuntamente con otros factores para definir una diversidad de conductas dirigidas como respuesta a situaciones específicas o inclusive a objetos ó clase de objetos, que incluyen aspectos declarados creencias y sentimientos claramente inducidos con resultados de aceptación ó rechazo.

La actitud como predisposición a responder a un objeto y no el resultado de la conducta real hacia el. Resalta la disposición de conducirse como una cualidad característica de la actitud, con persistencia, alterable, que la persistencia constituye a la consistencia de la conducta y por ende a ser manifestable usando la neurolingüística (expresión corporal).

Las etapas de un análisis Multivariado en el presente trabajo se sintetizaran solo 6:

1.- Objetivos del análisis (Se define el problema especificando los objetivos y las técnicas que se vana a utilizar. Términos conceptuales y las relaciones fundamentales que se van a investigar). Se establece las relaciones de dependencia o de independencia. Con todo esto se determinan las variables a observar.

2.- Diseño de análisis (Se determina el tamaño demuestral, las ecuaciones a estimar (sí procede), las distancias a calcular (si procede) y las técnicas de estimación a emplear. Una vez determinado todo esto se procede a observar datos.

3.- Hipótesis del análisis, se evalúan las hipótesis subyacentes a la técnica multivariada. Dichas hipótesis pueden ser de normalidad, linealidad, independencia, etc. También se debe decidir qué hacer con los datos omitidos (missing).

4.- Realización del análisis; se estima el modelo y se evalúa el ajuste de los datos. Ene este paso puede aparecer observaciones especiales o influyentes cuya influencia sobre las estimaciones y la bondad de ajuste se debe realizar.

5.-Interpretación de los resultados; dichas interpretaciones pueden llevar a re especificaciones adicionales de las variables o del modelo con lo cual se puede volver a los pasos (3 y 4).

6.- Validación del análisis; consiste en establecer la validez de los resultados obtenidos, analizando, sí, los resultados obtenidos con la muestra se

generalizan a la población de la que procede. Para ello se puede dividir la muestra en varias partes en las que el modelo se vuelve a estimar y se compara los resultados.

El análisis multivariado, es el conjunto de métodos estadísticos cuya finalidad es analizar simultáneamente conjuntos de datos multivariados en el sentido de que haya varias variables, dependiente (rotación del personal) e independientes (liderazgo, comunicación, motivación, desarrollo del recurso humano y los grupo de trabajo), medidas para cada individuo u objeto estudiado. Su razón de ser radica en un mejor entendimiento del fenómeno y así obtener la información que los métodos estadísticos como univariados y bivariantes son incapaces de conseguir, en este estudio.²⁹

La intención del análisis de los datos, se considera a describir en lo máximo posible, con los análisis estadísticos simples, llegar a las técnicas de análisis multivariado, como son el liderazgo, la comunicación, la motivación, el desarrollo del recurso humano y los grupos de trabajo. Asociado al análisis exploratorio da datos, incluyendo la regresión y correlación múltiple relacionada con cada técnica y por la complejidad del constructo desarrollado se aplico el análisis estadístico de red neuronal y/o ecuaciones estructurales, dada la interacción de los constructos y diferentes niveles de medición observables.

Este último, por ser equivalente de un modelo de relaciones entre variables y, por que puede ser utilizada como una técnica de diseño en el análisis de componentes para construir el modelo explicativo, para así ayudar a explorar los datos y la consistencia de los mismos sobre la búsqueda de las características más relevantes ó grupos de características, en este caso, los resultados de de tales exploraciones facilitaron el proceso de construcción del modelo deductivo.

²⁹ Charles A. Gallagher, Métodos Cuantitativos para la Toma de Decisiones en Administración, Ed. McGraw Hill, México 2003, Pp. 186

En el procedimiento general para establecer el modelo se siguió:

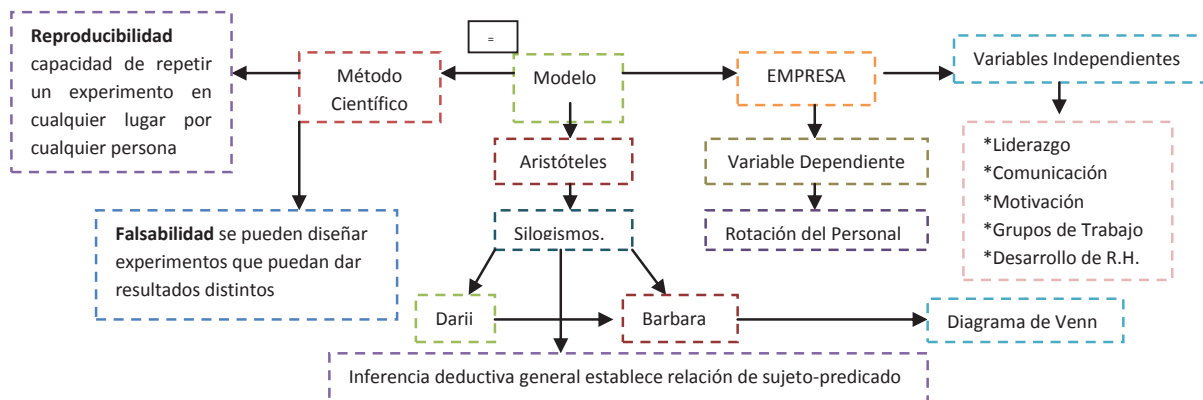
- 1.- Definición de la prueba, de acuerdo al contexto del problema e identificar el parámetro de interés (Empresa Cenexis- Departamentos Administrativos), suficientes para establecer el estadístico de prueba.
- 2.-Recopilacion y clasificación de datos incluyendo los estadísticos, parámetros y la selección de un nivel de significancia, de acuerdo a los resultados que brinda el programa SPSS.
- 3.-Establecimiento de hipótesis, consideración de la hipótesis apropiada para el trabajo.
- 4.- Determinación de los límites de aceptación, con el objeto de establecer la aceptación o rechazo conforme al valor estadístico obtenido.
- 5.-Definir la regla de decisión de acuerdo a los limites determinados o el valor del nivel de significancia del valor, en caso contrario obtener el valor correspondiente al calculo del criterio.
- 6.- Realizar el cálculo a través de un programa estadístico en conjunto con un programador, determinando las variables que pueden influir con la variable independiente.
- 7.- Llevar a cabo la conclusión decidiendo, sí, se rechaza o se acepta. En el caso de las técnicas del análisis multivariado, en que deben cumplir con aspectos y conceptos, en algunas etapas decisivas y realizar cálculos posteriores con el paquete estadístico que integra la suficiencia de este proceso, permitiendo continuar con el análisis o concluyendo la imposibilidad de rechazarlo.

No existe una variable única, relacionada con la rotación de personal, ni existen elementos teorico - metodológicos que permitan ordenar jerárquicamente los factores que puedan explicar el fenómeno de la rotación de personal, dada su variabilidad y cantidad.

Son múltiples los factores que están relacionados con la rotación de personal, por lo que para el estudio de estos factores que se consideran de vital importancia (liderazgo, comunicación, motivación, grupos de trabajo y desarrollo del recurso humano), son lo que se aprecian dentro de la empresa Cenexis y es necesario considerar los principios de la teoría organizacional en lo esencial que es la de recursos humanos.

Una de las ventajas de modelar un sistema es poder establecer una representación transparente y consistente de los procesos implicados. Pero el interés por desarrollar modelos no sólo es teórico sino que su formulación permite establecer predicciones con aplicación en diversos ámbitos sociales. Los modelos encaminados a la consecución de objetivos han tenido dos campos de aplicación preferentes, el educativo y el socio-laboral.

Esquema 10: Modelos encaminados a la educación y socio-laboral.



Silogismo es una forma de razonamiento deductivo que consta de dos proposiciones como premisas y otra como conclusión, siendo la última una inferencia necesariamente deductiva de las otras dos.

Se denomina **premisa** a cada una de las proposiciones de un razonamiento (un conjunto de proposiciones enlazadas entre sí que dan apoyo o justifican una idea) que dan lugar a la consecuencia o conclusión de dicho razonamiento.

Las premisas son expresiones lingüísticas que afirman o niegan algo y pueden ser verdaderas o falsas

Si un razonamiento deductivo es válido y las premisas son verdaderas, la conclusión sólo puede ser verdadera.

a) Tipo de enunciados y la simbolización, ya que en la silogística tradicional se trabaja con enunciados de tipo universal y particular, y en la lógica simbólica se trabaja con proposiciones simples y compuestas y con conectivos lógicos.

Implicación:

A. Todo el Departamento Administrativo de la empresa tiende a salir de la empresa.

P Q. Sí es un trabajador que esta en el Departamento Administrativo.

La primera se simbolizará con una letra "A", por ser un enunciado de tipo universal afirmativo y la segunda se simbolizará como una proposición condicional ó implicación; P implica Q.

b) Al valor de verdad de los enunciados, ya que en la silogística tradicional se trabaja con enunciados verdaderos y en la lógica simbólica se trabaja con proposiciones verdaderas y falsas ala vez. Lo que intenta la estructura correcta del razonamiento, su validez lógica.

c) A las formas de comprobar los razonamientos, ya que en la silogística se realiza por evidencia intuitiva y por coherencia lógica de acuerdo a las figuras y modos de silogismo.

Silogismo darii. Utilizando las cinco variables de estudio en la empresa.

A: La empresa esta compuesta por *trabajadores*. (Afirmación)

I: *El tipo de liderazgo afecta* al departamento.

I: El tipo de liderazgo *afecta* *trabajadores*.

A: A los trabajadores se les da *promoción* (Afirmación)

I: *El Desarrollo de Recursos Humanos recibe oportunidades*

I: El Desarrollo de Recursos Humanos recibe promoción.

A: La Empresa trabaja los propósitos *efectivamente* (Afirmación)

I: *Los Grupos de Trabajo cumplen con las tareas.*

I: Los Grupos de Trabajo cumplen efectivamente

A: La empresa procura dar *recompensa*.

I: *La Motivación se da por incentivos.*

I: La motivación se recompensa

A: La empresa se dirige *de manera formal*.

I: *La comunicación es mala.*

I: La comunicación es de manera formal.

Refleja la Inferencia Modus Ponendo ponens

P implica Q P subconjunto de Q Sí es un asalariado entonces es *trabajador*

P x elemento de P *Desmotivación afecta el trabajo.*

Q x elemento de Q Desmotivación afecta trabajador

P implica Q P subconjunto de Q Sí sabe escuchar entonces es *líder*

P x elemento de P *Liderazgo refleja la efectividad del trabajo.*

Q x elemento de Q Liderazgo refleja la efectividad del líder.

P implica Q P subconjunto de Q Sí es responsable entonces *puede confiar*

P x elemento de P *Grupos de trabajo se facilitan trabajo.*

Q x elemento de Q Grupos de trabajo se puede confiar

P implica Q P subconjunto de Q Sí es capacitado entonces da *satisfacción*

P x elemento de P *Desarrollo del R.H. desea ser mejor*

Q x elemento de Q D.R.H. desea satisfacción

P implica Q P subconjunto de Q Sí es confiable entonces recibe

Información

P x elemento de P La comunicación es importante.

Q x elemento de Q La comunicación es información

Enunciado universal Afirmativo “A” para la premisa mayor. Modus ponendo ponens se utiliza, para la primera premisa, el conectivo (Sí.....entonces), que corresponde ala implicación, Resulta la misma estructura de razonamiento.

Silogismo Bárbara: Utilizando las 5 variables

(Motivación)

A: Todos los trabajadores *pueden ganar bien*

A: *Todos los que se esfuerzan* son trabajadores

A: Todos los que se esfuerzan pueden ganar bien.

(Grupos de Trabajo)

A: Todos los grupos de trabajo *son responsables*

A: *Todos los que se comprometen* son grupos de trabajo

A: Todos los que se comprometen son responsables

(Liderazgo)

A: Todos los líderes *son comprometidos*

A: *Todos los que tienen estabilidad emocional* son lideres.

A: Todos los que tienen estabilidad emocional son comprometidos

(Desarrollo de Recurso Humano)

A: Todos los desarrollos de Recurso Humano *son manifiestos de su desempeño*

A: *Todos los que son evaluados* son desarrollo de recurso humano

A: Todos los que son evaluados son manifiestos de su desempeño

(Comunicación)

A: Todos los trabajadores que comunican *pueden expresar sus ideas*

A: *Todos los que tienen confianza y charlan* son trabajadores que comunican

A: Todos los que tienen confianza y charlan pueden expresar sus ideas.

Regla inferencia (llamada silogismo hipotético) utilizando las 5 variables de estudio.

(Motivación)

(A)	(B)	(c)
P implica Q	<i>Sí es un trabajador</i> entonces puede ganar bien	Sí se esfuerza entonces es un trabajador
Q implica R	Sí se esfuerza entonces <i>es un trabajador</i>	Sí es un trabajador entonces puede ganar bien
P implica R	Sí se esfuerza <i>entonces</i> puede ganar bien	Sí se esfuerza <i>entonces</i> puede ganar bien

A: Todos los trabajadores *pueden ganar bien*

A: *Todos los que se esfuerzan* son trabajadores

A: Todos los que se esfuerzan pueden ganar bien.

(Grupos de Trabajo)

(A)	(B)	(c)
P implica Q	<i>Sí es un grupo de trabajado</i> entonces son responsables	Sí se comprometen entonces son un grupo de trabajo
Q implica R	Sí se comprometen entonces son <i>un grupo de trabajado</i>	Sí es un grupo de trabajado entonces son responsables
P implica R	Sí se comprometen <i>entonces</i> son responsables	Sí se comprometen <i>entonces</i> son responsables

A: Todos los grupos de trabajo *son responsables*

A: *Todos los que se comprometen* son grupos de trabajo

A: Todos los que se comprometen son responsables

(Liderazgo)

(A)	(B)	(c)
P implica Q	<i>Sí es un líder</i> entonces es comprometido	Sí tiene estabilidad emocional entonces es un líder
Q implica R	Sí tiene estabilidad emocional entonces es <i>un líder</i>	Sí es un líder entonces es comprometido
P implica R	Sí tiene estabilidad emocional entonces es comprometido	Sí tiene estabilidad emocional entonces es comprometido

A: Todos los líderes *son comprometidos*A: *Todos los que tienen estabilidad emocional son líderes.*-----
A: Todos los que tienen estabilidad emocional son comprometidos

(Desarrollo de Recurso Humano)

(A)	(B)	(c)
P implica Q	<i>Sí es un Desarrollo de R.H.</i> entonces es manifiesto de su desempeño	Sí es evaluado entonces es desarrollo de R.H
Q implica R	Sí es evaluado entonces es desarrollo de R.H.	<i>Sí es un Desarrollo de R.H.</i> entonces es manifiesto de su desempeño
P implica R	Sí es evaluado entonces manifiesto su desempeño	Sí es evaluado entonces manifiesto su desempeño

A: Todos los desarrollos de Recurso Humano *son manifiestos de su desempeño*A: *Todos los que son evaluados son desarrollo de recurso humano*-----
A: Todos los que son evaluados son manifiestos de su desempeño

(Comunicación)

(A)	(B)	(c)
P implica Q	<i>Sí es un trabajador que comunica</i> entonces puede expresar sus ideas	Sí tiene confianza y charla entonces es trabajador que comunica
Q implica R	Sí tiene confianza y charla entonces es trabajador que comunica	<i>Sí es un trabajador que comunica</i> entonces puede expresar sus ideas
P implica R	Sí es que tiene confianza y charla entonces puede expresar sus ideas	Sí es que tiene confianza y charla entonces puede expresar sus ideas

A: Todos los trabajadores que comunican *pueden expresar sus ideas*A: *Todos los que tienen confianza y charlan son trabajadores que comunican*-----
A: Todos los que tienen confianza y charlan pueden expresar sus ideas.

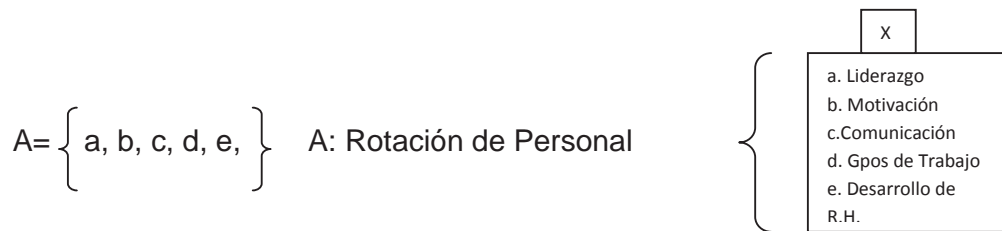
Diagramas de Venn-Euler

Similitud
Silogismos de Darii y Bárbara

Reglas de Inferencia: Modus Ponendo
pones y Silogismos Hipotéticos

Utiliza un conjunto que es igual a la agrupación en un todo de objetos bien diferenciados de nuestra intuición o nuestra mente, usualmente los conjuntos se representan con una letra mayúscula (A, B, J,...). Llamaremos elemento, a cada uno de los objetos que conforman parte de un conjunto estos elementos tienen carácter individual, tienen cualidades que nos permiten diferenciarlos, y cada uno de ellos es único, no habiendo elementos duplicados o repetidos. Los representaremos con letras minúsculas, (a, b, j,...).

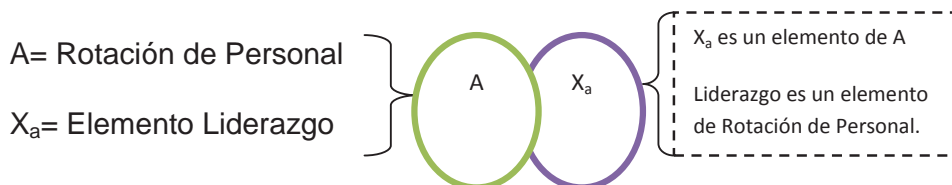
De manera que, si A es un conjunto, y a, b, c, d, e. todos sus elementos, es común describir:

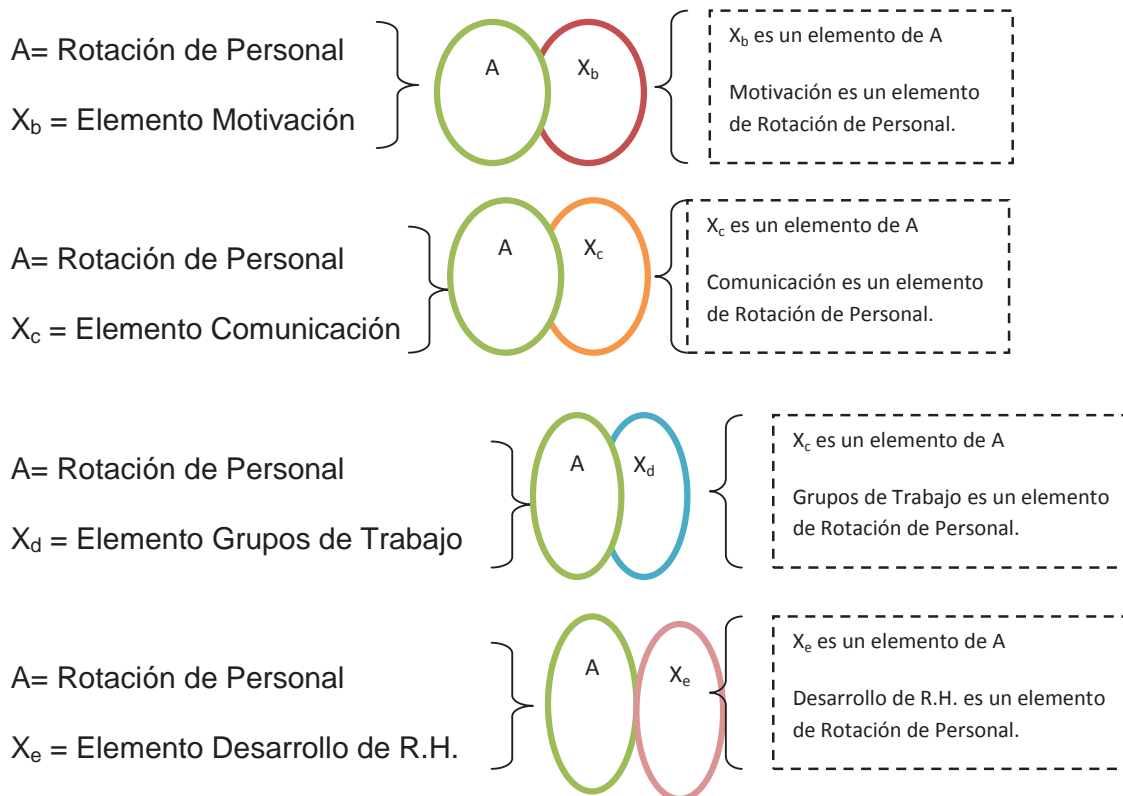


Para definir a tal conjunto A. Esta notación empleada para definir al conjunto "A" se llama "Notación por extensión".

Para representar que un elemento "X" pertenece a un conjunto A, escribimos $x \in A$ (se lee "x en A", "x pertenece a A", o bien "x es un elemento de A". La negación de $x \in A$ se escribe $x \notin A$ (se lee "x no pertenece a A".

Esquema 11: Notación por Extensión.





Para profundizar en el estudio es necesario considerar en entorno externo que condicionan o están fuertemente relacionadas con la rotación del personal, es decir analizar con más detenimiento todas las variables; competencia, economía, tecnología, social, política, etc.

El estudio de otras variables internas que se relacionen con el fenómeno de rotación del personal, en especial analizar la relación en el área de recursos humanos, proponiendo este modelo puede llevar un mayor control y evitar la sugestión o especulación de la salida del personal, que pueda incluir el modelo aquello que genera la rotación.

