



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE
SAN NICOLAS DE HIDALGO**



**FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO.**

TESIS:

**IMPORTANCIA DE LA APLICACIÓN DE
UN BUEN PLAN ESTRATÉGICO EN FRESENIUS MEDICAL CARE DE
MÉXICO PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DEL PERSONAL.**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN.**

Presenta: Verónica Georgina Reséndiz Cervantes.

ASESORA:

Dra. Angélica Guadalupe Zamudio de la Cruz.

Morelia, Michoacán., Octubre de 2017.

INDICE

RESUMEN.....	6
ABSTRACT.....	7
INDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS.....	8
CAPITULO I. FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS.....	9
1.1 Situación Problemática.....	9
1.2 Hipótesis.....	11
1.3. Preguntas de investigación.	11
1.4. Objetivo de la investigación.	11
1.5. Justificación.	12
1.6. Diseño de la Investigación.....	13
1.7 Limitaciones.	13
1.8. Recursos.	14
CAPITULO II. MARCO TEORICO.	15
2.1. Introducción.....	15
2.2. Planeación estratégica.	15
2.3. El Benchmarking.....	29
2.4. Antecedentes históricos de la administración de recursos humanos y la rotación de personal.....	36
2.5. Áreas funcionales del área de Recursos humanos.	53
2.6. Rotación de personal en la actualidad.	54
2.6.1 Determinación de las causas de la rotación de personal.	58
2.6.2. Ventajas y desventajas de la rotación del personal.	64
2.7. La motivación de las Empresas y su teoría.....	74
2.7.1 Teoría de la Jerarquía de las necesidades.	75
2.8. Que motiva realmente a los empleados a continuar en un trabajo.	77

2.9. La función de los recursos humanos en la actualidad.	83
2.9.1. Reclutamiento de Personal.	83
2.9.2. Selección.	84
2.9.3. Diseño, descripción y análisis de cargos.	87
2.9.4. Evaluación del desempeño humano.	90
2.9.5. Compensación.	92
2.9.6. Beneficios Sociales.	93
2.9.7 Higiene y seguridad en el trabajo.	94
2.9.8 Entrenamiento y desarrollo del personal.	96
2.9.9. Relaciones Laborales.	97
2.9.10. Desarrollo Organizacional.	98
2.9.11. Base de datos y Sistemas de información.	99
2.9.12. Auditoría de RH.	100
2.10. Métodos usados por Recursos humanos para retener al personal.	101
CAPITULO III. MARCO REFERENCIAL	104
3.1. Antecedentes históricos de Fresenius Medical Care.	104
3.2. Descripción General de la Empresa.	108
3.2.1. Misión, visión, política de calidad y valores.	109
3.3. Proceso de selección de personal en Fresenius Medical Care.	110
3.3.1. Necesidad de recursos humanos.	111
3.3.2. Requisición y análisis de puestos.	112
3.3.3. Fuentes de reclutamiento.	112
3.3.4. Solicitud de empleo.	113
3.3.5. Entrevista inicial o preliminar.	113
3.3.6. Pruebas psicológicas.	113
3.3.7 Entrevista final.	116
3.3.9 Examen médico.	117
3.3.10. Decisión final.	118
3.4. Beneficios para la Empresa y el empleado al capacitar al personal, específicamente el área de enfermería.	118
CAPITULO IV. ESTRATEGIAS APLICADAS POR RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA FRESENIUS MEDICAL CARE DE MEXICO.	122

4.1 Análisis de permanencia en la Empresa.....	122
4.1.1. Encuesta al personal respecto de la permanencia en la empresa.....	122
4.2. Análisis de retención de empleados talentosos.....	124
4.2.1 Proceso de capacitación de personal en Fresenius Medical Care.	124
4.3. Análisis de rotación de personal.....	130
4.4. Prestaciones desde inicio de la relación de trabajo.	131
4.4.1. Aguinaldo.	131
4.4.2. Vacaciones, prima vacacional y gratificación de vacaciones.	131
4.4.3. Ayuda alimenticia.	132
4.4.4. Vales de despensa.....	132
4.4.5. Fondo de ahorro.	132
4.4.6. Seguro de gastos médicos mayores.	133
4.4.7. Caja de ahorro.....	133
4.4.8. Permiso por muerte de familiares directos.	133
4.4.9. Premio por antigüedad.....	133
CAPITULO V. PROPUESTA DE NUEVAS PRESTACIONES PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN Y FIDELIZAR AL EMPLEADO.	134
5.1. Cuadro comparativo de sueldos y prestaciones entre FMC y otras Clínicas.....	134
5.1.1. Permiso por matrimonio.....	135
5.1.2. Permiso por nacimiento de hijo.....	135
5.1.3. Permiso de cambio de turno y laborar sábados completos.	135
5.1.4. Permiso de ausencia con goce de sueldo por cumpleaños.	135
5.1.5. Programa Empleado destacado.....	135
5.1.6. Boletos de cine.	135
5.1.7. Apoyo para continuar estudios y becas para estudiar Inglés.	136
5.1.8. Descuentos en tiendas de servicio, Clubs, tiendas de ropa.	136
5.1.9. Selfie del día del padre y del día de la madre.....	136
5.1.10. Concurso anual de fotografía.....	137
5.1.11. Créditos de Fonacot.....	137
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	138
Bibliografía.....	143

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Bajas de personal.	131
Tabla 2. Cuadro de aguinaldo de acuerdo a años laborados.	131
Tabla 3. Vacaciones por año trabajado.	132
Tabla 4. Prestación del bono por antigüedad.	133
Tabla 5. Cuadro comparativo de sueldos y prestaciones.	134
Tabla 6. Bajas de personal en 2017.	138

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Organizacional.	108
Figura 2. Identificación de Procesos.	109
Figura 3. Planeación y administración de recursos.	109

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1 Menú del Benchmarking que tiene como objetivo elegir una palabra o frase de cada uno de los nueve grupos y crear una definición de benchmarking (Robert Camp).....	33
Gráfico 2 Jerarquía de las 5 necesidades.	76
Gráfico 3. Pregunta 1 realizada a personal activo de la Clínica.	122
Gráfico 4. Pregunta 2 realizada al personal activo de la Clínica.	123
Gráfico 5. Bajas de personal de 2009 a 2016.	131

INDICE DE IMAGENES

Imagen 1 Parte Frontal FMC Morelia.	108
Imagen 2. Constancia de inicio de capacitación en hemodiálisis.	129
Imagen 3. Constancia aprobación de capacitación en hemodiálisis.	130

RESUMEN

En las últimas décadas, las sociedades industrializadas han vivido una serie de cambios sociales, económicos y culturales que han impactado con fuerza a las distintas esferas del desarrollo del ser humano, afectando no solo los modos de vida de las personas, sino también las relaciones sociales y el vínculo que establece el individuo con las organizaciones a las que pertenece.

La retención de talentos, hoy en día, juega un papel primordial en las empresas, sobre todo si consideramos que conservar el Capital Humano valioso y evitar la rotación laboral es indispensable para aumentar la productividad laboral.

Las empresas no solo deben conocer las diferentes situaciones (descontento con el salario percibido, falta de reconocimiento, mala relación con superiores, falta de interés en las responsabilidades y actividades asignadas, así como la falta de desarrollo y crecimiento) que provocan la fuga de talento, sino establecer estrategias específicas para la solución de cada una de éstas.

Capacitar al personal en las técnicas de resolución de problemas y toma de decisiones, fomentando en ellos su creatividad y capacidad de innovación, dándole la posibilidad de sentirse totalmente a gusto con su trabajo, representando éste, todos los días una nueva motivación es lo que permite lograr un mayor compromiso y una menor necesidad de supervisión.

Con el presente trabajo pretendemos dar a conocer mediante un benchmarking de la Empresa y la competencia, para demostrar la importancia de que dentro de la Empresa exista una mejora al Plan de prestaciones como una buena estrategia para evitar al máximo la rotación de personal.

Las nuevas prestaciones no necesariamente son monetarias, algunas de ellas son convenios establecidos en colaboración con otras empresas, esto conlleva el beneficio empresa-empleado explicado en el cuerpo del presente trabajo.

Palabras clave: Recursos humanos, retención de talentos, benchmarking, rotación de personal y fidelización del empleado.

ABSTRACT

In the last decades, industrialized societies have experienced a series of social, economic and cultural changes that have strongly impacted the different spheres of human development, affecting not only the ways of life of people but also social relations And the link established by the individual with the organizations to which he belongs.

The retention of talents today plays a major role in companies, especially if we consider that conserving valuable Human Capital is indispensable to increase labor productivity.

Companies should not only be aware of the different situations (dissatisfaction with perceived salary, lack of recognition, poor relation with superiors, lack of interest in assigned responsibilities and activities, lack of development and growth) that lead to the flight of talent , But to establish specific strategies for the solution of each one of them.

Train staff in problem-solving and decision-making techniques, fostering creativity and innovation in them, giving them the possibility to feel totally at ease with their work, representing this, every day a new motivation is what allows Achieve greater commitment and less need for supervision.

With the present work, we intend to show the importance of improving the Plan of benefits as a good strategy to avoid the rotation of personnel to the attention of patients with renal insufficiency in the Hemodialysis Program, It is necessary to train the nurse for a period of 6 months and thus be able to fulfill the purpose that the Company seeks to meet quickly and efficiently patients who are received.

The new benefits are not necessarily monetary, some of them are agreements established in collaboration with other companies to be taken advantage of by the employees, and this entails the beneficial enterprise-employee explained in the body of the present work.

Índice de Siglas y abreviaturas.

ART: Artículo.

DP: Diálisis peritoneal.

EVC: Evento cardiovascular.

ECR: Evento cardiorrespiratorio.

FMC: Fresenius Medical Care.

IMSS: Instituto Mexicano del Seguro Social.

ISR: Impuesto sobre la renta.

NACH: Por sus siglas en inglés, necesidad de logro.

NAFF: Por sus siglas en inglés, necesidad de afiliación.

NOM: Norma Oficial Mexicana.

NSDAP: Partido Nacionalista.

RCV: Riesgo cardiopulmonar.

LISR: Ley del impuesto sobre la renta.

NPOW: Por su abreviatura en inglés, necesidad de poder.

RCCP: Reanimación Cardiopulmonar.

RH: Recursos humanos.

RPBI: Residuos peligrosos biológicos infecciosos.

SSA: Secretaría de salud.

SIG: Sistema de información gerencial.

EMPOWERMENT: Delegar funciones de manera efectiva.

VIH: Virus de inmunodeficiencia adquirida.

CAPITULO I. FUNDAMENTOS METODOLÓGICOS.

1.1 Situación Problemática.

El capital humano ha tomado una gran importancia para las organizaciones, por lo tanto, éstas quieren atraer, retener y motivar talentos que las ayuden a lograr los objetivos. Las personas requieren de motivación laboral que es la fuerza que los impulsa a realizar de mejor manera su trabajo y por consecuencia a tener un mejor desempeño. De igual manera el colaborador espera que ese esfuerzo que está brindando a la empresa le sea recompensado, más allá de recibir un sueldo.

La administración de las compensaciones y prestaciones es una de las herramientas de gestión que las empresas utilizan para este propósito, la cual permite desarrollar el talento y contribuye a crear una cultura con orientación al alto desempeño creando un impacto positivo en la vida personal y laboral de sus colaboradores.

La eficiente gestión de las compensaciones ofrecidas a los colaboradores debe ser un aspecto fundamental en la estrategia organizacional, dado que permite desarrollar el talento humano midiendo la inversión que se realiza en cada uno de ellos y el retorno de la misma, relacionándola con el logro de objetivos y resultados de la compañía.

La administración de las compensaciones, prestaciones empresariales y beneficios debe de ser parte fundamental de la gestión de talento humano e integrarse a los demás procesos y no tratarse como una práctica aislada, sino como un eslabón de la cadena que al final del día forma la experiencia del colaborador en la empresa.¹

La compensación (sueldos, salarios, prestaciones) es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

¹<http://blog.peoplenext.com.mx/que-es-la-administracion-de-compensaciones-y-cuales-son-sus-beneficios>

La compensación no es la única manera de vincular el desempeño con la estrategia general de la Empresa. La planeación de los recursos humanos, el reclutamiento, la selección, la ubicación, el desarrollo, las evaluaciones de desempeño y la planeación de la carrera profesional ayudan a coordinar los esfuerzos personales con las estrategias generales de la Empresa.²

FMC, además de realizar productos y servicios de la más alta calidad para enfermos con insuficiencia renal, busca satisfacer a las necesidades del talento humano en una relación costo/beneficio óptimo, fomentando así la disminución en la rotación, ausentismo y productividad menor a la requerida para lograr el punto de equilibrio entre la satisfacción del trabajador por la compensación obtenida y la competitividad de la empresa.

Actualmente existe un Plan de Prestaciones aplicado en Morelia hace 8 años sin renovación, en todo este tiempo se ha visto un alta rotación de personal, baja permanencia en el trabajo y fuga de talentos teniendo para la organización un alto costo al perder productividad y al capacitar al personal de nuevo ingreso por el tipo de procedimiento y actividades que se realizan en cada sesión con pacientes, considerando que no responde completamente a los requerimientos actuales.

Dada esta problemática, la empresa se ve amenazada en perder a trabajadores talentosos, potenciales, críticos para la operación, debido a que la competencia y otras empresas pueden ofrecer mejores alternativas sobre los puntos anteriormente mencionados. Además se ve enfrentada al dilema de que cuando necesite contratar a nuevos colaboradores desde el mercado, estos sientan que la propuesta ofrecida se encuentra en desmedro de otras empresas que les puedan proporcionar una mejor oferta, por lo que se irán de la organización en un corto plazo o en definitiva, no querrán ser parte de ella, por ende la marca no se verá atractiva.

Es necesario implantar nuevas prestaciones para aumentar el sentimiento de seguridad laboral, mejorar la relación y lealtad del colaborador con la empresa y

²https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/planes_de_compensaciones.pdf

principalmente facilitar la atracción y retención de talento humano con el fin de disminuir costos de selección y capacitación.

1.2 Hipótesis.

- Establecer **nuevos beneficios** al actual Plan de prestaciones, será altamente atractivo para atraer empleados talentosos, **evitar la fuga de talentos** y **fidelizar a los colaboradores** de FMC, disminuyendo así los costos generados.
- Aplicar un nuevo Plan de prestaciones disminuirá en la empresa la rotación y el gasto administrativo que se genera al ingresar de los **nuevos empleados**.
- Si los empleados que ya se encuentran laborando se sienten a gusto, tomados en cuenta y hasta consentidos, hay mayor probabilidad que **se queden en la empresa, se fidelicen a la misma**, y trabajen mucho más.

1.3. Preguntas de investigación.

- ¿Cuáles son las principales estrategias de Recursos humanos en Fresenius Medical Care para retener al personal?
- ¿Establecer nuevas prestaciones logrará la permanencia del personal en la Empresa, atraerá talentos y disminuirán los costos administrativos y de inducción?

1.4. Objetivo de la investigación.

En la actualidad la aplicación de programas de incentivos no solo funcionan como motivación o un beneficio hacia los empleados, también les da una sensación de permanencia, ya que reciben beneficios por parte de sus empleadores, el número de incentivos y de prestaciones es indispensable y juega un papel importante a la hora de tomar decisiones respecto de ingresar a una Empresa o continuar laborando en ella. La situación económica en México ha forzado a algunas empresas a dar en especie y en servicios las recompensas que no pueden aportar a sus empleados de manera económica, considerando las bajas de personal y por ende la fuga de

talentos que se han tenido en Fresenius Medical Care desde el 2009, el presente trabajo busca ***demostrar la importancia de tener, mantener y acoplar a la realidad actual, un Plan de Prestaciones para para hacer frente a la problemática que presenta la Organización.***

1.5. Justificación.

Partiendo del punto de vista de que la actitud del personal condiciona los resultados que se obtengan de la producción de bienes o servicios, ventas, finanzas, compras, registros, conservación y aun la misma administración general, es necesario adentrarnos al estudio de las políticas del personal entre las cuales encontramos las características para contratar a un empleado como edad, medio social, estado civil, sexo, objetivos a corto y largo plazo dentro de la Institución, inclusive revisar sus antecedentes, etc.

Un trabajador necesita ser adaptado lo más rápida y eficazmente que sea posible al nuevo medio, aún por meras consideraciones del orden de eficiencia; Los primeros recuerdos son los que más persistentemente habrán de influir en su actividad y, si son desagradables por la incertidumbre y ansiedad que provoca lo nuevo, lo desconocido, las correcciones, críticas o engaños que se hagan al nuevo trabajador, etc., aun inconscientemente, afectarán su moral, su estabilidad y hasta su lealtad a la empresa.

Es importante aplicar las formas sobre como dirigir, motivar o satisfacer, precisamente mediante su trabajo, al hombre que colabora en la obtención de metas y objetivos de una organización, lograr que se desarrolle en toda su dignidad humana, sin violar sus derechos y el respeto que merece como persona.

Dadas las condiciones del mercado laboral actual, es indispensable para la empresa pensar en la atracción y retención de las personas, ya que ellos son el motor que apoyará en un porcentaje considerable las directrices y lineamientos organizacionales que harán crecer y fortalecer la misión, visión y estrategia de la empresa.

La presente propuesta servirá para conocer las estrategias con las que cuentan en la Organización para retener al personal y para actualizar el Plan de prestaciones que ofrece la empresa para retribuir al empleado de manera no necesariamente monetaria, pero de mucho beneficio para ambos empresa-empleado, pues ayudará a resolver la problemática de rotación de personal y del gasto por inducción que reciben los empleados.

1.6. Diseño de la Investigación.

La presente investigación se realizará analizando primeramente los antecedentes históricos de los recursos humanos y su función, hasta llegar a la actualidad resaltando los cambios que han surgido a lo largo de todo este tiempo

En base a un diseño de investigación de carácter no experimental de tipo transeccional o transversal de tipo descriptivo se recolectarán datos en un mismo momento respecto de las prestaciones que otras empresas ofrecen a sus colaboradores y que Fresenius no cuenta con ellas, con el fin de lograr una comparación entre ellas y sacar mis propias propuestas (Brenmarking).

Mediante la técnica de censo, realizaré 2 preguntas clave a todo el personal activo (parte médica y parte administrativa) de la Empresa para medir la decisión de continuar laborando en la Empresa de aplicarse nuevas prestaciones laborales.

Se realiza una exposición de las estrategias actuales con las que cuenta la Organización y se agregarán nuevas propuestas que en algunos casos, no meramente reditúan en la parte monetaria de la Empresa, esto con el fin de que la última opción del personal sea decidir solicitar su baja de la Corporación.

1.7 Limitaciones.

La presente investigación tomará en cuenta el periodo comprendido del 2009 al 2016. Además de ser aplicado a los empleados, objetivo del actual Plan de prestaciones instaurado en la Clínica FMC Morelia como estrategia para disminuir la rotación de personal.

Una de las principales limitaciones al realizar la tesis ha sido sin duda alguna la dificultad que se ha tenido en obtener los datos privados de la Empresa ya que a pesar de ser muchos de ellos “Información pública”, también se rige bajo la “*Ley Federal de protección de datos personales en Posesión de particulares*” así como Avisos de privacidad, Cartas compromiso de confidencialidad por lo que existe un acceso restringido del personal a las bases de datos, por eso nuestra tesis se limita a ciertos indicadores y no a todos los que deberían tomarse en cuenta para este estudio.

1.8. Recursos.

- Para la presente investigación nos apoyaremos en libros de antecedentes históricos tanto de Recursos humanos, como de la Empresa FMC.
- Material de metodología de la investigación.
- Manual de Procedimientos de enfermería en hemodiálisis.
- Libros de reconocidos autores que manejan de manera clara y acertada la importancia de tener Planes estratégicos para obtener el éxito en las Empresas.
- Artículos que establecen las prestaciones de las Empresas y la motivación éstas dan a los empleados.
- Folletos de las prestaciones laborales con las que cuentan los empleados actualmente y el Plan de prestaciones de FMC.
- Bibliografía y otras fuentes de información.

CAPITULO II. MARCO TEORICO.

2.1. Introducción.

La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías de posible solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga de recursos humanos estas vías de solución no son posibles de adoptar. Toma años reclutar, capacitar y desarrollar al personal necesario para la conformación de grupos de trabajo competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar a los recursos humanos como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas.

Sin embargo, la administración de este recurso no es una tarea sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamiento son muy diversos.

Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones y particularmente la administración de recursos humanos.

En muchas oportunidades se comete el error de considerar que la estructura de la organización junto con las reglas oficinescas son los elementos indispensables para limitar las opciones de sus miembros y las actividades en las que se comprometen. Sin embargo, en la mayoría de los casos el comportamiento de las personas escapa a esos parámetros estructurales preestablecidos.

2.2. Planeación estratégica.

El proceso administrativo es una actividad que puede generar situaciones de todo tipo en una organización incluyendo finales milagrosos o desastrosos. La administración debe dejar traslucir que se tuvieron en cuenta aspectos preponderantes con capacidad para hacer cambiar la balanza a favor de aquellos

que adoptaron las mejores estrategias, es decir, que fueron capaces de establecer directrices claras de acuerdo con lo que se vislumbraba en el horizonte.

Toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que la guíen, que faciliten a través del análisis tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro y es allí cuando surge la planeación estratégica. Definir el alcance, lo que se quiere ser y establecer y cuál es la razón de ser de la empresa son algunos de esos aspectos importantes que van a permitir plantear las estrategias necesarias para cumplir con lo que se espera.

La planeación estratégica requiere que las personas encargadas de tomar las decisiones en una empresa tengan claro qué clase de estrategias van utilizar y como las van adecuar a las distintas alternativas que se van a presentar en la medida en que van creciendo y posicionándose en el mercado.

Se pueden analizar estrategias con relación a las actividades de la organización y como se van implementar en el corto plazo, con miras a lograr los objetivos propuestos en las políticas de la Empresa.

Pero también podrían desde el punto de vista de la sostenibilidad y del direccionamiento, a través del establecimiento de objetivos globales y específicos que lleven a obtener los mejores resultados con los recursos que se tiene.

Más aún es probable que las estrategias se enfoquen en la competitividad y el entorno y ahí es cuando muchos empresarios hacen ver lo valioso que es aprender y adaptarse a los cambios en forma más rápida que los competidores.

Actualmente se habla de estrategia en todos los ámbitos: En todos los negocios, en la política, en la religión, en la cultura, en fin, en cada aspecto de la vida diaria. Esta palabra se convirtió en una acepción de uso generalizado, que debe adornar y formar parte de toda la literatura relacionada con distintos campos del conocimiento.

Como lo expresa Davies (2000), debido a que la estrategia se caracteriza por tener múltiples opciones, múltiples caminos y múltiples resultados, es más complejo su

diseño y son más difíciles de implementar que otras soluciones lineales. Tal como lo afirma el autor, hablar de estrategia se puede convertir en una torre de babel en la que muchos expresan ideas y quieren hacerlas valer, pero que nadie entiende a nadie. Esto ha hecho que muchas organizaciones hayan implementado estrategias que las han empantanado y las han llevado a cometer errores graves, cuyo efecto ha sido alejarlas de los verdaderos objetivos hacia los cuales querían llegar o encaminarse.

La palabra estrategia tiene su origen en las palabras griegas (estratos) que se refiere a ejército, y (agin), que significa guía. Así mismo la palabra (strategos) que hacía alusión a (estratega) también proviene del latín y del antiguo dialecto griego dórico. El estratega era el individuo o (individuos) que se encargaban de dirigir o de conducir al ejército en las guerras por el dominio territorial o imponer su hegemonía.

De igual forma, otra de sus funciones era la de tratar de evitar la guerra a través de la negociación con las ciudades que iban a ser invadidas. De esta manera, los gobernantes de Atenas, Esparta y Tebas consolidaron su posición; los primeros a través del diálogo; los segundos con el uso de la fuerza, y los terceros aplicando la estrategia.

En ese contexto militar, Sol (1999) se refiere a Epaminondas (418 AC=362AC) como un general y político tebano que hizo gala de todo su conocimiento para aplicar la estrategia del (orden oblicuo) y derrotar en forma contundente a los espartanos en la guerra de Leuctra (Tebas contra Esparta) pese a contar con un ejército menor en número, lo que corrobora que quien posee la estrategia adecuada es el que sobrevive y triunfa. (Camp, 2001)

La estrategia de una empresa puede ser mejor que la de otra sin importar el tamaño, no necesariamente tiene que ser la más grande para poder salir adelante. Lo importante es que se tengan definidos los objetivos a los cuales se apunta, se cuente con el conocimiento y los deseos de echar a andar el proyecto hacia adelante. En las condiciones económicas actuales en las que se mueven las organizaciones, no existen grandes capitales dispuestos a ser arriesgados en

grandes compañías. Por el contrario, son los pequeños inversionistas los que más se arriesgan a invertir para tratar de sacar adelante sus proyectos.

Para Chandler (2003), la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.

El énfasis de Chandler en cuanto al largo plazo hace presumir que una organización no se hace de un día para otro y se requiere de mucho tiempo y de la aplicación de recursos suficientes para alcanzar la madurez.

El uso de recursos no se limita exclusivamente a los financieros, también se incluyen logísticos y humanos. Los procesos de capacitación en las organizaciones deben ir encaminados a la cualificación por competencias de su recurso humano con el fin de establecer ventajas competitivas con relación a la competencia.

Drucker, considerado el padre de la administración moderna, afirma que la esencia de la estrategia está en conocer ¿Qué es nuestro negocio? Y, ¿Qué debería ser? (2007). A juicio de Drucker, normalmente las empresas se olvidan de lo más obvio: a que se dedica la empresa, y distribuyen su esfuerzo en otras actividades que merman el objetivo principal.

Es importante saber hacia dónde se dirigen los objetivos o las políticas de la empresa en el futuro, organizar y optimizar esas energías de tal manera que sea posible establecer decisiones y revisar al final los resultados obtenidos, contra lo que se había establecido, para poder determinar aquellos aspectos en los que no se lograron los objetivos propuestos y de esa forma realizar respectiva retroalimentación que permita viabilizar mejor esas decisiones.

Drucker lo que trata de mostrarles a los empresarios es lo importante que resulta saber exactamente en qué actividad se encuentran involucrados, tratar de establecer que posibilidades existen en el mercado aún para la empresa. Si se tiene la posibilidad de seguir en la actividad bajo los parámetros actuales, entonces la acción a futuro sería sostenerse a través de la innovación y mejora de los productos o

servicios o las actividades que se realizan. Pero si se logra entender que hay muchas limitantes, o que de seguir podrían como es ser capaces de mirar hacia el futuro-prospectiva- y evolucionar a nuestras actividades continuar en el mercado y reducir paulatina y ostensiblemente las utilidades, lo más sensato nuevos campos o nuevos mercados en los que se pueda ser más competitivo.

A menudo se observa que algunas organizaciones persisten en continuar en un mercado sin realizar cambios o modificaciones que les permitan seguir dominándolo o seguir bien posicionados; más aún, si quiera se toman el trabajo de observar que está pasando a su alrededor, en su entorno porque consideran que no hay oponentes o competidores capaces de desarrollar mejores productos. Tal es el caso de Kodak que dominó el mercado de productos para fotografía-cámaras y películas- durante mucho tiempo y que su miopía no le permitió ver que se necesitaban otros productos acordes con el avance de la tecnología. Surgieron las cámaras digitales y las películas instantáneas. Nuevas empresas invadieron el mercado, especialmente japonesas, y con estrategias más sólidas lograron apoderarse de este. La caída del gigante norteamericano no se hizo esperar.

Toda organización requiere contar con un esquema de objetivos para el presente y otro para el futuro, toda vez que no siempre va a poder dedicarse a la misma actividad porque la misma competitividad del mercado la va impulsar a ir más allá, a pensar en que en un futuro deberá ampliar su horizonte de acción, ya sea en lo que respecta a nuevos mercados o productos.

Los objetivos de la empresa deben conjugarse para poder tener una visión acerca de lo que realmente se espera de la organización. Una buena planeación será la base para tener un horizonte expedito que permite observar con detenimiento si se está preparado o no para concebir seriamente los cambios o propósitos que se esperan. El conocimiento de la organización y la disposición de la administración le van a dar el sustento necesario para poder determinar esos propósitos.

También Schendell y Harten (1972) afirman que la estrategia es el conjunto de fines y objetivos básicos de la organización, los principales programas de acción

escogidos para alcanzar estos fines y objetivos, y los sistemas más importantes de asignación de recursos usados para relacionar la organización con su entorno.

Básicamente estos dos autores proponen que los recursos de la organización deben estar dirigidos hacia el logro de los fines y objetivos propuestos para de esa manera poder llevar a cabo todos los programas institucionales que le permitan interactuar con el entorno y así poder posicionarse mejor.

Según Janeiro Caneda (2010), la estrategia es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial.

Las organizaciones deben pensar siempre en la aplicación del principio de continuidad o negocio en marcha, y eso quiere decir que los objetivos se deben establecer siempre en el largo plazo para que se puedan estructurar de forma congruente con lo que el mercado exige. Este es uno de los aspectos fundamentales de las estrategias: pensar siempre hacia adelante, en el futuro, colocando todas las fichas necesarias en el tablero y moviéndolas de tal manera que el horizonte se torne lo más predecible posible.

Desde otra perspectiva, Steiner y Miner (1977) aseveran que la estrategia es la declaración de las misiones de la empresa, el establecimiento de objetivos a la luz de las fuerzas internas y externas, la formulación de políticas para alcanzar los objetivos y asegurar su correcta implementación, de tal forma que los propósitos básicos de la organización sean alcanzados.

Una organización deberá tener bien claro que hay objetivos globales y otros específicos y que, además, para poder llegar a ellos es necesario analizar y evaluar aquellos aspectos que, a nivel interno y externo, pueden influir en la implementación de las políticas y, por ende, en la obtención de dichas metas. Además, la declaración de la misión le va imprimir fuerza a lo que se quiere obtener por parte de la organización.

Otra forma de analizar el concepto es el de Andrews (1980), quien establece 2 percepciones: estrategia institucional, cuando se determina la clase de organización económica y humana que es o la que quiere ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que pretende otorgar a sus socios, empleados, clientes y comunidad. Como estrategia corporativa es el conjunto de misiones y objetivos principales o metas, así como políticas y planes esenciales para realizar esas metas, presentados en la forma de selección de actividades a que la empresa se consagra.

En un contexto diferente, Agyris (1985) utiliza el riesgo para esbozar su teoría sobre la estrategia y afirma la formulación de las oportunidades y de los peligros en el entorno de la organización, y la evaluación de sus fortalezas y debilidades, el diseño de estructuras, la definición de funciones, la contratación de las personas adecuadas, y la aplicación de recompensas apropiadas de las personas adecuadas, y la aplicación de recompensas apropiadas para motivarlas a colaborar.

Myrna (2012) afirma que la primera trampa, en lo que se refiere al manejo del recurso humano, se encuentra en el mal manejo del equipo de trabajo, y da a conocer cuatro razones por las cuales las personas no hacen lo que se les pidió: La primera razón es que “no se dan cuenta que realmente se quiere que ellos hagan lo que se les ha pedido”. La segunda es que “no quieren hacerlo”. La tercera razón es que “no saben cómo hacerlo”. Y la cuarta es que “no tienen un sistema para mantener el impulso una vez que han comenzado”.

Por su parte, Besseyre des Horts (1989) arguye que la estrategia se percibe, ante todo, como un proceso de elección de la empresa; orientador de su evolución durante un plazo de tiempo, siguiendo un método relativamente estructurado que pasa por dos fases indisolublemente unidas: la elaboración y la aplicación.

Se puede obtener como fundamental el que la organización sea un modelo que sirva para aplicar todas las herramientas que la ubicarían en una posición relativamente ventajosa ante sus competidores. Se percibe, de igual forma, que el proceso requerirá de un tiempo sustancial durante el cual las fórmulas aplicadas darán los resultados esperados. Tácitamente se deduce que no todas las organizaciones

estarían dispuestas para la aplicación de estrategias. De lo anterior también se puede establecer que para que las empresas puedan llegar a estar ubicadas en posición de elaborar sus estrategias deberán, previamente, ser evaluadas y analizadas para adecuarlas a dichos procesos.

Es imprescindible que los objetivos planteados sean viables y permitan a la empresa poner en práctica cada una de las estrategias propuestas, con el fin de hacer posible su permanencia y sostenibilidad en el mercado. En un mercado globalizado y altamente competitivo es de vital importancia que las estrategias propuestas sean innovadoras y viabilicen los recursos para evitar que, en el futuro, los eventos adversos den al traste con los objetivos y expectativas propuestas.

Un aporte importante a este campo lo hace Cameron (2011) cuando explica cómo el medio ambiente o sostenibilidad, o cualquier frase que desee utilizar, si es bien asimilada, influirá en la estrategia y con toda probabilidad en el plan de negocio. Se requiere un cambio en la cultura corporativa si se quieren lograr los cambios reales y positivos. Lo que sí está claro es que recursos humanos y la formación de profesionales en el negocio son las áreas que más van a necesitar crear las estrategias y determinar el mensaje correcto.

El concepto de estrategia a menudo comienza con una visión de cómo la empresa quiere ser vista o, de hecho, como quiere verse a sí misma. En otras palabras, la estrategia habla acerca de lo que una empresa tiene la intención de hacer y, quizás más importante aún, lo que se propone no hacer (Lukac&Frazier, 2012).

Un aspecto importante en una organización es tratar de mostrarse los stakeholders como un ente bien estructurado, con objetivos coherentes y dispuestos a acometer grandes empresas. Es ese, por así decirlo, el análisis prospectivo que efectúan y que se esperan mostrar a todas aquellas entidades que, de una forma u otra, se pueden encontrar interesadas en invertir o en entablar negociaciones con ella. Es indicarles que la organización está preparada para afrontar los retos que demanda el mercado, con planes bien elaborados, presupuestados y flexibles, de tal manera que

nada se deja al azar y que se cuenta además con el recurso humano cualificado que permitirá su avance.

Para Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) el concepto de estrategia se puede definir con cinco palabras: Plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva.

El plan establece el curso de acción definido conscientemente, es una guía para enfrentar una situación. La pauta de acción está dirigida a establecer una maniobra para derrotar a un ponente o competidor. El patrón hace relación al comportamiento en el curso de las acciones de una organización. La posición identifica la localización en el entorno en que se mueve, es decir la clase de negocio, actividad, entre otros. Y la perspectiva relaciona a la organización con su entorno, lo que le permitirá establecer determinadas acciones a realizar.

Porter (1996 citado por Mintzberg et al., 1998) asevera que la estrategia es la creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades.

Al igual que Mintzberg, Porter deja entrever que, de una u otra manera, la estrategia debe ser una idea muy buena que merece no solo ser tomada en cuenta, sino que además debe resaltarse en forma notable porque corresponde a una opción que, a juicio del “estratega”, le permitirá a la organización ubicarse en un espacio competitivo sin igual. Una de las situaciones a las que se enfrentan las organizaciones es lograr posicionarse en el mercado y las opciones se tornan cada día más difíciles debido principalmente a que todos tratan de darle valor agregado a la actividad que realizan, luego entonces la posición se torna cada vez más luchada, aparte de que siempre será un riesgo.

Como aporte a lo anterior, Jackson (2012) afirma que la mayor ventaja competitiva que una empresa puede tener es ser capaz de aprender y adaptarse y hacerlo más rápido que la competencia. Cualquier persona que tenga la responsabilidad de la estrategia del negocio deberá estar haciendo su parte para ayudar a la empresa a mejorar a lo largo de esta dimensión crítica.

Las organizaciones no pueden vagar sin rumbo, es decir, sin un norte que las oriente, y para ello es necesario que se establezcan una serie de planes que involucren la asignación de recursos y tareas que deben ser tomadas en serio por cada uno de los integrantes de esta, de tal manera que sea factible conseguir los objetivos propuestos. Uno de los problemas principales que sufren las empresas es que anteponen los objetivos de las áreas, o de las personas, antes que los de la organización. Koontz deja claro que es necesario el trabajo en equipo que facilite la adopción de las decisiones y el cumplimiento de estas.

Para Prieto Herrera (2003), la estrategia es el marco de referencia en el que se basan las decisiones que determinan la naturaleza y el rumbo de una organización. En toda organización, cuando se van a tomar decisiones, se debe tener bien claro qué es lo que se espera o se desea, y hacia donde se quiere llegar para poder dirigir todas las acciones en la búsqueda de dichos objetivos. Si los directivos o encargado de desarrollar las políticas no tienen el pleno conocimiento de la organización, de seguro las decisiones tomadas no van a ser las mejores y existe la probabilidad de que sea un fracaso todo lo que se realice.

Así mismo se advierte en este concepto la importancia de la evaluación de los riesgos a los que puede verse abocada la empresa, y eso implica una evaluación profunda tanto a nivel interno y externo de todo aquello que logre afectarla para que al establecer las estrategias se pueda ir corrigiendo cada uno de esos aspectos.

El carácter cíclico implica además que los administradores deberán estar atentos a los giros normales del mercado y saber cómo se podrían desarrollar nuevos productos acorde con las modas que se van ir presentando y que, tal como habrían podido observar, se retorna al principio como un giro; lo que hoy está debajo mañana estará arriba y así sucesivamente. Por otro lado, siempre existe el riesgo; es algo normal en una economía de mercado, y en la actualidad se ha tornado más difícil y complejo debido a las mismas necesidades que plantean los clientes. El ciclo implicará entonces un riesgo que deberá evaluar muy bien quien será el encargado de tomar las decisiones en el momento oportuno.

Del mismo modo (Gamble & Tompson, 2009) sostienen que la estrategia tiene como objetivo dar respuesta a tres preguntas “¿Cuál es el estado actual de la empresa? ¿Cuál es el estado deseado de la empresa?, y ¿Cómo la compañía alcanzará ese estado deseado?”. Por lo tanto, en su opinión, la estrategia de la empresa se compone de los movimientos competitivos y enfoques de gestión empresarial que ha desarrollado para atraer y complacer a los clientes, realizar operaciones, hacer crecer el negocio y alcanzar los objetivos de rendimiento (Bakuli, 2012, p.1).

Bakuli enfoca la conceptualización en la maximización de la utilidad de la ventaja competitiva que puede obtener al tratar de ofrecerle al cliente mejores servicios o productos, brindarle valor agregado en la atención, lo cual, por ende, se traducirá en beneficios que harán que el negocio crezca.

Los estrategas deben pensar siempre en forma prospectiva y vislumbrando lo que el entorno maneja y los riesgos que pueden presentar. Ese aspecto es relevante en cuanto a que, si es necesario cambiar el rumbo de la organización, debe hacerse en el menor tiempo posible y sin mirar atrás. Elegir las estrategias necesarias para que se pueda adecuar de forma rápida la organización a los cambios propuestos y que minimicen los riesgos a los cuales hay que enfrentarse. Cambiar la actividad, atacar nuevos mercados, obtener nuevos clientes, modificar las políticas y hacerlas más flexibles en lo relacionado con cartera, producción, comercialización, presentación e servicios con calidad, aseguramiento de la información, etc., seleccionar nuevo personal, cambiar la sede o abrir nuevas sedes, entre otros, podrían ser los aspectos a tener en cuenta.

Pero lo más importante a juicio del autor, es el diálogo continuo entre los directivos y el resto de funcionarios de la organización a fin de que unos y otros puedan comprender y entender la necesidad que se tiene de cambiar, la oportunidad de crecer, la posibilidad de ofrecer nuevos productos o servicios y el comprometimiento en el logro de los objetivos que la organización espera de cada uno de ellos.

Rumelt (2012, citado por Abraham, 2012) afirma que se presentan dos clases de estrategias: las buenas y las malas. Una buena estrategia es un plan de acción

respaldado por un argumento convincente, una mezcla eficaz de pensamiento y ejecución. Se basa en tres elementos fundamentales: El diagnóstico (qué está pasando aquí); Unas políticas que orientan; y acciones coherentes. Una mala estrategia es más que la ausencia de buena estrategia. Se define por establecer objetivos a largo plazo. Enumera cuatro manifestaciones de lo que es una mala estrategia. Hacer pasar ideas superficiales como pensamientos de alto nivel; Como compenetrarse con los objetivos para superar obstáculos; confundir los objetivos con las estrategias; y establecer los malos objetivos estratégicos.

El autor citado fundamenta su concepto en que, así como se plantean buenas estrategias, también se esgrimen malas estrategias y que lo interesante al final es tratar que los objetivos se planteen de tal manera que puedan ser entendidos por los encargados de establecer políticas para que éstas “las estrategias” funcionen a la perfección. La relación pensamiento - ejecución debe trazarse de tal forma que haga posible acometer acciones que se soporten en estudios detallados y bien justificados. Para él, la estrategia es un experimento en el que se va a probar una hipótesis.

En contraste con el proceso anterior lineal de la gestión estratégica, Rumelt sostiene que una estrategia comienza con una hipótesis acerca de cuáles son los factores cruciales que se encuentran en una situación determinada y que acciones podrían trabajar para hacerles frente. A partir de estas suposiciones educadas y comprobables, un buen pensamiento estratégico debe implicar entonces la inducción, analogía, juicio y discernimiento. Por otra parte, sugiere que una buena estrategia es un hueso duro de roer y una vez agrietada contendrá tres capas: Un diagnóstico, las políticas de orientación y un conjunto de acciones coherentes (Bakuli, 2012).

La metáfora utilizada por el autor es válida en cuanto a que ninguna estrategia es fácil de plantear, luego entonces su implementación no lo será menos aún. Y a medida que se vayan planteando, irán surgiendo procesos, como los de establecer a quienes van a dirigir y, por último, como se van implementar. De tal manera que cada aspecto va a requerir, por parte de quien se está haciendo esa labor, la

atención máxima y el cuidado necesario para que se puedan obtener los objetivos programados.

Por lo tanto en la selección de una alternativa estratégica, el gerente en realidad introduce una “apuesta”: Él está usando sus creencias sobre el futuro al elegir el plan que mejor cumpla con los objetivos de las empresas.

El estratega deberá elegir qué actividad o actividades dedicará su máximo esfuerzo y enfrentar todas las posibles adversidades u obstáculos que se presentarán. Tal como lo dice el autor, es una apuesta, y esa opción a la cual le ha apostado debe ser la mejor, a su juicio y real criterio, por tanto, necesitará de poner todo su empeño a fin de que pueda lograr esos objetivos. Los obstáculos que pueden surgir están relacionados con políticas del gobierno, estrategias de la competencia, decisiones de los clientes, cambios en el entorno entre otros.

Lo que sí se debe tener siempre presente es que, al momento de elegir el plan, debe tener la certeza de su viabilidad y que este no obedece a un simple capricho o a aspectos subjetivos, sino a un buen análisis de las perspectivas que se ofrecen.

Otro concepto importante es aquel que define una estrategia corporativa de crianza como la combinación coherente y eficaz de las actividades de creación de valor, que se derivan de las actividades directas de las empresas matrices o de la composición de la cartera, interacciones entre las empresas sin la intervención directa de la empresa matriz. Por lo tanto, un requisito previo importante en un marco eficaz para la evaluación de estrategias de crianza es capturar ambos orígenes de las influencias de creación de valor: el directo/vertical entre la empresa matriz y los negocios, así como la composición /horizontal entre las distintas unidades de negocio. Solo la consideración explícita y equilibrada de ambas fuentes permite una visión global del valor agregado y valor destruido que se elaborará en una empresa multi-negocio.

Este tipo de estrategia concierne básicamente a la relación que existe entre matrices y subsidiarias, y como las actividades de esa matriz se dirigen de tal forma que el

efecto en las filiales o subsidiarias sea inmediato. La metáfora se traduce como las acciones que un padre ejerce para que sus hijos logren también salir adelante, y el efecto que en el futuro tendrán en el crecimiento y desarrollo de ellos. El valor agregado se logrará cuando esas ideas, pensamientos o acciones establecidas por la matriz aporten un monto superior a los costos que se generen; de lo contrario, se obtendrá valor destruido. Aquellas acciones que no lograron llevarse a cabo en buena forma, o que no tuvieron una buena acogida y cuyo resultado en el cliente no fue el mejor, reducirán el valor de esa idea y es a lo que se le conoce como valor destruido, porque los costos generados fueron superiores al valor de las ideas construidas.

Lo importante es que la estrategia se convierte en el inicio del proceso de Planeación que todo administrador debe conocer y que, luego de implementarla es necesario evaluarla para determinar si se encuentra funcionando o cumple con lo que se ha esperado. Desde el ángulo que se quiera mirarla, la estrategia en cualquier organización es fundamental y requiere tener claros todos aquellos aspectos que contribuirán a definir lo que se desea ser, como se va a lograr llegar a ello y en qué tiempo lo va obtener.

El desarrollo de las empresas en un mercado competitivo, como es el actual, permite que los administradores pongan en juego toda esa serie de estrategias que en el transcurso del tiempo se han venido construyendo, basándose en lo que otros han estudiado y puesto en práctica, además de sus propias experiencias, conjugando procesos para medir sus posibilidades y tratar de posicionar sus productos o servicios.

Para el autor de este artículo la estrategia es el fundamento que utiliza el administrador para poder establecer que quiere de la empresa y cómo quiere conseguirlo, aplicando recursos con el fin de ubicarla en una posición sostenible que le permita continuar en el mercado y dispuesta a cambiar en el momento en que este lo requiera.

2.3. El Benchmarking.

Benchmarking puede definirse como el proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones. Consiste en tomar "comparadores" benchmarks a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación.³

«El Benchmarking no es en realidad nada nuevo. (...) para que una empresa pueda mejorar y llegar a sobresalir —lo que es imprescindible para sobrevivir a largo plazo—, necesita observarse y observar, (...), recoger aquello que descubra a su alrededor que le permita distinguirse, e incorporarlo creativamente en la propia organización.»