Se trato de generalizar el modelo deductivo, debido a que el objeto principal estuvo encaminado a derivar (obtener, desarrollar, formular) un modelo a partir del cuestionario aplicado, estableciendo también sin formalizar causa-efecto, por que eso se determinaría en la realización del programa donde se valoraría cada variable que influya con el fenómeno que este presente.

Para estudios futuros, debe considerarse la aceptación del modelo, poder crearlo y posteriormente llevar una integración tendiente a desarrollarlo y de ser posible mejorar el sistema dentro del recurso humano.

Quedando en claro que el modelo deductivo se puede definir un cuestionario y continuar esta línea de investigación en la aprobación, creación y aplicación en la empresa.

6.1. El liderazgo

El liderazgo se presenta en las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la empresa.

El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer, esto implica primero mirar en el interior de uno mismo, conocerse para luego poder entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para así, poder conseguir el éxito.

El liderazgo contempla inspiración a los demás a seguirlo, se sustenta en valores integrales: honestidad, integridad, creencia en los empleados, deseo de conocimiento y éxito en los mismos.

“Definimos Liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas”³⁰. Por lo tanto el líder es la persona que influye en la gente con la que convive, logrando las metas planteadas en base a la confianza, apoyo, motivación y satisfacción de las necesidades individuales y de las de grupo. Los seguidores logran comprender lo que hacen, por que lo hacen, y con que propósito. No siempre todos los líderes son los jefes, sino que los líderes surgen dentro de un mismo grupo o es asignado por la propia empresa, por los logros y la influencia que tiene con las demás personas que se encuentran alrededor.

³⁰ Stephen P. Robbins; Comportamiento Organizacional; 10^{ma} Edición; Editorial Pearson Prentice Hall, Pp.314

Cuadro 143: Teoría trayectoria a la Meta

<p>1. Dirección</p> <p>Se define ¿Qué?, ¿Cuándo?, ¿Cómo? y ¿Dónde?</p> <p>Ordena</p>	<p>2. Comunicación</p> <p>Se permite la comunicación bilateral, se admite que quien lo sigue; exponga sus puntos de vista y pregunte los por qué, pero no toma decisiones.</p> <p>(Persuade) Convince</p>
<p>3. Participa</p> <p>El líder y sus seguidores toman decisiones</p> <p>Participar</p>	<p>4. Delegación</p> <p>El líder confía decisiones importantes en manos de quienes le siguen.</p> <p>Delegar.</p>

El liderazgo, por tanto, forma parte de la labor del administrador, aunque algunos no son líderes eficaces. Cuando usamos la palabra administrador nos referimos a una persona que posee un título y una autoridad formal. Cuando decimos líder, nos referimos a quien puede ser administrador o subordinado. Un líder siempre cuenta con habilidades de influir sobre los demás; un administrador, tal vez no.

Uno de los modelos propuesto por House fue el de la teoría de la trayectoria a la meta, la cual consiste en que el líder ayuda a sus colaboradores o seguidores para que logren sus metas, orientándolos y guiarlos para garantizar que se cumplan sus objetivos ya sea de manera personal o de grupo.

Un líder requiere de tres tipos de conocimiento: El auto conocimiento; consiste en identificar habilidades, debilidades y carencias para poder crecer. Los conocimientos que son de diferentes ámbitos como: económicos, políticos, ecológicos, cultural, social, etc., por medio de diferentes fuentes de información (internet, libros, revistas, etc). Los conocimientos especializados que consiste en conocer su área en el que se desarrolla por medio de cursos, como cualquier tipo de capacitación que le brinde y requiera la empresa.

Las habilidades de un liderazgo efectivo sirven para comunicar las ideas de los líderes, que los seguidores las acepten sintiéndose motivados para

respaldarlas y efectuar el cambio. Las habilidades se clasifican en tres áreas: conceptual, relaciones humanas y técnica.

La conceptual se considera las habilidades como todos aquellos rasgos que se identifican con la forma de pensar del individuo, entre las cuales se encuentran:

- Tenacidad: Es la capacidad para aferrarse a las tareas difíciles de lograr.
- Ecuanimidad: Capacidad de permanecer en calma enfrentando adversidades que se presenten.
- Carácter: Tener los valores y creencias sanos para aplicarlo en todos los puntos fundamentales en la toma de decisión.
- Autoconfianza: Creer en uno mismo
- Objetividad: Contar con una visión amplia
- Energía. Capacidad de apegarse a un puesto cuando ocurre una baja ocasional.

Las habilidades humanas son aquellas que se aplican a un grupo de convivencia, estas son:

- *Inteligencia Emocional: Tener una variedad de percepciones explicar las motivaciones personales de las personas a su alrededor.
- *Capacidad para inspirar a los seguidores: Saber influir en las decisiones que toman las personas y en sus niveles de motivación.
- *Amor por los demás seres humanos: Interesarse, aceptar y desarrollar afecto por otros.
- *Comunicación: Habilidad para entender y darse a entender a través del lenguaje.
- *Empatía: Establecer un vínculo con los demás a partir del entendimiento de sus necesidades y poniéndose en el lugar del otro.

*Delegar. Dar tareas y responsabilidades a cada uno de los miembros del grupo.

Las habilidades técnicas son aquellas aplicadas al conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso.³¹ Las cuales son:

- Inteligencia de largo plazo: capacidad de pronosticar el futuro de la empresa y del sector, el desarrollo de los compañeros y las probabilidades de éxito de las estrategias.
- Criterio sobre prioridades: Evaluar las cuestiones de negocio que tienen más probabilidades de perjudicar a la empresa y se deja sin resolver.
- Presencia directiva: Trata de estar presente en todos los eventos y actividades que se lleven a cabo.
- Un liderazgo exitoso debe contar con las habilidades antes mencionadas ya que son un complemento unas con otras. Para ser un líder es necesario tener conocimientos, características y habilidades para ejercer su propio liderazgo.

El estilo de liderazgo es el patrón de las acciones tanto implícitas como explícitas de los líderes desde la perspectiva de los empleados. El estilo es la actitud aplicada a las actividades de una organización, puede variar de acuerdo o dependiendo de cada persona.

En toda empresa se pueden identificar diferentes estilos de liderazgo, aunque no siempre las descripciones son agradables pero es un acercamiento a la realidad. Aunque hay líderes buenos y malos, no se puede considerar la posibilidad de un liderazgo ideal. Los estilos son:

- Popular: Persona ordinaria que con sus cualidades hace que todos los que se encuentran a su alrededor se sientan extraordinarios.
- Autocrático: Envía respuestas desde la cima sin consultar a nadie.

³¹ Keith Davis y John W. Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo, 6ª Edición, México 1998 Pp.

- Constructor de equipo: Consiente y desarrolla a los equipos para que alcancen resultados, esto lo hace con el fin de agradarle al líder.
- Egocéntrico: Centrada la atención en si mismo.
- Igualitario superior: Es participativo, conoce la respuesta, hace que las personas se sientan superiores y dignos de confianza.
- Innovador: Impone y Propone siempre nuevas ideas
- Promotor: Crea y da a conocer
- Conflictivo: Se aprovecha del conflicto, la ira para inspirar y presionar a las personas
- Estratégico: Comunica siempre la visión y la trayectoria
- Político: Equilibra y manipula
- Routine: Cumple solamente

Como se observa los estilos no llenan un parámetro óptimo ni adecuado para un líder efectivo; un líder debe ser popular, promotor, estratégico y político. Sin embargo, todos tienen la misma meta; sacar adelante al equipo de trabajo en conjunto con la empresa. Valiéndose de diferentes modelos de liderazgo entre los que se encuentran: Auto liderazgo, y rejilla de Gerencial.

Cuando se reduce el nivel de control de la situación el líder identifica aquellas personas que tienen habilidades y características necesarias para tomar decisiones en dado caso él ausente da la oportunidad para realizar un auto liderazgo.

El auto liderazgo comprende que los seguidores analicen su propio comportamiento, concentren sus propias metas, hagan un esfuerzo por desempeñarse, examinen y repitan los comportamientos, eficaces y se administran recompensas o castigos a sí mismos.

Dentro de este contexto se piensa que una de las claves es la capacidad de los grupos para dirigir su propio trabajo. Las organizaciones se encuentran en la necesidad de reunir a trabajadores especializados para que se ocupen de diferentes proyectos.

El líder del futuro puede ser la persona, que de vez en cuando proporciona a los seguidores instrucciones específicas, les ayudara en forma óptima a encontrar sus propios métodos de hacer las cosas.

Rejilla Gerencial conocida también como rejilla del liderazgo, este modelo detecta los diferentes estilos de liderazgo basándose en dos factores: interés en las personas o el interés en la producción. Sirve como una guía para que un líder pueda deducir su estilo a seguir. Siendo medidos de una escala del uno al nueve, de la cual puede salir 81 estilos de liderazgo, sin embargo se considera las siguientes como las mas relevantes.

1.1 Administración empobrecida: el líder hace lo mínimo para permanecer en el puesto poco interés tanto por la personas como en la producción.

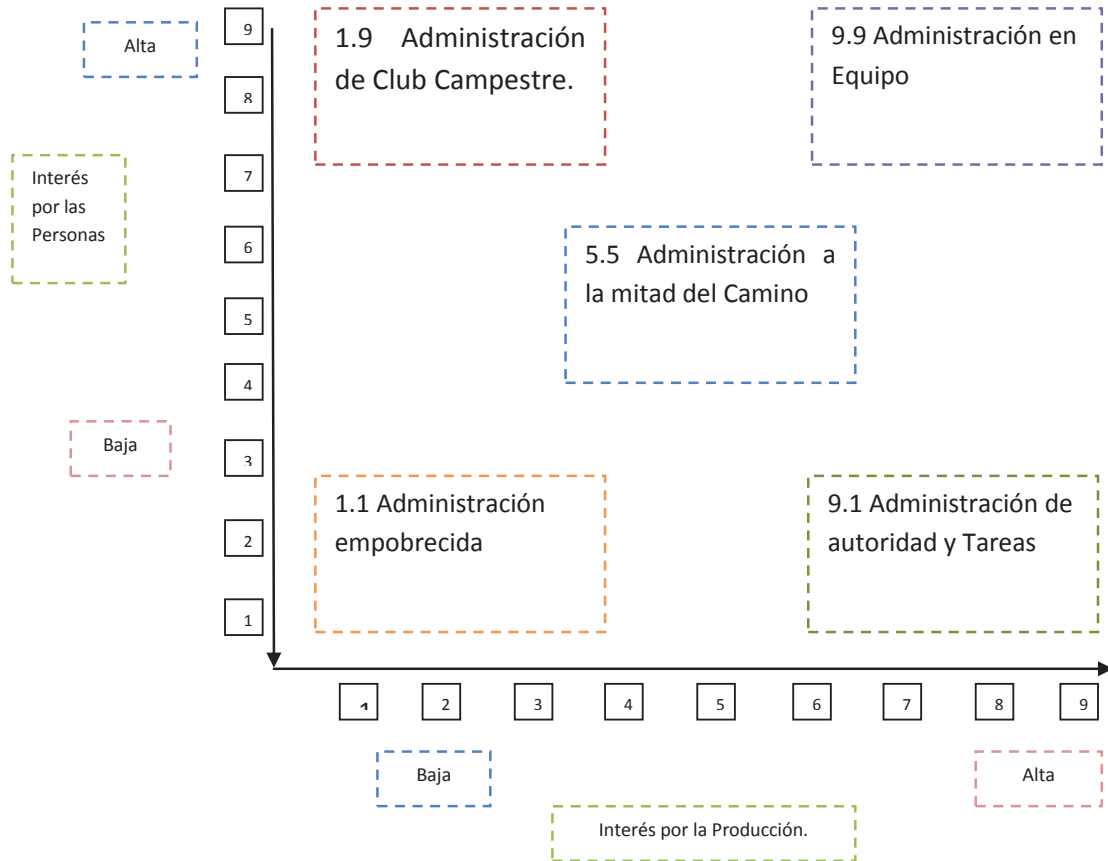
1.9 Administración tipo club Campeste El líder se esfuerza en mantener una atmosfera amigable sin considerar la producción. Es decir se preocupa más por el personal que por la producción.

9.1. Administración Autoritaria o de tareas, el líder se preocupas más por la producción que por el personal a su cargo.

5.5. Administración a la mitad del camino es el equilibrio de ambos factores tanto del personal como el de la producción.

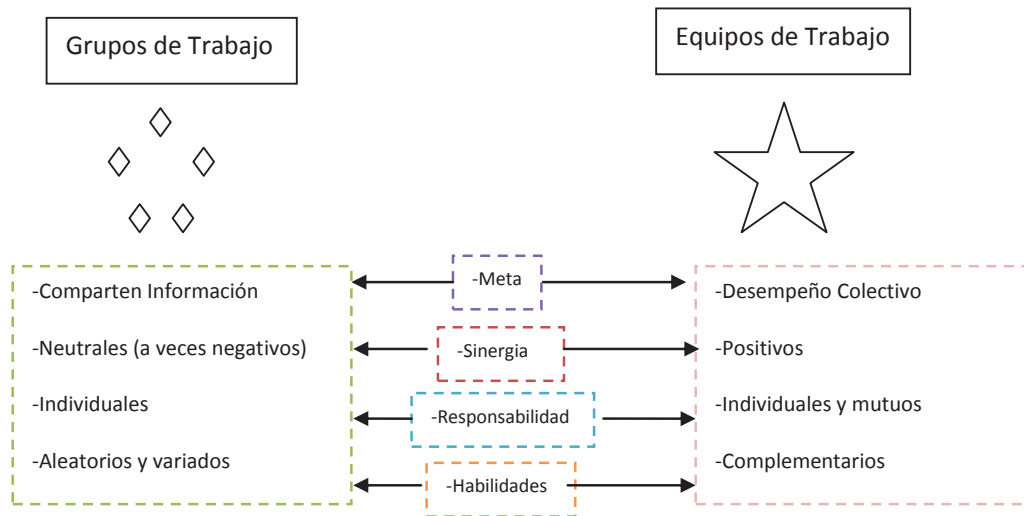
9.9. Administración en equipo El líder se esfuerza por lograr el desempeño y

La satisfacción máxima de los empleados (interés en común).

Esquema 12: Rejilla Gerencial.**6.2. Grupos de Trabajo**

Un grupo de Trabajo interactúa sobre todo para compartir información y tomar decisiones para que cada miembro se desenvuelva en su área de responsabilidad.³² Es decir es la unión en conjunto de las contribuciones que realiza cada miembro del grupo. Un equipo de Trabajo es también un grupo cuyos esfuerzos individuales dan por resultado un desempeño que es mayor que la suma de los aportes de cada uno.

³² Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, 10^{ma} Edición, Editorial Pearson Prentice Hall, Pp. 258

Esquema13: Diferencias de Grupos y Equipos de Trabajo.

Los grupos de trabajo pueden ser:

Formales: Son organizados por una autoridad administrativa. Estos grupos se forman para lograr un fin. Usualmente tienen un claro esquema de las relaciones entre superiores y subordinados, con frecuencia aparece en el organigrama.

Informales: Son organizados de manera espontánea por gustos o preferencias personales. A menudo se encuentran como subgrupos dentro de un grupo formal.

La diferencia entre los grupos formales y los informales es que las segundas surgen espontáneamente, mientras que las formales son integradas por una autoridad.³³

Las agrupaciones de grupos formales se subdividen en grupos de mando y grupos de tarea; los de mando esta compuesto por aquellos que reportan a un determinado jefe y los de tarea son aquellos quienes trabajan juntos para realizar un trabajo.

³³ Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, 10^{ma} Edición, Editorial Pearson Prentice Hall, Pp. 220

Los grupos Informales se subdividen en grupos de intereses y grupos de amigos; los primeros se encargan de realizar una actividad con la finalidad de cumplir una tarea asignada que les concierne a todos y los grupos de amigos, son aquellas personas que conviven puesto que tienen ciertas características similares.

Las etapas de desarrollo de los Grupos utilizando el modelo de las cinco etapas;

1. *De Formación*: Cuando nadie se conoce y el propósito es que determinen similitudes con quienes quieren conformar el grupo, esta etapa termina cuando los individuos empiezan a considerarse parte y a unirse.

2. *Etapas de Conflicto*; cuando los grupos no aceptan la existencia de una imposición sobre no a la individualidad, y quien quiere controlarlos, termina esta etapa cuando cuentan con una jerarquía clara.

3. *Regulación* se siente una identidad entre el grupo y hay relaciones estrechas, se da por terminada esta fase cuando se conforma la estructura del grupo y hay un buen comportamiento.

4.- *Desempeño*, esta es cuando los grupos están bien definidos, ya no hay tanta incertidumbre ni ansiedad por conocerse, sino de realizar las tareas asignadas.

Para los grupos permanentes, la etapa de desempeño es la ultima de las fases, pero de aquellos grupos que son temporales les queda una fase, La Desintegración; la cual es cuando los grupos de trabajo cumplen con su función que fue asignada y se preparan para separarse.

En cuanto a la estructura de los grupos se llega a formar el comportamiento de los miembros y del desempeño que tienen que realizar. Tienen un líder formal reconocido como; jefe, supervisor, gerente, etc., dicho líder realiza un papel importante para tener éxito en el grupo.

Los roles o papeles conjunto de pautas de aquellas conductas esperadas y atribuidas en alguien, y ocupa un determinado puesto o una unidad social, la

identidad de estos roles marcan algunas actitudes y conductas de acuerdo a su papel. La percepción de los roles, es aquel criterio propio sobre como debe de ser en determinada circunstancia, las expectativas de los roles son aquellas opiniones de cómo creen los demás que cierto individuo debe de actuar.

El contrato psicológico suele usarse dentro de los grupos de trabajo el cual consiste en que es un acuerdo implícito lo que espera el grupo de la empresa y viceversa. Aunque hay interacción, suele sucintarse conflicto de roles, esto es cuando la persona no puede cumplir las expectativas de diferentes actividades.

Las Normas son aquellos estándares es decir criterios que manipulan la conducta de los integrantes. Esta determinado aquello que esta permitido hacer y aquello que no, las clases comunes de un grupo son:

-*Normas de desempeño* (claves explicitas de ¿cómo? ¿Cuándo? ¿Cuánto?)
Tienden a influir en el desempeño en cuanto a su capacidad y motivación para hacer las cosas.

-*Normas de apariencia* (Vestimenta)

-*Normas de sociales* (trato social, amistades)

-*Normas de distribución de recursos* (sueldo, asignación de herramientas, equipos nuevos, trabajos difíciles, etc.).

Grupos de Referencia se conforman por aquellas personas que se preocupan por los demás y algunos quieren formar parte de ese grupo ya que se le considera importante.

Las conductas son muy influyentes dentro del grupo una conducta anómala, se presenta cuando algunos miembros de la organización realizan actos antisociales y no respetan las normas estipuladas, por consiguiente puede afectar deliberadamente a los demás grupos de trabajo.

Las decisiones en los grupos tienen ventajas como desventajas se mencionaran a continuación:

Ventajas

/Los Grupos generan información y conocimiento más completo

/Diversidad de puntos de vista

/Decisiones de más calidad

/Aceptación a una solución (Aquí suelen fracasar por que los individuos no aceptan la solución propuesta)

Desventajas

+ Consume tiempo (para ponerse de acuerdo 1 persona tarda menos en decidir que un grupo de personas)

+Presiones para uniformarse (Ser aceptados y valiosos)

+Dominadas por unos cuantos (Tratan de controlar unos a otros)

+Ambigüedad de la responsabilidad (la responsabilidad se diluye al presentarse problemas)

Las técnicas de toma de decisiones en grupo:

Los grupos de interacción, los miembros son tratados como personas

Lluvia de ideas; La concepción de tener varias alternativas a través de la creatividad y surgen las ideas

6.3. La Motivación

Es la fuerza que impulsa a las personas a hacer las cosas, es exhortar, inspirar, estimular a las personas, proporcionándoles una razón para trabajar bien. En el aspecto humano; la base de la motivación es la esperanza, considerada como un aspecto que origina la motivación de las personas; todo mundo quiere estar motivado, al empleado le gustaría ser motivado, al personal administrativo le gustaría ser motivado, dar empleo a las personas motivadas. La motivación solo tiene efecto pasajero, no es permanente es por eso; por lo que es un proceso continuo.

Puede estar motivado en el trabajo pero a su vez desmotivado en el hogar o viceversa. El departamento de recursos humanos debe saber el poder que tiene la motivación, donde hay que contemplar tres elementos que están estrechamente unidos la *intensidad*, *dirección* y *persistencia*.

+La intensidad es aquella que refleja cuanto se esta esforzando el trabajador.
(Calidad del esfuerzo)

+ La dirección se encauza al dirigir el beneficio en la organización.

+ La persistencia medida de tiempo en cuanto una persona sostiene su esfuerzo.

La Teoría de Maslow: representa la motivación por cubrir las necesidades que tiene la persona y se representan jerárquicamente.

1.-*Necesidades Fisiológicas*: sed, sexo, hambre y otras de carácter biológico.