Leibfried, K. y McNair, C.J. (1992) llegan a afirmar que el benchmarking fue un factor crítico en la aparición de las corporaciones japonesas como líderes de mercado en algunos sectores industriales. A. Valls Roig concluye: «El Benchmarking tuvo su origen en Japón, y hoy se está imponiendo en todo el mundo. P. Howell (1991) afirma que: «Los japoneses sobresalen en el benchmarking, en el análisis exhaustivo de las mejores compañías de cada industria y luego en el mejoramiento continuo de su performance hasta que sus productos y servicios llegan a ser los mejores.»⁴

Para Camp, el benchmarking es “un proceso positivo, proactivo, para cambiar las operaciones en una forma estructurada y lograr un desempeño excelente. Se obliga a las empresas a investigar las mejores prácticas de la industria externa e incluirlas en sus operaciones. Esto conduce a un desempeño excelente, a negocios rentables, con alta utilización de los activos que satisfacen las necesidades de los clientes y que tienen una ventaja competitiva”.

³ <http://albertpetit.blogspot.mx/2010/11/benchmarking-factor-clave-para-la.html>

⁴ Miren Gurutze Intxaurburu Clemente, Una revisión teórica de la herramienta de Benchmarking; Revista de Dirección y Administración de Empresas. Número 12, mayo 2005.

Hay que destacar que es un proceso proactivo, es decir, mira los cambios que se deben manejar en la organización como una oportunidad de mejora, más que como una amenaza frente a la cual es mejor ignorarla.

Esta evaluación comparativa debe realizarse bajo una forma estructurada, lo que significa un sistema que proporcione un procedimiento.

Desde una perspectiva más práctica Boxwell (1998) plantea que el benchmarking es identificar a los mejores, estudiarlos y aprender de ellos y, basándose en ese aprendizaje, aplicar las mejoras en su organización.

Para él resulta completamente razonable que las organizaciones aprendan una de otras, siempre que sea posible, pues existe un enorme fondo común de conocimientos y experiencias en el cerebro colectivo de los directivos y trabajadores del mundo de las organizaciones.

Según Sarache Castro (2003), el Benchmarking es aplicable a cualquier tipo de empresa o a alguna parte de ella, pero para esto es necesario establecer qué tipo de Benchmarking es más conveniente utilizar. Spendolini (1992), afirma que los expertos en el tema identifican tres tipos: interior, competitivo, y genérico-funcional. Por su parte Boxwell (1995), sustenta que pueden ser: interno, competitivo, colaborador y cooperativo:

1. Interno: Consiste en mirar dentro de nuestra organización para comprobar si hay funciones similares en otros departamentos, sectores, localizaciones, centros de trabajo, etc. y definir cuáles son las mejores prácticas. Se realiza generalmente en grandes organizaciones con múltiples divisiones tanto internamente, como en el ámbito nacional o internacional. Es el tipo más fácil de realización porque, generalmente, no existen problemas de confidencialidad o seguridad que deban superarse. Este tipo será, además, el primer paso que se deberá de seguir en toda investigación orientada a la mejora continua en la empresa. Permite detectar puntos fuertes y débiles en todos los ámbitos, incluidos el de la prevención de riesgos laborales.

2. Competitivo: También denominado «ingeniería en reserva», consiste en la investigación de productos, servicios y procesos de uno o varios competidores directos. El objetivo es conseguir una comprensión total del proceso de elaboración de los productos o servicios, revisando, además, la información básica no relacionada directamente con el producto (datos administrativos, política de recursos humanos, sistemas de gestión de la prevención, etc.). En este tipo de investigación ha de tenerse en cuenta el hecho de que obtener información es realmente difícil.

3. Funcional o de actividad tipo (o cooperativo): Se centra en el estudio de uno o varios de los pasos que se siguen en el proceso de elaboración del producto o servicio, o en actividades específicas del mismo. Se puede, en este caso, ampliar la investigación fuera de la competencia directa, involucrando industrias diferentes. Permite descubrir prácticas innovadoras no utilizadas comúnmente en el tipo de producto o servicio propio y extrapolarlo y adaptarlo a las necesidades concretas. En este caso, el saber fluye, principalmente, de las empresas objetivo (aquellas que se han seleccionado para hacer la comparación) al equipo de benchmarking. Este tipo fomenta el interés por la investigación, la colaboración y los datos compartidos.

4. Genérico o de categoría mundial (colaborador): En este proceso el saber se transmite entre todas las empresas participantes, independientemente del sector, esperando todas ellas mejorar mediante la aplicación de lo aprendido respecto a partes del proceso que son genéricas. Para un mejor desarrollo, lo normal es que una organización independiente funcione como coordinadora, recolectora y distribuidora de datos; el resto de las empresas colaboradoras deberán igualmente dirigir sus propios estudios haciendo sus propias averiguaciones tanto antes como durante el desarrollo del proceso. De los cuatro tipos diferenciados, es la forma más pura para revelar las mejores prácticas. Requiere para su desarrollo una mayor receptividad y objetividad y, para ello, es necesario ampliar e incluso cambiar radicalmente los modelos mentales. Sin embargo, pese al gran esfuerzo que supone, el rendimiento será mayor a largo plazo.⁵

⁵ <http://albertpetit.blogspot.mx/2010/11/benchmarking-factor-clave-para-la.html>.

Las organizaciones emplean el Benchmarking con diferentes fines, algunas lo escogen como parte total de un proceso global de solución de problemas con el claro propósito de mejorar la organización; otras lo eligen como un mecanismo activo para mantenerse actualizadas en las prácticas más modernas del negocio (Spendolini, 1994); otras se caracterizan porque realizan Benchmarking en busca de las mejores prácticas mediante el proceso continuo de medición de indicadores de procesos, productos y servicios frente a los de aquellas compañías reconocidas como líderes, permitiendo identificar y adoptar prácticas exitosas de clase mundial (Brandt & Taninecz, 2004).

El benchmarking se puede describir como la búsqueda y el estudio de lo mejor de los mejores procesos externos de las mejores prácticas, internas o externas, que producen un desempeño superior, con altos niveles de competitividad. Las mejores prácticas proveen herramientas, racionalidad y el proceso para aceptar el cambio como una constante, inevitable, pero buena.

El objetivo principal del Benchmarking es suministrar a las personas en cualquier área o nivel de actividades la experiencia, el conocimiento, los métodos y los instrumentos mediante un proceso que incluye:

- Planificación del proceso: análisis de los procesos internos generadores de valor, con orientación al cliente;
- Recogida de datos, cálculo de diferencias y selección de socios potenciales;
- Análisis de la comparación (colaboración) y elaboración de un plan de acción;
- Ejecución: Implementación de los cambios;
- Verificación, maduración y continuidad.⁶

⁶ Miren Gurutze Intxaurburu Clemente, Una revisión teórica de la herramienta de Benchmarking, Revista de Dirección y Administración de Empresas. Número 12, mayo 2005

De modo general se puede afirmar que las definiciones comentadas presentan la filosofía básica del benchmarking que se podría resumir en lo siguiente:

- Conocer los puntos fuertes y débiles de los procesos de operación de una empresa;
- Conocer la fuerza y debilidad de la competencia;
- Aprender de la competencia descubriendo determinadas áreas fuertes.
- Obtener superioridad incorporando esas mejores prácticas a la operación de la organización.

Spandolini define Benchmarking como: Un proceso (1) sistemático (2) y continuo (3) para evaluar (4) los productos (5), servicios (5) y procesos de trabajo (5) de las organizaciones (6) que son reconocidas (7) como representantes de las mejores prácticas (8), con el propósito de realizar mejoras organizacionales (9).

El número representa la opción que Spandolini eligió del menú de benchmarking. El modelo de benchmarking puede ser aplicado a cualquier tipo de organización, grande o pequeña, manufacturera o de servicios, pública o privada, incluso doméstica o internacional.

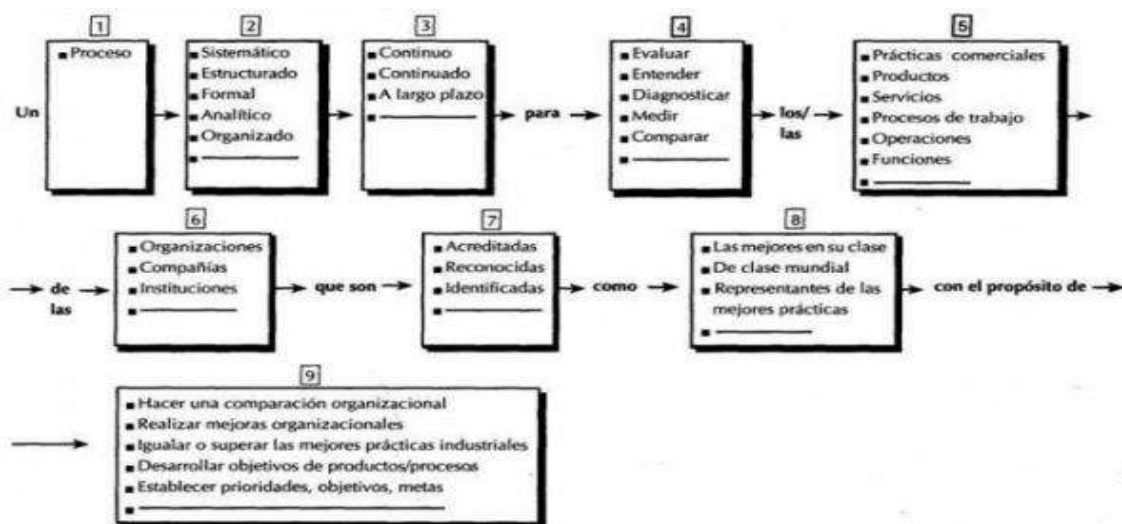


Gráfico 1 Menú del Benchmarking que tiene como objetivo elegir una palabra o frase de cada uno de los nueve grupos y crear una definición de benchmarking (Robert Camp)

Pasos clave en Benchmarking.

Robert Camp, basándose en su experiencia en la Xerox Corporation, ha identificado cinco fases necesarias para implementar con éxito una práctica de Benchmarking en cualquier organización:

Planificación: Esta fase del Benchmarking identifica las áreas que deberíamos comparar, las organizaciones concretas contra las que deberíamos hacerlo, el tipo de datos que deberíamos recabar y la forma de recoger dichos datos.

Análisis: La fase del análisis se centra en obtener un conocimiento en profundidad de las prácticas y procesos existentes en nuestra empresa, así como los de las organizaciones con las cuales haremos la comparación.

Integración: En este caso utilizamos los hallazgos de las primeras dos fases para definir las áreas objetivo que deseamos cambiar. Como parte de esta fase, necesitamos asegurarnos de que los conceptos del Benchmarking se implementan en el proceso corporativo de planificación y de que el Benchmarking se acepta en todos los niveles de la dirección.

Acción: Los conocimientos y objetivos asociados del Benchmarking deberían traducirse en acciones. Las personas que en la práctica llevan a cabo las tareas deberían determinar la mejor manera de incorporar esos hallazgos al proceso existente.

Madurez: Una organización alcanza su madurez cuando las mejores prácticas empresariales identificadas se han incorporado en todos sus procesos relevantes, asegurándose así de una actuación superior para la organización del conjunto.

El Benchmarking es simplemente una comparación de la actuación o los resultados de una empresa en determinadas áreas con la actuación de otras de la misma industria y/o con las empresas que se identifican como competidoras de clase mundial en funciones y operaciones concretas. El Benchmarking puede traspasar las fronteras de las industrias tradicionales, ofreciendo oportunidades en cuanto a formas innovadoras de mejorar la actuación de las empresas.

El benchmarking no es un mecanismo para determinar reducciones de recursos. Los recursos se reasignarán de la forma más efectiva para apoyar los procesos y obtener la satisfacción de los clientes. Además, el benchmarking debe ser un proceso continuo de la administración, que requiere una actualización constante (la recopilación y selección continua de las mejores prácticas para incorporarlas a la toma de decisiones y las funciones de comunicaciones en todos los niveles del negocio). Requiere de una metodología estructurada para la obtención de información; sin embargo, debe ser flexible para incorporar formas innovadoras. El benchmarking es una nueva manera de hacer negocios, puesto que obliga a utilizar un punto de vista externo que asegure la corrección de la fijación de objetivos y así mismo, brinda un nuevo enfoque administrativo, ya que impulsa a la prueba constante de las acciones internas contra estándares externos. Es una estrategia que fomenta el trabajo de equipo al enfocar la atención sobre las prácticas de negocios para que la organización sea competitiva, supeditando el interés individual al colectivo.

La planeación estratégica requiere de un amplio conocimiento del mercado, las actividades de la competencia, lo más avanzado en productos y/o servicios, los requerimientos financieros para negociar en un mercado, la base de clientes, etc. El benchmarking es una herramienta útil para recopilar información en estas áreas durante el proceso de planificación estratégica, moldeando una estrategia realista e identificando los riesgos de hacer negocios en determinados mercados.

Beneficios y ventajas.

Es aplicable a cualquier proceso facilitando que una empresa conozca tanto sus puntos fuertes y débiles como los de la competencia.

Es una excelente herramienta de mejoramiento continuo, pues exige el estudio continuo de los propios procesos de trabajo permitiendo a la organización conocer mejor el entorno en que se desenvuelve con respecto a otras empresas, detectando continuamente oportunidades de mejora, centrándose en el largo plazo y en lograr una superioridad tangible, esto hace del Benchmarking una herramienta útil con

valor estratégico para lograr una ventaja amplia que pueda defender y para competir con éxito, beneficiando incluso al cliente o usuario.

Es útil para hacer pronósticos del comportamiento de los mercados, y de los efectos de poner en práctica tal o cual estrategia.

Es fuente de nuevas ideas para mejorar procesos y prácticas laborales.

Ayuda a la fijación de objetivos y metas, al establecer estándares, o modelos con los cuales compararse se da a la organización un norte hacia el cual dirigirse.

Ayuda a la planificación estratégicas de las organizaciones, pues es una herramienta para recopilar información sobre el mercado meta, los requerimientos financieros, lo más avanzado en los productos o servicios, etc.

Desventajas.

Desafortunadamente no siempre será fácil emprender un estudio con estas técnicas, pues además de los recursos requeridos para ello, que pueden ser cuantiosos; hace falta el compromiso directivo en un esfuerzo permanente y que incluso podrá consumir bastante tiempo para lograr los resultados deseados.

Por otra parte, las dificultades para obtener información pueden ser varias, por ejemplo, la negación de las empresas con las que se desea comparar el diseño propio por diversas razones: la posibilidad de que tales empresas, a pesar de aceptar compartir la información, no cuenten con mecanismos de medición.

2.4. Antecedentes históricos de la administración de recursos humanos y la rotación de personal.

El término recursos humanos, abreviado como RH y también conocido como capital humano, se originó en el área de economía política y ciencias sociales, donde se utilizaba para identificar a uno de los tres factores de producción, también conocido como trabajo (los otros dos son tierra y capital). Como tales, durante muchos años se consideraba como un recurso más: predecible y poco diferenciable.

“La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.”

La administración de recursos humanos (personal) es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

-El proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades.

La Administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.⁷

También es el conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

⁷<http://www.monografias.com/trabajos19/recursos-humanos/recursos-humanos.shtml>.

“En la actualidad las técnicas de selección del personal tienen que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicométricas y los exámenes médicos.”⁸

La administración de los recursos humanos consiste en aquellas actividades diseñadas para ocuparse de y coordinar a las personas necesarias para una organización. La administración de los Recursos Humanos, busca construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para habilitar mejor a la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la empresa. La administración de los recursos humanos es un término moderno de lo que tradicionalmente se ha conocido como administración de personal o gerencia de personal. Los gerentes de recursos humanos pudieran seguir ejecutando las funciones tradicionales de los gerentes de personal, pero el alcance e importancia de su área de responsabilidad se ha alterado de manera significativa. En vez de ser los vigilantes corporativos, los gerentes de recursos humanos ahora asumen un papel estratégico de liderazgo en sus organizaciones. Deben tomar en consideración y planear en función del desarrollo de la cultura corporativa de la organización y, al mismo tiempo, vigilar las operaciones cotidianas involucradas con el mantenimiento de sistemas de administración de los recursos humanos en sus empresas.

El desarrollo de habilidades a través de la capacitación y la instrucción, la promoción del trabajo en equipo y la participación, la motivación y el reconocimiento de los empleados, y proveer una comunicación significativa son habilidades importantes de recursos humanos que deben tener todos los gerentes para que la calidad total tenga éxito.

En las organizaciones tradicionales, las funciones de administración de los recursos humanos identifican, preparan, dirigen y premian a los empleados por cumplir

⁸<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/admonrrhhlari.htm>

objetivos más bien estrechos. En organizaciones de la calidad total, las unidades de administración de los recursos humanos desarrollan políticas y procedimientos para asegurar que los empleados puedan desempeñar múltiples papeles, improvisar cuando sea necesario y dirigirse ellos mismos hacia una continua mejoría, tanto de la calidad del producto como del servicio al cliente.⁹

Dada la importancia que la Administración de recursos humanos tiene para la organización, existen diversos conceptos que tratan de explicar en qué consiste, a continuación, se enuncian algunas definiciones: Víctor M. Rodríguez lo define como un conjunto de principios, procedimientos que procuran la mejor elección, educación y organización de los servidores de una organización su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y otros. Joaquín Rodríguez Valencia define la Administración de recursos humanos como la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las necesidades del personal.

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

De las anteriores definiciones se puede concluir que la Administración de recursos humanos es aquella que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas y en general con los factores que le rodean dentro de la organización con el objeto de lograr el beneficio individual, de la organización y del país.¹⁰

No podremos hablar de forma separada del origen de la administración de recursos humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar el derecho laboral y la

⁹<http://www.elergonomista.com/recursos.htm>.

¹⁰<http://unamosapuntos3.tripod.com/user/rechuma/tesiszully.htm>

administración científica, así como otras disciplinas. Nos referimos al derecho laboral porque al parecer este como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados, pero se encontró que las relaciones que se requerían necesitaban estudio, entendimiento y la elaboración de una buena serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contrataciones, etc., que necesitaban más de una mera improvisación.¹¹

En la administración de empresas, se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.¹²

El concepto moderno de recursos humanos surge en la década de 1920, en reacción al enfoque de "eficiencia" de Taylor. Los psicólogos y expertos en empleo iniciaron el movimiento de recursos humanos, que comenzó a ver a los trabajadores en términos de su psicología y adecuación a la organización, más que como partes intercambiables. Este movimiento creció a lo largo del siglo XX, poniendo cada día mayor énfasis en cómo el liderazgo, la cohesión y la lealtad jugaban un papel importante en el éxito de la organización.

A medida que el mundo empresarial se daba cuenta que un empleado era mucho más que "trabajo", y que podía aportar más que eso a la empresa y a la sociedad, se creó el concepto de "capital humano", que engloba la complejidad de este recurso.

Cuando se utiliza en singular, "el recurso humano", generalmente se refiere a las personas empleadas en una empresa u organización. Es sinónimo de "personal".

¹¹Robbins, Stephen (1993) Comportamiento Organizacional, Conceptos, controversias y aplicaciones. (sexta edición). Ed. Prentice Hall, México.

¹²<http://administracion-de-rr-hh.blogspot.com/>

Cuando se habla en plural, "recursos humanos", suele referirse al área de la administración que se ocupa de gerenciar al personal de la empresa. Esto incluye contratar, desarrollar, adiestrar y despedir, entre otras funciones.

Hacia finales del siglo XX y principios del XXI, el conocimiento y las habilidades del "recurso humano" han cobrado una gran relevancia, siendo cada día más importantes en comparación con otros activos tangibles. De allí que el área de Recursos Humanos se haya convertido en un área vital para el éxito de las organizaciones.

Dentro De los estudios de la Administración General se señala que el personal-elemento humano, es el común denominador de la eficiencia de los demás factores, ya que éstos son operados por hombres. Por ello, la ayuda y la actitud del personal condiciona los resultados que se obtengan en todos los demás aspectos; producción de bienes o de servicios, ventas, finanzas, compras, registros, conversación y aún la misma Administración General. Los mejores capitales, las mejores máquinas, los mejores sistemas, sirven de poco si son manejados con apatía o desgano, o lo que es peor, el plan de no utilizarlos bien, o aun destruirlos por descontento del personal.

Lo anterior quedó comprobado, inclusive en forma experimental, por los experimentos que la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard realizó en la Western Electric Company, y que son conocidos con el nombre de Experimentos de la Hawthorne: A partir de los ellos surgió la disciplina, criterio o enfoque conocidos como "Relaciones Humanas".

La Administración de Recursos Humanos tiene como uno de sus principales fines, proporcionar capacidades humanas requeridas por las organizaciones, así como desarrollar habilidades y aptitudes en los individuos, para hacerlo más satisfactorio consigo mismo y con la colectividad en que se desenvuelve. No debemos olvidar, que cualquier organización depende ahora y siempre del Recurso Humano, considerándolo como el elemento más importante, el cual coadyuvará en su buen funcionamiento y evolución.

Encontramos en algunas teorías clásicas, especialmente en las entrañas de la Escuela de la Administración Científica, indicios del empleo de Selección de Personal con un carácter sistemático como primer lugar, teniendo como máximos exponentes de esta corriente y para efectos de esta investigación la Teoría de Taylor (1903), en donde presenta su libro Shop Management, en el cual describe un grupo de principios de administración vinculados con la supervisión del trabajo de los operarios, apoyando esta teoría, con sus aportaciones hechas en 1911, en su obra los principios de la Administración Científica.

Por otro lado, tenemos las aportaciones de Fayol (1925), quién estudió a la organización, fundamentalmente desde el punto de vista de sus interrelaciones estructurales y a Emerson (1931): quien popularizó la Administración Científica y desarrollo los primeros trabajos sobre selección y entrenamiento de empleados, para finalmente señalar, que el enfoque humanístico lo vino a proponer Mayo (1932), con la Teoría de las Relaciones Humanas.

De acuerdo con Chiavenato (1986) un ejemplo significativo de cómo Taylor enfocaba la selección de los operarios, sobre la base del denominado hombre de primera categoría, a partir de las cualidades físicas y con la concepción de que el hombre sólo trabaja por dinero, es el caso de un trabajador llamado Schmidt el cual fue seleccionado en base a sus cualidades físicas, y se le instruyó sobre la base de la obediencia absoluta a su entrenador en todas las operaciones que debía realizar para transportar en un día 47,5 toneladas de lingotes de hierro.

Según Arias Galicia (2004) después de iniciada la Revolución Industrial, en las organizaciones lucrativas el proceso de selección de personal se hacía únicamente por parte del supervisor, basándose en observaciones y datos subjetivos, es decir, en mera intuición.

Este tipo de selección, lo que llegó a originar fue solamente con el paso del tiempo un desequilibrio dentro de las organizaciones, en lo que se refiere principalmente al personal. Se abrió paso a paso, uno de los problemas más grandes que hoy en día

seguimos viendo en las empresas, dicho problema lo conocemos como “Rotación del personal”.