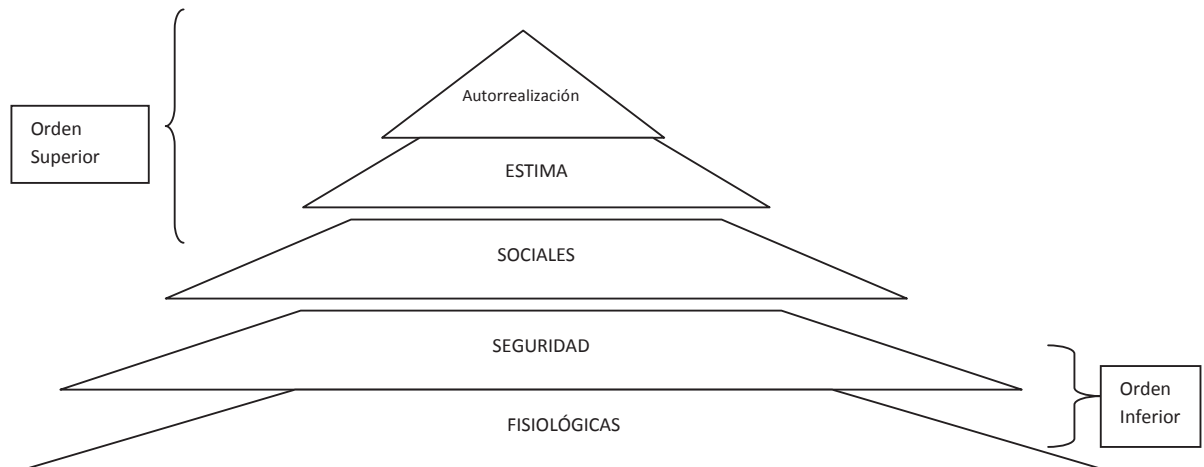
2.-*Necesidades de Seguridad*: protección para ó por daños físicos o emocionales.

3.-*Necesidades Sociales*: convivencia, aceptación, grupo.

4.-*Necesidades de Estima*: factores internos-autoconocimiento, respeto, etc. y factores externos-reconocimiento, atención, etc.

5.- *Necesidades Autorrealización*: manejado por el impulso de tener el desarrollo del propio potencial y poder realizarse.

En medida que las necesidades son cubiertas, la misma persona empieza a tener otras necesidades, sucesivamente hasta encontrar la autorrealización, para sentirse plenamente satisfechas.

Esquema 14: Necesidades de Maslow

La persona tiene que identificar en que nivel se encuentra para poder así motivarla a que pueda darle continuidad. Estas necesidades fueron separadas por Maslow en dos tipos de orden. Las necesidades fisiológicas y de seguridad son de orden inferior, ya que se satisfacen de manera externa. Las necesidades sociales, estima y autorrealización son consideradas de orden superior ya que se satisfacen internamente. Esta teoría es actualmente una de las más utilizadas por los administradores por que facilita su comprensión y aunque empíricamente no ha sido comprobada su validez.

Otro de los Autores, Mc Gregor maneja la motivación a través de dos Teorías la de la X y la de la Y, uno es negativo y el otro positivo, estas teorías fueron determinadas al observar la relación y el trato de los superiores a los trabajadores. De acuerdo con la teoría negativa “X”, se manejan las siguientes indicios, antes que nada se van a orientar con las necesidades de orden inferior dominan a los individuos (a los empleados no les gusta trabajar, lo evitan, se sienten obligados, y muestran poca ambición) “Hago como que trabajo”. De acuerdo a la teoría positiva “Y” se orienta con las necesidades expuestas por Maslow del tipo de orden superior (los empleados; les gusta su trabajo, están comprometidas, solicita responsabilidades y capacidad para tomar decisiones).

La teoría de la equidad es cuando las personas realizan una comparación de las aportaciones al trabajo y aquellos resultados que dan, lo comparten con los

demás y existe una reacción para eliminar las injusticias, y así exista una igualdad. Y pueden decidir de la siguiente manera: no se esfuerza como antes, cambia el ritmo de trabajo y hasta abandonar su trabajo.

La teoría establece proposiciones sobre los salarios inequitativos:

Sí se paga a tiempo, a los empleados remunerados en exceso, producen más que los que reciben un pago equitativo (justo)

Sí se paga por cantidad producida, a los empleados remunerados en exceso producirán menos unidades pero de más calidad que los que reciben un pago equitativo

Sí se paga por tiempo, a los empleados mal remunerados producen menos o con menor calidad

Si se le paga por cantidad producida, a los empleados mal remunerados producirían más pero con unidades de mala calidad.³⁴

La teoría de la equidad esta estrechamente unida a la motivación ya que se enfocan en el pago, hacia a los empleados, de la misma manera la equidad se enfoca en la justicia distributiva y justicia de los procedimientos, la primera representa a la equidad por el monto y la asignación de recompensas entre los individuos, es decir en un grupo de trabajadores al realizar satisfactoriamente una labor y este trabajo es recompensado de manera ecuánime. En cuanto a la justicia de los procedimientos, es la igualdad percibida por del proceso con que se determina la distribución de las remuneraciones, donde influye el compromiso de los trabajadores, la confianza que tienen hacia el jefe y la intención de renunciar.

La Autoestima es el sentimiento valorativo de nuestro ser, de nuestra manera de ser, de quienes somos nosotros, del conjunto de rasgos corporales, mentales y espirituales que configuran nuestra personalidad.

³⁴ Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, 10^{ma} Edición, Editorial Pearson Prentice Hall, Pp. 172

La Autoestima es aprender a querernos y respetarnos, es algo que se construye o reconstruye por dentro. La Autoestima depende, entre otros, del ambiente familiar, social y educativo en el que se desarrolla y los estímulos que le brinda.

La Autoestima, se aprende, puede cambiarse y se puede mejorar.

Puede tratarse de una Baja autoestima o una Alta autoestima

-La influencia que tiene la familia en la autoestima del niño o niña es muy importante, ya que por ella se trasmite o se enseña los más importantes valores para formar una personalidad y nivel de autoestima

-La Comunicación en la familia también constituye un factor que influye en la personalidad, en la conducta, y la manera de relacionarse con los demás.

-Hay una estrecha relación entre la sociedad, la familia y la persona. Es la sociedad la que nos presenta un modelo social con costumbres, y con una cultura que a través de la familia son transmitidos al individuo

La autoestima es el juicio de valor más importante en el desarrollo psicológico y la motivación del individuo. Va mucho más allá de lo que una persona dice conscientemente sobre sí misma, pues desde antes de nacer y durante toda la vida recoge vivencias, sentimientos, pensamientos y emociones que están relacionadas con su ser.

Es importante decir, en cuanto al tema empresarial se refiere, que nadie puede dar de lo que no tiene. A un directivo empresarial le resulta imposible inspirar autoestima en sus colaboradores, si en sí mismo, no la posee y aunque lo intentara, no lograría la credibilidad necesaria para inspirar a otras personas.

Se puede inferir, entonces, que el nivel de autoestima actúa (para bien o para mal) en todo lo que un individuo hace.

Se puede afirmar que la autoestima de un individuo define la calidad de las relaciones interpersonales (con otras personas), interpersonales (consigo mismo) y con su entorno (con lo que le rodea).

En suma, características como: autoresponsabilidad, creatividad, habilidad para interrelacionarse, claridad de metas personales y la persistencia necesaria para conseguirlas, la actitud ante los problemas que se presenten, la forma de afrontar los éxitos y los fracasos, la eficacia y el autorespeto, el gusto por el servicio y la automotivación son, entre otras, cualidades propias del individuo con autoestima sana. Son también, en altísimo porcentaje, la garantía de éxito de un negocio.

Es muy importante estimular en los empleados el hábito de colocarse metas personales que se articulen con los objetivos de la empresa. Esto ayuda a los funcionarios a construir un proyecto de vida que se asocia con la empresa, creando un fuerte sentido de pertenencia.

Unido a lo anterior, es fundamental la promoción de la creatividad e innovación como parte de la cultura. Esta cultura lleva a los empleados a pensar: ¿Cómo podemos solucionar este problema? ¿Cómo puedo dar valor agregado a mi trabajo? ¿Cómo se puede mejorar lo que hoy ya se hace bien?

Las empresas desean consolidarse y obtener resultados satisfactorios a largo plazo, es preciso que la autoestima en la organización se convierta en un propósito de la gerencia, en tema de sumo interés para los directivos y en un asunto estratégico de la gerencia de la gestión humana.

La iniciativa en los administradores de Recursos Humanos, es el ser propositivos con una expresión abierta y clara de opiniones, pensamientos y sentimientos de una forma no ofensiva, hacer solicitudes y rechazar aquellas que no sean aceptables, la empatía desempeña un papel muy importante en cuanto a lo propositivo, pues significa poder comunicarse de tal manera que se tome en cuenta los sentimientos de otros. Es una habilidad personal, refleja el modo de pensar, proyecta los sentimientos más íntimos acerca de la persona y de las relaciones que llevan con otras personas.

Se puede desarrollar lo propositivo, aumentando la confianza, creer en si mismo, en caso contrario es muy difícil que el grupo de trabajo pueda escuchar, observar y entender lo que se desea expresar y así poder reflexionar

acerca de la situación que se este viendo en el momento. En situaciones excesivamente problemáticas asegurarse de que la situación es un asunto importante, prepararse mentalmente, generar un pensamiento positivo para poder enfrentar el peor resultado posible, este se elimina del proceso mental del pensamiento de una persona que sea positiva.

Como líderes dentro de una organización nunca es dado seleccionar al equipo de trabajo, cuando se llega a la empresa, el equipo ya ésta, lo que corresponde es evaluar las características del mismo e iniciar una operación para poder cumplir con los objetivos encomendados, ésta claro que las personas son capaces de llevar a cabo el trabajo para el puesto que fueron contratados, se alcanzara a través de la capacitación y programación del desarrollo de la persona , si la gente no se capacita o no desea el puesto asignado, es muy difícil poder alcanzar el máximo entusiasmo y efectividad, (querer lo que se hace). Sin embargo, para lograr los resultados encomendados es prioridad investigar si la gente esta orgullosa y satisfecha con lo que hace, (si quiere a la empresa), apoyarse en todo momento en los valores de la organización y motivar que todos realicen su trabajo con calidad y con entusiasmo.

6.4. La Comunicación

Tiene que abarcar la transferencia y comprensión de significados. (Una idea es buena pero hasta que no se exprese, no se puede comprender, lo que la persona quiere o desea).³⁵ La comunicación es vital y básica para los seres humanos, la comunicación siendo eficaz es considerada como exigencia de primer orden para mantener la excelencia en una persona o empresa. Una adecuada comunicación favorece un buen entendimiento, lo cual es un factor de motivación y una inagotable fuente de energía.

La **comunicación** (del Lat. *communicatio* = participación, participado, acción de hacer conocer)³⁶ es un fenómeno característico y esencial de los seres vivos por medio del cual existe la relación grupal al obtener la información

³⁵ Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, 10^{ma} Edición, Editorial Pearson Prentice Hall, Pp. 284

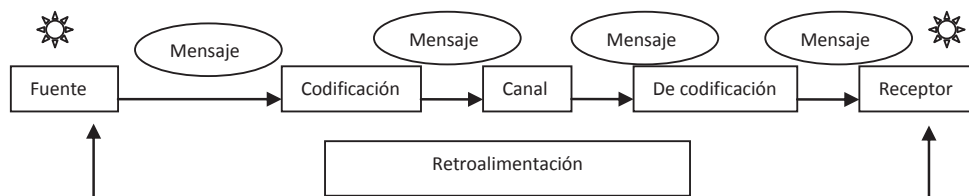
³⁶ Larousse Multimedia Enciclopédico, México 2007

acerca de su entorno y de otros entornos y son capaces de compartirla haciendo partícipes a otros de esa información.

Acción y efecto de comunicarse a través del proceso de interacción social basado en la transmisión de mensajes de información de un ente a otro que expresa a través de la relación o diálogo que se establece entre las personas y enlace, relación que existe entre objetos en la cual la acción de uno repercute sobre las características de otros.

El proceso de la comunicación, son una serie de pasos que existe entre el emisor quien envía la idea y el receptor quien recibe el mensaje. El mensaje es el producto en si del material, la codificación es el origen, el canal es el medio por el cual pasa el mensaje, el canal es a elección del emisor ya sea de manera formal o informal, la decodificación es cuando es la interpretación del mensaje y la Retroalimentación se reconoce como la comprobación y verificación de que tanto éxito tuvimos en transferir nuestro mensaje, originalmente y se termina el proceso cuando el mensaje fue bien entendido por parte del receptor.

Esquema 15: Proceso de la Comunicación



La comunicación formal es aquella que se relaciona con la organización. Se han elaborado canales formales para que la organización este funcionando.

1. Comunicación verbal (tramo corto) - Filtros formales.
2. Comunicación escrita: Memorándums y cartas.
3. Actas e informes. (Formalidades) los informes contienen información estandarizada y pre establecido.

4. Manuales. Estos establecen los procedimientos a llevar en la organización ante una determinada situación.

5. Curso de documentos. Es un documento que se le va adicionando información acerca de un tema determinado, del cual se necesita el consentimiento u opinión de todas las áreas

En cuanto a la comunicación informal esta se compone:

1. Fuera de la organización. Pero se da con personas pertenecientes a la misma, que tienen una relación fuera.

2. El rumor. Es aquel que se pasa de boca en boca entre el personal. Cuando este llega a oídos del jefe, queda en el comprobarlo, o pasarlo por alto.

3. Camarillas.

Las Dimensiones de la comunicación son:

1. *Intrapersonal* (X): Entre la persona misma. Por ejemplo, leer un libro, el diario. A la organización le importa ya que se relaciona con los conocimientos que cada persona tiene, y eso influencia en el trabajo.

2. *Interpersonal* (X β X): Entre dos personas. Por ejemplo, el jefe y sus subordinados.

3. *Grupal - Personal* (X β XXXX) Por ejemplo, cuando un grupo de subordinados se presentan ante su jefe.

4. *Inter grupal* (XXXXX β XXXX) Entre dos grupos. Puede darse el caso que un grupo de directivos se juntes con los directivos del sindicato, o algunos de sus empleados.

Barreras de la Comunicación son:

1. Deformación: Es un problema semántico, ósea, relacionado con el lenguaje: forma de pensar, la crianza.

2. Filtración: manipuleo de la información, según las intenciones del emisor.

3. Sobrecarga: Al superior le llega demasiada información.

4. Sincronización: coordinación entre el tiempo y la información que se realiza.

5. Falta de aceptación: Esta falta de aceptación por parte del que lo recibe puede ser por la falta de claridad o por desconfianza del emisor.

6. Cortocircuito: ocurre cuando se saltea algún nivel estructural de la organización.

Los objetivos de la comunicación son:

/Auxiliar en la resolución de problemas.

/Influencia sobre la opinión.

/Promover la acción.

Comunicación Descendente: es aquella que permite mantener informados a los miembros de una organización de todos aquellos aspectos necesarios para un buen desenvolvimiento.

Comunicación ascendente; es aquella que para un directivo puede ser la más importante que le permite conocer que funciona y que no. Permite mantener contacto directo con sus colaboradores, conocer las opiniones y las necesidades de la gente que trabaja con el, es una de las herramientas muy necesarias e idóneas para la toma de decisiones.

Comunicación Horizontal: Genera espíritu de cuerpo y clima de trabajo en común. Facilita la disolución de rumores y malos entendidos. Permite la creación de confianza y compañerismo.

Algunas trampas en la comunicación surgen en este nivel cuando existe la creencia de que uno mismo o "mi sección" es más importante que los otros. También por el uso de lenguajes o "jergas" específicos que pueden dejar a algunos fuera del entendimiento.

El verdadero arte de la comunicación es la habilidad de transmitir la información con una claridad absoluta; es un proceso de dos vías por que le da al comunicador la oportunidad de responder a los mensajes tanto como difundirlos. Los primeros saludos de la mañana son importantes, así como la apariencia y el lenguaje corporal. El entusiasmo es contagioso y siempre debe transmitirse un mensaje positivo, ser coherente así el recurso humano se siente mas seguro. El chisme promueve conflictos, los rumores pueden parecer no importantes; pero acaban con la moral y dañan la productividad; no se puede impedir que la gente invente rumores, los escuche, los exagere o los transmita, pero si se puede acabar con las condiciones que lo fomentan, que son el secreto porque obliga a preguntar, y a utilizar la imaginación. El solo hecho de que alguien este intentando mantener cualquier secreto lo convierte en algo interesante. Entre más noticias recibe el departamento de recursos humanos, menos el personal tenderá a inventarlos, pues todos saben lo que pasa, en la organización la gente nunca deja de pensar y hablar sobre cosas que les afectan en su trabajo o su manera de ganarse la vida y mientras menos información haya basada en hechos, más prejuicios y difusión habrá de la información errónea; así que antes de optar por mantener algo absoluto secreto, hay que pensar si es realmente necesario y evitar los misterios para no crear prejuicios entre las personas que se encuentran en el mismo departamento o área, y transmitir toda la información necesaria e indispensable cuando se requiera.

El respeto y la lealtad de ambas partes deben de quedar intacto, no olvidar nunca que el propósito de la crítica es construir para el futuro, hacer una cita con la persona que se acaba de criticar para volver a revisar los puntos que se han discutió, para que no haya mala entendidos. La siguiente reunión es importante pues implica un seguimiento a la crítica, mientras le da al trabajador una meta hacia donde avanzar, agregar un elogio.

Aunque el jefe inmediato este motivado, de ves en cuando tendrá que prescindir de los servicios de algún subordinado; por el bien del equipo, el despido debe ocurrir tan rápido como sea posible, pues si se alarga es peligroso y desmotivador. A pesar de que no es una tarea grata, es una de las

responsabilidades que debe de asumir el jefe y en consecuencia suele presentarse la incertidumbre con el personal que aun sigue realizando las funciones. Tres puntos importantes para facilitar la comunicación en la oficina:³⁷

- 1.- Propiciar un acercamiento entre compañeros de trabajo sin diferencia de rango o cargo.
- 2.- Generar en la empresa un ambiente amigable para que exista la confianza de expresar ideas y sentirse escuchados.
- 3.- Tener un medio de comunicación ya sea a través de juntas, de una publicación impresa, correo electrónico o actividades específicas.

Si se aplican estos tres puntos en la empresa, la incertidumbre creada por los rumores o los chismes serán reducidos significativamente, y la confianza del personal aumentara y generara como resultado una buena producción en sus actividades.

6.5. Desarrollo del Recurso Humano

La mayoría de las personas que realizan esfuerzos en el trabajo, para tener ingresos o para encontrar un significado en el sistema de trabajo, son cuando en los roles de trabajo existe una relación con autoridades, compañeros, continuos establecimiento de metas, llega el momento que es necesario romper el mismo mecanismo, para obtener recompensas y contribuciones importantes.³⁸ Es importante, tener un orden de nivel de importancia y tratar de equilibrar las actividades que rodea al personal, bien sea el trabajo, familia y personales.

Toda empresa necesita contar con excelentes colaboradores y la capacitación es la columna vertebral para contar con ellos en forma permanente. Pero en tiempos de crisis las empresas recortan los presupuestos de capacitación e

³⁷ Gaby Vargas, Como Triunfar en el Trabajo, Ed. Punto de lectura SA de CV. , Editorial Penagos SA de CV, México D.F. 2005, Pp. 118

³⁸ Frederic M. Hudson y Pamela D. McLean, Una guía para el resto de su vida Proyecto de Vida, Editorial. Grijalbo, México 2003, Pp.127

ignoran el desarrollo de su personal, propiciando ineptitud de los colaboradores. En estos días las empresas que no se capaciten y no promuevan la capacitación y el desarrollo de su gente están condenadas al fracaso, pues ninguna puede tolerar la incompetencia de sus miembros por que provocaría la ruina. Por ello, las empresas no deben etiquetar la capacitación como un gasto innecesario y costoso y poner en segundo término los efectos favorables que implique un elevado gasto innecesarios y costos y poner en segundo término los efectos favorables que se pueden obtener de ella; aun cuando esto implique un elevado gasto hay que tomar en cuenta que puede ser mas costosa para la empresa prescindir de ella. La capacitación tiene las siguientes ventajas.

- ❖ Permite a los subordinados adquirir conocimientos y habilidades, lo que redunde en actitudes productivas.
- ❖ Forma sólidos equipos y habilidades, lo que los directivos y subordinados tienen un objetivo.
- ❖ Fomenta la responsabilidad genera un sentimiento de seguridad y eleva autoestima; lo que lleva a definir que en la empresa la mejor ayuda que se les pueda brindar es: ayudándolos a necesitar ayuda.
- ❖ Reduce gastos de supervisión ya que el hecho de dar conocimientos y habilidades, los nutre de valiosa información y les permite tomar decisiones de calidad.
- ❖ Coloca a las empresas en una posición competitiva en el mercado laboral puesto que, al estar otorgando en forma permanente conocimientos y habilidades, ofrece a su gente no únicamente un sueldo, sino todo un programa de crecimiento.
- ❖ Prepara el escenario para que la empresa cuente con verdaderos campeones.
- ❖ Permite que tanto las empresas como las personas entren en un proceso de mejora continua.

- ❖ Facilita la administración, puesto que para un directivo siempre será más fácil dirigir un grupo de personas capaces competitivas, que uno de personas con bajos conocimientos y habilidades, así como con actitudes negativas.
- ❖ Obliga a los directivos a capacitarse y a capacitar, lo cual les permite entrar en proceso de crecimiento no sólo como directivos sino como seres humanos, y también al personal capacitado será más fácil poder tener una mejor dinámica en el trabajo y entre las relaciones con otros grupos.

Todo individuo al ingresar a una organización se pregunta sobre el futuro que le espera, los beneficios y oportunidades de progreso; si esta podrá cubrir sus expectativas; las respuestas a estas interrogantes que puedan ser captadas por la organización servirán para indicar los programas de capacitación y mejoramiento continuo que la empresa necesita para avanzar. La carrera profesional constituye todas las tareas desempeñadas durante la vida laboral. Pero, el hecho de planear una carrera no garantiza el éxito profesional, pues es esencial el desempeño, preparación y experiencia además de hacer que las cosas sucedan. Los empleados que logran identificar sus objetivos, planean como alcanzarlos, cuando se carece de esto es imposible dar luz a alguien que está apagado y no lo sabe. Cuando la empresa alienta el desarrollo del recurso humano, es más probable que los empleados se fijen metas y trabajen para lograrlas, ya sea en capacitación, en su formación, de acuerdo con las necesidades específicas de la empresa, la gerencia de gestión humana puede diseñar un programa que incluya Seminarios, Talleres, publicación de un boletín o un periódico, un boletín electrónico interno, campañas de imágenes (afiches, carteles), grupos de análisis, concursos de pintura, de cuento, etc. Y así el nivel de la empresa se eleva y dispone de un equipo más preparado para atender las vacantes que se presenten o las personas que están dentro de la empresa.

Cuando los hombres se administran adecuadamente y se combinan con otros recursos, se cimientan las bases de la vida económica de la sociedad.

Puesto que, tanto el entorno como la propia institución es muy cambiante y a esos cambios es necesario adaptarse, es aquí donde entra la evaluación del desempeño, que constituye una importante función dentro del sistema de ARH, y lo es tanto para el trabajador como para la organización.

Es un fin en sí misma, sino un instrumento, un medio, una herramienta importante que tiene como finalidad mejorar los resultados de los recursos humanos tanto en su accionar, como los de la organización tendrá una incidencia significativa en el logro de la eficacia organizacional.

La evaluación de desempeño consiste en la comparación de lo realizado durante un periodo determinado de un empleado contra lo que la empresa en la que trabaja considera el desempeño ideal para ese cargo, lo ideal se define por la empresa y esta establecido en la descripción y especificación del cargo. Por lo general, el evaluador suele ser alguien que conozca bien lo establecido ya sea un supervisor, jefe directo, o un superior.

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- Identifican las necesidades de capacitación y desarrollo.
- Sirven como *criterio para validar los programas de selección y desarrollo*
- Detectan los empleados recién contratados que tienen un mal desempeño.
- Determinan la eficacia de los programas de capacitación y desarrollo evaluando el desempeño de los empleados participantes.
- Se usan como *base para distribuir las recompensas*. Muchas veces, las evaluaciones determinan las decisiones sobre quién merece un aumento y otras recompensas.
- Ayudan a mejorar la comunicación entre jefes y empleados.

Sirven para el auto-perfeccionamiento de los empleados. Planeación y desarrollo de la carrera profesional.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y MOTIVACIÓN

En el modelo de las expectativas, es la evaluación del desempeño del individuo. Para aumentar al máximo la motivación, las personas tienen que percibir que su esfuerzo les trae una evaluación favorable, la que a su vez trae las recompensas que aprecian.

De acuerdo con el modelo de motivación de las expectativas, si no están claros los objetivos que deben alcanzar los empleados, si los criterios para medirlos son vagos y si a los empleados les falta confianza en que sus esfuerzos les ganarán una valoración satisfactoria de su desempeño o si creen que la organización entregará una recompensa insuficiente cuando consigan sus objetivos de desempeño, podemos anticipar que trabajarán por debajo de sus posibilidades.

¿Qué es lo que se evalúa?

Resultados de las tareas

Si cuentan más los fines que los medios, la administración debe evaluar los resultados de las tareas de los empleados. Así, un gerente de planta sería evaluado con criterios como las cantidades producidas, desperdicios generados y costo por unidad de producción. Del mismo modo, un vendedor sería evaluado por el volumen general de ventas en su territorio, el incremento de las ventas en moneda y el número de nuevas cuentas conseguidas.

Conductas

En muchos casos es difícil identificar resultados concretos que puedan atribuirse a las actividades de un empleado, por lo la administración tiene que evaluar el comportamiento de los empleados, como la puntualidad para entregar los informes o los ausentismos. Estas conductas no tienen que limitarse a las que se relacionan con directamente con la productividad siempre que contribuyan a la eficacia de la organización.

Rasgos

Son los criterios más débiles, pero aún así muy usados en las organizaciones, son las características de los individuos. Decimos que son más débiles que los resultados de las tareas o que las conductas porque son los más ajenos al desempeño laboral en sí. Rasgos como “tener una buena actitud”, “ser confiable”, “parecer ocupado” o “poseer un cúmulo de experiencia” pueden o no relacionarse con unos resultados positivos de las tareas, pero la realidad es que estos rasgos se toman a menudo en las organizaciones como criterio para evaluar el desempeño de los empleados.

¿QUIÉN DEBE EVALUAR?

La respuesta obvia sería que su jefe inmediato. Por tradición, la autoridad de un superior incluye evaluar el desempeño de los subordinados. La razón es que, como los jefes son los responsables del desempeño de sus empleados, es lógico que sean ellos quienes lo evalúen. Pero puede ser que otros realicen mejor este cometido.

Superior inmediato

Casi todas las evaluaciones del desempeño en los niveles inferiores y medios de la organización las realizan los jefes inmediatos de los empleados. Sin embargo, varias organizaciones comienzan a aceptar los inconvenientes de esta forma de evaluación. Por ejemplo, muchos jefes no se sienten calificados para evaluar las contribuciones peculiares de cada uno de los empleados. Otros resienten que se le pida “jugar a Dios” con la carrera de sus empleados. Además, como tantas empresas funcionan ahora con equipos, telecomunicación, el superior inmediato tal vez no sea el juez más confiable del desempeño de los empleados

Compañeros

Las evaluaciones de los compañeros son una de las fuentes más confiables de datos sobre el desempeño. ¿Por qué? En primer lugar, los compañeros están cerca de la acción. El trato diario les da un panorama general del desempeño

que tiene un empleado en su puesto. Segundo, hacer que los compañeros sean los calificadores produce juicios independientes. Un jefe ofrece una única evaluación, mientras que los compañeros suman varias. Además, el promedio de las calificaciones es más confiable que una sola evaluación. En el aspecto negativo, las evaluaciones de los compañeros pueden presentar los problemas de la falta de disposición de los colegas a calificarse y de las tendencias que resultan de amistades y animosidades

Autoevaluación

Pedir a los empleados que evalúen su propio desempeño concuerda con los valores de autodirección y facultamiento. Las autoevaluaciones son muy favorecidas por los propios empleados, aminoran su recelo por el proceso de evaluación y son vehículos excelentes para estimular el análisis del desempeño laboral entre trabajadores y superiores. Ahora bien, como se imaginará, tienen el problema de una valoración inflada y tendencias interesadas. Más aún, las autoevaluaciones concuerdan poco con las calificaciones dadas por los superiores. A causa de estos inconvenientes graves, las autoevaluaciones se prestan mejor para temas de desarrollo que para fines de valoración.

Subordinados inmediatos

La cuarta fuente de evaluaciones son los subordinados inmediatos del empleado. Los defensores del método afirman que concuerda con las tendencias recientes a fomentar la honestidad, franqueza y facultamiento en el centro de trabajo.

Estas evaluaciones, proveen información fidedigna y detallada sobre el comportamiento de un jefe porque tienen contactos frecuentes con él. El problema evidente de esta forma de calificación es el miedo a las represalias de jefes a quienes se da una evaluación desfavorable. Por tanto, el anonimato de los empleados es crucial para que sus evaluaciones sean precisas

Evaluaciones de 360 grados

Con estas evaluaciones se consigue una retroalimentación de parte de todo círculo de contactos que tenga un empleado, desde el personal de correo interno hasta los clientes, jefes y colegas. Al recurrir a la retroalimentación de compañeros, clientes y subordinados, las organizaciones esperan incitar en sus trabajadores un sentimiento más agudo de participación en el proceso de revisión y obtener una imagen más fidedigna de su desempeño

Esquema 16: Evaluación 360°



MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En esta sección se revisan los principales métodos de evaluación del desempeño.

Textos escritos

Quizá el método más simple de evaluación consiste en redactar un texto en el que se describan las fuerzas y debilidades de un empleado, desempeño anterior, potencial y sugerencias para mejorar. La realización de estos textos no requiere formas complicadas ni mucha capacitación; pero los resultados hacen patente la capacidad del redactor. Una evaluación buena o mala puede estar determinada tanto por las destrezas de escritura del evaluador como por el nivel real de desempeño de los empleados.

Incidentes críticos

Enfocan la atención del evaluador en las conductas que son cruciales para marcar una diferencia entre realizar el trabajo bien o realizarlo mal. Esto es, el evaluador escribe anécdotas de lo que hizo el empleado que fue particularmente eficaz o ineficaz. Aquí la clave es que sólo se refieran comportamientos específicos, y no rasgos de personalidad definidos vagamente. Una lista de incidentes críticos proporciona un conjunto rico de ejemplos con el cual mostrar al empleado las conductas que son deseables y aquellas que requieren mejorar.

Escalas de calificación gráfica

Es un método en el que se toma nota de diversos factores de desempeño, como cantidad y calidad del trabajo, extensión de los conocimientos, cooperación, lealtad, asistencia, honestidad e iniciativa. Enseguida, el evaluador repasa la lista y califica cada elemento con escalas de puntos, que por lo regular son cinco; por ejemplo, el factor *conocimientos del trabajo* podría recibir una calificación de 1 (“mal informado sobre los deberes del trabajo”) o 5 (“tiene un dominio completo de todas las fases del trabajo”).

¿Por qué son tan populares las escalas de calificación? Aunque no proporcionan una información tan exhaustiva como los textos escritos o los incidentes críticos, se requiere menos tiempo para prepararlas y aplicarlas. También aceptan análisis cuantitativos y comparaciones

Escalas de calificación articuladas en la conducta (ECAC)

Escalas que combinan los principales elementos de los métodos del incidente crítico y la escala de calificación gráfica: el evaluador califica a los empleados de acuerdo con los elementos de un continuo, pero los puntos son ejemplos de conductas en el puesto, más que descripciones generales o rasgos.

Las **ECAC** especifican comportamientos laborales definidos, observables y mensurables. Ejemplos de las ilustraciones de conducta laboral y dimensiones de desempeño se encuentran pidiendo a los participantes que den ilustraciones

específicas de procedimientos eficaces e ineficaces relacionados con cada una de estas dimensiones. A continuación, los ejemplos se convierten en un conjunto de dimensiones, cada una de grados variables de desempeño. Los resultados de este proceso son descripciones conductuales como *prevé, plantea, ejecuta, resuelve los problemas inmediatos, ejecuta las órdenes y maneja las situaciones de emergencia*.

Comparaciones forzadas

Evalúan el desempeño de un individuo en comparación con el de otro. Se trata de una medición relativa. Las tres comparaciones más populares son la jerarquía de grupo, la clasificación de individuos y la comparación en pares.

Jerarquía de grupo: consiste en que un evaluador coloca a los empleados en una clasificación especial, como en el quinto superior o el segundo quinto. Este método se usa para recomendar estudiantes en los posgrados. Se pregunta a los evaluadores si un estudiante se encuentra en el prior cinco por ciento de su clase, el siguiente cinco por ciento, el siguiente 15 por ciento, etc. Pero cuando lo utilizan los administradores para evaluar a los empleados, se ocupan de todos sus subordinados. Por tanto, si un calificador tiene 20 empleados, sólo cuatro se encuentran en el cinco por ciento superior y, desde luego, cuatro deben relegarse al cinco por ciento inferior.

Clasificación de individuos: en este método se ordena a los trabajadores del mejor al peor. Si un jefe tiene que evaluar a 30 empleados, se supone que la diferencia entre el primero y el segundo es la misma entre el vigésimo primero y el vigésimo segundo. Aunque algunos empleados estén muy agrupados, el método no acepta empates. El resultado es un ordenamiento nítido de los empleados, del que mejor se desenvuelve al de peor desempeño.

Comparación en pares: se compara a cada empleado con cada uno de los demás y se califica como mejor o peor. Después de hacer todas las comparaciones, se asigna a cada empleado una calificación sinóptica basada en el número de puntuaciones superiores que consigue. Este método garantiza

que cada empleado sea comparado con todos los demás, pero es evidente que se vuelve inmanejable si se comparan muchos empleados.

Las comparaciones de las personas pueden combinarse con alguno de los métodos para fundir los mejor de las medidas absolutas y relativas.

ETAPAS DE UNA EVALUACIÓN

1. Definir objetivos
2. A quien está dirigido. Puede ser a técnicos, supervisores, administrativos.
3. Quién es el evaluador. Puede ser un jefe de sector.
4. Quién revisará la evaluación. Puede ser un gerente superior.
5. Periodicidad. Si será de aplicación anual, semestral, etc.
6. Elección del método.
7. Capacitación del evaluador. Se le debe comunicar: objetivos, funcionamiento, técnica y el rol que va a desempeñar.
8. Puesta a punto del sistema. Se deben realizar las últimas modificaciones de los factores, puntajes, distribución de puntajes, definición de criterios, a fin de que no existan inconvenientes.
9. Aplicación. Se pone en funcionamiento el procedimiento.
10. Análisis. Utilizando cualquier técnica que permita interpretar la información y tener noción de la capacidad y debilidades de los recursos humanos de la organización.
11. Utilización de los resultados.

Comunicación de los resultados. Se debe comunicar

CONDICIONES PREVIAS A SU IMPLEMENTACIÓN

- Análisis de puestos. Los puestos de trabajo deben estar analizados y descriptos, ya que constituyen el parámetro de comparación entre el empleado y el trabajo que realiza.
- Supervisores que conozcan el trabajo y al grupo. Los superiores o encargados deben conocer muy bien el puesto que van a evaluar.
- Buen clima organizacional. Si la organización está pasando por un período de despidos o si se tienen conflictos con los gremios, no es momento oportuno para realizar una evaluación debido a que puede pensarse como estrategia para realizar despidos o suspensiones.
- Conseguir apoyo de la alta gerencia. Sin el compromiso de los niveles más altos de la organización esta tarea no podrá realizarse con éxito.

BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

1. Para el jefe

- Definir las funciones que deberá realizar cada subordinado
- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados y colaboradores, y contará con un sistema de medidas que disminuirá los efectos de la subjetividad.
- Podrá proponer medidas con el fin de mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados.
- Le será posible comunicarse con sus subordinados y colaboradores.

2. Para el subordinado.

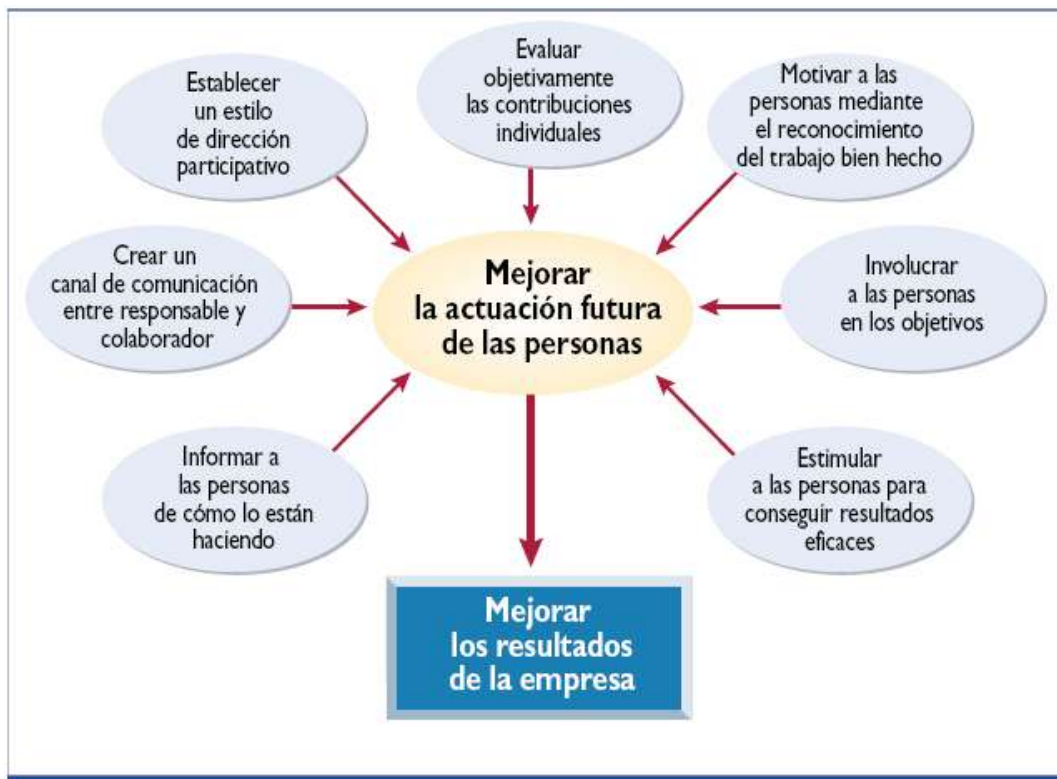
- Le permitirá conocer las reglas del juego, o sea, los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.

- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y, asimismo, sus puntos débiles y fuertes.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe tomará para mejorar su desempeño y aquellas que él deberá tomar por iniciativas propias.
- Le será posible realizar auto-evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto control.

3. Para el Proyecto.

- Los indicadores de desempeño deben estar estrechamente vinculados a los objetivos globales del Proyecto, las características de éste, su finalidad, complejidad y los procesos asociados al mismo. Estos pueden variar sensiblemente de un Proyecto a otro y nunca deben ser olvidados pues constituirán la base de dicha evaluación.

Esquema 17: Mejorar la actuación futura de las personas.



La evaluación del desempeño nunca debe ser usada:

- Como un instrumento de poder por parte de quien evalúa.
- Como un instrumento para “castigar” al evaluado.
- Como una imposición de criterios del evaluador.
- Para un “saldo de cuentas” por parte del evaluador hacia el evaluado.
- Para evaluar aquellos aspectos para los cuales el evaluado no ha sido preparado.

ERRORES DE EVALUACIÓN

1. Errores de implementación

2. Errores humanos – Elementos subjetivos del calificador

Recomendaciones para mejorar las evaluaciones del desempeño

Aunque no hay protecciones que garanticen evaluaciones precisas del desempeño, las siguientes sugerencias ayudan bastante a que el proceso sea más objetivo y justo.

Destaque los comportamientos más que los rasgos

Muchos rasgos que se consideran relacionados con el buen desempeño pueden no estarlo en realidad. Sabemos que hay empleados con muchas virtudes y que sin embargo su rendimiento es escaso y podemos encontrar otros que son excelentes trabajadores pero no tienen calificaciones altas en los rasgos. Otro inconveniente de la evaluación por rasgos es el juicio en sí.

Lleve un diario de conductas del desempeño

Las pruebas indican que si se lleva un diario de incidentes críticos de cada empleado, las evaluaciones son más precisas y menos proclives a errores de calificación.

Recurra a varios evaluadores

A medida que haya más evaluadores, aumenta la probabilidad de conseguir una información más fidedigna. Si los errores de los calificadores siguen una curva normal, recurrir a más evaluadores hará que la mayoría se concentren en la mitad de la distribución. Este método es el que se aplica en las competencias deportivas de clavados o gimnasia. Un grupo de jueces califica las ejecuciones, se eliminan las calificaciones más alta y más baja y la puntuación final se forma con las calificaciones restantes.

Evalúe selectivamente

Los calificadores deben evaluar solamente aquellas áreas en las que tengan algún dominio. Si hacen sus evaluaciones nada más en las dimensiones en las que tienen una mejor posición para calificar, aumenta el acuerdo entre calificadores y la validez del proceso. Cuantos más niveles separen al evaluador del evaluado, menos posibilidades hay de que aquél contemple la conducta de éste y, mayores las probabilidades de cometer inexactitudes.

Capacite a los evaluadores

Si no puede conseguir buenos evaluadores, la alternativa es formarlos. Hay pruebas sustanciales de que capacitar a los evaluadores los hace calificadores más precisos. Estos talleres duran de uno a tres días, pero no siempre es necesario destinar muchas horas a la capacitación. Pero los efectos de la capacitación disminuyen con el tiempo, lo que plantea la necesidad de sesiones periódicas de refrescamiento.

Someta a los empleados a un proceso justo

El concepto de proceso justo puede aplicarse a las evaluaciones para aumentar la impresión de los empleados de que son tratados con justicia. Tres elementos caracterizan los sistemas de proceso justo:

- 1) se explica con claridad a los individuos lo que se espera de ellos.

- 2) las pruebas que conciernan a una infracción supuesta se desahogan en una audiencia justa en la que los afectados puedan responder, y
- 3) la decisión final se basa en las pruebas y no en prejuicios

Cómo dar retroalimentación sobre el desempeño, por lo menos existen tres razones. En primer lugar, los administradores se sienten incómodos de discutir directamente con los empleados las fallas en su desempeño. Dado que prácticamente todos los empleados pueden mejorar en algunos aspectos, los administradores temen una confrontación si presentan comentarios negativos.

En segundo lugar, muchos empleados se ponen a la defensiva cuando se señalan sus puntos flacos. En lugar de aceptar la retroalimentación como observaciones constructivas y como un punto de partida para mejorar el desempeño, algunos arrojaban dudas sobre la evaluación y criticaban al jefe o echaban la culpa a otros.

La solución al problema de la retroalimentación sobre el desempeño no es ignorarlo, sino enseñar a los gerentes a celebrar sesiones constructivas de retroalimentación. Una revisión fructífera, en la que el empleado percibe que la evaluación es justa, su jefe es sincero y el ambiente es constructivo, puede terminar con el trabajador animado, informado sobre los aspectos de su desempeño que necesita mejorar y decidido a corregir sus deficiencias. Además, la revisión del desempeño debe estar diseñada más como una actividad de asesoría que como un juicio, lo que se consigue haciendo que la revisión se desenvuelva a partir de la propia autoevaluación del empleado.

Conclusiones

Conclusiones

El desarrollo del trabajo de investigación fue realizado por el interés en aportar un equilibrio en la alta rotación de la empresa Cenexis de Aguascalientes, siendo proporcionada la información por el personal a través de un diagnóstico y con una breve entrevista, se pudo comprobar que nuestro objetivo e hipótesis, se cumplieron favorablemente en cada uno de los aspectos analizados, puesto que todos quedaron a bajo de 3, de acuerdo a la escala de medición. Y es por eso, que se realiza la propuesta de solución a la alta rotación del personal que presenta la empresa Cenexis.