El problema de rotación de personal fue descubierto en Norteamérica en el año de 1910 aproximadamente, las discusiones que siguieron, permitieron darse cuenta por lo menos de que tal fenómeno representaba un costo de mucha importancia y que era necesario afrontarlo lo más pronto posible, con la finalidad de controlarlo temporalmente y que no continuara representando mayores pérdidas en las organizaciones.

Los empresarios dispuestos a despedir a sus empleados a la mínima falta y seguros de poder reemplazar el elemento saliente teniendo en cuenta el abundante recurso humano, se percataron que cada despido tenía un costo y que esa cantidad no se podía pasar por alto, ese mismo razonamiento servía para los que renunciaban a los cargos, de esta manera el número de despidos y las renunciaciones voluntarias existentes se debían mantener al mínimo posible.

Así mismo, y siguiendo con la idea de Arias Galicia (2004) quien nos dice, que, desde tiempos remotos, el hombre hacía selección de sus congéneres por ciertas cualidades; tales procedimientos selectivos eran desde luego muy rudimentarios; por ejemplo: en la antigua Roma se prefería para trabajos rudos a los esclavos de color por su fortaleza.

Y es hasta principios del siglo pasado (XX) que en el área de Recursos Humanos se inicia por primera vez una selección técnica, particularmente, es la Primera Guerra Mundial, la que plantea la necesidad de seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas, valiéndose de las aportaciones científicas logradas hasta esa época en diversas ramas del conocimiento que tienen por objeto, el estudio del hombre.

Estas aportaciones al ser enriquecidas a lo largo del tiempo, han permitido que hoy en día las técnicas de selección de personas tiendan a ser menos subjetivas, es decir, se deja a un lado la mera intuición determinando ahora sí, los requerimientos

de los recursos humanos, logrando con esto, contar con fuentes efectivas que nos permitan llegar al objetivo de toda organización en lo que se refiere al proceso de selección, además que se provee de candidatos idóneos, con potencialidad física y mental, así como con aptitud para el trabajo.

Es por esta razón que el proceso de selección de personal, pretende obtener personas con estas características, ya que en gran medida la rotación parece estar ligada a los factores de satisfacción en el puesto de trabajo, tales como: salario, situación ambiental, situación organizacional, situaciones personales (sea edad, sexo y relación con sus compañeros), pero principalmente y se encuentra estrechamente ligada a la motivación, la cual a su vez es la causante del desprendimiento de todos los criterios señalados anteriormente; por consiguiente se abordan algunas teorías motivacionales, mismas que nos ayudan a encontrar la explicación de dicho fenómeno, tales como: Teoría de las necesidades de Maslow (1943), Teoría de los factores de Herzber, Relaciones Humanas de Likert, Teoría de Mc Clelland, Preferencia y expectativa de Vroom.

Hoy en día, el reto de las organizaciones para estar en condiciones de competir en los mercados locales y externos, apunta a la consolidación de sus elementos materiales, técnicos y humanos, esto es, que depende de una buena combinación de estos, a efecto de poder eficientar todos sus procesos, reconociendo, además, que el elemento humano, es lo más valioso con que cuenta la empresa.¹³

Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección, (Puchol, 1994)

Según Robbins (1999) la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una

¹³<http://www.eumed.net/libros/2008b/412/Seleccion%20y%20su%20influencia%20en%20la%20Rotacion%20de%20personal%20antecedentes.htm>

actitud que un comportamiento. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.¹⁴

Los principios de Taylor y Fayol de quienes más adelante hablaremos, pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creó las oficinas de selección.

En la primera mitad de este siglo, el industrial francés Henry Farol escribió que todos los administradores cumplen cinco funciones administrativas: Planeación, organización, mando, coordinación y control. En la actualidad éstas se han condensado en cuatro: planeación, organización, dirección y control.

Cuando no sabe a dónde va, cualquier camino es bueno para llegar. Como el propósito de las organizaciones es alcanzar las metas, alguien tiene que definir las metas y los medios para alcanzarlas. El administrador es ese alguien. La función de planeación sirve para definir las metas de la organización, establecer una estrategia global para alcanzar esas metas y jerarquizar los planes para integrar y coordinar las actividades.¹⁵

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.

En nuestro país, la llegada de libros extranjeros, en los que se hablaba de este nuevo concepto, hizo surgir la inquietud por el mismo. Se percibió al igual que en

¹⁴<http://cadel2.uvmnet.edu/congreso/ponencias/pdfs/RotaciondePersonal.pdf>

¹⁵Robbins, Stephen (1993) Comportamiento Organizacional, Conceptos, controversias y aplicaciones. (sexta edición). Ed. Prentice Hall, México.

otras partes, que esta función no consistía solamente en la elaboración de nóminas y pagos al Seguro Social, sino que día a día se hacían más complicadas y que no bastaba con el jefe de personal que pretendía ser amigo de todos.

Se hacía unir muchísimos conocimientos para poder realizar esta función en forma correcta. Es por ello que se ha incluido como parte fundamental en la carrera de licenciado en administración y contador este espacio importantísimo. Puede decirse que la administración de recursos humanos es multidisciplinaria pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos.

La teoría de Hawthorne.

Una Investigación trascendental.

Esta investigación al igual que la de Elton Mayo, pueden señalarse como el punto de partida del redescubrimiento de la importancia de las Relaciones Humanas en la empresa, surgieron de algún modo por casualidad o, para ser precisos, como un resultado de algo distinto que se investigaba.

Fueron realizados en la fábrica de Hawthorne de Chicago perteneciente a la Western Electric Company, empresa que fabricaba material eléctrico y que contaba con cerca de treinta mil trabajadores. Se desarrollaron de 1927 a 1932, con un costo muy elevado.

De hecho, un gran número de estudios posteriores realizados en forma científica, han usado los estudios de Hawthorne como punto de partida, o al menos como un ejemplo que les preparó la ruta de sus investigaciones.

El Ingeniero George A Pennok, de la empresa mencionada, se había empeñado por mucho tiempo en averiguar cuál era la influencia de diversos factores en la eficiencia de trabajo. Comenzó sus investigaciones tratando de determinar los efectos que las variaciones en la iluminación, producía en lo que hoy llamaríamos la productividad de los obreros.

Después de ensayar diversos medios y sistemas de iluminación, y distintas intensidades de la misma, se dio cuenta con gran sorpresa de que en aquel taller que se escogía para experimentar, siempre se producía un rendimiento superior al normal independientemente de la intensidad y de los sistemas de iluminación ensayados.¹⁶

George Elton Mayo nacido (1880-1949) fue un científico australiano, profesor y director del centro de investigaciones sociales de la escuela de Harvard. Fue el coordinador de la experiencia de Hawthorne, desarrollada entre 1927 y 1932 en la que, a una empresa de fabricación de equipos y componentes telefónicos llamada "Western Electric" situada en Chicago, se tomó la decisión de hacer un estudio psicológico y sociológico para conocer la influencia que tienen ciertos factores como la iluminación, la higiene, el ruido, reducción de jornada, etc. en el aspecto productivo en la empresa.

Primer experimento: Consiste en trasladar a seis empleadas que trabajaban en el área de montaje, de los cuarenta mil que trabajaban en la empresa, a un local especial. Se les otorgan concesiones especiales como descansos, y reducción de jornadas de trabajo. El resultado fue un aumento en productividad. La sorpresa tanto para los psicólogos como para los sociólogos fue de que cuando les quitaron todas las concesiones otorgadas, la productividad siguió constante. Al preguntar a las trabajadoras el porqué de esta reacción, contestaron "Que elevaron la productividad no por las concesiones otorgadas si no por el compromiso que tenían de haber sido elegidas de 40 mil empleados para hacer el estudio.

Segundo experimento: Consistió en entrevistar a 22 mil de los 40 mil empleados, mediante la aplicación de cuestionarios que incluían todo tipo de preguntas, durante tres años. Las conclusiones obtenidas fueron:

- El empleado siente gran resentimiento hacia la compañía donde trabaja.
- El estado de ánimo de los trabajadores influye en la productividad de la empresa.

¹⁶Administración de personal primera parte, Agustín reyes Ponce Ed. Limusa Impreso en México 1991.

Tercer experimento: Pretendía demostrar la relación del incentivo productividad, trasladando cerca de 14 hombres en el cuarto de cableado del banco. Los investigadores descubrieron que el grupo manejó el nivel de la salida y que los incentivos ofrecidos por la compañía tenían poco efecto. El resultado fue que el grupo había decidido cuál era el trabajo de un día justo para la paga de un día justo.

Los resultados más sorprendentes se obtuvieron en un pequeño taller que, aunque con funciones y equipo idénticos a otro más que existían en la Empresa. Se tomó como campo principal de experimentación. A las obreras de dicho taller, se les explicó detalladamente cuales eran los fines que se perseguían con los experimentos, o sea comprobar como influían en su trabajo factores tales como la iluminación, la disminución de las horas de trabajo, las pausas, las horas de tomar los alimentos, etc. Se les pidió que procuraran trabajar con su ritmo habitual y que, por ningún motivo trataran de competir entre sí. Su producción se medía no solo diariamente sino aún, varias veces al día.

La razón de haberse concentrado principalmente en un grupo pequeño para la investigación, fue de los técnicos que llevaban a cabo el experimento, consideraron que, existiendo tantos factores que afectaban las reacciones de las personas con las que se experimentaba, era imposible evaluar válidamente la influencia de cada uno, a menos de que ese grupo se aislara en cierto modo del resto del personal, comprobando los resultados obtenidos en esta pequeña unidad, con la realización normal en el resto de la Empresa.

Los efectos en los aspectos humanos y de grupo.

Lo anterior dio como resultado que se operara un cambio trascendental en la actitud de las trabajadoras, independiente de los cambios en los métodos de trabajo, en los sistemas y en los factores físicos circundantes: ese cambio consistió en que se formó una unidad con características sociológicas muy diversas en las que normalmente se dan en el trabajo.

Así, por ejemplo: las operadoras de ese grupo se escogieron mutuamente para formarlo, de acuerdo con los conocimientos previos que entre ellas mismas tenían, y con sus simpatías; por otra parte, aun cuando de echo existía una supervisión mucho más fuerte, a través de la presencia permanente de los investigadores, las obreras “no” sentían supervisión, ya que prácticamente de todo se les informaba y casi todos se les consultaba. Una obrera, a la que le preguntaron si tal persona era su jefe, contestó: “Oiga, no es ningún jefe: ¡No tenemos jefe!”

Uno de los elementos que Mayo trató de investigar, era la cooperación de las trabajadoras. Para ello permitió que decidieran por sí mismas la forma en que tomarían sus períodos de descanso. La producción aumentó independientemente de la cantidad o forma del descanso. Ello indica que aún sin pretenderlo, se había provocado a través de una situación sencilla, una muy fuerte motivación: ésta, más que la forma de los descansos era la que había producido el aumento.

Pero surgía un problema: Cuando en los inicios se había variado la iluminación, sin contar entonces con la participación de los empleados ¿Por qué se había elevado también la producción? Mayo dedujo que, en ambos casos, lo decisivo había sido la selección de cierto grupo de empleados para darles una atención particular fomentando entre ellos un elevado sentimiento de importancia, y la sensación de formar un grupo. Ello fue lo que les permitió dedicarse con todo entusiasmo a sus labores. Esto fue conocido como el efecto “Hawthorne”, y ha sido comprobado mucho más ampliamente después: el simple hecho de recibir una atención no ordinaria da mayor conciencia de grupo y eleva el entusiasmo o moral de los que lo forman. La amistad y los contactos entre las trabajadoras se continuaban fuera del trabajo; cuando alguna de ellas tenía que faltar a su trabajo por enfermedad u otro motivo, las demás espontáneamente se echaban auestas la tarea de mantener el mismo nivel de producción del grupo; una de las trabajadoras que siempre había sido considerada como “una revoltosa”, se convirtió en lideresa, pero con sentido constructivo, sugiriendo cambios y haciendo observaciones de importancia.

La etapa de las entrevistas.

Al darse cuenta de estos efectos, Mayo decidió investigar el porqué de los mismos, a través de un programa de entrevistas, ya mencionado antes, de una enorme amplitud. El resultado de éstas reveló que la vida en la fábrica era normalmente un aspecto más bien desagradable, mientras que la vida fuera de ella no lo era igual. Las entrevistas detectaron una especie de resignación pasiva entre el personal ordinario. Ello los llevaba a formar asociaciones informales durante las horas de trabajo: éstas eran una especie de defensa natural, aunque inadecuada, contra el anonimato en la vida dentro de la empresa y contra su papel puramente receptivo de las órdenes. Un trabajo insuficiente solo significaba para ellos reprimendas y castigos, en tanto que el trabajo bien hecho, se tomaba como lo más natural y debido. De lo anterior se dedujo que el aprovechar y dar un cauce a los grupos informales, eran fuerzas sumamente enérgicas y positivas para impulsar la productividad: la única condición era dar a los trabajadores un sentido de importancia, de dignidad y de aprecio.¹⁷

Conclusiones de la experiencia de Hawthorne.

Aunque el mismo Elton Mayo previno en contra del riesgo de deducir conclusiones simplistas de sus experimentos, estas se presentaron parcialmente por el momento particular en que surgieron: eran algo vagamente previsto y esperado por muchos. Debe aclararse que de ningún modo se trataba de una panacea, ni menos aún de que se usaran medios de apremio formal y externo con los trabajadores como una forma de conseguir extraerle algo más de rendimiento. Tal simulación sería solo contraproducente.

Pero indiscutiblemente y como lo han confirmado investigaciones posteriores -si podían deducirse conclusiones de capital importancia, no comprobadas hasta

¹⁷Davis, Keith Davis. Administración de los recursos humanos, el capital humano de las empresas, (sexta edición), Ed. Mac Graw Hill.

entonces experimentalmente: por ello hemos hablado de un “redescubrimiento” de los aspectos de las “relaciones humanas”.

1. La primera conclusión indiscutible fue que el aumento del rendimiento se debía mucho más al mejoramiento de la moral y el entusiasmo de los trabajadores, y sólo secundariamente a las demás modificaciones efectuadas en iluminación, ritmos de trabajo, formas de pago, etc.
2. Los individuos que se reúnen para ejecutar un trabajo en común, no siguen actuando igual que lo hacen cuando trabajan solos, sino que constituyen una nueva realidad, que es el grupo, en cuyo seno se desarrollan numerosas y complejas relaciones, totalmente nuevas, que, además, se influyen mutuamente.
3. Cuando a los trabajadores se les impone una determinada pauta de comportamiento, sin tratar de asociarlos de algún modo en la elaboración de las decisiones, se crean en ellos conflictos, inhibiciones, y aún a veces se favorece, y hasta se les inclina a formas de deslealtad con la empresa, ya que juzgan que una actitud meramente pasiva, no va de acuerdo con su dignidad humana.
4. Entre las cualidades que se requieren de los jefes, sobre todo, en los de nivel intermedio, es primordial la de “saber oír”. Por lo tanto, debe fomentarse que los trabajadores tengan libertad para exponer sus puntos de vista en todo aquello que concierne a su trabajo. El solo hecho de que los inferiores puedan expresar sus ideas, mejora su colaboración y, así su rendimiento.

Hemos presentado en este apéndice un mero extracto, y sin seguir totalmente el orden cronológico, de los famosos experimentos de la fábrica Hawthorne. De hecho, estos se han continuado con otros varios, tales como los realizados por la Universidad de Michigan a través del Instituto para la investigación social, en la Prudential Insurance Company of América, en Newark. De hecho, las modernas teorías de las que hablaremos más adelante, tales como las de Argyris, McGregor,

etc., no son en realidad sino prolongaciones de estos experimentos que tienen ya más de 40 años.¹⁸

1. El nivel de producción es resultante de la integración social: si el trabajador reúne excelentes condiciones físicas y fisiológicas para el trabajo y no está integrado socialmente, su desadaptación social se reflejará en su eficiencia.
2. El comportamiento social de los trabajadores: en general los trabajadores no actúan o reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos.
3. Las recompensas y sanciones sociales: Aquellos que se ajustan a las normas y comportamientos que el grupo define, son aceptados.
4. Los grupos informales: Son grupos que definen sus propias reglas de comportamiento, sus objetivos.
5. Las relaciones humanas: cada individuo busca compenetrarse con otros individuos y grupos definidos, queriendo ser comprendido, bien aceptado y participar con el fin de atender sus intereses y aspiraciones más inmediatas.
6. La importancia del contenido del cargo: los trabajos simples y repetitivos tienden a volverse monótonos afectando de manera negativa a las actitudes del trabajador y por tanto reduciendo su eficiencia.
7. El énfasis en los aspectos emocionales: Elton Mayo y su equipo llamaron la atención sobre una nueva teoría de la motivación: el hombre no es motivado por estímulos económicos y salariales, sino con recompensas sociales, simbólicas y no materiales.¹⁹

¹⁸Reyes, Agustín (1991). Administración de Personal. Relaciones Humanas (vigésimoprimera reimpresión). Ed. Limusa. México.

¹⁹<http://las-analistas.blogspot.com/2009/05/experimento-de-awthorne.html>

2.5. Áreas funcionales del área de Recursos humanos.

El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

1. Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
2. Describe las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
3. Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
4. Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
5. Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
6. Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
7. Llevar el control de beneficios de los empleados.
8. Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
9. Supervisar la administración de los programas de prueba.
10. desarrollar un marco personal basado en competencias.
11. Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales

Según el libro Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento, del autor: Margaret Butteris, el papel y la función de

Recursos Humanos de la empresa consiste en las siguientes:

Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.

Desarrollo de talento Ejecutivo. Recursos Humanos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.

Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.

Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados.

Identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.

Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas.

2.6. Rotación de personal en la actualidad.

El gran reto de una empresa en lo que se refiere de Recursos Humanos es saber retener a su fuerza de trabajo y que este rinda al máximo sin embargo entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran: trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.

El ambiente laboral, el salario, los beneficios y la posibilidad de crecimiento es lo que se traduce en empleados productivos y que deciden quedarse donde están.

La tendencia de dejar el trabajo antes de cumplir un año es deseo de 45% de la gente; la rotación de personal es causa de poca motivación al empleado o muchas otras oportunidades.

Si un empleado permanece en una empresa “durante años”, nunca crece y, además, se siente mal pagado o mal apreciado, pero sigue ahí por miedo o falta de decisión a la búsqueda de un empleo diferente. Este es el momento en el que la permanencia en un trabajo por mucho tiempo puede tener un contexto negativo.

El mercado de trabajo se comporta en términos de oferta y demanda, es decir, disponibilidad y demanda de empleos, respectivamente.

El mercado de trabajo está conformado por las ofertas de trabajo o de empleo ofrecidas por las empresas, en determinado lugar y en determinada época. Básicamente, lo definen las empresas y sus oportunidades de empleo. Cuando mayor sea la cantidad de empresas en determinada región, mayor será el mercado de trabajo y su potencial de disponibilidades de vacantes y oportunidades de empleo.

Para el estudio de este tema es necesario especificar que son los recursos humanos y que la rotación de personal.

Rotación: En sentido abstracto, es el movimiento de cambio de orientación de un cuerpo o un sistema de referencia de forma que una línea (llamada eje de rotación) o un punto permanece fijo.

Personal: Es el conjunto de individuos de una administración quienes desarrollan estrategias encaminadas a lograr el buen desempeño de cualquier organización.

Hablando de recursos humanos, específicamente de los trabajadores, la rotación 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 el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.

El esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal.

Este capítulo se verá que la rotación de personal es una de las cuatro preocupaciones principales del comportamiento organizacional y se ofrecerá un programa general de los factores que influyen para que un empleado decida abandonar una organización. Más adelante, se presentará un modelo que demuestra que un tema del comportamiento organizacional concuerda con los demás y que le pueden servir para prever resultados, por ejemplo, como la rotación de empleados.

En una organización, un porcentaje alto de rotación significa más costos por concepto de reclutamiento, selección y capacitación. El hecho de que el personal con experiencia y conocimientos abandone la organización y que se requiera encontrar y preparar substitutes que ocupen puestos de responsabilidad también puede modificar las actividades de la organización. Es evidente que todas las organizaciones tienen cierta rotación. Si las personas indicadas abandonan la organización (los empleados marginales y submarginales) la rotación puede ser positiva.

Puede propiciar la oportunidad para subsistir a una persona que no trabaja bien por otra que tiene más capacidad o motivación, aumentar las oportunidades de ascenso y aportar ideas nuevas y frescas a la organización. Empero, con frecuencia, rotación significa la partida de personas que la organización no quiere perder. Así cuando la

rotación es demasiada o cuando afecta a empleados valiosos se puede convertir en una perturbación que obstaculiza la eficacia de la organización.²⁰

No toda rotación es mala para una organización. Los análisis del tema suelen abordar el lado de los costos. Sin embargo, la rotación también puede ser benéfica para una organización. De hecho, ciertos grados de rotación de empleados pueden caerle de perlas a la organización en términos de dinero.

Decir que toda rotación es negativa es exagerar su importancia porque para empezar solo habría que pensar en la rotación voluntaria. La rotación involuntaria (donde la administración ocasiona la partida) es funcional si se supone que la decisión tiene un motivo. Por otra parte, hay personas que abandonan la organización de manera voluntaria y, al hacerlo la benefician. Quizá se trate de malos empleados o, en el mejor de los casos, de trabajadores marginales.

Sin embargo, en razón de la seguridad de empleo institucionalizada (sindicatos, tribunales de apelación, etc.), jefes indulgentes, el deseo de conservar el espíritu de grupo y factores similares, estas personas no son liquidadas. Por último, la administración no puede controlar todas las renunciaciones voluntarias. Es decir, existen situaciones donde ninguna medida razonable de la administración las podría haber evitado. Tratar de reducir este elemento de la rotación de personal es desperdiciar recursos de la administración

Debemos entender que los empleados no pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc.; son parte del patrimonio personal.

Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se apuntó, voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por lo contrario, solamente contará con el sí perciben que esa actitud va a ser provechosa en alguna forma.

²⁰Robbins, Stephen (1993) Comportamiento Organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones. (sexta edición) Ed. Prentice Hall, México.

Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., intangibles; se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones. Los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.

El total de recursos humanos de un país o de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Básicamente existen dos formas para tal fin: descubrimiento y mejoramiento.

Los recursos humanos son escasos; no todo mundo posee las mismas habilidades, conocimientos, etc. Por ejemplo, no cualquier persona es un buen cantante, un buen administrador o un buen matemático.