La administración de recursos humanos es un arte que se cultiva día con día, se aprende, se forma, retroalimenta, y reorienta. A lo largo de este trabajo de tesis, hemos podido analizar y comprobar la dificultad en el manejo de recursos humanos, la pericia que existe, el equilibrio que debe guardarse para no llegar a un conflicto, la enorme responsabilidad que conlleva el dirigir el destino de una empresa y sus integrantes.

Con este trabajo se desea que las organizaciones estrechen los vínculos empresa y trabajador, trabajen en armonía para que el resultado se traduzca en mejores niveles de productividad. Se observa que existe indiferencia por parte de la empresa Cenexis de Aguascalientes, respecto a lo trascendental de su función, porque se puede no saber y aprender, lo crítico es conocer el problema y no desear aprender el cómo solucionarlo, o aceptar el error y hacer algo al respecto. Es preocupante el tipo de liderazgo, tan absoluto e imperativo, por lógica considerado como uno de los factores de vital importancia en la relación que hay dentro de la organización, el que es considerado guía ni siquiera se preocupa por el personal, más bien es por la utilidad o por tener un prestigio y mantener su nombre en alto, sin importar las necesidades del personal.

Otro de los factores de estudio, que fueron considerados, es que los grupos de trabajo no saben trabajar en equipo, sólo protegen sus intereses y ahí una persistente guerra y rivalidad continúa entre ellos, ya que más bien están acostumbrados a trabajar de manera individual evitando así represalias de manera grupal, que de manera individual, la gran desmotivación que existe en el recurso humano de ésta empresa, muchos han perdido el entusiasmo en el trabajo, a otros más no les interesa, muchos van por un salario y no desean saber más de su organización, un buen porcentaje de ellos se sienten incomprendidos y esta situación es en los departamentos administrativos.

Este trabajo también busca rescatar los valores institucionales, por que muy pocos aman a su empresa, muy pocos quieren lo que hacen, y eso forma parte de su vida cotidiana; de ahí que se tengan trabajadores frustrados con actitudes que repercuten tanto en la empresa como en su vida personal. Por otro lado, se tienen jefes directos que ya no creen en el trabajador, existe desconfianza mutua y no hay una buena comunicación de ningún tipo de nivel.

El objetivo de este trabajo fue analizar las causas que propician la Rotación de personal en la empresa Cenexis de Aguascalientes en los departamentos administrativos y analizar la función de la Administración de recursos humanos y el desempeño que tiene el personal de línea en el manejo de los mismos. Con base en lo anterior, esta aportación busca que la empresa sea más competitiva, que trabajen armoniosamente, que disminuyan los elevados índices de rotación de personal por medio de una Propuesta al implementar un Modelo y utilizarlo de acuerdo a las necesidades de la empresa para que pueda disminuir la rotación de personal y prever futuras salidas, y posteriormente reorienten los objetivos con acciones concretas; complementado con una Formación Gerencial, para todos aquellos puestos que tienen dentro de sus funciones el administrar el recurso humano. Otro punto importante es que el trabajador, omite comentarios por miedo, el cual es provocado por temor a perder el puesto o por represalias por parte de su jefe o del personal encargado de recursos humanos.

Otro punto de vista es, que el personal a pesar de pasar la mayor parte del tiempo en la empresa, no se siente parte de ella y ocasiona a que se limite en expresarse y no se siente cómodo, ni satisfecho con el trabajo, sólo sigue en su puesto por necesidades que tiene que cubrir y actualmente la situación económica tiene gran influencia en que el personal se abstenga de buscar una segunda alternativa, debido a los malos salarios, prestaciones, etc.

Aspecto que prefieren mejor esperar a que la circunstancia económica pueda mejorar y entonces buscar una buena oferta de trabajo. Se encontró, que las salidas han puesto en manifiesto la mala gestión de los recursos humanos, debido a la carga de trabajo que tiene que cubrir el trabajador y el poco interés que tiene el departamento para encontrar aquellas debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que se pueden presentar, debido a que no tienen una constancia en realizar evaluaciones periódicas que sirvan de parámetros para medir el FODA, dentro de la empresa y así evitarse gastos e ir obteniendo mejoras constantes.

Por ello, a lo largo de estos 6 capítulos se insta a la sensibilización y a la acción, a cambiar el estado actual de las cosas, a entender y comprender la relevancia de la función de administrar recursos humanos.

Se concluye por tanto, que es necesario reaprender, pero para que eso suceda se requiere llevar a la práctica un compromiso organizacional.

Bibliografías

Bibliografías

Achilli Elena. Practica docente y diversidad sociocultural, Ed. Taurus, Madrid, 1996.

Agustín Reyes Ponce, Administración de Personal, Ed. Trillas, México, D.F. 2005.

Beltrán Jorge. El control en la Administración. Ed. Limusa, México, 1990.

Bodgan R y Taylor S. J. ¿Qué es plantear el problema de investigación?, Ed. Paídos, Barcelona, 1988.

Charles A. Gallagher, Métodos Cuantitativos para la Toma de Decisiones en Administración, Ed. Mc Graw Hill, México 2003.

Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Ed. Mc Graw Hill, México D.F. 2000. 5° Edición, 2001.

Cohen Luis y Lawrence Manion, Métodos de Investigación, Ed. La Muralla, Madrid, 1998.

Cuesta Armando. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Ed. Atlas, 2001.

Fernando Arias Galicia, Administración de recursos humanos, Ed. Trillas, México 2005.

Frederic M. Hudson y Pamela D. McLean, Una guía para el resto de su vida Proyecto de Vida, Editorial. Grijalbo, México 2003.

Gaby Vargas, Como Triunfar en el Trabajo, Ed. Punto de lectura SA de CV. , Editorial Penagos SA de CV, México D.F. 2005.

Ibañez Jesús. El regreso del sujeto. La investigación social de segundo Orden. Ed. Siglo XXI, Madrid, 1990.

Keith Davis y John W. Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo, 6ª Edición, México 1998

Milkovich, George T. Dirección y Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill, 8ª Edición, México- Interamericana de México, S.A.2000

Ortí Alfonso. Formación de la perspectiva sociológica, Ed. Taurus, Madrid. 1995.

Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández – Collado y Pilar Baptista Lucio, Metodología de la Investigación, Editorial Mc Graw Hill, Ed. Cuarta, 1998.

Stephen P. Robbins; Comportamiento Organizacional; 10^{ma} Edición; Editorial Pearson Prentice Hall.2000.

Vidich A. Perspectivas sociológicas internacionales, Ed. Cali Universitaria, Colombia, 1994.

Wayne Mandy Y Robert N.Nee, Administración de Recursos Humanos, Ed. Mc Gran Hill, México, D.F. 2004.

William B. Werther, Jr. Keith Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill. 5ª Edición.2002.

Zepeda Herrera Fernando, Psicología Organizacional, Ed.Pearson, México, D.F. 3ª. Edición, 2004.

Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta © 1993-2004 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos, 2005.

Fuente: STPS-INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Enero-Junio 2008

Fuente: PROFEDET, Sistema Integral de Procuración de la defensa del Trabajo Enero-Junio 2008.

Anexos

Diagnóstico para detectar las causas de la Rotación de Personal en la Empresa Cenexis de Aguascalientes.

Cuestionario sobre Rotación de Personal Administrativo de la empresa
CENEXIS de Aguascalientes; Ags.

Instrucciones:

En esta encuesta encontrará una serie de factores y características que pueden ser requeridos para tener un exitoso desempeño en el trabajo de investigación.

Cada factor o característica será señalada de acuerdo a la percepción o criterio que usted crea el más conveniente de acuerdo en el área donde elabora.

Al contestar las primeras ocho preguntas, hágalo en la hoja número 2, de manera simple y de acuerdo a su apreciación.

Para contestar el resto de las preguntas que son las hojas número 3-4-5 y 6, y utilice la hoja de respuestas hoja número 7 y 8 mismas que contienen números para contestar cada pregunta. Marque con una "x" el grado de importancia para cada factor o característica, de acuerdo a su propia experiencia, de cada una de las preguntas, con las siguientes claves:

- 1.-Nunca.
- 2.- Pocas Veces
- 3.- De vez en cuando.
- 4.- Con Mucha Frecuencia.
- 5.- Siempre.

Ejemplo: ¿Tengo claro el conocimiento de mis responsabilidades en el trabajo?
1 2 3 4 5

Conteste todas las preguntas con toda sinceridad, con cuidado y utilizando como referencia la labor que realiza en la empresa.

Los resultados servirán para ofrecer una orientación en el análisis de la rotación del personal.

Sus respuestas son totalmente **ANONIMAS y CONFIDENCIALES** y solo se utilizara de forma investigativa, global y estadística de estudio.

Nota: Por favor no escriba en esta hoja solo marque las hojas de respuesta.
Gracias

Identificación:

Nombre del departamento que ocupa: _____

El Nivel de Ingreso Mensual que recibe:

\$1,000 - \$3,000	\$3,001 - \$6,000	\$6,001 - \$9,000	\$9,001 - \$12,000	\$12,001 - \$15,000
-------------------	-------------------	-------------------	--------------------	---------------------

Edad:

18 años - 22 años	23 años -27 años	28 años - 32 años	33 años - 37 años	38 años - 43 años
-------------------	------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Estado Civil:

Soltera (o)	Casada (o)	Unión Libre	Divorciada (o)	Separado
-------------	------------	-------------	----------------	----------

Sexo:

Masculino	Femenino
-----------	----------

Número de Hijos:

0 hijos	1 - 2 hijos	2 – 3 hijos	3 -4 hijos	4 hijos o más
---------	-------------	-------------	------------	---------------

Antigüedad en la empresa:

1 a 6 meses	7 meses a 1 año	1 a 2 años	2 a 4 años	4 años o más
-------------	-----------------	------------	------------	--------------

Escolaridad:

Técnica	Licenciatura	Maestría	Especialidad	Doctorado
---------	--------------	----------	--------------	-----------

Medio de Transporte que utiliza para trasladarse a la Empresa

Taxi	Carro	Autobús	Combi
------	-------	---------	-------

Desarrollo del recurso Humano:

- 1.- ¿Los gerentes de su empresa los impulsan, para que exista creatividad en su área de trabajo?
- 2.- ¿Existe colaboración y participación en su área de trabajo?
- 3.- ¿Considera que ante una situación de desacuerdo, al dar su opinión se le trata con dignidad y respeto?
- 4.- ¿La empresa cuenta con programas de capacitación con el propósito de mantener o mejorar el desempeño de su trabajo (presente)?
- 5.- ¿En su área de trabajo tiene la confianza y apoyo por parte de su jefe inmediato y de sus compañeros?
- 6.- ¿La empresa tiene programas de desarrollo con los cuales pretende que usted pueda, desarrollar sus capacidades (para un futuro)?
- 7.- ¿Las responsabilidades que tiene a su cargo están de acuerdo al nivel que desempeña?
- 8.- ¿En su área de trabajo se comparte los conocimientos y experiencias para el desarrollo personal?
- 9.- ¿La empresa se preocupa, por realizar los cambios necesarios para que la productividad de los empleados sea de manera constante?
- 10.- ¿El jefe directo suele estar atento, de las necesidades que tiene el personal a su cargo?
- 11.- ¿El desempeño de su trabajo, le produce satisfacción personal?
- 12.- En el área de su trabajo se establecen cambios de mejora constantemente:
- 13.- ¿Suele sentirse abrumado por la carga de trabajo?
- 14.- ¿Suele tener la oportunidad de aprende nuevos métodos para el mejoramiento de su actividades?
- 15.- ¿Piensa que puede llegar a bajar su productividad, ante el estrés ambiental que pueda generarse dentro de su área de trabajo?
- 16.- ¿Considera que tiene la capacidad de manejar el estrés que pueda llegar a sentir en un momento determinado?
- 17.- ¿De acuerdo a las actividades que tiene que desempeñar, con otros grupos o lugares, considera que tiene facilidad de adaptación?
- 18.- ¿El departamento de Recursos Humanos evalúa su desempeño periódicamente?
- 19.- ¿La empresa realiza evaluación informal, (proceso que le ofrece información sobre lo bien que esta desempeñando su trabajo en la empresa)?
- 20.- ¿Ha considerado más de una vez, la posibilidad de ser promovido por la empresa?
- 21.- ¿La empresa lo toma en cuenta en cuanto a los cursos de capacitación?
- 22.- ¿Considera que la empresa es ecuánime en aplicar las medidas disciplinarias (advertencia, castigo, suspensión)?

Comunicación

- 1.- ¿Los comentarios y/o rumores le producen tensión en su trabajo?
- 2.- ¿En su área de trabajo, se presenta la posibilidad de charlar con sus compañeros (as) de trabajo?
- 3.- ¿Tiene la confianza de poder charlar con su jefe de manera informal?

4.- ¿Después de cumplir su labor, tiene reuniones sociales con sus compañeros de trabajo?
5.- ¿El departamento de Recursos Humanos realiza encuestas periódicamente, para prevenir problemas que puedan presentarse en su área de trabajo?
6.- ¿Cuenta usted con la oportunidad de presentar una queja al departamento de recursos humanos, sin que exista alguna repercusión en su contra?
7.- ¿En las juntas o asambleas que tiene la empresa, se toma en cuenta su opinión?
8.- ¿Se ha reservado en hablar u opinar acerca de algo que considera importante, por miedo a ser despedido?
9.- ¿Su jefe lo escucha sin interrumpir y con atención?
10.- ¿En su área cuenta con suficiente información para tomar sus propias decisiones?
11.- ¿Esta oportunamente informado de lo que sucede en su área?
12.- ¿Cuenta con la información oportuna de los demás departamentos para poder realizar su trabajo?
13.- ¿La comunicación que tiene con otras áreas es adecuada y suficiente?
14.- ¿La comunicación informal en su área de trabajo tiende a ser positiva?
15.- ¿Los rumores son atendidos de manera oportuna?
16.- ¿Cuándo su jefe directo le informa de una tarea y tiene dudas, le pide nuevamente que le explique?
17.- ¿La empresa organiza actividades sociales y convivios entre los departamentos?
18.- ¿Tiende a participar en convivios con sus compañeros de trabajo?
19.- ¿Procura tener solo la comunicación indispensable en su área de trabajo?
20.- ¿Tiene la posibilidad de expresar sus ideas, convicciones y actitudes en su área de trabajo?
21.- ¿Cuándo tiene una diferencia con algún compañero de área, lo comunica a su jefe directo?
22.- ¿La empresa utiliza una óptima Información oral (reuniones, asambleas, etc.), que tiende a reducir la incertidumbre?

La Motivación

1.- ¿Se le ha solicitado que realice un trabajo inferior a su nivel de competencia o de preparación?
2.- ¿Su trabajo actual le ayuda a lograr objetivos personales?
3.- ¿Las oportunidades de ascenso que tiene en la organización son satisfactorias?
4.- ¿Trabajar para esta empresa le hace sentirse orgulloso?
5.- ¿En esta organización se le trata con dignidad y respeto?
6.- ¿En la empresa se premia aquellos que hacen bien el trabajo?
7.- ¿En su trabajo tiene la oportunidad de hacer cosas que realmente prueben su habilidad?
8.- ¿Puede influir en las decisiones que afectan en su trabajo?
9.- ¿En su área de trabajo se planean actividades con una buena actitud al realizarlas?
10.- ¿El exceso de trabajo, no lo ha hecho sentir tenso, ni cansado?

-
- 11.- ¿Separa los problemas familiares para que no influyan en su rendimiento laboral?
- 12.- ¿Las horas extras en el trabajo son recompensados justamente?
- 13.- ¿El exceso de trabajo es recompensado por la empresa?
- 14.- ¿No ha descuidado la atención de su familia por exceso de trabajo?
- 15.- ¿Siente que se le esta dando un buen trato en su área de trabajo?
- 16.- ¿El exceso de trabajo le ha ocasionado problemas en su salud?
- 17.- ¿Siente que la exigencia en su trabajo es la adecuada?
- 18.- ¿En la empresa la gente más productiva es reconocida y tiene éxito?
- 19.- ¿En su área de trabajo le dan oportunidad de desarrollarse continuamente?
- 20.- ¿Recibe Incentivos monetarios (salario extra, prestaciones, etc.), aparte de su sueldo fijo estipulado por la empresa?
- 21.- ¿En su área de trabajo se les da mejor trato que en otras áreas?
- 22.- ¿Recibe Incentivos no monetarios (reconocimientos, escritos, halagos, adulaciones, etc.), por parte de la empresa?
-

Grupo de Trabajo

-
- 1.- ¿Las personas en su equipo (los que reportan a un mismo jefe) están comprometidos en el logro de sus objetivos?
- 2.- ¿Para realizar su trabajo, requiere del apoyo de un compañero de área?
- 3.- ¿En asuntos de trabajo sus relaciones con personas de otras áreas están claramente definidas?
- 4.- ¿En su equipo de trabajo no hay duplicidad de funciones?
- 5.- ¿La gente de su área se estimula mutuamente al trabajar?
- 6.- ¿En su área suelen presentarse diferencias en el equipo que obstruyen realizar el trabajo?
- 7.- ¿Si tiene problemas con su trabajo puede contar con sus compañeros?
- 8.- ¿Siempre que usted requiere ayuda de otras áreas la obtiene?
- 9.- ¿La comunicación es abierta en su equipo de trabajo?
- 10.- ¿Considera tenerle confianza a su grupo de trabajo para que realice su trabajo?
- 11.- ¿Existen enemistades y/o rivalidades en su equipo de trabajo?
- 12.- ¿Existe discriminación por racismo, creencias religiosas o por genero en su propio grupo de trabajo?
- 13.- ¿Se ha sentido ignorado por su propio grupo de trabajo?
- 14.- ¿Su contribución y apoyo para el logro de los objetivos de su equipo de trabajo es grande?
- 15.- ¿Las decisiones de su equipo de trabajo (los que reportan a un mismo jefe) se toman muy a tiempo?
- 16.- ¿Al suscitarse un problema se responsabiliza todo el equipo de trabajo?
- 17.- ¿Revisan (en su equipo de trabajo) su trabajo buscando ideas que incrementen su efectividad?
- 18.- ¿Socializa fuera de la empresa con su grupo de trabajo?
-
-

19.- ¿En su equipo de trabajo tienen coordinación y asignación de tareas?

Liderazgo

1.- ¿Su jefe inmediato sabe enfrentar los problemas de forma oportuna?

2.- ¿De acuerdo a las actividades que realiza su jefe inmediato le ha generado confianza y respeto?

3.- ¿Considera que su jefe directo tiene la habilidad y la disposición para cumplir con los objetivos que tienen en conjunto?

4.- ¿De acuerdo a las situaciones de estrés su jefe inmediato conserva la calma y serenidad?

5.- ¿Considera que su jefe inmediato procura que todo su personal se encuentren satisfechos, con un ambiente agradable y cómodo en la organización?

6.- ¿Su jefe inmediato demuestra poco interés en el trabajo y en el personal a su cargo?

7.- ¿De acuerdo al cargo que tiene su jefe inmediato, cree que se compromete tanto en el trabajo propio como en el de su personal a cargo?

8.- ¿Su jefe inmediato tiene en equilibrio, tiempo y forma, sus obligaciones y las de su personal a su cargo?

9.- ¿Considera que su jefe inmediato se preocupa mas por el trabajo que en las necesidades del personal a su cargo?

10.- ¿El estilo de su jefe le influye positivamente en el área de trabajo?

11.- ¿Su jefe se interesa por escuchar lo que tiene que decir?

12.- ¿Le puede decir a su jefe cuando esta en desacuerdo con el?

13.- ¿Su jefe inmediato aboga por usted si se presenta un mal entendido?

14.- ¿Cuándo logra un buen resultado o hace algo sobresaliente en su trabajo, su jefe reconoce su aportación?

15.- ¿Cuándo usted comete un error su jefe lo exhibe ante sus demás compañeros?

16.- ¿Si existe un conflicto en el área, el jefe inmediato muestra interés en solucionarlo?

17.- ¿Sus directivos cumplen las reglas, políticas y normas de la empresa?

18.- ¿El jefe directo hace retroalimentación de manera personalizada?

19.- ¿El jefe directo esta capacitando constantemente para cumplir con las expectativas de los directivos?

Encuesta sobre Rotación de Personal

Hoja de Respuestas

A continuación Marque con una "X" la cifra correspondiente a su respuesta. En cada ocasión verifique que concuerde el número del enunciado y el número y el renglón en esta hoja, le sugerimos que se apoye de la hoja 1 para que pueda calificar.

Desarrollo del Recurso Humano

Pregunta	Respuestas				
1.-	1	2	3	4	5
2.-	1	2	3	4	5
3.-	1	2	3	4	5
4.-	1	2	3	4	5
5.-	1	2	3	4	5
6.-	1	2	3	4	5
7.-	1	2	3	4	5
8.-	1	2	3	4	5
9.-	1	2	3	4	5
10.-	1	2	3	4	5
11.-	1	2	3	4	5
12.-	1	2	3	4	5
13.-	1	2	3	4	5
14.-	1	2	3	4	5
15.-	1	2	3	4	5
16.-	1	2	3	4	5
17.-	1	2	3	4	5
18.-	1	2	3	4	5
19.-	1	2	3	4	5
20.-	1	2	3	4	5
21.-	1	2	3	4	5
22.-	1	2	3	4	5

Comunicación

Pregunta	Respuestas				
1.-	1	2	3	4	5
2.-	1	2	3	4	5
3.-	1	2	3	4	5
4.-	1	2	3	4	5
5.-	1	2	3	4	5
6.-	1	2	3	4	5
7.-	1	2	3	4	5
8.-	1	2	3	4	5
9.-	1	2	3	4	5
10.-	1	2	3	4	5
11.-	1	2	3	4	5
12.-	1	2	3	4	5
13.-	1	2	3	4	5
14.-	1	2	3	4	5
15.-	1	2	3	4	5
16.-	1	2	3	4	5
17.-	1	2	3	4	5
18.-	1	2	3	4	5
19.-	1	2	3	4	5
20.-	1	2	3	4	5
21.-	1	2	3	4	5
22.-	1	2	3	4	5

Motivación

Pregunta	Respuestas				
1.-	1	2	3	4	5
2.-	1	2	3	4	5
3.-	1	2	3	4	5
4.-	1	2	3	4	5
5.-	1	2	3	4	5
6.-	1	2	3	4	5
7.-	1	2	3	4	5
8.-	1	2	3	4	5
9.-	1	2	3	4	5
10.-	1	2	3	4	5
11.-	1	2	3	4	5
12.-	1	2	3	4	5
13.-	1	2	3	4	5
14.-	1	2	3	4	5
15.-	1	2	3	4	5
16.-	1	2	3	4	5
17.-	1	2	3	4	5
18.-	1	2	3	4	5
19.-	1	2	3	4	5
20.-	1	2	3	4	5
21.-	1	2	3	4	5
22.-	1	2	3	4	5

Grupos de Trabajo

Pregunta	Respuestas				
1.-	1	2	3	4	5
2.-	1	2	3	4	5
3.-	1	2	3	4	5
4.-	1	2	3	4	5
5.-	1	2	3	4	5
6.-	1	2	3	4	5
7.-	1	2	3	4	5
8.-	1	2	3	4	5
9.-	1	2	3	4	5
10.-	1	2	3	4	5
11.-	1	2	3	4	5
12.-	1	2	3	4	5
13.-	1	2	3	4	5
14.-	1	2	3	4	5
15.-	1	2	3	4	5
16.-	1	2	3	4	5
17.-	1	2	3	4	5
18.-	1	2	3	4	5
19.-	1	2	3	4	5

Liderazgo

Pregunta	Respuestas				
1.-	1	2	3	4	5
2.-	1	2	3	4	5
3.-	1	2	3	4	5
4.-	1	2	3	4	5
5.-	1	2	3	4	5
6.-	1	2	3	4	5
7.-	1	2	3	4	5
8.-	1	2	3	4	5
9.-	1	2	3	4	5
10.-	1	2	3	4	5
11.-	1	2	3	4	5
12.-	1	2	3	4	5
13.-	1	2	3	4	5
14.-	1	2	3	4	5
15.-	1	2	3	4	5
16.-	1	2	3	4	5
17.-	1	2	3	4	5
18.-	1	2	3	4	5
19.-	1	2	3	4	5

Indicadores Estratégicos de Ocupación y Empleo													
Nacional													
Total													
Indicador	2005				2006				2007				2008
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I
1. Población total	103,597,366	103,830,835	104,063,039	104,294,222	104,523,144	104,748,320	104,970,154	105,187,051	105,451,831	105,677,425	105,905,597	106,129,910	106,352,864
2. Población de 14 años y más	73,448,358	73,602,500	73,801,870	74,093,883	74,376,652	74,658,909	74,938,770	75,184,132	75,580,099	75,751,194	76,185,100	76,474,349	76,800,974
Población económicamente activa (PEA)	42,215,661	42,374,306	43,070,310	43,232,383	43,248,664	43,576,476	44,386,913	44,447,032	44,481,850	44,667,303	45,621,685	45,800,021	
Ocupada	40,576,874	40,793,814	41,435,979	41,880,760	41,721,115	42,197,775	42,604,003	42,946,141	42,400,462	42,906,556	42,916,569	44,005,604	43,320,677
Desocupada	1,639,787	1,482,492	1,634,331	1,351,603	1,526,549	1,377,701	1,784,910	1,600,891	1,747,929	1,505,196	1,760,734	1,616,091	1,779,344
Población no económicamente activa (PNEA)	31,232,697	31,329,194	30,871,560	30,861,144	31,018,645	30,899,176	30,549,817	30,717,927	31,339,342	31,577,937	30,852,664	31,708,953	
Disponibles	4,179,411	4,474,768	4,482,066	4,539,985	4,673,176	4,663,189	4,032,243	4,583,003	5,144,706	4,938,396	5,142,926	5,050,193	
No disponible	27,053,286	26,846,426	26,389,494	26,321,159	26,345,669	26,335,987	25,517,574	26,287,001	26,399,406	26,590,528	25,709,738	26,658,760	
3. Población ocupada por:													
3.1 Población en la ocupación	40,576,874	40,793,814	41,435,979	41,880,760	41,721,115	42,197,775	42,604,003	42,946,141	42,400,462	42,906,556	42,916,569	44,005,604	43,320,677
Trabajadores subordinados y remunerados	26,165,241	26,230,272	26,392,940	27,120,983	27,281,436	27,592,042	27,615,799	28,046,498	27,697,223	28,104,010	28,062,029	28,939,966	28,896,115
Asalariados	23,928,938	23,902,118	24,269,999	24,953,130	25,054,757	25,377,844	25,471,837	25,940,263	25,715,368	25,941,504	26,142,459	26,768,376	26,538,284
Con percepciones no salariales	2,236,303	2,328,154	2,183,341	2,167,853	2,226,679	2,214,198	2,143,962	2,108,235	2,181,835	2,162,506	1,919,570	2,171,590	2,160,831
Empleadores	1,890,071	1,908,542	1,916,789	1,951,159	2,010,665	2,057,287	2,107,719	2,090,573	2,112,556	2,161,940	2,144,642	2,190,201	2,126,730
Trabajadores por cuenta propia	9,511,628	9,615,166	9,837,438	9,753,709	9,592,595	9,606,068	9,752,265	9,676,305	9,511,882	9,704,282	9,679,900	9,701,059	9,539,175
Trabajadores no remunerados	3,008,934	3,037,834	3,288,812	3,053,647	2,835,029	2,942,378	3,128,220	3,030,765	2,878,801	2,836,124	3,029,998	3,174,378	2,985,657
No especificado	0	0	0	1,282	1,390	0	0	0	0	0	0	0	0
3.2 Sector de actividad económica	40,576,874	40,793,814	41,435,979	41,880,760	41,721,115	42,197,775	42,604,003	42,946,141	42,400,462	42,906,556	42,916,569	44,005,604	43,320,677
Primario	6,047,361	6,059,822	6,390,391	6,156,527	5,875,619	6,033,001	6,028,532	6,042,851	5,734,735	5,772,419	5,893,512	5,969,489	5,676,086
Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	6,047,361	6,059,822	6,390,391	6,156,527	5,875,619	6,033,001	6,028,532	6,042,851	5,734,735	5,772,419	5,893,512	5,969,489	5,676,086
Secundario	10,445,351	10,405,790	10,537,177	10,620,037	10,690,038	10,803,115	11,041,241	11,002,412	11,062,451	11,033,359	11,039,731	11,160,649	10,921,102
Industria extractiva y de la electricidad	382,162	379,593	346,594	339,197	341,114	350,345	377,000	374,761	366,767	406,300	393,354	375,629	396,361
Industria manufacturera	6,898,953	6,945,111	6,998,934	6,918,433	6,942,184	7,000,308	7,245,806	7,181,533	7,086,602	7,041,268	7,061,890	7,212,679	6,946,831
Construcción	3,164,236	3,181,096	3,291,659	3,362,407	3,406,740	3,462,462	3,415,435	3,446,098	3,609,082	3,585,791	3,584,487	3,572,341	3,587,910
Terciario	23,769,471	24,077,987	24,147,295	24,791,835	24,804,114	25,051,946	25,202,297	25,481,547	25,289,870	25,788,672	26,511,734	26,359,630	
Comercio	7,986,394	8,020,849	8,069,751	8,268,513	8,177,659	8,211,587	8,335,474	8,306,297	8,406,526	8,502,344	8,457,550	8,760,748	8,886,838
Restaurantes y servicios de alojamiento	2,394,458	2,438,316	2,417,099	2,453,351	2,450,375	2,514,943	2,580,585	2,521,338	2,558,440	2,670,578	2,726,848	2,733,136	
Transportes, comunicaciones, correo y almacenamiento	2,016,094	2,018,427	2,091,867	2,146,573	2,117,590	2,222,710	2,163,431	2,183,514	2,143,676	2,133,085	2,061,203	2,124,872	2,108,745
Servicios profesionales, financieros y corporativos	2,159,398	2,221,398	2,202,101	2,266,286	2,329,287	2,365,896	2,431,231	2,381,022	2,402,640	2,530,383	2,594,091	2,644,155	2,654,113
Servicios sociales	3,281,511	3,317,295	3,319,083	3,397,195	3,483,616	3,413,701	3,405,708	3,488,407	3,511,165	3,531,533	3,436,765	3,601,075	3,595,241
Servicios diversos	4,072,479	4,141,177	4,091,132	4,223,513	4,230,568	4,288,174	4,261,295	4,355,480	4,261,741	4,371,889	4,365,898	4,458,998	4,441,465
Gobierno y organismos internacionales	1,859,096	1,920,530	1,956,262	2,036,404	2,005,019	2,034,945	2,023,613	2,045,489	2,005,682	2,048,450	2,151,808	2,175,038	2,140,102
No especificado	313,691	248,215	361,116	312,381	351,344	309,713	331,933	319,331	313,406	312,206	307,060	363,732	393,859
3.3 Nivel de ingresos	40,576,874	40,793,814	41,435,979	41,880,760	41,721,115	42,197,775	42,604,003	42,946,141	42,400,462	42,906,556	42,916,569	44,005,604	43,320,677
Hasta un salario mínimo	5,945,681	6,062,936	6,020,971	5,763,754	5,709,971	5,648,569	5,463,448	5,690,264	5,598,777	5,314,945	5,273,935	5,590,864	5,773,182
Más de 1 hasta 2 salarios mínimos	9,888,832	9,265,593	9,110,542	9,103,934	8,951,052	8,889,986	8,534,934	8,715,293	9,040,533	8,864,306	8,660,334	8,834,225	8,946,629
Más de 2 hasta 3 salarios mínimos	7,794,190	7,821,108	8,011,950	8,330,315	9,281,813	9,344,606	9,484,921	9,718,066	9,120,210	9,283,870	9,258,634	9,263,821	10,137,230
Más de 3 hasta 5 salarios mínimos	7,097,046	7,363,848	7,506,306	7,996,068	7,282,570	7,496,570	7,530,348	7,623,990	7,967,490	8,059,175	8,209,902	7,326,435	
Más de 5 salarios mínimos	4,078,048	4,241,098	4,341,190	4,545,624	4,684,580	4,861,340	5,159,185	5,118,624	4,877,489	5,136,393	5,078,591	5,053,442	5,045,268
No recibe ingresos	3,832,662	3,849,417	4,307,875	3,914,286	3,528,914	3,663,208	4,003,412	3,639,993	3,605,699	3,733,328	3,949,540	4,018,268	3,637,731
No especificado	2,209,055	2,184,784	2,128,545	2,226,799	2,282,715	2,293,498	2,427,755	2,531,862	2,533,764	2,606,405	2,636,360	3,035,082	3,054,202
3.4 Duración de la jornada de trabajo	40,576,874	40,793,814	41,435,979	41,880,760	41,721,115	42,197,775	42,604,003	42,946,141	42,400,462	42,906,556	42,916,569	44,005,604	43,320,677
Ausentes temporales con vínculo laboral	1,633,544	1,015,700	1,066,862	876,257	1,280,213	1,360,773	1,629,728	854,449	1,555,680	1,437,778	1,942,156	816,811	1,921,194
Menos de 15 horas	2,487,466	2,554,396	2,405,778	2,479,634	2,426,135	2,578,296	2,565,322	2,729,652	2,800,916	2,794,035	2,697,561	3,206,515	2,896,215
De 15 a 34 horas	7,291,284	6,940,963	6,538,678	7,062,623	7,102,483	8,157,529	6,765,559	8,038,835	7,841,989	8,218,726	6,910,654	8,025,280	8,215,476
De 35 a 48 horas	17,906,843	18,070,143	18,486,881	18,688,074	18,508,424	17,976,505	18,768,761	18,571,896	18,193,463	18,333,253	19,069,426	18,978,979	18,240,645
Más de 48 horas	11,061,750	12,011,108	12,103,157	12,548,264	12,163,760	11,893,925	12,649,370	12,428,115	11,784,383	11,892,135	12,561,319	12,699,984	11,890,512
No especificado	194,987	199,504	224,823	225,928	240,900	230,747	225,262	223,194	224,031	230,729	235,454	278,035	246,635
3.5 Condición de acceso a las instituciones de salud	40,576,874	40,793,814	41,435,979	41,880,760	41,721,115	42,197,775	42,604,003	42,946,141	42,400,462	42,906,556	42,916,569	44,005,604	43,320,677
Con acceso	14,476,634	14,421,792	14,439,231	14,743,713	14,990,617	14,966,967	15,423,818	15,727,867	15,637,163	15,496,303	15,860,548	15,903,134	15,930,229
Sin acceso	25,853,525	26,119,928	26,742,190	26,886,239	26,471,103	26,969,416	26,917,547	26,857,437	26,769,321	27,158,121	26,979,351	27,830,550	27,130,505
No especificado	245,715	250,094	254,558	250,828	259,395	261,392	264,438	260,841	263,767	251,632	256,670	292,520	286,943

Indicadores Estratégicos de Ocupación y Empleo														
Nacional														
Total														
Indicador	2005				2006				2007				2008	
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	I
3.6 Ámbito y tamaño de la unidad económica	40,575,874	40,791,814	41,435,979	41,880,780	41,721,115	42,197,775	42,604,003	42,846,141	42,400,462	42,906,656	42,916,569	44,003,604	43,320,677	
Ámbito agropecuario	6,047,361	6,059,822	6,390,391	6,156,527	5,875,619	6,033,001	6,028,532	6,042,851	5,734,735	5,772,419	5,893,512	5,969,489	5,676,086	
Ámbito no agropecuario	34,105,359	34,211,369	34,551,382	35,243,332	35,271,810	35,643,208	35,976,149	36,343,095	35,986,675	36,594,076	36,334,208	37,258,872	36,907,927	
Microempresas	16,565,773	16,551,843	16,811,979	17,050,621	17,063,419	17,085,219	17,141,572	17,286,981	17,364,525	17,618,020	17,494,733	17,983,040	17,793,522	
Con establecimiento	8,712,407	8,793,927	8,906,402	8,997,733	9,092,883	9,136,263	9,144,174	9,196,746	9,294,648	9,496,031	9,309,349	9,645,661	9,535,000	
Sin establecimiento	7,853,366	7,757,916	7,905,577	8,052,888	7,970,538	7,948,956	8,269,398	8,099,235	8,069,877	8,121,989	8,185,384	8,337,379	8,258,522	
Pequeños establecimientos	6,063,948	6,166,931	6,212,701	6,319,181	6,257,927	6,399,175	6,427,187	6,547,136	6,418,754	6,434,573	6,401,287	6,649,979	6,571,154	
Medianos establecimientos	4,037,723	4,043,400	4,107,191	4,197,908	4,277,662	4,315,877	4,303,677	4,290,720	4,316,078	4,334,033	4,316,616	4,329,259	4,256,963	
Grandes establecimientos	3,667,682	3,690,100	3,457,527	3,568,175	3,602,694	3,746,750	3,739,694	3,884,752	3,780,874	3,901,102	3,856,328	3,901,138	3,950,347	
Gobierno	1,859,096	1,920,530	1,956,262	2,036,404	2,005,019	2,034,945	2,023,614	2,045,489	2,005,682	2,048,450	2,151,808	2,175,038	2,140,102	
Otros	1,911,137	1,928,565	2,005,722	2,073,043	2,064,889	2,061,242	2,069,406	2,119,017	2,100,762	2,167,898	2,113,436	2,220,418	2,196,839	
No especificado	423,154	520,623	494,206	480,921	573,986	521,566	599,322	620,195	679,052	630,161	688,849	777,243	736,664	
3.7 Distribución por tipo de unidad económica	40,575,874	40,791,814	41,435,979	41,880,780	41,721,115	42,197,775	42,604,003	42,846,141	42,400,462	42,906,656	42,916,569	44,003,604	43,320,677	
Empresas y negocios	20,407,345	20,343,348	20,383,753	20,617,127	21,005,962	21,404,494	21,691,167	21,813,344	21,654,302	21,536,645	21,506,962	22,005,408	21,905,406	
Empresas constituidas en sociedad y corporaciones	9,465,533	9,483,419	9,401,536	9,503,416	9,576,138	9,898,433	10,080,574	10,095,457	9,922,770	9,956,705	10,015,103	10,125,070	9,983,406	
Negocios no constituidos en sociedad	10,941,812	10,860,929	10,982,217	11,113,711	11,429,824	11,506,351	11,610,593	11,757,887	11,731,532	11,579,940	11,491,849	11,880,338	11,822,000	
Instituciones	5,468,421	5,554,190	5,559,656	5,755,442	5,848,788	5,793,888	5,772,712	5,916,177	5,864,460	5,991,773	5,973,356	6,133,553	6,099,890	
Privadas*	702,361	678,545	659,247	728,892	784,773	776,117	739,491	786,206	766,184	806,163	771,048	829,766	847,749	
Públicas	4,766,060	4,875,645	4,900,409	5,026,550	5,064,015	5,017,771	5,033,221	5,129,971	5,098,276	5,185,610	5,202,308	5,303,787	5,252,141	
Administradas por los gobiernos	4,541,433	4,642,830	4,639,039	4,753,146	4,799,494	4,739,980	4,738,088	4,826,569	4,790,624	4,857,703	4,880,783	4,976,859	4,925,683	
No administradas por los gobiernos*	224,627	232,815	261,370	273,404	264,521	278,919	295,133	303,402	307,652	327,907	321,525	326,928	326,458	
Sector de los hogares	14,370,247	14,634,031	15,132,242	15,194,591	14,590,219	14,689,034	14,900,362	14,700,871	14,555,373	15,057,730	15,119,704	15,495,164	15,048,056	
Sector informal	11,349,499	11,485,457	11,806,194	11,906,604	11,526,049	11,485,621	11,400,803	11,430,691	11,394,870	11,641,641	11,529,687	12,005,795	11,897,100	
Trabajo doméstico remunerado	1,613,521	1,693,505	1,652,160	1,761,154	1,718,062	1,765,848	1,741,474	1,805,276	1,790,060	1,858,309	1,812,809	1,864,716	1,845,028	
Agricultura de autosubsistencia	1,407,227	1,475,069	1,871,888	1,526,833	1,265,108	1,447,365	1,658,085	1,590,904	1,370,443	1,557,780	1,777,088	1,624,653	1,315,929	
Situaciones de carácter especial y no especificadas*	329,861	259,245	360,328	313,620	357,146	310,359	333,762	325,749	326,327	320,508	316,557	371,479	367,325	
4. Trabajadores subordinados y remunerados por:														
4.1 Sector de actividad económica	28,165,241	28,230,272	28,392,940	27,120,983	27,281,438	27,592,042	27,615,709	28,048,498	27,897,223	28,104,010	28,093,029	28,939,966	28,699,115	
Primario	2,107,927	2,086,255	2,027,204	2,169,663	2,139,752	2,238,402	2,016,232	2,136,975	2,143,532	2,038,881	1,942,088	2,112,763	2,109,802	
Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	2,107,927	2,086,255	2,027,204	2,169,663	2,139,752	2,238,402	2,016,232	2,136,975	2,143,532	2,038,881	1,942,088	2,112,763	2,109,802	
Secundario	7,812,190	7,718,541	7,811,691	7,916,187	7,929,890	8,019,375	8,271,197	8,273,884	8,290,655	8,343,102	8,370,027	8,449,553	8,288,090	
Industria extractiva y de la electricidad	363,923	360,157	331,147	328,163	331,906	339,520	370,331	367,298	355,489	396,984	385,978	365,751	376,718	
Industria manufacturera	5,277,765	5,170,713	5,204,763	5,228,814	5,211,913	5,264,218	5,441,760	5,392,472	5,321,616	5,365,991	5,392,112	5,459,464	5,315,117	
Construcción	2,170,502	2,187,671	2,275,781	2,359,210	2,396,061	2,415,637	2,469,106	2,514,114	2,613,550	2,580,127	2,604,937	2,624,338	2,606,265	
Terciario	15,969,983	16,205,887	16,344,506	16,762,662	16,906,287	17,052,129	17,052,660	17,368,731	17,190,413	17,441,362	17,476,256	18,072,539	17,967,014	
Comercio	3,755,522	3,756,016	3,740,359	3,881,170	3,908,951	3,912,498	3,932,743	4,027,178	3,918,807	3,935,619	3,967,272	4,153,608	4,096,959	
Restaurantes y servicios de alojamiento	1,340,099	1,358,601	1,369,774	1,362,739	1,376,339	1,427,616	1,472,942	1,437,571	1,439,549	1,481,638	1,482,928	1,537,323	1,510,060	
Transportes, comunicaciones, correo y almacenamiento	1,513,866	1,543,154	1,595,689	1,623,442	1,586,233	1,683,695	1,646,814	1,677,762	1,674,050	1,681,459	1,625,321	1,681,935	1,683,165	
Servicios profesionales, financieros y corporativos	1,566,809	1,581,135	1,589,931	1,638,232	1,712,276	1,748,317	1,783,623	1,778,177	1,788,607	1,841,576	1,884,615	1,967,986	1,955,639	
Servicios sociales	3,051,436	3,080,444	3,082,355	3,163,220	3,250,786	3,143,847	3,148,440	3,200,560	3,268,885	3,264,785	3,185,160	3,305,611	3,320,570	
Servicios diversos	2,888,037	2,975,851	2,920,331	3,069,194	3,027,111	3,115,277	3,062,935	3,175,652	3,107,267	3,200,603	3,192,515	3,265,988	3,273,968	
Gobierno y organismos internacionales	1,850,214	1,911,686	1,946,067	2,024,665	1,994,741	2,020,879	2,005,163	2,031,831	1,993,248	2,035,282	2,138,445	2,160,088	2,127,053	
No especificado	275,141	219,589	309,539	272,471	305,517	282,136	275,101	278,908	272,623	280,665	270,659	305,111	324,209	
4.2 Nivel de ingresos	26,165,241	26,230,272	26,392,940	27,120,983	27,281,438	27,592,042	27,615,709	28,048,498	27,897,223	28,104,010	28,093,029	28,939,966	28,699,115	
Hasta un salario mínimo	2,884,863	2,854,004	2,776,544	2,707,713	2,553,967	2,540,830	2,382,575	2,527,451	2,585,879	2,355,143	2,351,386	2,583,758	2,377,297	
Más de 1 hasta 2 salarios mínimos	7,497,559	7,153,383	6,972,516	6,923,506	6,884,905	6,846,953	6,503,175	6,575,029	6,886,532	6,890,594	6,573,590	6,766,916	6,779,897	
Más de 2 hasta 3 salarios mínimos	6,375,446	6,482,800	6,657,630	6,946,036	7,620,947	7,711,601	7,855,099	7,705,476	7,528,043	7,681,691	7,687,466	7,710,645	8,343,166	
Más de 3 hasta 5 salarios mínimos	5,237,015	5,483,241	5,673,894	6,003,073	5,548,662	5,691,975	5,765,037	5,939,034	5,855,315	6,177,524	6,279,248	6,370,330	5,716,574	
Más de 5 salarios mínimos	2,825,548	2,962,672	3,007,803	3,170,883	3,270,056	3,370,987	3,623,863	3,639,899	3,450,883	3,592,748	3,663,653	3,578,550	3,536,626	
No especificado	1,344,810	1,308,112	1,302,553	1,369,772	1,423,089	1,423,696	1,483,050	1,611,609	1,590,571	1,616,310	1,626,696	1,929,767	1,944,555	
4.3 Duración de la jornada de trabajo	26,165,241	26,230,272	26,392,940	27,120,983	27,281,438	27,592,042	27,615,709	28,048,498	27,897,223	28,104,010	28,093,029	28,939,966	28,699,115	
Ausentes temporales con vínculo laboral	1,110,957	646,290	1,296,982	542,490	919,157	984,155	1,264,082	570,557	1,168,477	995,251	1,209,979	539,953	1,456,907	
Menos de 15 horas	946,690	885,559	795,706	853,804	830,035	879,490	844,911	920,803	989,893	948,902	894,013	1,133,222	1,014,487	
De 15 a 34 horas	3,941,574	3,689,390	3,281,555	3,810,567	3,836,331	4,634,017	3,336,92,9							