2.6.1 Determinación de las causas de la rotación de personal.

Generalmente las causas principales de la rotación de personal son desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral, los cuales deben de ser gestionados por el área de Recursos Humanos. No basta con que un trabajador se sienta satisfecho, depende en gran parte que se sienta motivado y esta es la voluntad por alcanzar las metas de la organización condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

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 período de tiempo. Las salidas pueden ser por diversas causas, de manera general son las siguientes:

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

Sin embargo, de manera más específica las razones por las que un trabajador abandona su empleo a lo largo de su vida laboral son:

- ✓ El contenido del trabajo y los salarios cuando esta relación no se corresponde el trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral. Esta es una de las causas más comunes que desde el punto de vista laboral han aumentado la rotación laboral en las organizaciones en los últimos años.
- ✓ El ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado lo cual trae como consecuencia la insatisfacción y en casos extremos conduce a la rotación laboral.
- ✓ El sistema de estimulación moral y material vigente en la empresa que hace que los trabajadores se desmotiven y decidan marcharse de la misma.
- ✓ El pago no corresponde con el esfuerzo realizado y con los resultados obtenidos sobre todo en trabajos manuales y altamente monótonos.
- ✓ Pocas posibilidades de superación y promoción que les brinda la entidad y también inconformidad con los métodos y estilos de dirección, así como escasos beneficios, servicios y prestaciones que se les brindan por pertenecer a la entidad en cuestión.

Y Las principales razones por las que los trabajadores piensan en cambiar de rumbo antes de cumplir un año en empresa para la que trabajan son:

- ✚ Que el empleado haya tomado el empleo mientras encontrara algo mejor simplemente por urgencia de un ingreso o porque “buscar trabajo con trabajo es más fácil”.
- ✚ Que no se identifique con la cultura de la organización y/o con el liderazgo.
- ✚ Que alguna promesa no se haya cumplido y se sienta defraudado.

- ✚ Todos estos motivos conducen a la desmotivación e insatisfacción laboral aumentando la rotación laboral.

La rotación del personal puede causar problemas que cuesten a las empresas o a las oportunidades de los trabajadores. Una persona que está buscando un empleo mientras trabaja no es tan productiva como puede ser, lo que se traduce en pérdidas económicas para la empresa.

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 dice que la rotación o fluctuación puede ser real o potencial, la primera es la salida consumada ante lo cual 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 aquél empleo que reúna los requisitos que está buscando y que se corresponda con las expectativas que esa persona tiene. Ambos tipos de salidas pueden ser cuantificadas a través de diferentes indicadores los cuales no abordaremos en este trabajo.

La rotación se manifiesta de manera diferente según sea la edad, el sexo, territorio geográfico, nivel ocupacional y la antigüedad en la organización pues las personas jóvenes fluctúan más, en el caso de los motivos personales la mayor fluctuación está en las mujeres y cuando son motivos laborales la rotación es mayor en los hombres, en cuanto a la antigüedad las investigaciones demuestran que las personas con más de 10 años en las empresas son más estables. La calificación también influye en la rotación pues las investigaciones demuestran que son directamente proporcionales y en cuanto a la ubicación geográfica también existe una diferencia significativa pues en los territorios pequeños la rotación real es menor ya que debido al poco desarrollo de los mismos no existen ofertas de empleo que le permitan a los trabajadores trasladarse de un lado hacia otro y de hacerlo tendrían que viajar

grandes distancias lo que desde el punto de vista económico sería perjudicial para ellos no obstante si existe una fluctuación potencial alta pues los encuestados manifiestan el deseo de marcharse de sus organizaciones lo que no han hecho por lo anteriormente planteado.

Por todo lo anteriormente planteado ha quedado demostrado que las variables motivación y satisfacción laboral son causas fundamentales que influyen directamente en la alta rotación laboral que existe en nuestras organizaciones en la actualidad.

Las políticas de recursos humanos en las empresas son la solución, según los expertos, a la desmotivación que causa la rotación. Ya sean planes flexibles o bonos que mejoren el salario, programas de retención permiten a las compañías ahorrar gastos de capacitación de nuevos empleados por rotación.

Hay que proveer a los empleados de mejores oportunidades, desarrollo profesional, salarios competitivos o beneficios y un adecuado clima laboral, explicaron los expertos.

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Es, por lo tanto, una variable dependiente de aquellos fenómenos internos y externos de la organización.

Dentro de los fenómenos externos podemos citar la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc.

Dentro de los fenómenos internos que ocurren en la organización podemos citar:

- La política salarial de la organización.
- La política de beneficios de la organización.
- Las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la organización.

- El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización.
- La cultura organizacional desarrollada dentro de la organización.
- La política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Los criterios y programas de entrenamiento a los recursos humanos;

A través de la investigación y de la información obtenida por medio de las entrevistas de desvinculación, que la organización debe diagnosticar las fallas y corregir las causas que provocan el éxodo de personal. Cuando una organización desarrolla una política inadecuada de recursos humanos provoca igualmente una actitud negativa del personal que predispone su retiro de la organización. Algunas empresas utilizan la entrevista de desvinculación como el medio principal de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada por la organización. Suele ser el principal medio para determinar las causas de la rotación de personal.

La entrevista de desvinculación trata de darle cobertura a los siguientes aspectos:

1. Verificación del motivo básico de desvinculación.
2. Opinión del empleado sobre la empresa.
3. Opinión del empleado sobre el cargo que ocupa en la organización.
4. Opinión del empleado sobre el jefe directo.
5. Opinión del empleado sobre su horario de trabajo.
6. Opinión del empleado sobre las condiciones físicas ambientales de su trabajo.
7. Opinión del empleado sobre los beneficios sociales de la organización.
8. Opinión del empleado sobre su salario.
9. Opinión del empleado sobre las relaciones humanas existentes en su sección.
10. Opinión del empleado sobre las oportunidades de progreso en la organización.
11. Opinión del empleado sobre la moral y la actitud de sus colegas de trabajo.
12. Opinión del empleado sobre las oportunidades que encuentre en el mercado de trabajo.

Generalmente en la entrevista de desvinculación, las informaciones recogidas se refieren a aquellos aspectos que están bajo control de los empleados, o son claramente percibidos por ellos.

Existen ciertos aspectos que escapan totalmente a la percepción y al control de los empleados y que deben ser recogidos dentro de la organización, a partir de registros que se mantienen por el sistema de recursos humanos de la organización. Esos datos son los siguientes:

1. Verificación de la fecha de admisión del empleado y de su trayectoria profesional dentro de la empresa.
2. Verificación de los resultados de la evaluación de desempeño.
3. Verificación de su cumplimiento en disciplina, puntualidad, etc.
4. Verificación de los resultados obtenidos en los test de selección.
5. Verificación de los resultados obtenidos en los programas de entrenamiento concedidos por la organización.
6. Verificación de los datos personales como: edad, sexo, estado civil, dirección, experiencia profesional, tiempo promedio de permanencia en los empleos anteriores y
7. Verificación de datos internos como: sección donde trabaja, cargo que ocupa, horario de trabajo, salario, nombre del supervisor directo, etc.

Las informaciones recogidas a través de las entrevistas de desvinculación y de otras fuentes permiten un análisis de la organización, de su ambiente y consecuentemente una evaluación de los efectos de la política de recursos humanos desarrollada por la organización que determina las alteraciones necesarias, con miras nuevas estrategias que permitan subsanar sus efectos sobre la rotación del personal.

Ese análisis situacional permite poner en práctica una efectiva y constante evaluación del funcionamiento de la política de recursos humanos desarrollada por la organización, en cuanto a los procedimientos de:

- ❖ Reclutamiento y selección.

- ❖ Integración de personal recién admitido
- ❖ Remuneración.
- ❖ Beneficios sociales.
- ❖ Entrenamiento.
- ❖ Movimiento planificado del personal (plan de carreras).
- ❖ Higiene y seguridad de trabajo.
- ❖ Mantenimiento de disciplina y organización.
- ❖ Relaciones formales e informales con los empleados.
- ❖ Evaluación del desempeño.

La evaluación de los resultados de la política de los recursos humanos de la organización permite amplias posibilidades de ajuste en algunos aspectos o en todos ellos en conjunto.²¹

2.6.2. Ventajas y desventajas de la rotación del personal.

Ventajas:

- Permite que cada Personal que labora en la empresa, descubra su potencial, habilidades y destrezas que no había desarrollado hasta entonces.
- Permite que en cada equipo de trabajo pueda interactuar con nuevos miembros periódicamente.
- Permite que cada persona nueva aporte novedades al grupo a través de sus habilidades, talentos, ideas, etc.
- Permite que los antiguos miembros de cada equipo de trabajo puedan o no solamente desarrollar sus conocimientos, sino además aprender a transmitirlo tanto teórica como en lo práctico, a cada nuevo integrante de su equipo.
- Permite que cada persona que tiene que desarrollar a alguien que es novato en su área pueda descubrir en sí mismo, el Líder que lleva dentro.

²¹http://www.wikilearning.com/curso_gratis/el_mercado_de_los_recursos_humanos_como_un_aspecto_social-rotacion_de_personal_i/16636-14

Permite que cada Líder de grupo pueda ver a mayor escala cómo es el desenvolvimiento de cada empleado en su área, y en la empresa en general, cuando ésta le permite trabajar en otra área en la cual no ha laborado antes.

Permite que las personas no se apoderen del cargo, o, hablando irónicamente, "Que cada cargo no se apodere de las personas".

Permite que todos los miembros de cada equipo tengan igualdad de oportunidades para poder rendir en diferentes áreas, conocer nuevas habilidades, y adquirir nuevos conocimientos.

Desventajas

Hay personas que no se sienten preparadas para asumir nuevas funciones.

- Hay personas que no se sienten bien cuando son sus compañeros los que son cambiados de su grupo, porque se siente que ha de perder a sus amigos.
- Hay personas que no disfrutan el hecho de que otras personas sean promovidas.
- Hay personas que les cuesta adaptarse a nuevos miembros en el grupo.
- Hay personas que les cuesta seguir las órdenes de nuevos líderes.
- Hay personas que les cuesta adaptarse a un cargo que les exige liderar a un grupo, si ellos nunca antes han tenido ese tipo de exigencias.
- Hay personas que les cuesta socializar, y cuando les ha costado integrarse a un grupo, luego de lograrlo, les cuesta tener que dejarlo para comenzar en uno nuevo.
- Hay personas que conocen muy bien su trabajo, pero no saben cómo ayudar a otros y prepáralos en el oficio.
- Hay personas que no se dejan ayudar ni enseñar, y quieren llegar a un grupo, pero que todos se adapten a él, en vez de adaptarse él mismo a este nuevo grupo.

- Hay personas que creen que saben enseñar a los nuevos miembros, pero en realidad los confunden porque no saben darle las herramientas que necesitan realmente.
- Hay personas que saben trabajar individualmente, pero no saben trabajar en equipo.
- Hay personas que cuando trabajan en grupo son muy buenos, pero cuando les toca liderarlos, terminan rompiendo relaciones, y nadie los quiere como líderes.²²

2.6.3. Determinación del costo de la rotación del personal.

El sistema es eficiente cuando alcanza los objetivos para los cuales fue construido, es importante saber el rendimiento y la economía obtenidos en la aplicación de los recursos. El sistema que ahorra sus recursos, sin sacrificar sus objetivos y los resultados alcanzados, tiene mayores posibilidades de continuidad y de permanencia. Obviamente uno de los muchos objetivos de todo sistema es la autodefensa y supervivencia. Saber hasta qué nivel de rotación de personal una empresa puede soportar sin mayores daños, es un problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos y base de interés.²³

Rotación: Es la cantidad de personas que ingresan y que se desvinculan de la empresa.

La problemática de la remuneración como factor probable de influencia en la decisión de los trabajadores para retirarse de la empresa, cuando considera que es insuficiente; queda señalado en el siguiente fragmento extraído del libro Administración de personal y recursos humanos de los autores (Werther y Davis, 2000).

²²<http://www.mailxmail.com/curso-rotacion-personal-recursos-humanos/rotacion-personal-ventajas-desventajas>

²³<http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria-2/auditoria-control-efectivo-mejora-continua-banca-comunal-microfinanzas.htm>

“Un elemento esencial para mantener y motivar la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de una contribución productiva. Cuando sea adecuado y aconsejable, los incentivos deben cumplir una función importante. La compensación insuficiente quizá ocasione una alta tasa de rotación de personal. Si la compensación es demasiado alta puede perder su capacidad de competir en el mercado”.

En esta misma fuente documental en el capítulo de sueldos y salarios los autores muestran un Modelo de consecuencias de la falta de satisfacción por la compensación, en él se menciona que el deseo de una mejor compensación o la falta de satisfacción con la compensación, genera una búsqueda de un puesto y un mejor salario, y que esto a su vez recae en ausentismo y rotación de personal.²⁴

La rotación del personal causa costos a las empresas en el reclutamiento y la capacitación. Además, a los empleados, el cambio de puestos tan abrupto les puede recortar la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional.

El 45% del personal permanecerá menos de seis meses en su empleo, informó Bumerán, la firma de recursos humanos y bolsa de trabajo en línea, en una encuesta. Mientras que 16.15% mantendrán su trabajo entre seis meses y un año y sólo 11.80% estima quedarse más de cinco años trabajando donde lo hace ahora.

“Es evidente que hay un desconocimiento de los empleados, debemos conocer qué los motiva. Las empresas deben invertir en eso, porque si no, al final se gasta dinero en otros aspectos, como en costos de rotación, empleados que no están rindiendo al 100%, o más capacitación”, dijo el Director General de Bumerán México, Mateo Cuadras.

La rotación del personal puede causar problemas que cuesten a las empresas o a las oportunidades de los trabajadores. Una persona que está buscando un empleo

²⁴<http://www.spentamexico.org/v3-n1/3%281%29%2065-99.pdf>

mientras trabaja no es tan productiva como puede ser, lo que se traduce en pérdidas económicas para la empresa.

La más reciente encuesta de Bumerán fue aplicada entre 1,000 empleados y 1,000 empresas en Argentina, Brasil, Venezuela, Chile, Perú, Colombia y México y dada a conocer en junio de este año.

El índice de rotación de personal de posiciones profesionales en México tiene un promedio nacional de 5.76%, según datos de Manpower. Sin embargo, es mayor en la zona sureste del país (6.58%) y menor en la región del valle (4.96%).

La pregunta no es sólo qué tanto cambia el trabajador su empleo y cada cuándo, también es esencial que los empleadores se preocupen de la satisfacción con la que el empleado hace su trabajo. Las empresas hacen bien su trabajo cuando los empleados no sólo se quedan, sino que están satisfechos y son productivos, explicó la consultora de Mercer, Ana Velázquez, en una entrevista por correo electrónico.

Si un empleado permanece en una empresa durante años y nunca crece y además, se siente mal pagado o mal apreciado, pero sigue ahí por miedo o falta de decisión a la búsqueda de un empleo diferente. Este es el momento en el que la permanencia en un trabajo por mucho tiempo puede tener un contexto negativo.

El ambiente laboral, el salario, los beneficios y la posibilidad de crecimiento es lo que se traduce en empleados productivos y que deciden quedarse donde están.

La rotación surge de dos instancias distintas, que las remuneraciones o la posibilidad de crecimiento no sean atractivos para el empleado o, aunque puede sonar contradictorio, cuando hay muchas oportunidades de encontrar otro trabajo.

“Cuando hay más necesidad de empleo se tendría que dar menos rotación, cuidas más tu trabajo porque tienes menos posibilidades de encontrar otro. En México, un nivel de desempleo de más o menos 4% es muy bajo si se compara con el estándar europeo, y quiere decir que es más fácil encontrar trabajo, por lo tanto, es más fácil cambiar de trabajo y esto afecta directamente a la rotación”, dijo Cuardas.

Por otro lado, en el momento en el que un empleado ve posibilidades de un mejor sueldo o mayor crecimiento profesional, el cambio es inherente. El 60.87% de los empleados dejaría su trabajo actual porque no ve posibilidades de crecimiento, mientras que 29.35% porque no está conforme con su sueldo, reveló la encuesta de Bumerán.

La rotación de personal involucra una serie de costos primarios y secundarios.

Entre los costos primarios de rotación de personal, están:

➤ **Costo de reclutamiento y selección.**

Gastos de admisión y de procesamiento de solicitud del empleado.

Gastos de mantenimiento del órgano de reclutamiento y selección (salarios del personal de reclutamiento).

Gastos en anuncios de periódicos, hojas de reclutamiento, horarios de empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etc.; y

Gastos de mantenimiento de la selección de servicios médicos (salarios del personal de enfermería) promediados por el número de candidatos sometidos a exámenes médicos de selección.

➤ **Costos de registro y documentación.**

Gastos de mantenimiento del órgano de registro y documentación de personal, gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, etc.

➤ **Costos de integración.**

Gastos de selección de entrenamiento, se debe hacer la distribución por el tiempo proporcional aplicado al programa de integración de nuevos empleados, divididos por el número de empleados sometidos al programa de integración;

Costo del tiempo del supervisor del órgano solicitante aplicado en la ambientación de los empleados recién admitidos en su sección.

➤ **Costo de desvinculación.**

Gastos del órgano de registro y documentación relativos al proceso de desvinculación del empleado, divididos por el número de empleados desvinculados;

Costo de la entrevista de desvinculación (tiempo del entrevistador aplicado a las entrevistas de desvinculación, costo de los formularios utilizados, costo de la elaboración de los formularios, costo de la elaboración de los formularios sobre informes subsecuentes).

Costo de las indemnizaciones por el tiempo anterior a la opción por el FGTS, (Fondo de Garantía de Tiempo de Servicios) y

Costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales.

Entre los costos secundarios de la rotación de personal, están:

➤ **Reflejos de la producción.**

Pérdida de la producción causal por el vacío dejado por el empleado desvinculado, mientras no es substituido.

Producción generalmente inferior, por lo menos durante el periodo de ambientación del nuevo empleado que ha ocupado el cargo.

Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.

➤ **Reflejos en la actitud del personal:**

Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que está retirándose transmite a sus compañeros;

Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que está iniciando transmite a sus compañeros;

Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la moral y la actitud del supervisor y del jefe;

Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la actitud de los clientes y de los proveedores.

➤ **Costo extra laboral.**

Gastos del personal extra y de las horas extras necesarias para cubrir el vacío existente o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.

Tiempo adicional de producción causado por la deficiencia inicial del nuevo empleado.

Elevación del costo unitario de producción con la caída de la deficiencia media provocada por el nuevo empleado; y

Tiempo adicional del supervisor que se emplea en la integración y en el entrenamiento del nuevo empleado.

➤ **Costo extra-operacional.**

Costo adicional de energía eléctrica, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado.

Costo adicional de servicios de mantenimiento, utilidades, planeación y control de la producción, servicio, etc. Que se vuelvan más elevados frente al índice reducido de producción del nuevo empleado.

Aumento de accidentes debido a una intensidad mayor en el periodo de ambientación inicial de los recién admitidos, y

Aumento de errores repeticiones y problemas de control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.

Aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados y, consecuentemente, de reajustes de todos los demás empleados, cuando la situación del mercado de trabajo es de oferta, lo que Intensifica la competencia y lleva la oferta de salarios iniciales al mercado de recursos humanos.

➤ **Pérdidas en los negocios:**

La imagen y los negocios de la empresa pueden sufrir deterioro por la deficiente calidad de los productos en razón de la inexperiencia de los empleados.

Obviamente los cálculos de los costos primarios y secundarios de rotación de personal podrán tener mayor o menor influencia, de acuerdo con el nivel de interés de la organización. Lo que realmente interesa es la concientización por parte de los dirigentes de las organizaciones, de los reflejos profundos que la rotación elevada de recursos humanos puede traer no solo para la empresa, sino también para la comunidad y para el propio individuo.

La rotación de personal trae graves efectos negativos para la economía como un todo.

La rotación impide que la población laboral incorpore los beneficios del desarrollo económico y provoca una mayor concentración de la renta. A su vez ocasiona la caída del salario real, lo que reduce el poder adquisitivo de los trabajadores. Con esto se dificulta el crecimiento del mercado interno y el surgimiento de una economía de escala en el país y hay lugar a serias restricciones en las pequeñas y las medianas empresas que dependen primariamente de la capacidad de absorción del mercado interno;

De este modo, las pequeñas y las medianas empresas ven reducir sus posibilidades de una expansión más rápida y de generación de nuevos empleos que se

multiplicaran por el sector terciario, reduciendo aún más las posibilidades de crecimiento de la demanda

A mediano y a largo plazo la rotación causa enormes perjuicios a la empresa, al mercado y a la economía como un todo y, principalmente, al empleado como individuo, o socialmente, en relación con su familia.

Antes, los empleados de las sociedades pensaban que sus patrones recompensarían su lealtad y su trabajo eficiente con seguridad de empleo, beneficios generosos y aumentos de sueldo. Pero a partir de mediados de la década de los 80's, como respuesta a la competencia global, las fusiones poco amigables, las adquisiciones con apalancamiento, etc., las sociedades empezaron a descartar las políticas tradicionales en cuanto a la seguridad de empleo, de antigüedad y la remuneración. Pretendían “adelgazar su estructura”, cerrando fábricas, llevando sus operaciones al extranjero, vendiendo o cerrando los negocios menos rentables y eliminando niveles totales de administración.

Estos cambios han reducido de manera notable la lealtad de los empleados. Por ejemplo, en una encuesta reciente cincuenta y siete por ciento de los trabajadores dijeron que las compañías son menos leales a los empleados hoy hace una década. Y como las empresas han demostrado menos entrega a los empleados, los empleados han mostrado menos entrega a las empresas.

Un importante desafío para el comportamiento organizacional será el hecho de que los administradores inventen la manera de motivar a los trabajadores que se sienten menos ligados a sus patrones, al tiempo que conservan la competitividad global de su organización.²⁵

²⁵Robbins, Stephen (1993) Comportamiento Organizacional, Conceptos, controversias y aplicaciones. (sexta edición) Ed. Prentice Hall, México.

2.7. La motivación de las Empresas y su teoría.

Para comprender qué es la motivación empecemos por señalar lo que la motivación no es. ¿Por qué? Porque muchas personas consideran erróneamente a la motivación como una característica personal, es decir, algunos cuentan con ella y otros no. En la práctica esto caracterizaría al gerente que etiqueta a cierto empleado como falta de motivación. Nuestro conocimiento de la motivación sin embargo nos dice que esto no es cierto. Lo que sabemos es que la motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación. Ciertamente los individuos difieren en su impulso motivacional, pero la motivación general varía de acuerdo a la situación. Al analizar el concepto de motivación, tenga en mente que el nivel de motivación varía tanto entre individuos como dentro de los mismos en diferentes momentos.

Definiremos la motivación como la disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, a condición de que el esfuerzo satisfaga alguna necesidad individual. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo hacia cualquier meta, aquí se referirá a las metas organizacionales porque nuestro enfoque está en el comportamiento relacionado con el trabajo. Los tres elementos claves de nuestra definición son esfuerzo, metas organizacionales y necesidades.

El esfuerzo es una medida de intensidad o impulso. Cuando alguien está motivado se esfuerza más. Pero es poco probable que los altos niveles de esfuerzo lleven a un desempeño en el trabajo favorable a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Por lo tanto, debemos considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. Debemos buscar el esfuerzo que esté dirigido hacia, y sea consistente con las metas de la organización. Finalmente abordaremos la motivación como un proceso que satisface una necesidad.