Indicadores Estratégicos de Ocupación y Empleo Nacional													
Total													
Indicador	2005				2006				2007				2008
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I
4.4 Condición de acceso a las instituciones de salud	26.165.241	26.230.272	26.392.940	27.120.983	27.281.436	27.592.042	27.615.799	28.048.498	27.897.223	28.104.010	28.062.029	28.939.966	28.099.115
Con acceso	14.276.767	14.229.033	14.271.767	14.566.833	14.815.180	14.792.651	15.239.384	15.950.875	15.478.391	15.441.371	15.619.711	15.849.080	15.858.174
Sin acceso	11.660.847	11.772.704	11.890.565	12.324.311	12.229.634	12.570.639	12.137.894	12.247.475	12.712.849	12.426.624	12.199.783	12.823.149	12.573.157
No especificado	227.627	223.065	220.608	229.839	236.613	238.752	238.521	240.148	245.983	236.015	242.535	267.757	267.764
4.5 Prestaciones laborales (sin considerar el acceso a las instituciones de salud)	26.465.241	26.230.272	26.392.940	27.120.983	27.281.436	27.592.042	27.615.799	28.048.498	27.897.223	28.104.010	28.062.029	28.939.966	28.099.115
Con prestaciones	15.847.721	15.440.808	15.355.407	15.801.150	16.472.729	16.218.762	17.210.571	17.254.826	17.506.871	17.308.333	17.201.598	17.633.553	18.046.897
Sin prestaciones	10.197.836	10.641.077	10.847.325	11.105.545	10.668.558	11.245.640	10.165.302	10.228.432	10.642.187	10.655.539	11.033.628	10.504.052	10.504.052
No especificado	122.684	148.387	190.208	214.288	140.149	127.640	239.926	245.231	161.920	153.520	204.892	270.785	148.366
4.6 Disponibilidad de contrato escrito	26.165.241	26.230.272	26.392.940	27.120.983	27.281.436	27.592.042	27.615.799	28.048.498	27.897.223	28.104.010	28.062.029	28.939.966	28.099.115
Con contrato escrito	13.231.869	13.236.918	13.301.367	13.699.671	13.889.034	13.939.629	14.516.813	14.946.442	14.940.703	14.615.932	15.026.252	15.354.411	15.454.034
Temporal	2.377.372	2.235.510	2.278.805	2.330.075	2.392.888	2.345.740	2.439.120	2.502.905	2.418.918	2.516.057	2.476.537	2.535.979	2.396.353
De base, planta o por tiempo indefinido	10.777.067	10.938.411	10.969.442	11.315.411	11.483.948	11.594.872	11.992.842	12.368.297	12.444.356	12.485.563	12.740.225	12.996.156	12.996.156
Contrato de tipo no especificado	84.430	61.997	53.120	54.185	42.388	47.017	84.869	75.240	77.387	41.519	64.152	77.207	61.525
Sin contrato escrito	12.699.051	12.772.742	12.837.142	13.196.350	13.131.908	13.431.617	12.810.306	12.848.579	12.708.375	13.259.870	12.799.568	13.312.988	12.993.386
No especificado	234.321	220.612	254.431	224.962	280.484	220.736	288.690	253.477	248.145	228.208	236.209	272.597	251.695
5. Trabajadores subordinados y remunerados no agropecuarios por:													
5.1 Tamaño de la unidad económica	24.057.314	24.144.017	24.955.726	24.951.320	25.141.684	25.353.640	25.599.557	25.911.593	25.753.691	26.065.129	26.119.941	26.827.203	26.589.313
Microempresas	6.462.047	6.395.691	6.571.680	6.714.610	6.757.521	6.871.562	6.865.152	6.837.700	6.865.938	6.994.800	7.009.394	7.254.394	7.192.465
Sin establecimiento	2.658.270	2.681.287	2.732.802	2.785.387	2.775.517	2.804.168	2.774.545	2.887.369	2.878.098	2.937.005	2.950.265	2.981.450	3.012.376
Con establecimiento	3.823.777	3.714.604	3.838.878	3.929.223	3.982.004	3.867.394	4.090.607	3.950.331	3.987.840	4.047.795	4.059.129	4.272.934	4.140.089
Pequeños establecimientos	5.755.998	5.806.190	5.872.262	5.989.816	5.971.308	6.094.720	6.123.833	6.220.703	6.123.740	6.104.396	6.086.203	6.307.035	6.261.411
Medianos establecimientos	4.016.882	4.022.789	4.095.113	4.157.729	4.245.194	4.283.670	4.267.934	4.260.069	4.276.551	4.292.962	4.282.468	4.288.105	4.228.876
Grandes establecimientos	3.661.070	3.593.485	3.448.984	3.558.045	3.585.110	3.730.785	3.726.790	3.867.205	3.765.674	3.892.538	3.843.964	3.887.311	3.934.696
Gobierno	1.850.214	1.911.686	1.946.067	2.024.665	1.994.741	2.020.879	2.051.163	2.031.831	1.993.248	2.035.282	2.138.445	2.160.088	2.127.053
Otros	1.875.460	1.900.599	1.954.739	2.033.226	2.019.062	2.033.665	2.014.420	2.078.890	2.059.979	2.136.357	2.078.049	2.163.351	2.156.478
No especificado	415.643	511.397	486.891	473.229	588.148	518.359	598.275	615.105	668.561	618.984	681.418	766.929	728.334
6. Población subocupada por:													
6.1 Condición de búsqueda de trabajo adicional	3.596.389	3.070.109	3.018.929	2.682.255	2.576.166	2.530.001	3.491.917	3.008.027	3.266.960	2.981.288	2.972.455	3.141.516	2.975.966
Con condición de búsqueda de trabajo adicional	384.605	340.610	352.442	291.285	284.999	287.169	386.266	321.428	351.025	334.808	300.301	336.724	333.517
Sin condición de búsqueda de trabajo adicional	3.211.784	2.729.499	2.666.487	2.370.970	2.291.167	2.242.832	3.098.651	2.686.599	2.915.935	2.646.480	2.672.154	2.804.792	2.542.449
6.2 Nivel de instrucción	3.596.389	3.070.109	3.018.929	2.682.255	2.576.166	2.530.001	3.491.917	3.008.027	3.266.960	2.981.288	2.972.455	3.141.516	2.975.966
Primaria incompleta	944.422	737.713	749.454	665.121	668.213	671.434	801.150	736.323	819.918	663.519	708.917	737.916	620.400
Primaria completa	930.028	777.607	807.659	701.869	651.678	658.206	893.135	764.427	839.547	753.387	769.087	835.728	769.882
Secundaria completa	1.029.534	925.901	892.795	769.903	743.121	717.114	1.078.125	895.699	939.209	918.921	913.494	963.908	908.547
Medio superior y superior	686.233	627.576	587.746	520.586	510.001	482.512	717.872	608.914	667.258	644.289	579.531	602.727	576.248
No especificado	61.721	1.312	1.275	4.768	3.153	735	1.635	2.664	1.028	1.172	1.424	1.237	889
6.3 Posición en la ocupación	3.596.389	3.070.109	3.018.929	2.682.255	2.576.166	2.530.001	3.491.917	3.008.027	3.266.960	2.981.288	2.972.455	3.141.516	2.975.966
Trabajadores subordinados y remunerados	1.827.843	1.567.818	1.508.446	1.326.512	1.272.067	1.254.549	1.791.364	1.561.417	1.680.964	1.488.484	1.474.079	1.604.097	1.481.549
Asalariados	1.515.424	1.276.612	1.240.783	1.087.483	1.056.779	1.035.940	1.481.405	1.307.483	1.358.410	1.252.679	1.254.167	1.325.600	1.255.772
Con percepciones no salariales	312.419	285.206	267.663	239.029	215.288	218.609	309.959	253.934	302.554	236.905	219.912	278.497	225.772
Empleadores	184.949	153.690	155.138	142.178	128.228	120.637	185.401	137.115	164.240	172.152	183.420	159.483	164.401
Trabajadores por cuenta propia	1.312.241	1.137.894	1.119.550	994.511	1.002.732	967.520	1.262.803	1.124.629	1.208.198	1.133.883	1.117.014	1.158.209	1.022.021
Trabajadores no remunerados	271.356	216.637	235.795	199.054	173.138	187.256	252.349	184.866	233.598	185.769	217.942	219.727	207.995
No especificado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6.4 Sector de actividad económica	3.596.389	3.070.109	3.018.929	2.682.255	2.576.166	2.530.001	3.491.917	3.008.027	3.266.960	2.981.288	2.972.455	3.141.516	2.975.966
Primario	768.882	556.092	532.370	505.032	496.698	518.249	571.977	528.683	590.839	435.628	500.715	533.924	421.544
Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	768.882	556.092	532.370	505.032	496.698	518.249	571.977	528.683	590.839	435.628	500.715	533.924	421.544
Secundario	918.709	829.337	824.839	683.445	657.114	669.529	945.546	808.322	878.629	822.843	803.833	834.019	803.598
Industria extractiva y de la electricidad	14.612	6.839	12.581	7.588	6.439	10.864	7.475	6.032	9.174	9.853	11.917	5.688	10.020
Industria manufacturera	466.026	403.195	448.032	361.155	312.260	332.826	528.810	428.732	463.654	419.641	429.101	433.882	409.427
Construcción	438.071	417.503	364.226	314.732	338.745	325.839	411.261	373.558	405.801	403.349	362.815	384.449	384.151
Terciario	1.887.920	1.675.951	1.634.183	1.460.921	1.402.700	1.362.810	1.952.178	1.653.796	1.777.801	1.700.470	1.648.354	1.754.562	1.629.498
Comercio	668.486	572.079	593.502	541.181	482.265	451.831	709.080	606.625	638.506	633.527	625.189	643.935	597.074
Restaurantes y servicios de alojamiento	213.750	182.145	176.237	156.505	145.369	131.793	202.093	170.990	194.971	184.827	182.563	191.961	180.480
Transportes, comunicaciones, correo y alojamiento	192.490	154.345	144.001	144.616	134.521	121.123	194.093	149.799	189.828	154.281	159.054	165.304	151.637
Servicios profesionales, financieros y corporativos	180.064	146.409	146.393	129.215	139.216	172.612	161.530	161.227	164.099	128.864	158.593	162.060	162.060
Servicios sociales	143.239	130.219	114.440	106.243	94.729	110.093	140.808	116.223	118.533	118.234	116.933	118.951	129.025
Gobierno	437.563	419.645	340.038	363.876	342.765	342.765	476.352	393.647	416.133	390.838	380.968	420.497	377.319
Gobierno	52.238	53.761	39.965	43.123	42.704	40.356	55.160	43.982	58.643	54.664	54.783	52.321	41.913
No especificado	20.878	7.895	27.537	12.857	19.354	12.413	24.216	17.226	19.651	12.147	19.553	19.011	21.326

Indicadores Estratégicos de Ocupación y Empleo													
Nacional													
Total													
Indicador	2005				2006				2007				2008
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I
7. Población desocupada	1,639,787	1,482,492	1,634,331	1,351,603	1,528,549	1,377,701	1,784,910	1,000,891	1,747,929	1,505,198	1,750,734	1,616,081	1,779,344
Con experiencia	1,421,580	1,299,372	1,377,478	1,174,757	1,322,983	1,200,276	1,553,265	1,412,180	1,567,792	1,331,116	1,522,209	1,455,928	1,613,183
Pérdido o terminó su empleo anterior	680,525	642,941	638,912	574,986	670,579	560,181	670,956	634,897	705,886	630,131	659,661	636,327	702,210
Inactivista con el empleo anterior	584,021	534,004	605,406	494,000	529,580	532,987	740,545	634,808	689,746	586,198	725,653	684,605	719,591
Dejó o cerró un negocio propio	71,307	64,931	76,145	62,534	68,043	54,944	146,764	142,475	172,160	61,689	66,475	59,983	92,714
Otro	85,727	57,496	55,015	43,227	54,491	52,164	0	0	0	53,100	71,420	75,013	98,668
Sin experiencia	218,207	183,120	256,853	176,846	205,556	177,425	226,645	188,711	180,137	174,080	228,525	160,153	166,161
7.1 Por nivel de instrucción	1,639,787	1,482,492	1,634,331	1,351,603	1,528,549	1,377,701	1,784,910	1,000,891	1,747,929	1,505,198	1,750,734	1,616,081	1,779,344
Primaria incompleta	188,682	166,039	198,808	148,760	172,316	151,730	189,671	175,502	174,555	132,525	156,144	139,411	162,489
Primaria completa	360,597	290,681	326,607	285,591	292,163	279,452	345,279	309,984	321,890	307,865	329,943	331,010	365,764
Secundaria completa	577,821	554,933	622,692	485,746	566,463	509,294	664,767	596,148	652,178	551,612	676,170	593,968	684,064
Medio superior y superior	512,474	470,352	483,340	430,899	496,760	436,243	584,966	519,030	598,960	513,309	588,377	551,257	586,921
No especificado	213	487	884	607	847	982	227	227	346	56	100	435	86
8. Población no económicamente activa	31,232,697	31,328,194	30,731,560	30,861,144	31,018,845	30,999,176	30,549,817	30,717,100	31,431,707	31,339,342	31,517,797	30,852,664	31,708,953
Disponibles para trabajar que han desistido de buscar empleo	4,179,411	4,474,768	4,482,066	4,539,985	4,673,176	4,663,189	5,032,243	4,833,003	5,144,706	4,939,196	4,927,269	5,142,926	5,050,193
Disponibles para trabajar que no buscan empleo por considerar que no tienen posibilidades	100,757	121,787	121,255	102,761	107,773	95,873	111,124	111,950	86,509	89,410	103,499	123,096	102,941
No disponible	4,078,654	4,355,981	4,360,811	4,437,224	4,585,903	4,567,316	4,921,119	4,821,053	5,058,197	4,840,526	4,823,770	5,013,830	4,947,252
Con interés para trabajar, pero bajo un contexto que les impide hacerlo ¹	27,063,036	26,849,426	26,249,484	26,321,159	26,345,669	26,335,987	25,517,574	25,784,097	26,287,001	26,399,406	26,590,528	25,709,738	26,686,760
Sin interés para trabajar por atender otras obligaciones	3,793,703	3,259,494	3,019,281	2,829,084	2,712,193	2,621,576	2,865,246	2,900,900	2,845,953	2,797,597	2,686,796	2,791,102	2,893,699
Con impedimentos físicos para trabajar	20,572,534	20,909,885	20,704,106	21,029,103	20,972,375	21,240,204	20,107,030	20,467,502	20,665,847	20,940,482	21,208,514	20,284,647	21,108,449
Otros	599,927	536,714	546,893	533,431	489,658	466,727	466,293	444,242	434,779	426,342	440,089	413,747	394,568
9. Promedios y medianas	2,147,122	2,143,333	1,979,214	1,929,541	2,171,243	2,007,480	2,079,005	1,971,453	2,340,422	2,234,975	2,255,129	2,220,242	2,572,044
Edad de la población económicamente activa													
Promedio	36.9	37.1	37.0	37.1	37.2	37.2	37.1	37.2	37.3	37.3	37.3	37.3	37.4
Mediana	35.0	35.0	35.0	35.0	36.0	36.0	35.0	36.0	36.0	36.0	36.0	36.0	36.0
Años de escolaridad de la población económicamente activa													
Promedio	8.6	8.6	8.6	8.6	8.7	8.7	8.8	8.8	8.9	8.9	8.9	8.9	9.0
Mediana	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0
Horas trabajadas a la semana por la población ocupada													
Promedio	42.7	43.3	43.7	43.5	43.3	42.7	43.6	42.8	42.4	42.4	43.4	42.5	42.2
Mediana	45.0	45.0	45.0	45.0	45.0	45.0	45.0	45.0	45.0	45.0	45.0	45.0	45.0
Ingreso (pesos) por hora trabajada de la población ocupada													
Promedio	24.7	24.3	24.5	25.1	25.7	26.5	26.3	27.2	28.0	28.5	27.6	28.2	29.4
Mediana	16.6	16.7	16.7	16.7	17.1	17.8	17.6	18.2	18.8	19.2	18.8	18.9	19.9
Empleadores													
Promedio	52.3	46.9	51.3	48.8	51.6	49.5	54.5	52.7	54.4	53.5	53.1	51.9	55.1
Mediana	29.1	29.1	28.6	30.3	30.3	30.3	31.0	30.6	31.3	33.3	32.5	31.2	33.3
Cuenta propia													
Promedio	21.4	21.0	21.7	21.5	22.5	23.4	23.3	24.2	24.3	25.5	25.4	25.8	27.1
Mediana	13.3	13.6	13.3	14.0	14.3	15.0	15.0	15.2	15.5	16.2	16.0	16.6	16.7
Cuenta propia en actividades no calificadas													
Promedio	19.2	18.8	19.4	19.5	20.1	21.3	21.1	21.5	22.1	22.7	22.8	23.0	23.7
Mediana	12.5	12.5	12.5	13.2	13.3	14.3	14.3	14.5	15.0	15.0	15.0	15.5	16.6
Trabajadores subordinados y remunerados asalariados													
Promedio	23.8	24.0	23.7	24.8	25.1	26.0	25.4	26.5	27.1	27.8	26.6	27.4	28.5
Mediana	16.7	16.7	16.7	17.0	17.5	18.0	17.8	18.6	18.8	19.4	18.8	19.4	20.0
Trabajadores subordinados y remunerados con percepciones no salariales ¹													
Promedio	25.8	23.2	24.2	23.2	24.9	25.1	26.5	26.1	32.0	26.9	26.9	26.1	27.7
Mediana	15.5	15.9	16.7	16.7	16.7	17.4	17.9	18.2	18.0	18.8	18.2	18.0	18.7

Indicadores Estratégicos de Ocupación y Empleo													
Aguascalientes													
Total													
Indicador	2005				2006				2007				2008
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I
1. Población total	1,062,651	1,067,481	1,072,179	1,076,801	1,081,495	1,086,094	1,090,709	1,095,208	1,099,476	1,104,070	1,108,631	1,113,125	1,117,594
2. Población de 14 años y más	724,287	735,993	740,412	746,679	753,727	757,906	755,522	761,592	769,086	776,118	770,991	779,598	788,618
Población económicamente activa (PEA)	402,274	414,350	416,015	424,926	423,762	422,537	431,522	445,194	443,964	441,644	447,220	457,809	451,446
Ocupada	383,566	392,497	393,477	406,782	402,738	404,254	410,928	427,281	419,082	425,211	423,937	434,401	425,958
Desocupada	18,708	19,853	20,537	18,144	21,024	18,283	20,594	17,913	24,882	32,647	32,383	23,408	25,488
Población no económicamente activa (PNEA)	322,013	319,643	324,397	321,753	329,965	334,769	324,000	316,398	325,122	326,474	323,771	321,769	337,172
Disponible	31,955	34,292	38,754	38,850	37,847	38,692	67,308	60,489	57,173	56,666	57,815	62,272	65,513
No disponible	290,058	285,351	285,643	282,903	292,118	296,077	256,692	255,909	267,949	265,808	265,966	259,517	271,659
3. Población ocupada por:													
3.1. Posición en la ocupación	383,566	392,497	393,477	406,782	402,738	404,254	410,928	427,281	419,082	425,211	423,937	434,401	425,958
Trabajadores subordinados y remunerados	285,122	292,837	288,095	305,848	302,560	301,404	311,361	321,746	309,687	315,600	317,671	320,962	317,438
Asalariados	270,504	278,619	275,053	291,216	292,639	290,461	298,416	310,105	297,096	306,156	307,895	310,671	307,796
Con percepciones no salariales ¹	14,618	14,218	13,042	14,632	9,921	10,943	12,945	11,641	12,591	9,444	9,776	10,311	9,642
Empleadores	18,274	19,333	20,703	21,300	19,689	21,898	22,831	20,262	21,230	25,525	20,786	23,527	25,806
Trabajadores por cuenta propia	64,387	66,538	69,194	64,429	65,086	63,928	62,344	67,426	66,756	67,841	69,129	68,525	66,272
Trabajadores no remunerados	15,783	13,789	15,485	15,157	15,403	17,024	14,392	17,847	21,409	16,245	16,351	21,367	16,442
No especificado	0	0	0	48	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.2. Sector de actividad económica	383,566	392,497	393,477	406,782	402,738	404,254	410,928	427,281	419,082	425,211	423,937	434,401	425,958
Primario	26,324	29,369	29,993	29,919	26,301	28,346	27,696	28,573	24,503	26,961	27,376	27,172	24,130
Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	26,324	29,369	29,993	29,919	26,301	28,346	27,696	28,573	24,503	26,961	27,376	27,172	24,130
Secundario	120,215	119,230	119,654	120,547	117,624	119,300	127,487	132,147	132,659	133,160	131,783	134,667	130,806
Industria extractiva y de la electricidad	1,767	1,831	2,118	1,955	1,957	992	2,124	2,180	1,989	1,971	2,541	1,653	2,207
Industria manufacturera	82,474	83,905	80,937	85,222	83,087	83,331	87,882	91,999	89,320	90,916	90,815	94,333	91,871
Construcción	35,974	32,494	36,599	33,370	32,580	34,977	37,461	37,968	41,350	40,273	38,427	38,681	36,728
Terciario	236,233	244,573	242,611	255,421	258,281	255,866	255,472	265,779	261,199	264,845	264,065	271,910	270,713
Comercio	74,214	79,416	77,851	80,374	83,603	85,388	85,365	91,953	88,744	84,160	83,461	87,374	82,201
Restaurantes y servicios de alojamiento	21,902	22,510	20,472	23,285	24,534	22,029	21,625	23,507	24,744	27,411	26,333	29,714	29,118
Transportes, comunicaciones, correo y almacenamiento	18,751	19,115	20,223	20,428	19,458	19,417	18,793	18,742	18,537	19,565	19,467	17,450	16,915
Servicios profesionales, financieros y corporativos	20,974	21,959	22,558	23,666	22,143	22,086	22,223	23,526	23,798	26,473	28,369	29,071	28,436
Servicios sociales	35,565	39,024	39,393	41,911	41,065	39,701	38,219	39,312	38,569	39,205	39,275	39,954	43,128
Servicios diversos	38,225	35,707	37,305	38,250	39,329	38,493	39,755	37,816	37,490	37,685	40,176	38,480	41,818
Gobierno y organismos internacionales	26,602	26,842	24,809	27,507	28,149	28,682	29,492	30,923	29,317	28,346	27,324	29,867	29,097
No especificado	794	325	1,219	895	532	782	293	762	721	245	373	652	309
3.3. Nivel de ingresos	383,566	392,497	393,477	406,782	402,738	404,254	410,928	427,281	419,082	425,211	423,937	434,401	425,958
Hasta un salario mínimo	29,540	29,112	30,771	32,705	32,755	28,320	28,122	35,867	30,821	33,258	26,402	31,064	27,957
Más de 1 hasta 2 salarios mínimos	95,367	96,139	80,944	82,632	87,327	73,203	73,044	76,125	78,105	73,970	74,663	74,368	69,418
Más de 2 hasta 3 salarios mínimos	79,694	85,768	88,221	91,386	99,451	96,688	107,109	105,588	100,465	97,589	94,290	94,649	110,404
Más de 3 hasta 5 salarios mínimos	70,976	77,753	79,606	90,556	76,925	79,692	79,650	81,084	77,451	83,595	88,239	93,025	75,280
Más de 5 salarios mínimos	38,411	41,262	46,152	40,922	39,817	42,658	48,051	43,789	42,922	45,121	42,623	47,604	45,987
No recibe ingresos ²	16,824	14,950	18,264	16,110	15,668	17,870	15,220	19,334	21,693	16,814	16,714	22,214	16,566
No especificado	52,754	47,513	49,519	52,471	50,795	65,823	59,732	65,494	67,625	74,864	81,006	71,457	80,346
3.4. Duración de la jornada de trabajo	383,566	392,497	393,477	406,782	402,738	404,254	410,928	427,281	419,082	425,211	423,937	434,401	425,958
Asueros temporales con vínculo laboral	12,717	11,325	13,952	6,168	13,135	11,891	15,040	6,356	13,375	9,773	12,641	5,515	13,549
Menos de 15 horas	16,735	16,795	18,868	16,848	15,590	18,709	17,502	23,099	19,379	19,437	17,356	20,171	20,112
De 15 a 34 horas	64,755	54,331	51,317	61,355	62,486	74,308	57,569	76,855	70,979	79,035	61,057	74,896	81,358
De 35 a 48 horas	153,671	171,133	161,042	169,143	162,347	158,497	171,497	176,053	178,689	176,305	181,460	185,301	177,576
Más de 48 horas	135,519	139,395	148,134	152,746	148,648	140,047	147,921	143,998	135,770	139,392	150,665	146,981	131,694
No especificado	169	138	164	502	532	802	1,399	920	890	1,269	758	1,537	1,669

Indicadores Estratégicos de Ocupación y Empleo																	
Aguascalientes																	
Total																	
Indicador	2005					2006					2007					2008	
	I	II	III	IV		I	II	III	IV		I	II	III	IV	I		
3.5 Condición de acceso a las instituciones de salud ³	383,566	392,497	393,477	406,702	402,738	404,254	410,928	427,281	419,082	425,211	423,937	434,401	425,958				
	189,167	192,824	189,974	192,686	194,358	189,138	199,611	206,995	201,914	200,926	204,063	202,265	200,588				
	192,176	198,759	200,724	210,972	206,724	213,993	209,012	216,823	214,447	222,456	218,187	230,193	223,555				
	2,223	914	2,779	3,124	1,656	1,123	2,305	3,463	2,721	1,829	1,687	1,943	1,815				
3.6 Ámbito y tamaño de la unidad económica	383,566	392,497	393,477	406,702	402,738	404,254	410,928	427,281	419,082	425,211	423,937	434,401	425,958				
	26,324	29,369	29,993	29,919	26,301	28,346	27,686	28,573	24,503	26,961	27,376	27,172	24,130				
	348,917	345,509	341,435	359,151	349,668	353,015	354,402	365,399	357,926	359,896	352,979	368,175	358,965				
	151,717	153,706	152,749	158,548	153,811	157,154	160,880	160,683	164,294	165,296	164,117	173,018	172,285				
	71,245	67,343	68,491	69,271	65,635	67,495	71,862	71,241	76,709	77,736	73,019	74,493	76,982				
	80,472	86,363	84,258	89,277	88,176	89,659	89,018	89,442	87,585	87,585	91,098	98,525	95,303				
	68,744	64,126	66,141	70,230	69,007	68,338	64,346	67,950	68,977	72,034	64,825	73,292	64,261				
	42,362	40,088	36,990	38,977	37,178	38,684	38,449	40,630	34,521	36,020	35,983	32,892	31,587				
	44,763	48,127	46,907	49,007	46,097	44,498	45,080	48,151	44,859	43,307	45,881	46,369	46,134				
	26,602	26,842	24,609	27,507	28,149	28,682	29,492	30,923	29,317	28,346	27,324	29,867	29,087				
	14,729	12,620	13,839	14,892	15,426	15,659	16,155	17,062	15,958	14,893	14,849	12,737	15,601				
	8,325	17,619	22,049	17,712	26,769	22,893	28,830	33,309	36,653	38,354	43,582	39,054	42,863				
3.7 Distribución por tipo de unidad económica																	
Empresas y negocios																	
Empresas constituidas en sociedad y corporaciones																	
Negocios no constituidos en sociedad																	
Instituciones																	
Privadas ⁴																	
Públicas																	
Administradas por los gobiernos																	
No administradas por los gobiernos ⁵																	
Sector de los hogares																	
Sector informal																	
Trabajo doméstico remunerado																	
Agricultura de autosubsistencia																	
Situaciones de carácter especial y no especificadas ⁶																	
4. Trabajadores subordinados y remunerados por:																	
4.1 Sector de actividad económica																	
Primario																	
Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca																	
Secundario																	
Industria extractiva y de la electricidad																	
Industria manufacturera																	
Construcción																	
Terciario																	
Comercio																	
Restaurantes y servicios de alojamiento																	
Transportes, comunicaciones, correo y almacenamiento																	
Servicios profesionales, financieros y corporativos																	
Servicios sociales																	
Servicios diversos																	
Gobierno y organismos internacionales																	
No especificado																	
4.2 Nivel de ingresos																	
Hasta un salario mínimo																	
Más de 1 hasta 2 salarios mínimos																	
Más de 2 hasta 3 salarios mínimos																	
Más de 3 hasta 5 salarios mínimos																	
Más de 5 salarios mínimos																	
No especificado																	

Indicadores Estratégicos de Ocupación y Empleo															
Aguascalientes															
Indicador	Total														
	2005					2006					2007				2008
	I	II	III	IV		I	II	III	IV		I	II	III	IV	I
6.4 Sector de actividad económica	27.859	28.202	23.606	22.735	19.233	16.403	16.273	26.588	16.403	16.273	17.618	14.888	15.810	16.106	
Primario	2.090	2.325	1.984	1.190	1.534	1.092	1.857	1.857	1.599	1.564	799	1.300	1.528	1.144	
Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	2.090	2.325	1.984	1.190	1.534	1.092	1.857	1.857	1.599	1.564	799	1.300	1.528	1.144	
Secundario	7.934	8.654	7.170	5.569	4.591	3.218	10.020	5.440	6.223	4.967	5.529	4.567	4.851		
Industria extractiva y de la electricidad	83	0	128	88	0	87	90	64	0	0	0	57	0		
Industria manufacturera	4.104	5.237	3.603	3.019	2.486	1.657	5.990	3.164	3.282	3.107	2.857	2.419	2.503		
Terciario	3.747	3.417	3.439	2.462	2.095	1.474	3.940	2.212	2.941	1.860	2.672	2.091	2.348		
Comercio	17.782	17.223	14.452	15.852	13.108	10.111	14.639	9.364	9.486	11.852	8.000	9.715	10.111		
Restaurantes y servicios de alojamiento	7.214	5.937	3.906	6.045	3.138	3.314	5.264	2.988	2.639	4.552	2.070	3.180	2.851		
Transportes, comunicaciones, correo y almacenamiento	1.734	2.694	1.589	2.455	2.173	502	956	586	1.278	974	1.343	673	1.210		
Servicios profesionales, financieros y corporativos	1.388	1.361	2.093	1.232	1.744	684	1.632	678	870	608	562	829	775		
Servicios sociales	1.479	2.010	1.668	1.242	1.507	1.534	1.993	1.238	1.200	1.120	1.323	976	1.557		
Servicios diversos	983	1.144	1.329	1.420	1.145	1.018	886	1.336	933	1.693	623	715	823		
Gobierno	4.321	3.429	3.369	3.066	2.494	2.511	3.337	1.483	1.675	2.524	1.792	2.814	2.490		
No especificado	663	648	598	392	907	548	571	1.055	891	381	287	528	405		
7. Población desocupada	18.708	21.853	22.538	18.144	21.024	18.283	20.594	17.913	24.882	16.433	23.283	23.408	25.488		
Con experiencia	16.444	19.150	18.338	15.065	17.859	15.297	17.157	16.029	22.321	14.295	19.969	20.714	22.880		
Perdió o terminó su empleo anterior	8.153	8.547	7.880	7.899	9.280	8.388	6.986	7.967	11.662	8.154	9.705	11.395	12.886		
Insatisfecha con el empleo anterior	6.944	8.538	8.034	5.818	6.999	5.794	8.704	7.696	9.242	4.866	8.413	7.899	8.205		
Dejó o cerró un negocio propio	429	478	541	289	402	465	1.467	366	1.417	661	656	610	809		
Otro	918	1.587	1.883	1.069	1.178	650	0	0	594	0	1.195	810	978		
Sin experiencia	2.264	2.703	4.200	3.079	3.165	2.986	3.437	1.884	2.561	2.138	3.314	2.684	2.608		
7.1 Por nivel de instrucción	18.708	21.853	22.538	18.144	21.024	18.283	20.594	17.913	24.882	16.433	23.283	23.408	25.488		
Primera incompleta	2.023	2.089	2.559	1.979	2.259	1.815	2.238	2.137	2.849	1.526	3.063	2.422	2.530		
Primera completa	4.587	4.441	4.247	3.981	5.520	5.041	5.446	4.206	6.286	3.557	3.740	5.344	5.729		
Secundaria completa	5.346	7.602	8.588	7.406	7.622	5.630	6.921	6.615	7.659	6.208	8.446	8.451	8.435		
Medio superior y superior	6.752	7.721	7.144	4.778	5.623	5.997	5.869	4.902	8.034	5.087	8.034	7.191	8.794		
No especificado	0	0	0	0	0	0	120	53	54	55	0	0	0		
8. Población no económicamente activa	322.013	319.643	324.397	321.753	329.965	334.769	324.000	316.398	325.122	326.474	323.771	321.789	337.172		
Disponibles	31.955	34.292	38.754	38.850	37.847	38.692	67.308	60.489	57.173	56.666	57.815	62.272	65.513		
Disponibles para trabajar que han desistido de buscar empleo	730	855	786	1.300	1.212	999	1.298	1.594	1.241	944	863	1.308	1.069		
Disponibles para trabajar que no buscan empleo por considerar que no tienen posibilidades	31.225	33.437	37.968	37.550	36.635	37.693	66.010	58.895	55.932	55.722	56.952	60.964	64.444		
No disponibles	290.058	285.351	285.643	282.903	292.118	296.077	256.692	255.909	267.949	269.808	265.956	259.517	271.659		
Con interés para trabajar, pero bajo un contexto que les impide hacerlo ⁷	20.668	19.551	20.985	29.536	24.074	20.330	30.080	39.820	30.158	31.019	27.520	24.299	26.793		
Sin interés para trabajar por atender otras obligaciones	240.547	238.100	240.284	232.185	245.366	263.795	206.520	198.537	217.596	218.343	218.053	215.716	223.379		
Con impedimentos físicos para trabajar	8.244	7.652	9.133	7.297	6.927	7.008	7.744	6.743	5.931	6.428	5.874	6.670	7.299		
Otros	20.599	20.048	15.241	13.885	15.751	14.944	12.348	10.809	14.264	14.018	14.509	12.832	14.188		

Indicadores Estratégicos de Ocupación y Empleo														
Aguascalientes														
Total														
Indicador	2005				2006				2007				2008	
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	I
9. Promedios y medianas														
Edad de la población económicamente activa														
Promedio	35.8	35.8	35.8	35.7	35.8	35.8	35.8	35.8	35.8	36.1	36.1	36.1	36.2	36.1
Mediana	35.0	35.0	35.0	34.0	35.0	35.0	35.0	35.0	35.0	34.0	35.0	35.0	35.0	35.0
Años de escolaridad de la población económicamente activa														
Promedio	9.2	9.3	9.3	9.3	9.4	9.4	9.5	9.5	9.5	9.6	9.6	9.6	9.6	9.6
Mediana	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0
Horas trabajadas a la semana por la población ocupada														
Promedio	44.5	45.6	46.0	45.6	45.7	44.4	45.5	44.2	44.1	44.2	45.6	44.4	43.4	43.4
Mediana	46.0	48.0	48.0	48.0	48.0	46.0	48.0	45.0	45.0	46.0	48.0	47.0	45.0	45.0
Ingreso (pesos) por hora trabajada de la población ocupada														
Promedio	24.9	24.1	25.2	25.0	24.0	27.1	25.6	26.9	27.0	28.2	25.7	27.9	30.2	30.2
Mediana	16.7	17.0	17.5	17.9	17.3	18.6	17.8	18.4	18.8	19.4	18.8	19.5	20.0	20.0
Empleadores														
Promedio	52.2	41.4	47.6	38.8	47.0	51.4	53.3	57.9	53.3	54.7	47.3	55.3	55.2	55.2
Mediana	29.8	29.2	29.1	27.7	31.0	31.1	33.3	32.4	29.8	26.4	31.2	31.2	32.5	32.5
Cuenta propia														
Promedio	21.5	21.7	26.5	24.6	22.6	28.4	25.7	30.5	27.1	29.0	26.0	28.5	27.6	27.6
Mediana	15.0	15.9	18.5	16.7	16.7	19.0	17.8	19.0	18.5	19.0	20.0	18.2	19.6	19.6
Cuenta propia en actividades no calificadas														
Promedio	19.6	19.6	25.5	19.9	19.8	25.6	23.9	25.7	25.0	27.2	24.4	24.9	25.5	25.5
Mediana	14.5	15.0	16.9	16.7	16.4	18.2	16.7	17.8	17.4	18.6	19.5	17.9	18.5	18.5
Trabajadores subordinados y remunerados asalariados														
Promedio	24.5	23.7	23.9	24.4	23.2	25.8	24.1	25.2	26.0	26.8	24.9	27.1	29.4	29.4
Mediana	16.7	16.7	17.0	17.6	16.7	18.2	17.4	18.2	18.5	18.9	18.4	19.4	20.0	20.0
Trabajadores subordinados y remunerados con percepciones no salariales*														
Promedio	19.2	23.8	21.1	23.9	19.8	23.6	23.9	23.4	21.8	26.1	24.1	22.8	20.0	20.0
Mediana	13.6	16.7	14.3	15.5	16.7	17.2	16.0	14.3	14.8	16.4	18.7	18.2	18.4	18.4
10. Tasas														
Tasas calculadas contra la población en edad de trabajar														
Tasa de participación														
Tasas calculadas contra la población económicamente activa														
Tasa de desocupación	4.7	5.3	5.4	4.3	5.0	4.3	4.8	4.0	5.6	3.7	5.2	5.1	5.6	5.6
Tasa de ocupación parcial y desocupación 1 (TOPD1)	8.8	9.2	10.0	8.2	8.6	8.8	8.8	9.2	10.0	8.1	9.1	9.5	10.1	10.1
Tasa de presión general (TPRG)	8.3	9.1	8.5	7.1	8.2	6.9	7.7	6.0	7.8	5.7	6.8	6.8	7.9	7.9
Tasas calculadas contra la población ocupada														
Tasa de trabajo asalariado	70.5	71.0	69.9	71.6	72.7	71.9	72.6	72.6	70.9	72.0	72.6	71.5	72.3	72.3
Tasa de subocupación	7.3	7.2	6.0	5.6	4.8	3.6	6.5	3.8	3.9	4.1	3.5	3.6	3.8	3.8
Tasa de condiciones críticas de ocupación (TCCO)	12.7	11.4	10.5	10.2	10.1	7.8	7.9	8.2	8.3	7.2	7.0	7.8	6.0	6.0
* Se refiere a todas aquellas personas que en el desempeño de su actividad reconocen depender de un jefe o superior, pero sin recibir un salario como forma de pago, prestando otras modalidades tales como comisiones, honorarios, destajo, propias, etcétera.														
* Se clasifican en este rubro tanto los trabajadores dependientes no remunerados como los trabajadores por cuenta propia dedicados a actividades de autoexistencia.														
* Se limita exclusivamente al hecho de que el trabajo o actividad económica que realizan las personas les de acceso o no a los servicios de salud que presta una institución, pública o privada. Si tienen acceso a dichos servicios por medio de un paciente que los declara como dependientes económicos o por la adquisición del seguro popular, no se clasifican en la en la categoría "con acceso".														
* Comprende escuelas privadas que imparten educación formal, hospitales, clínicas, instituciones asistenciales e instituciones con fines no lucrativos, así como, en general, cualquier otra que opere bajo la denominación de asociación civil.														
* Poder judicial, poder legislativo, instituciones autónomas de educación superior, así como otras de interés público y de carácter no educativo (IFE, Comisión Nacional de los Derechos Humanos, partidos políticos).														
* Comprende a los ocupados en unidades económicas cuya territorialidad no forma parte del país en un sentido jurídico; tal es el caso de los trabajadores transnacionales residentes en México, así como del personal que trabaja en embaejadas y consulados. Por otra parte, también se incluyen aquellos casos en los que no se pudo definir su ubicación en términos de la naturaleza que guarda la unidad económica.														
* Se consideran "personas con interés para trabajar, pero bajo un contexto que les impide hacerlo" aquellas que son explicadas en cuanto a que nadie más en el hogar se hace cargo de los niños pequeños, enfermos o ancianos, o porque algún familiar les prohíbe trabajar o también por algún impedimento físico de carácter temporal (embarazo difícil o avanzado, convalecencia de una enfermedad o accidente).														
Fuente: Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, STPS-INEGI.														