Una necesidad en nuestra terminología, significa algún estado interno que hace que ciertos resultados nos parezcan atractivos, Una necesidad insatisfecha genera tensión que estimula impulsos dentro del individuo. Estos impulsos generan un

comportamiento de búsqueda para encontrar metas particulares que, si se logran, satisfarán la necesidad y reducirán la tensión.

Podemos decir que los empleados motivados están en estado de tensión, para aliviar esa tensión, ejercen un esfuerzo. Mientras mayor sea la tensión, más alto será el nivel de esfuerzo.

Se reduce la tensión si este esfuerzo lleva exitosamente a la satisfacción de la necesidad. Ya que estamos interesados en el comportamiento laboral, este esfuerzo en la reducción de tensión también debe dirigirse hacia las metas organizacionales. Por tanto, unido a nuestra definición de la motivación está el requisito de que las necesidades individuales, sean compatibles y consistentes con las metas de la organización. Cuando esto no ocurre, los individuos pueden ejercer altos niveles de esfuerzo, que van en contra de los intereses de la organización, lo cual no es tan extraño. Algunos empleados regularmente dedican mucho tiempo a hablar con amigos en el trabajo, con el fin de satisfacer sus necesidades sociales. Existe un alto nivel de esfuerzo, pero no está dirigido hacia un fin productivo.

2.7.1 Teoría de la Jerarquía de las necesidades.

Probablemente, la teoría más conocida de la motivación es de la “Teoría de la jerarquía de las necesidades” de Abraham Maslow. EL planteo la hipótesis que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

- 1) **Necesidades fisiológicas:** comida, bebida, protección, satisfacción sexual y otros requerimientos físicos.
- 2) **Necesidades de seguridad:** seguridad y protección de daños físicos y emocionales, así como la seguridad de que las necesidades físicas seguirán siendo satisfechas.
- 3) **Necesidades sociales:** afecto, pertenencia, aceptación y amistad.

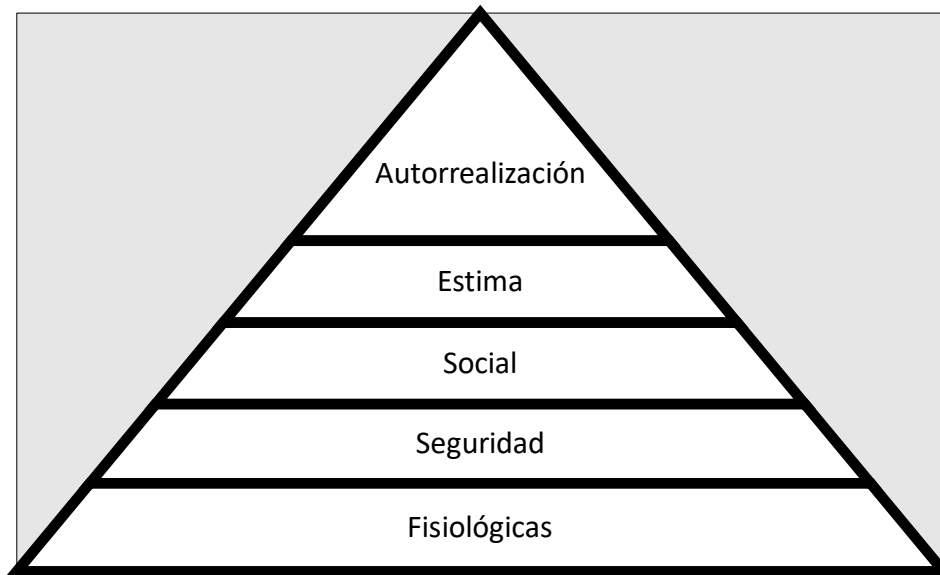


Gráfico 2 Jerarquía de las 5 necesidades.

- 4) **Necesidades de estima:** factores internos de estima como el respeto por sí mismo autonomía y logro; y los factores externos de estima como posición, reconocimiento, y atención.
- 5) **Necesidades de autorrealización:** Crecimiento, realizar nuestro potencial y autosatisfacción; el impulso para convertirse en lo que uno es capaz de ser.

Conforme cada necesidad se satisface plenamente, la siguiente necesidad se convierte en la dominante. De acuerdo a la figura 1, el individuo asciende por la jerarquía. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría propone que aunque ninguna necesidad queda satisfecha por completo, una necesidad suficientemente satisfecha ya no motivará a un individuo. Si usted quiere motivar a alguien según Maslow, necesita determinar en qué nivel se encuentra esa persona en la jerarquía y concentrarse en satisfacer necesidades a ése o un nivel superior.

Maslow separó las cinco necesidades en niveles altos y bajos. Las necesidades fisiológicas y de seguridad fueron descritas como necesidades de orden inferior, en tanto que las necesidades sociales, de estima y autorrealización se describieron como necesidades de orden superior. La diferencia entre los dos niveles se estableció con base en la premisa de que las necesidades de orden superior se

satisfacen en lo interno en tanto que las de bajo orden básicamente se satisfacen desde el exterior.

De hecho, la conclusión natural que proviene de la clasificación de Maslow es que en tiempos de prosperidad económica, casi todos los que tienen un trabajo permanente tienen sus necesidades de orden inferior sustancialmente satisfechas.

La teoría de las necesidades de Maslow ha recibido un amplio reconocimiento en especial entre los gerentes en ejercicio. Esto puede atribuirse a la lógica intuitiva de la teoría y su facilidad de comprensión. Lamentablemente, sin embargo la investigación no siempre apoya la teoría. Maslow no proporcionó ninguna sustentación empírica para su teoría y varios estudios que buscaron validarla no encontraron suficiente apoyo.

2.8. Que motiva realmente a los empleados a continuar en un trabajo.

En un artículo sobre cómo hacer que los empleados cumplan los objetivos asignados, Robert Wong director administrativo de Korn/Ferry international en Sudamérica, comenta su búsqueda de los factores que motivan a los empleados a alcanzar, y hasta a sobrepasar las metas, de una empresa. Encontró que las recetas de los gurúes como fijar objetivos gerenciales, apegarse a la misión, visión, fomentar el trabajo en equipo, dar capacitación y programas y desarrollo y difundir las estrategias corporativas, más bien dan directrices sobre por dónde ir, pero existen otros motivadores menos organizacionales que el recordatorio de cumplir con los objetivos.

Cuando Wong profundizó sobre cuáles eran los factores personales que motivaban a cada colaborador a ir a trabajar diario, se enfrentó con respuesta como: ganarse un ascenso, casarse, comprar una casa nueva, cambiar de automóvil, pagar su maestría o viajar a París. “Le pedí a cada uno traer una imagen o fotografía de su objetivo personal porque la empresa pagaría su enmarcación. A cambio, su

obligación consistía en colocar el cuadro encima del escritorio o colgarlo en la pared”.

Así ya no les recordaba a sus subordinados que debían llegar a los objetivos financieros, sino que los incitaba señalando que con los actuales resultados su meta personal estaba todavía muy distante. Wong concluye: “Este año, con una inversión equivalente a la enmarcación de 20 cuadros, mi división logró triplicar las metas fijadas en el período. Los resultados fueron verdaderamente sorprendentes”.²⁶

Entre las compensaciones que más persiguen los empleados mexicanos, se encuentra en primer lugar, el seguro de gastos médicos, seguido de fondo de ahorro y, en tercer lugar, los vales de despensa y/o gasolina. Además, Page Personnel ha detectado que existen ciertas compensaciones no monetarias que los empleados valoran, son llamados “beneficios flexibles”, entre los que se encuentran horarios y la posibilidad de hacer home office; capacitación, eventos de integración (como la cena de fin de año), reconocimiento por cumplimiento de metas (como empleado del mes); estacionamiento y la ubicación de la compañía

Las estrategias de compensación brindan beneficios tanto a la empresa como al talento. Ofrecer un salario acorde al mercado permite que el personal se sienta satisfecho y en caso de ser buscado por otra compañía, no tendrá motivos económicos para moverse porque tendrá la certeza de que su desarrollo profesional crecerá proporcionalmente con su desarrollo económico.

“Una empresa que cuenta con un buen esquema de compensaciones tiene también un buen clima laboral; logra que la gente esté satisfecha; el que se sienta valorada permea, inclusive, en el estado anímico del trabajador, del departamento o de la sección” indico Gabriela Bautista, Executive Manager de la división de Human Resources, Banking & Financial Services y Finance & Tax en Page Personnel México.

²⁶. Davis, Keith Davis. Administración de los recursos humanos, el capital humano de las empresas, (sexta edición), Ed. Mac Graw Hill. (Pág. 290).

Uno de los riesgos en que pueden incurrir las empresas al no contar con un programa de compensaciones, es la rotación de personal, lo que significa empezar desde cero la curva de aprendizaje de un nuevo empleado, con consecuencias como baja productividad, pérdidas de tiempo y de dinero. Para mermar esta situación, Page Personnel recomienda desarrollar una Plantilla de Reemplazo, es decir, detectar el talento dentro de las empresas y entrenar a las personas para que pueden ocupar otros cargos en el futuro.

Para Bautista es importante destacar que un buen esquema de compensaciones incluye a todos los empleados de la compañía. Obviamente conforme cambia la posición jerárquica, los beneficios se van modificando.

La ejecutiva asegura que los talentos no están dispuestos a cambiar de empleo si no cuentan con prestaciones similares, aunque el sueldo mensual sea mayor, sobre todo si este no es suficiente para cubrir o compensar las prestaciones que perderían. Los sectores de farmacéutica, banca y gran consumo, son referentes en cuanto a la implementación de esquemas de compensación; por ejemplo, para un ejecutivo del sector bancario, sus prestaciones pueden ser 1.7 superiores a su sueldo base mensual, que llega a significar dos meses de aguinaldo, más club deportivo, servicio médico y, en muchos casos, el mismo banco le otorga tasas preferenciales para una hipoteca, auto o crédito personal.

El escenario en México es interesante; por un lado están las empresas internacionales que cuentan con un buen esquema de compensaciones, que les ayuda a retener y atraer talento y por el otro, las compañías nacionales que buscan dar el paso de lo familiar a lo institucional y que empiezan a notar la importancia de cautivar nuevo personal e incluso, el poder desarrollar a su misma gente, a través de una buena estrategia de desarrollo organizacional ligada un esquema de compensaciones competitivo.²⁷

²⁷<http://www.pymempresario.com/2012/08/los-planes-de-compensacion-como-estrategia-para-retener-al-personal/>

Con las influencias globales en crecimiento, las compañías no piensan en la idea abstracta de lealtad como algo aislado, que se pueda comprar, porque depende de otros factores.

Por supuesto, sigue habiendo mucha gente que piensa que pagando cumplimos con los estándares de motivación, pero siendo honestos con nosotros mismos, el salario solo puede motivarnos aún más. ¿Cómo de motivado te sentirías ganando seis veces más en un trabajo que cada día te lleva al punto de máximo cansancio, en unas oficinas que se caen a trozos, rodeado de personas que te tienen rencor y reportando a un manager que no invierte nada de tiempo, esfuerzo ni aprecio en ti? El dinero no lo es todo, ni es el final de todo.

Con lo anterior en mente, aquí hay cinco maneras con la que se puede motivar a tus trabajadores:

➤ **Formación y desarrollo.**

Mediante la formación estás mostrando a tus empleados que son importantes para el negocio, y también que tienen un lugar a largo plazo en su cargo o uno mayor. ¿Qué motiva más que entrenarte y formarte para ser la mejor versión de ti mismo?

Lo primero que te recomiendo es que organices una auditoría para determinar que habilidad quieres entrenar o mejorar para cada empleado. Cada trabajador se sentirá más apreciado y un poco más motivado con una sencilla organización personal para cada uno, respecto a las formaciones. No te preocupes si tu negocio no tiene un presupuesto suficiente para formaciones y desarrollo – la mayoría no lo tienen – hay muchos eventos y conferencias gratuitas organizadas externamente a las que tus trabajadores pueden acudir, solo tienes que investigar un poco.

Uno de los mayores retos del nuevo Hays Global Skills Index era descubrir en qué sectores y posiciones había escasez de talento.

➤ **Un camino claro y definido para el progreso.**

No es suficiente con enviar trabajadores a formaciones constantemente. Un factor de motivación incluso por encima de la formación es siendo claro a la hora de mostrarles el camino para progresar y promocionar en la compañía.

Asegúrate de que regularmente (lo ideal es dos veces al año) tener reuniones para discutir las ambiciones y las perspectivas de promoción de tus empleados sobre la empresa. Si sus aspiraciones no pueden ser satisfechas (debido a una falta de recursos financieros o porque no hay una posición abierta) puedes optar por la alternativa de darle a ese empleado mayor autonomía o transmitirle la importancia del gran compromiso.

La sensación del esfuerzo recompensado con una amplia gama de oportunidades, desde promoción en el mismo departamento, ascenso a un área de negocio distinta, o trabajar en un cargo nuevo en otro país, serán un gran impulso para motivar a tus trabajadores.

➤ **Reconocimiento.**

Los trabajadores deben estar formados y pagados como es debido por su contribución y logros.

Pero aun así puedes hacer más, dándoles un ligero empujón de reconocimiento darás un gran impulso a su motivación. El reconocimiento puede venir de muchas formas y está en tus manos y en las de tu equipo de gestión ejecutar el reconocimiento bien. Algunos trabajadores se sentirán satisfechos con un reconocimiento público ante sus compañeros, otros con una comida y una tarde libre, otros con algún tipo de insignia o alabanza, etc. Lo que siempre se mantiene es que todos estamos orgullosos de que nos feliciten en nuestro trabajo.

➤ **Autonomía y responsabilidad.**

Es importante que tus empleados sepan dónde están en la empresa y que parte del engranaje son ellos – tú puedes contribuir a que esta sensación aumente dándoles tareas más importantes y mayor responsabilidad. Dando mayor autonomía y reconocimiento aumentarás la fidelidad y el protagonismo de los trabajadores en tu compañía.

Por supuesto, para que la autonomía se desarrolle correctamente tus trabajadores deben ser libres de poder compartir sus ideas y opiniones cuando sea necesario, sin miedo, sin ser ignorados o que puedan retroceder en su carrera. Dales pie a que compartan sus ideas, y, además, piensa que de ahí puedes sacar grandes conclusiones.

➤ **Ambiente laboral.**

La vida laboral es importante en la vida de una persona, y puede ser de gran ayuda y agradecimiento mayor autonomía o flexibilidad, pero no aumentando el tiempo libre aumentarás tu bienestar. La idea es que mejores el ambiente de trabajo para que tus trabajadores se sientan cómodos en él.

Las condiciones de convivencia en el trabajo, como la organización, la ventilación, la higiene, etc. Son unos mínimos esperados, sin embargo, puedes hacer del trabajo un lugar para diferenciarte y ser la opción más atractiva para tus trabajadores, y una ventaja competitiva para atraer clientes.

Creando un lugar de trabajo en el que la gente disfruta y fluye la inspiración es otra forma de mantener la motivación bien alta – esto no significa que emplees grandes recursos en un diseñador de interiores o comprando la cafetera más cara. ¿Por qué no preguntas a tu equipo para que te den sugerencias para mejorar el lugar de trabajo, haces una lista de deseos, y luego evalúas las más útiles y factibles?

Una sensación de amistad y de pertenencia es una subcategoría del ambiente laboral que además es un antídoto contra el absentismo y los conflictos en el lugar

de trabajo. Las actividades de teambuilding pueden ayudarnos a crear respeto, amistades, confianza y, en definitiva, motivación.²⁸

2.9. La función de los recursos humanos en la actualidad.

Para lograr los propósitos y objetivos los departamentos de recursos humanos tienen que aportar a la empresa una fuerza laboral adecuada y esto se logra manteniendo al número apropiado de trabajadores para poder mantener el buen control sobre las actividades laborales y sostener la buena calidad en el trabajo.

Estos objetivos se consiguen a través del esfuerzo, eficiencia y eficacia en el trabajo para mejorar el desempeño del personal en la organización sin dejar atrás la ética profesional y la responsabilidad

No olvidemos que una de las principales funciones de los recursos humanos es velar por determinadas necesidades de los trabajadores, como de vivienda, educación y atención médica procurando el mejoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores.

2.9.1. Reclutamiento de Personal.

Las organizaciones tratan de atraer los individuos y obtener informaciones al respecto de ellos para decidir sobre la necesidad de admitirlos o no.

Reclutamiento: Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

“Es una actividad fundamental del programa de gestión de Recursos Humanos de una organización. Una vez que se han terminado las necesidades de Recursos Humanos y los requisitos de los puestos de trabajo es cuando puede ponerse en marcha un programa de reclutamiento para generar un conjunto de candidatos

²⁸<http://www.hays.es/blog/las-5-cosas-que-mas-motivan-a-los-trabajadores/index.htm>

potencialmente cualificados. Estos candidatos podrán conseguirse a través de fuentes internas o externas. Es así como las fuentes de RH son denominadas fuentes de reclutamiento ya que pasan a ser blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento es básicamente un proceso de comunicación de mercado: exige información y persuasión. La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión en línea, generalmente denominada requerimientos de empleado o requerimientos de personal.

La función de reclutamiento es la de suplir la selección de candidatos. Es una actividad que tiene por objeto inmediato atraer candidatos, para seleccionar los futuros participantes de la organización.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los Recursos Humanos de la organización.

Idalberto Chiavenato apunta que el reclutamiento consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.²⁹

2.9.2. Selección.

El proceso de selección comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.

El reclutamiento y selección de RH deben considerarse como dos fases de un mismo proceso.

²⁹<http://unamosapuntes3.tripod.com/user/rechuma/capit2.htm>

La tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante.

Puede definirse la selección de RH como la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

La selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- a) La adecuación del hombre al cargo
- b) La eficiencia del hombre al cargo.

Fernando Aras Galicia define la selección como el proceso para encontrar el hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.³⁰

Es de suma importancia, antes de descubrir el proceso de reclutamiento y selección, enfatizar tres principios fundamentales: Colocación. Es muy común seleccionar a los candidatos teniendo en cuenta un puesto en particular; pero parte de la tarea del seleccionador es tratar de incrementar los recursos humanos de la organización, por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que pueden aprovechar los candidatos en su propio beneficio y en el de la organización. Así pues, si un candidato no tiene las habilidades necesarias para un determinado puesto, pero se le considera potencialmente un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuales puedan ser requeridas en otra parte de la organización o en otra organización dentro de la misma. Orientación.

³⁰<http://unamosapuntes3.tripod.com/user/rechuma/capit2.htm>

Tradicionalmente se ha considerado a la organización como un sistema aislado de su medio. Por tanto, si un candidato no era aceptado, simplemente se le rechazaba; pero no hay que olvidar que la organización se encuentra engarzada dentro de un sistema económico, social, cultural, político, etc., y que por ello cumplirá con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas del país.

Es necesario considerar la labor del seleccionador ya no como limitada por las fronteras de la organización, sino en un sentido más amplio y teniendo como marco de referencia los problemas de subocupación y desempleo en el país. Entonces en caso de que no sea posible aceptar a un candidato, es necesario orientarlo; es decir, dirigirlo hacia las posibles fuentes de empleo (lo cual implica un intercambio de información a este respecto entre diversas organizaciones, o la centralización de ella en alguna oficina dedicada a esta tarea; así como la necesidad de que el seleccionador se convierta además en un experto en mercado de trabajo, en adición de dominar las técnicas de selección); o hacia el incremento de sus recursos a través de una escolaridad adecuada; o hacia la solución de sus problemas de salud, en caso de que esta sea la causa de la no aceptación.

Parece ser que muchos seleccionadores no se han dado cuenta de las enormes implicaciones éticas y humanas de su trabajo, a juzgar por la proliferación de oficinas de selección que no cumplen los más elementales principios técnicos de esta función. Ahora bien, esas decisiones pueden afectar la vida futura del candidato. Si no es aceptado, si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidades; para el cual tiene más capacidad de la necesaria, etc., son circunstancias que pueden convertirse en fuente de frustraciones para el candidato y que, por tanto, pueden minar su salud mental y la de su familia y afectar negativamente a la organización. Es pues imprescindible que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces definitivamente la vida de otras personas.³¹

³¹<http://unamosapuntes3.tripod.com/user/rechuma/capit2.htm>

2.9.3. Diseño, descripción y análisis de cargos.

La información sobre los diversos puestos puede emplearse en la descripción de puestos, para las especificaciones de una vacante y para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinada.

La descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace, y por qué lo hace.

Un cargo, anotan Chruden y Sherman, “puede definirse como una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros cargos.

Consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización.

La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace).

El análisis de cargo es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.

Descripción de puestos:

Es una explicación escrita de los deberes, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Todas las formas para la descripción de puestos deben tener un formato igual dentro de la compañía, para preservar la comparabilidad de los datos.

- Datos básicos: una descripción de puestos puede incluir información como el código que se haya asignado al puesto (clave del departamento, si el puesto está sindicalizado o no, el número de personas que lo desempeñan):

Fecha, para determinar si la descripción se encuentra actualizada o no.

Datos de la persona que describió el puesto, para que el departamento de personal verifique la calidad de su desempeño y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas.

Localización: departamento, división, turno (del puesto).

Jerarquía, para establecer niveles de compensación.

Características especiales: régimen de pagos por tiempo extra, si se pueden pedir cambios de horario, si debe existir disponibilidad para viajar, etc.

Resumen del puesto: después de la sección de identificación, suele continuarse con un resumen de las actividades que se deben desempeñar. Es ideal que el resumen conste de pocas frases, precisas y objetivas. Cada responsabilidad se describe en términos de las acciones esperadas y se destaca el desempeño.

Condiciones de trabajo: no sólo las condiciones físicas del entorno en que debe desempeñarse la labor, sino también las horas de trabajo, los riesgos profesionales, la necesidad de viajar y otras características.

Aprobaciones: las descripciones de puestos influyen en las decisiones sobre personal. Es preciso verificar su precisión. Esa verificación la puede realizar el supervisor del analista, el gerente de departamento en que se ubica el puesto y el gerente de personal.

Especificaciones del puesto:

La diferencia entre una descripción de puesto y una especificación de puesto estriba en la perspectiva que se adopte. La descripción define qué es el puesto. La

especificación describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto.

No es frecuente separar enteramente la descripción de la especificación, resulta más práctico combinar ambos aspectos.

Niveles de desempeño:

El análisis del puesto permite también fijar los niveles de desempeño del puesto, con ello se consigue ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados.

Los sistemas de control de puestos poseen cuatro características: niveles, medidas, corrección y retroalimentación.

Los niveles de desempeño en un puesto se desarrollan a partir de la información que genera el análisis del puesto. Cuando se advierten niveles bajos de desempeño, se toman medidas correctivas, las toma el supervisor, aunque en algunos casos interviene el gerente. La acción correctiva sirve al empleado como retroalimentación. En algunos casos, no es la conducta del empleado la que debe corregirse, sino la estructura misma del puesto.

Cuando los niveles especificados no son adecuados, constituyen un aviso para que el personal adecuado proceda a tomar medidas correctivas.

Las descripciones de puesto, las especificaciones y los niveles de desempeño integran la base mínima de datos que necesitan los departamentos de personal y permiten la toma de decisiones.³²

³²<http://www.monografias.com/trabajos7/andi/andi.shtml>

2.9.4. Evaluación del desempeño humano.

La revalorización de las capacidades y potencialidades del capital humano que se posee, de tal manera que permita establecer las pautas para un mejoramiento del desempeño y calidad profesional y humana del personal, de tal manera de garantizar una mayor eficiencia y eficacia en el trabajo institucional. Para lograr estos objetivos, será necesario aplicar procesos de evaluación de rendimientos y desempeños en la Institución.

En este sentido, la medición del desempeño es parte fundamental de un sistema de administración orientado hacia el logro de resultados e implica la determinación de elementos medibles, cualitativa y cuantitativamente, relacionados con el logro de los propósitos de la gestión y gerencia de una institución. Mientras el rendimiento depende de las competencias profesionales, el desempeño depende de las condiciones que toda organización tiene y proporciona para que dichas competencias se desenvuelvan óptimamente.

La evaluación del desempeño incluye elementos de respuesta a las interrogantes sobre cómo ha sido el desempeño, en qué medida y en qué condiciones se cumplieron los objetivos inicialmente establecidos, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los empleados y a su desempeño en el cargo.

Lo que se pretende indagar es si se han cumplido los objetivos generales y específicos: qué involucró (el cumplimiento de dichos objetivos) en términos de insumos, es decir, si se generó ahorro en el uso de los mismos (economía) y si se usó una combinación apropiada de estos (eficiencia) y qué nivel de producto se logró (calidad) y en el caso de la efectividad, si se cumplieron o no, y en qué grado los objetivos generales y específicos (valuados en términos de resultados e impacto).

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la

organización; y en el último término, justifica su permanencia en la empresa. La mayor parte de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y los administradores de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o supervisor debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Cuando cuenta con un sistema formal y sistemático de realimentación, el departamento de recursos de capital humano puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado, y a los que no lo hacen. Asimismo, un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras del área del departamento de capital humano dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Cuando la evaluación de desempeño se considera desde el punto de vista de un gerente, una evaluación formal de desempeño parece con frecuencia una interrupción innecesaria, después de todo, los directivos saben cómo está comportándose cada uno de sus subordinados.³³

Su función es estimular o buscar el valor, la excelencia y las cualidades de alguna persona. Medir el desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son:

Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.

³³Davis, Keith Davis. Administración de los recursos humanos, el capital humano de las empresas, (Sexta edición), Ed. Mac Graw Hill.

Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo la forma de administración.

Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos empresariales y, por la otra, los objetivos individuales.

Beneficios:

Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.

Puede identificar los empleados que necesitan cambio y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias.

Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

2.9.5. Compensación.

Es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, que conforman todas las formas de pago o recompensas que les entregan y que contribuye a la satisfacción de éstos, ayudando así a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

El concepto de compensación incluye todo tipo de recompensas, tanto extrínsecas como intrínsecas, que consideran elementos tanto monetarios como no monetarios, que son recibidas por el empleado como resultado de su trabajo en la organización. Las recompensas extrínsecas se refieren al sueldo base o salario, incentivos o bonos y beneficios distribuidos directamente por la organización. Las recompensas intrínsecas se refieren a las recompensas internas del individuo, derivadas de su

involucramiento en ciertas actividades o tareas, como son: satisfacción laboral, compromiso, autonomía, oportunidades de crecimiento y aprendizaje.

2.9.6. Beneficios Sociales.

Son el componente no monetario de la compensación total, como son: las vacaciones, los seguros de vida y salud, los convenios, plan de retiro, entre otros. Estos elementos dependen, principalmente, del tipo de organización, el tipo de cargo y el nivel jerárquico.

Se denominan beneficios sociales a las prestaciones de naturaleza jurídica de seguridad social, no remunerativa, no dineraria, no acumulable ni sustituible en dinero, que brinda el empleador al trabajador por sí o por medio de tercero, que tiene como objeto mejorar la calidad de vida del dependiente o de su familia a cargo.

Ejemplos de beneficios sociales son:

Los servicios de comedor de la empresa, vales de almuerzo, gastos de medicamentos y gastos médicos, útiles escolares, pago de gastos y sepelios de familiares, prestaciones para el nacimiento de un hijo, matrimonio, muerte, etc.

Con los programas de beneficios, se logra crear y estimular la moral; y pueden ser clasificados bajo la función de integración de los empleados dentro de la empresa. Los mismos funcionan más como factores de manutención que como factores de motivación.

“Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados”. Estos beneficios pueden ser financiados total o parcialmente por la empresa.

Su función es mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarles esfuerzos y preocupaciones a sus empleados.

Los beneficios procuran traer ventajas, tanto para la organización como para los empleados y también extenderse a la comunidad.

Para la organización:

- ❖ Eleva la moral de los empleados.
- ❖ Reduce la rotación y ausentismo.
- ❖ Eleva la lealtad del empleado.
- ❖ Aumenta el bienestar del empleado.
- ❖ Facilita el reclutamiento y retención del empleado.
- ❖ Aumenta la productividad y disminuye el costo unitario el trabajo.
- ❖ Demuestra las directrices y propósitos de la empresa hacia los empleados.
- ❖ Reduce molestias y quejas.
- ❖ Promueve relaciones públicas con la comunidad.

Para los empleados:

- ❖ Ofrece ventajas no monetarias.
- ❖ Ofrece asistencia para solucionar problemas personales.
- ❖ Aumenta la satisfacción en el trabajo.
- ❖ Contribuye al desarrollo personal y al bienestar individual.
- ❖ Ofrece medios para mejorar las relaciones entre los empleados.
- ❖ Reduce sentimientos de inseguridad.
- ❖ Ofrece oportunidades adicionales de asegurar el status social.
- ❖ Ofrece compensación extra.
- ❖ Mejora las relaciones con la empresa.
- ❖ Reduce las causas de insatisfacción.

2.9.7 Higiene y seguridad en el trabajo.

Higiene es el conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan.

Está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y control de dos variables: el hombre – y su ambiente de trabajo, es decir que posee un carácter eminentemente preventivo, ya que se dirige a la salud y a la comodidad del empleado, evitando que éste enferme o se ausente de manera provisional o definitiva del trabajo.

Conforma un conjunto de conocimientos y técnicas dedicados a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen, del trabajo y pueden causar enfermedades o deteriorar la salud.

Constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo, capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad.

Su función está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también la prestación no solo de servicios médicos, sino también de enfermería, primeros auxilios; en tiempo total o parcial; según el tamaño de la empresa, relaciones éticas y de cooperación con la familia del empleado enfermo.

Objetivos:

- Eliminar las causas de las enfermedades profesionales
- Reducir los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras de defectos físicos
- Prevenir el empeoramiento de enfermedades y lesiones
- Mantener la salud de los trabajadores
- Aumentar la productividad por medio del control del ambiente de trabajo.

¿Cómo podemos lograr estos objetivos?

Educación de todos los miembros de la empresa, indicando los peligros existentes y enseñando cómo evitarlos.

Manteniendo constante estado de alerta ante los riesgos existentes en la fábrica.

Por los estudios y observaciones de nuevos procesos o materiales que puedan utilizarse.

Seguridad: Conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleados para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente y a instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implementación de prácticas preventivas.

Según el esquema de organización de la empresa, los servicios de seguridad tienen el objetivo de establecer normas y procedimientos, poniendo en práctica los recursos posibles para conseguir la prevención de accidentes y controlando los resultados obtenidos.

El programa debe ser establecido mediante la aplicación de medidas de seguridad adecuadas, llevadas a cabo por medio del trabajo en equipo.

La seguridad del trabajo contempla tres áreas principales de actividad:

-  Prevención de accidentes
-  Prevención de robos
-  Prevención de incendios.

2.9.8 Entrenamiento y desarrollo del personal.

El entrenamiento constituye un subsistema de gran importancia para el logro de la misión y estrategias de cualquier empresa, pues actualmente los avances de la ciencia, los avances tecnológicos, el crecimiento de las organizaciones y la demanda creciente de los clientes hacen que los individuos dentro de las empresas, estén

permanentemente sometidos a procesos de aprendizaje que los conduzcan a estar actualizados o prepararse para un futuro a corto, mediano y largo plazo. Esta preparación continua se logra a través de un sistema de entrenamiento eficaz

Es el área que se encarga de capacitar en un corto plazo a los ocupantes de los puestos de la empresa, así como también se encarga de suministrar a sus empleados los programas que enriquecen su desempeño laboral; obteniendo de esta manera mayor productividad de la empresa.

Su función es que por medio a estos programas se lleve la calidad de los procesos de productividad de la empresa, aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desarrollo de determinado cargo o trabajo.

Objetivos del Entrenamiento

Los principales objetivos que persigue el subsistema de entrenamiento y desarrollo son los siguientes:

Preparar personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas peculiares de la organización.

Proporcionar al personal oportunidades para el continuo desarrollo en sus cargos actuales, como en otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.

Cambiar la actitud de las personas, para crear un clima más satisfactorio entre empleados, aumentar la motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

2.9.9. Relaciones Laborales.

La relación laboral o las relaciones laborales son aquellas que se establecen entre el trabajo y el capital en el proceso productivo. En esa relación, la persona que aporta el trabajo se denomina trabajador, en tanto que la que aporta el capital se denomina

empleador, patronal o empresario. El trabajador siempre es una persona física, en tanto que el empleador puede ser tanto una persona física como una persona jurídica. En las sociedades modernas la relación laboral se regula por un contrato de trabajo en el cual ambas partes son formalmente libres. Sin embargo, un trabajador aislado se encuentra en una situación de hecho de debilidad frente al empleador que le impide establecer una relación libre, por lo que se entiende que una relación laboral para que sea realmente libre debe realizarse en forma colectiva, entre los trabajadores organizados sindicalmente y el empleador.

Se basan en la política de la organización, frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los empleados. Su objetivo es resolver el conflicto entre capital y trabajo, mediante una negociación política inteligente.

2.9.10. Desarrollo Organizacional.

Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad.

El doctor Richard Beckhard. La define como "Un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado de desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante (e) la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta".

En el libro fundamentos de la comunicación organizacional la escritora María Elena Mendoza Fung, propone una definición muy cercana a la anterior: "Proceso planeado que abarca la totalidad de la organización buscando la eficacia y la

transformación cultural para asegurar la competitividad de la organización y sus empleados.³⁴

“EL desarrollo organizacional se basa en los conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento y estudia la organización como sistema total.” Su función es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones.

2.9.11. Base de datos y Sistemas de información.

Un Sistema de Información de Recursos Humanos es un software donde se obtienen datos entregados por los empleados, del ambiente interno y externo de la organización, y del complejo y multifacético entorno que afecta la actividad empresarial de dicha organización. Su finalidad es la de facilitar a la gerencia de la empresa información procesada y actualizada en formato electrónico a aplicar en instancias de evaluación y diagnóstico de su fuerza de trabajo, de sus fortalezas y debilidades en cuanto al modo en que están organizados los empleados, y de las características del mercado laboral al cual acudir en situaciones de búsqueda de nuevo personal. Se trata de una herramienta que sirva de soporte en la toma de las mejores decisiones posibles a nivel de la gestión de Recursos Humanos de la empresa.

“El concepto sistema de información gerencial (SIG), se relaciona con la tecnología informativa, que incluye el computador o una red de microcomputadores, además de programas específicos para procesar datos e información”. Su función es recolectar, almacenar y divulgar información, de modo que los gerentes involucrados puedan tomar decisiones, y mantener un mayor control y planificación sobre sus empleados.

³⁴http://es.wikipedia.org/wiki/Relaciones_laborales.

2.9.12. Auditoría de RH.

Conjunto de procedimientos, los cuales son llevados a cabo para determinar las deficiencias que existen dentro de la organización, o bien, ayudar a mejorar lo que ya está establecido, así como también mejorar a cada uno de los trabajadores de la organización. Las auditorías ayudan a evaluar o auditar a cada empleado, para ver si es el indicado en el puesto y revisar que es lo que éste puede mejorar y de esta manera aportar más a su puesto. Las auditorías deben de llevarse a cabo de manera periódica, de esta manera la empresa podrá tener un mejor control interno y además que estará en constante crecimiento.

Las auditorías además de identificar focos rojos dentro de la empresa, sirven también para detectar al personal que sea responsable en sus actividades, para determinar los objetivos que se han postulado, para efectuar muestreos de los registros, para verificar si las políticas y objetivos van de acuerdo con lo que se postuló, para preparar un informe, para desarrollar un plan de acción en caso de que sea necesario y a la vez darle un seguimiento

La auditoría se define como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar. Su función es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.

En resumen, si los candidatos han dado su tiempo y esfuerzo a la organización a fin de que esta decida si pueden o no ser miembros de ella, en este último caso lo menos que puede hacer para corresponder es proporcionar esta orientación. Sin embargo, en la práctica sucede frecuentemente lo contrario. Es muy común que, si el candidato no es considerado adecuado, se le diga que su solicitud será estudiada y que después se le avisara el resultado. La verdad es que ya se le rechaza y simplemente se deja al tiempo que resuelva el problema: que el candidato encuentre otro empleo. La razón primordial de esta postura parece ser que, si se dice a los

candidatos que no han sido aceptados, frecuentemente desean conocer las razones de esa decisión; es decir, deseen juzgar el trabajo de los propios seleccionadores, lo cual puede molestar a éstas. Queda desde luego, a la propia habilidad del seleccionador, realizar esta orientación para que sea adecuada, sin menoscabar los principios éticos necesarios.

Cada uno de los departamentos que componen una empresa, tienen algo que aportar a dicha organización. Entre los aportes del Departamento de Recursos Humanos podemos destacar:

Influye sobre el comportamiento del personal para alcanzar resultados de operaciones financieras.

- Influye sobre el cuidado y alimentación del personal.
- Influye sobre la defensa del empleado.
- Influye sobre la gestión de los procesos operativos por parte de los RH.
- En la forma de ejecutar la estrategia de la empresa.

Cada uno de estos aportes dependerá del objetivo de la empresa y de que visión o misión esta tenga. ³⁵

2.10. Métodos usados por Recursos humanos para retener al personal.

Durante el desarrollo de las empresas, los trabajadores adquieren conocimiento y experiencia en la labor que realizan, poco a poco se vuelven más diestros y agilizan los procesos organizacionales, mientras más especializada o vital para la empresa sea la función que realizan son más imprescindibles y por lo tanto se deben de preservar y aprovechar su potencial en beneficio de la empresa.

Para esto las empresas deben desarrollar una serie de estrategia y retener a sus recursos humanos más valiosos, entre esas estrategias podemos mencionar:

³⁵<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/admonrrhhlari.htm>

- Descubrir el potencial de cada uno de sus colaboradores, escucharlos y dialogar con ellos, utilizar la observación directa, erradicar prejuicios respecto a su personal. Apreciar la experiencia y los aportes que traen consigo.
- Aplicar “Empowerment”, delegar funciones de manera efectiva, generar confianza en los trabajadores para ejecutar las tareas asignadas y entrenarlos para que las optimicen.
- Incentivar las expectativas de los colaboradores propiciando en ellos nuevas metas, proyectos y funciones que eviten la monotonía en el trabajo.
- Mejorar la convivencia laboral, mantener un Clima Organizacional positivo, en el que se maximicen las potencialidades de los colaboradores evitando conflictos y rivalidades de diversa índole en la empresa.
- Optimizar la interacción de su trabajador con la labor que realiza, facilitar las herramientas que requiere para mejorar su trabajo, proporcionar ambientes adecuados en los cuales se sienta seguro y motivado para efectuar sus actividades.
- Reconocer logros de los colaboradores, premiar el éxito alcanzado en los resultados programados y sepa como corregir los errores inteligentemente, es decir, ser justo y utilizar los modos adecuados para referirse a ellos en los éxitos y fracasos.
- Transmita la visión de su empresa a sus colaboradores de tal forma que ellos se proyecten en el tiempo como usted y se sientan partícipes de su crecimiento económico y organizacional.
- Mantener el sentido del humor a pesar de las presiones y efectos de productividad esto aliviará la tensión y fortalecerá los lazos de amistad y

trabajo en equipo que tanto se necesita en este tiempo de intensa competencia comercial y profesional.

- Detectar malos elementos en su grupo humano, pueden contaminar el esfuerzo que estén haciendo para fortalecer su organización, de hallarlos provocar un cambio de actitud en ellos antes de tomar la decisión de separarlos de la empresa.
- Planificar salarios acordes y atractivos en función del mercado laboral, la actividad a realizar y sus posibilidades presupuestales, que la compensación económica cubra sus necesidades y expectativas. Cumplir todo lo que prometa.
- Capacitarlos constantemente de acuerdo a sus necesidades operativas, motivacionales y de trabajo en equipo. La clave del éxito en este caso es la lógica, secuencia y seguimiento de los temas facilitados a su personal.

En definitiva, la gestión y desarrollo de recursos humanos incide directamente en los aspectos que afectan a las personas y a los equipos: los sistemas de trabajo, la estructura, los recursos económicos y la comunicación, la forma en la que se determina los salarios, los criterios de promoción y formación o las condiciones de trabajo.

CAPITULO III. MARCO REFERENCIAL

*En el nuevo milenio todos enfrentamos múltiples cambios en el mundo corporativo. Los tiempos han cambiado. Las fuerzas que antes definían a las organizaciones con respecto a sus integrantes, prácticas, cultura y liderazgo han dejado de ser operativas.
Marc Effron, Robert Gandoss y Marshall Goldsmith,
Nueva York, 2003*

3.1. Antecedentes históricos de Fresenius Medical Care.

Al igual que muchas Empresas del sector farmacéutico, FMC., nace en el laboratorio de una Farmacia. El farmacéutico Eduard Fresenius de Fráncfort tiene grandes objetivos que cumple consecuentemente con su empresa químico-farmacéutica fundada en 1912, para el bien de muchas personas enfermas.

El nombre de “Fresenius” tiene una resonancia especial en Alemania. La muy extendida familia cuenta con algunos reconocidos entre sus ancestros.

Remiguius Fresenius, por ejemplo, quien a mediados del siglo XIX funda un laboratorio de análisis clínicos en Wiesbaden (el actual instituto Fresenius), es considerado uno de los pioneros alemanes de la química. Otra rama de la familia se dedica a la farmacéutica en Francfort del Meno. En los años de 1870, Johann Philip Fresenius se hace cargo de la farmacia Kirsch en la calle Zeil, la principal calle comercial de Fráncfort. La farmacia Hirsch es uno de los comercios de medicamentos más antiguos de la Ciudad. Su historia puede remontarse hasta el año 1462.

En 1905 Johann Philip Fresenius traspasa la dirección de la farmacia a su hijo, el Dr. Eduard Fresenius, que tiene grandes planes con la farmacia Hirsch.

Eduard Fresenius advierte que el mercado de las farmacias es cada vez más desafiante, progresivamente más medicamentos, que hasta ese momento son producidos por los mismos farmacéuticos, pasan a ser fabricados industrialmente por empresas farmacéuticas.

Además, las droguerías amplían su surtido de medicamentos y compiten con las farmacias. Eduard Fresenius enfrenta estas limitaciones del clásico modelo de negocios con una doble estrategia: Suma a la farmacia un negocio mayorista de medicamentos con servicio de entrega y construye una empresa farmacéutica a partir de la farmacia, “Dr. Eduard FreseniusChemish-pharmazeutische Industrie”. El 1 de octubre de 1912 se solicita la inscripción de la empresa en el registro de comercio de Fráncfort. Hasta 1934 dirige la empresa en el edificio trasero de la farmacia en Fráncfort; Luego transfiere el domicilio dela empresa a la cercana localidad de BadHomburg.

Contactos importantes.

El rápido éxito de la Empresa se basa en las numerosas cooperaciones que acuerdan Eduard Fresenius y sus empleados con importantes médicos.

Así, ya en 1912, Fresenius trabaja para el premio Nobel Paul Ehrlich. La empresa fabrica el agua esterilizada (“injectio-fresenius”) para la administración intravenosa de Salvarsan, con la que Ehrlich consigue por primera vez tratar la sífilis con éxito. Otro médico para el que trabaja Fresenius es el dermatólogo Karl Herxheimer. En cooperación con este médico se fabrican distintos preparados para el tratamiento de erupciones cutáneas, psoriasis y eczemas. Fresenius también trabaja en conjunto con Carl vonNoorden, quien como investigador en dietas en Fráncfort dirige la primera clínica de Europa especializada en diabetes.

Además de este compromiso fármaco-químico y la producción de soluciones de infusión, Eduard Fresenius apuesta a los remedios naturales, de los que fabrica un gran surtido. Sus empleados adquieren las plantas necesarias en un gran huerto de hierbas medicinales en las afueras de Fráncfort.

Eduard Fresenius tiene muchas ideas para dar a conocer su farmacia y su empresa, y frecuentemente está muy adelantado a su tiempo. Así, publica a principios de la década de 1930 un Boletín de entretenimiento de la Farmacia Hirsh. Con este periódico, en el que se presenta la historia de más de cuatrocientos cincuenta años

de la farmacia, busca fidelizar a los clientes y hacer publicidad para los productos de su empresa. Se trata de un instrumento de marketing poco usual para aquella época.

Otro ejemplo de la riqueza de ideas de Eduard Fresenius es el “Pabellón para regímenes dietéticos”, que abre por primera vez en 1937 en BadHomburg.

En los meses de verano, las empleadas de Fresenius ofrecen jugos de verduras y frutas a los huéspedes y preparan bebidas especiales recetadas por médicos para los pacientes de regímenes dietéticos. Son especialmente populares las bebidas mezcladas con leche, una forma temprana del milkshake.

Sin embargo, la implementación de grandes ideas tiene su precio. Las medidas publicitarias resultan ser muy costosas, el “Pabellón para regímenes dietéticos” Es bueno para el renombre, pero tiene un impacto negativo en el balance: En aquella época, el almacenamiento prolongado de verduras y frutas secas es complicado, y deben desecharse grandes cantidades. En general, Eduard Fresenius no tiene buena mano para los asuntos financieros. Esto causa dificultades económicas tanto en la farmacia como en la venta mayorista y la empresa químico-farmacéutica.

Además, la situación política en el Reich Alemán afecta a la empresa. Los nacionalistas están en el gobierno desde 1933. Eduard Fresenius, que no se afilia al Partido Nacionalista (NSDAP), pierde contacto con muchos socios comerciales importantes que, por su origen judío, deben abandonar Alemania o sus trabajos.

Al suministrar al ejército alemán con medicamentos, como, por ejemplo, la crema anticongelante Freka, la producción de la Empresa comienza a crecer por un tiempo. Se contratan muchos nuevos empleados, casi exclusivamente mujeres.

Fresenius no emplea en su empresa mano de obra forzada, que se utiliza en aquella época en la economía alemana para reemplazar a los hombres llamados al servicio militar.

Un nuevo comienzo a partir de 1945. Después de la guerra, Eduard Fresenius se encuentra ante las ruinas de su existencia: La Farmacia Hirsh en Fráncfort está totalmente destruida después de los bombardeos aliados en marzo de 1944. Si bien el establecimiento de BadHomburg se ha salvado de las bombas, la escasez de materias primas imposibilita la producción. Cuando Fresenius apenas comienza con la reorganización de sus emprendimientos, muere en febrero de 1946. Dado que Eduard Fresenius no tiene herederos directos, deja su legado a una comunidad de herederos, de la que también forma parte su hija de acogida Else Fernau. La comunidad de herederos decide que Else Fernau, que en aquel momento tiene apenas veintiún años, primero se forme como farmacéutica y luego dirija la farmacia y la empresa. Tras finalizar sus estudios de farmacéutica en 1951, llega el momento: Else Fernau, con apenas 26 años se hace cargo de la Farmacia Hirsh y de la dirección personal de la empresa. Los conocimientos económicos los adquiere en un curso de estudios nocturnos en una escuela comercial privada de Fráncfort.

La dirección de la farmacia Hirsh, para la que Else Fernau reconstruye en la década de 1950 la tienda en su antigua ubicación en la calle Zeil, es asumida por un colega farmacéutico. Para el emprendimiento de BadHomburg, en cuya refundación se concentra, busca empleados especializados. Recibe buenos consejos, sobre todo de parte del licenciado en economía y jurista Hans Kroner. Como consejero empresarial de la industria químico-farmacéutica, Kroner tiene un excelente conocimiento en la materia. Else Fernau lo consulta primero por cuestiones legales, pero pronto desarrolla con su ayuda estrategias comerciales para la empresa. En BadHomburg, al principio se producen sobre todo soluciones de infusión, por las que Fresenius es conocida desde la década de 1920. Luego de los primeros éxitos, Else Fernau y Hans Kroner expanden la paleta de productos a un amplio surtido de soluciones especiales de gran valor. La empresa que ahora tiene como la razón social “Dr. Eduard Fresenius chemisch-pharmazeutische Industrie”, se encuentra después de unos pocos años entre las empresas líderes en la provisión de clínicas. Y éste es recién el comienzo de una historia de grandes éxitos.³⁶

³⁶100 Años Fresenius Forward Thinking Healthcare.

La Clínica Fmc en Morelia abre sus puertas en 2009 con un total de 40 empleados y contando al días de hoy con un total de 50.



Imagen 1 Parte Frontal FMC Morelia.

3.2. Descripción General de la Empresa.

Estructura Organizacional

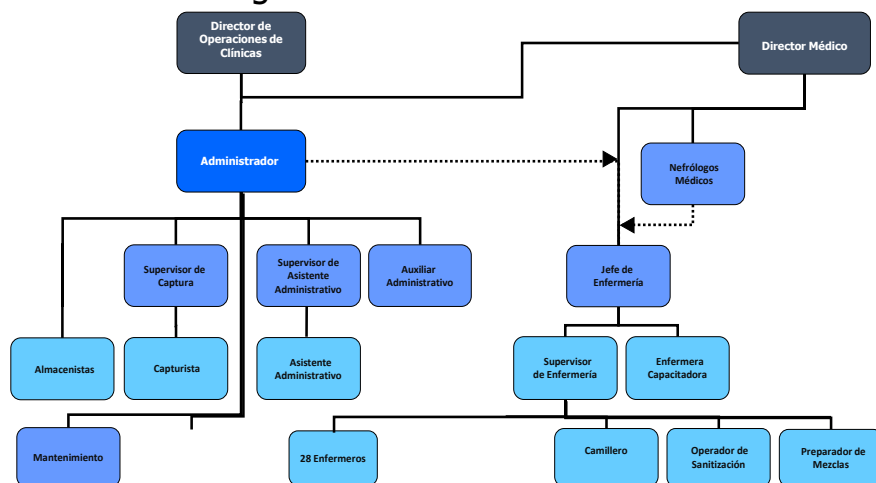


Figura 1. Estructura Organizacional.

Identificación de Procesos

- En las Clínicas Fresenius Medical Care hemos identificado los procesos internos y externos necesarios para nuestro Sistema de Gestión de Calidad y su aplicación a través de la organización; se estableció su secuencia e interacción de estos procesos; en este modelo podemos observar:
 - Es la interacción de los procesos, todos los procesos interactúan entre sí.
 - Son los procesos internos clave.
 - ➡ Es la secuencia del proceso principal ó clave.
 - Son los procesos externos identificados.
 - Son los procesos internos de apoyo.
 - ➡ La retroalimentación del paciente esta representada con la flecha lila, que proporcionando información directamente a la Dirección de Operaciones de Clínicas.
 - Los requerimientos regulatorios que aplican al Servicio, sistema documental de acuerdo a ISO 9001:2008, la medición, el análisis y la mejora aplican a todos los procesos.
 - Los requisitos del servicio por parte del Cliente son la entrada del proceso clave y su salida es la satisfacción del paciente.
- Se han identificado los procesos externos que afectan la conformidad del servicio, y debido al impacto que tienen se monitorean y evalúan anualmente.
 - Tenemos los procesos externos que otorga el Corporativo de FMC: Servicio Técnico, Administración y Finanzas, Cuentas por Pagar, Cuentas por Cobrar, Informática, Costos e Inventarios, Impuestos, Activos, Asuntos Regulatorios, Recursos Humanos, Ventas, Marketing y Planeación.
 - Procesos externos realizados por un proveedor: Análisis de laboratorio, transporte de pacientes, transporte y abastecimiento del material, la transportación y disposición del R.P.B.I., el mantenimiento de la planta de emergencia, el mantenimiento de la planta de tratamiento de agua y mantenimiento de la red de oxígeno, el mantenimiento del inmueble, seguridad, fumigación, lavandería, mantenimiento de equipos médicos.



Figura 2. Identificación de Procesos.

Figura 3. Planeación y administración de recursos.

3.2.1. Misión, visión, política de calidad y valores.

Misión: Responder a las expectativas de nuestros pacientes, clientes, empleados, accionistas y la comunidad con productos y servicios innovadores para

mejorar la calidad de vida de los pacientes con insuficiencia renal, basados en nuestros valores y prácticas éticas.

Visión: Ser la mejor opción para una vida mejor.

Política de calidad: El grupo de terapias renales de Fresenius Medical Care Norte América está comprometido en brindar productos y servicios de la más alta calidad para lograr los mejores resultados en la terapia de diálisis de nuestros pacientes con insuficiencia renal.

Nos esforzamos en lograr un entorno que fomente la mejora continua y al a vez asegurar que se cumplan todas las necesidades de nuestros clientes.

Creemos que alcanzar los objetivos y metas de calidad establecidas para la alta gerencia es responsabilidad de cada miembro del equipo Fresenius.

Valores

- 1) Calidad 2) Honestidad e integridad 3) Innovación y mejora continua
4) Respeto y dignidad 5) Trabajo en equipo 6) Nuestra gente hace la diferencia

3.3. Proceso de selección de personal en Fresenius Medical Care.

El proceso de reclutamiento es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá una organización. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de personal planea sus labores de reclutamiento, selección, capacitación y otros más. La planeación de recursos humanos permite al departamento de personal suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.

Tradicionalmente se llevaban a cabo labores de planeación financiera, de producción, de ventas, de mercadotecnia, etc. los ejecutivos han comprendido sin embargo, que todo esto lo realiza personal específico; sin este elemento, todas las

demás labores no pueden llevarse a cabo, ello convierte a la planeación de recursos humanos en una actividad altamente prioritaria.

Teóricamente todas las organizaciones deberían identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazos. A corto plazo se determinan las necesidades de personal generalmente a un año; a largo plazo se estiman las condiciones de personal en lapsos de dos, cinco, diez y hasta veinte años. En la práctica, esta labor se ha difundido más entre las empresas de gran tamaño, debido a varias razones, entre ellas la principal es el alto costo de la planeación en gran escala.

La selección de personal supone lo siguiente:

Fijación de políticas claras y eficaces sobre la admisión de personal: edad, características, medio social, etc., de los candidatos; si va buscarse seleccionar sólo los óptimos; si a todo solicitante se le dará oportunidad la hoja de solicitud.

Contar con análisis de puestos: Solo en este supuesto puede hablarse de selección técnica propiamente dicha. En efecto, la especificación del puesto; sólo contando con éstos puede realmente determinarse si el solicitante los reúne.

Las etapas generales de la admisión son 4:

- a) Reclutamiento: hace a una “persona extraña” un “candidato”.
- b) Selección: Busca entre los “candidatos” los mejores para cada puesto.
- c) Contratación: hace del “buen candidato” un “empleado” o “trabajador”.
- d) Introducción: trata de hacer del “empleado” un “buen empleado”.

3.3.1. Necesidad de recursos humanos.

Se inicia cuando se presenta una vacante, entendiendo como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a la imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, se estudia la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean

realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicita que se cubra.

3.3.2. Requisición y análisis de puestos.

El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notifican a través de una requisición a la Dirección de Clínicas, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente y señalando los motivos que las están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento turno y horario.

3.3.3. Fuentes de reclutamiento.

Sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar para atraer candidatos potencialmente calificados. Para hacer eficaz el reclutamiento se atrae un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección. Se entiende por fuentes de reclutamiento, los lugares de origen donde se podrá encontrar los recursos humanos necesarios y hay de 2 tipos: Internos y externos:

Externo: La organización trata de cubrir la vacante con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento aplicadas y recae sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o colocados en otras organizaciones.

Interno: Cuando la empresa promociona a sus empleados (movimiento vertical) los transfiere (movimiento horizontal) o aun transferidos los promociona (movimiento diagonal).

Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y, contribuirá a mantener el alta moral del personal que ya trabaje en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

3.3.4. Solicitud de empleo.

Formato impreso a través del cual un candidato proporciona información personal a una empresa con el propósito de que sea considerado en el proceso selectivo establecido y para que la organización cuente con una fuente objetiva que permita tomar una decisión acertada respecto a eliminar al aspirante o aceptarlo. Las solicitudes de empleo se seleccionan de acuerdo con el nivel al que se están aplicando y son consideradas el primer expediente informativo del trabajador, un inventario biográfico del aspirante que incluye información sobre, datos personales, preparación académica, antecedentes laborales, pertenencia a instituciones, distinciones, pasatiempo y referencias.

3.3.5. Entrevista inicial o preliminar.

En esta entrevista se detecta de manera clara y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más visibles del candidato y su relación con los requerimientos del puestos; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir, aquí es donde inicia la búsqueda de talentos que puedan permanecer en la empresa por mucho tiempo; Se les informa la naturaleza del trabajo, horario, remuneración ofrecida y prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante en el proceso. Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa. La entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones. Estas son realizadas por el equipo líder.

3.3.6. Pruebas psicológicas.

Valoración de la habilidad y potencialidad del aspirante en cuanto a habilidades, intereses, aptitudes y conocimientos, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo,

con el fin de facilitar la selección de un candidato específico que llene las condiciones del puesto a ocupar un puesto dentro de la empresa.

Las pruebas psicológicas contribuyen también entre otros a:

- 1) Colocación de los empleados en los distintos oficios.
- 2) Traslado de los empleados.
- 3) Ascenso de los empleados.
- 4) Valoración de la eficacia de los programas de adiestramiento.
- 5) Determinar las necesidades que hay en la organización de adiestrar personal.
- 6) Asesoramiento y consejo de los empleados.³⁷

Características de las pruebas psicológicas

La calificación que obtiene el candidato en estas pruebas no tiene relación con los cambios de humor y las opiniones personales de la persona que califica. Otra ventaja de las pruebas objetivas es que pueden ser calificadas fácil y rápidamente por auxiliares con un entrenamiento mínimo. Este factor reduce materialmente el costo de administración del programa, comparado con lo que costaría si se usaran pruebas subjetivas.

Confiabilidad: Es la cualidad, la que hace que una misma prueba aplicada dos veces a la misma persona en circunstancias idénticas, proporcione similares resultados; en otras palabras, la confiabilidad indica si la prueba es constante en las mediciones que obtiene de una misma persona, registrando únicamente fluctuaciones de menor importancia ocasionadas por la adquisición de nuevos conocimientos u olvidos durante los intervalos que transcurren entre una y otra aplicación de las pruebas.

Validez: Una prueba válida es aquella que mide lo que se quiera que mida, permitiéndonos así pronosticar lo que queremos pronosticar. Por lo tanto, para que una prueba administrada a los candidatos tenga validez de pronóstico en la

³⁷<http://unamosapuntes3.tripod.com/user/rechuma/capit4.htm>.

selección de personal, debe tener correlación con algún índice de la eficiencia del empleado obtenido posteriormente.

Estandarización: Es evidente que siempre que se desee comparar a cierto número de personas con respecto a las calificaciones de una prueba, es necesario que se les administre la misma prueba o distintas formas de la misma. Quizá sea menos evidente que el solo hecho de hacerle preguntas idénticas a dos candidatos, no garantiza en sí que están pasando la misma prueba.

En realidad, una prueba consiste de una serie de preguntas presentadas en determinadas condiciones de iluminación, ventilación, espacio para trabajar, asistencia de parte de los censores e indicaciones preliminares al participante, entre otras. Las condiciones en que se realiza la prueba pueden afectar considerablemente las calificaciones.³⁸

- **Pruebas de personalidad:** Diseñadas para medir características como el equilibrio emocional, perseverancia y confianza en sí mismo. Muchos jefes de personal consideran la personalidad como el factor decisivo del éxito o fracaso en el empleo.

- **Pruebas de inteligencia:** Considerada una agilidad mental. Puede ser que esto implique la capacidad de aprender rápidamente, de resolver problemas que no se han encontrado anteriormente y de recordar informaciones obtenidas algún tiempo atrás. Implica, sin lugar a dudas, la capacidad de pensar en términos abstractos lo mismo que concretos y de manipular símbolos tales como los conceptos matemáticos y verbales.

- **Pruebas de intereses:** Requieren esencialmente que los individuos sometidos a ellas manifiesten el grado de afición que sienten por actividades distintas, como empleos, pasatiempos, recreación y diversiones. A

³⁸<http://unamosapuntes3.tripod.com/user/rechuma/capit3.htm>

veces se consigue dicha declaración, por ejemplo, que indique cuál es la que le gusta más y cual la que le agrada menos. La persona indica sencillamente, en cada uno de los puntos si le gusta o le disgusta mucho la actividad en cuestión. Los intereses son producto de la acción recíproca de los factores hereditarios y ambientales.

- **Pruebas de rendimiento:** Valoran el grado de adelanto de los individuos en cualquier actividad laboral que se les confíe. En la vida de los negocios y de la industria se utilizan principalmente estas pruebas para la aceptación de individuos para empleos en que hacen falta trabajadores con experiencia; Como por ejemplo, preguntas verbales, ejercicios escritos en contestación a preguntas objetivas y exámenes prácticos del trabajo en cuestión.
- **Pruebas de actitud:** Se utilizan para para calcular el resultado posible que va a dar un individuo en un oficio determinado miden o calibran las características humanas fundamentales para desarrollar determinada actividad o desempeñar determinados empleos.
- **Pruebas de aptitud:** Mide el pensamiento divergente que se caracteriza por preguntas que evalúan al individuo a través de la categorización de palabras pertenecientes a una clase determinada. Por ejemplo: cosas que arden (gasolina, aceite, petróleo, etc.) o realizar esquema de todos los objetos reconocibles que se observan en una página llena de figuras, así como identificar toda clase de figuras geométricas.³⁹

3.3.7 Entrevista final.

Con frecuencia, el supervisor inmediato o gerente del departamento interesado es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (especialmente habilidades y

³⁹<http://www.aliadolaboral.com/personas/SE4/BancoConocimiento/P/p-conozca-pruebas-sicotecnicas-colombia/p-conozca-pruebas-sicotecnicas-colombia.aspx>

conocimientos técnicos) del solicitante, y es quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de nuevos empleados

Independientemente de quién tome la decisión final, el futuro supervisor tenderá a tener una participación más activa si puede desempeñar una función positiva en el proceso de selección. Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado. Si el desempeño del candidato no es satisfactorio, será más probable que el supervisor acepte parte de la responsabilidad si tuvo participación activa en el proceso de selección.

3.3.8. Solicitud de documentos que informan sobre el candidato.

Conocido como estudio económico-social el cual debe de cubrir tres áreas:

- a) Proporcionar una información de la actividad socio-familiar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo, antecedentes personales, familiares y laborales.
- b) Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada. En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud, y en la entrevista del proceso de selección.

Se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación: compañeros de estudio, de trabajo, jefes en los mismos, etc.

3.3.9 Examen médico.

El examen médico de admisión reviste una importancia básica en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como la calidad,

índices de ausentismo y puntualidad, además de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y que va a convivir con el resto de los empleados y pacientes, hasta la prevención de accidentes.

3.3.10. Decisión final.

Con la información obtenida en cada una de las fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Es recomendable que la decisión final corresponda al jefe o jefes inmediatos del futuro empleado, por ser el directo responsable del trabajo del futuro subordinado; Se comunica el resultado de la decisión, procediéndose a la contratación del seleccionado y al registro de los candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura.

Contar con profesionales especializados y cualificados en la plantilla es la alternativa más deseable para la empresa.

3.4. Beneficios para la Empresa y el empleado al capacitar al personal, específicamente el área de enfermería.

El cuidado del enfermo renal es cada vez más complejo, sus necesidades van en aumento, y aunque los tratamientos permiten la prolongación de la vida, no están exentos de riesgo y dan paso a la aparición de otras patologías. Para poder ofrecer unos cuidados de calidad el enfermero nefrológico debe adquirir competencia en aspectos muy variados, ha de poseer los conocimientos necesarios y demostrar habilidades técnicas como educador, además de ser capaz de desarrollar estrategias de soporte psicológico.

El rol de enfermería en la prevención, detección y tratamiento de la ERC, así como también de todos los factores de riesgo cardiovasculares, es cada día más activo y relevante a través de cuidados de enfermería con un abordaje multifactorial y

educación sanitaria para lograr una adhesión sostenida a hábitos saludables y un correcto manejo de la ERC.

El rol de enfermería profesional en la nefro-prevención es implementar herramientas que le habiliten a trabajar en forma conjunta con el equipo multidisciplinario en los programas de Atención Primaria en Salud dirigidos a limitar los factores de riesgo que aumentan la probabilidad de padecer ERC, el diagnóstico precoz (sobre todo en hipertensos y diabéticos) y en el enlentecimiento de la progresión de la ERC mediante el abordaje individual, familiar y grupal.

La valoración del riesgo y la realización de intervenciones oportunas, constituyen posiblemente unas de las actuaciones más relevantes y pertinentes que el profesional de enfermería puede y debe realizar para mejorar la calidad y la expectativa de vida de sus pacientes. En los pacientes con insuficiencia renal se presentan con mayor frecuencia los factores de riesgo cardio vascular tradicional y además se manifiestan otros trastornos propios de la falla renal que pueden causar daño cardiovascular. Estos pacientes deben ser considerados como de alto riesgo vascular. La estratificación del riesgo cardiovascular (RCV) de los pacientes hipertensos es la base para establecer la estrategia terapéutica adecuada a cada individuo.⁴⁰

Existen características elementales que el enfermero nefrológico debe tener para la óptica atención de un paciente en hemodiálisis. Es muy importante que se cumpla:

- ✓ Mantenerse actualizado en los conocimientos sobre el manejo del paciente hemodializado.
- ✓ Realizar de manera precisa y eficiente la conexión, desarrollo y desconexión del paciente que es conectado a un riñón artificial.
- ✓ Asegurar la atención de Enfermería con calidad y calidez.
- ✓ Establecer la enseñanza continua del servicio a través de la retroalimentación del conocimiento.

⁴⁰http://www.fnr.gub.uy/sites/default/files/publicaciones/FNR_guia_enfermeria_salud_renal.pdf

Ya dentro de la sala de Hemodiálisis, para otorgar la sesión, el enfermero debe conocer y aplicar ampliamente lo siguiente:

- ✓ Fomentar el auto cuidado del paciente para disminuir los riesgos potenciales de las complicaciones que comprometan la vida del paciente.
- ✓ Mantener actualizado el conocimiento para enriquecer las actividades que se desarrollan dentro de la sala.
- ✓ Conexión y desconexión del paciente a la máquina de hemodiálisis incluyendo atención de enfermería y manejo de complicaciones, manejo de catéteres, fístulas artero-venosas e injertos antes, durante y después del tratamiento de hemodiálisis, así como lavado interno y externo de las máquinas.

Con un tiempo de más de 40 años, FMC se ha esforzado en capacitar y actualizar permanente a las enfermeras que se desempeñen dentro de las áreas de Nefrología, a través del desarrollo de conocimientos habilidades y destrezas para brindar una atención de calidad, con calidez, oportuna y con un sentido ético al paciente con enfermedad renal.

El esfuerzo consiste en lograr un entorno que fomente la mejora continua y a la vez asegurar que se cumplan todas las necesidades de los clientes.

Beneficios para el individuo.

- ✓ Lo ayuda a la toma decisiones y solución de problemas.
- ✓ Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- ✓ Forja líderes y mejoras las aptitudes comunicativas, alimenta la confianza.
- ✓ Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto.

Beneficios para la organización.

- ✓ Mantiene la competitividad de la organización.
- ✓ Mejora el conocimiento del puesto y de la organización en todos los
- ✓ Niveles.

- ✓ Eleva la moral.
- ✓ Promueve la identificación con los objetivos de la organización.
- ✓ Crea mejor imagen.
- ✓ Mejora la relación jefes subordinados.
- ✓ Ayuda en la comprensión y adopción de nuevas políticas.
- ✓ Proporciona información con respecto a necesidades futuras.
- ✓ Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- ✓ Promueve el desarrollo de personal.
- ✓ Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- ✓ Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- ✓ Ayuda a mantener bajos costos y aumento de rentabilidad en muchas áreas.
- ✓ Promueve la comunicación en toda la organización.
- ✓ Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto.

Beneficios de las relaciones humanas.

- ✓ Mejora la comunicación entre grupos e individuos.
- ✓ Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- ✓ Hace viables las políticas de la organización.
- ✓ Alienta la cohesión de los grupos.
- ✓ Fomenta una atmósfera de aprendizaje.
- ✓ Mejora la calidad del hábitat de la empresa.

CAPITULO IV. ESTRATEGIAS APLICADAS POR RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA FRESENIUS MEDICAL CARE DE MEXICO.

4.1 Análisis de permanencia en la Empresa.

Al realizar un análisis del personal que ha permanecido desde el 2009 que se abrió la Empresa al 2016 pudimos constatar que 9 empleados de los 50 activos continúan laborando y de esos 9, únicamente 4 pertenecen al área de enfermería, siendo es un punto crítico pues no se fideliza como la empresa busca al colaborador lo cual puede detonar en riesgo para la organización por los procedimientos que se realizan en la misma.

4.1.1. Encuesta al personal respecto de la permanencia en la empresa.

1. ¿Tienes planeado cambiar de trabajo en un tiempo estimado de 3 años?

Total de empleados: 50

SI: 31 colaboradores NO: 19 colaboradores.



Gráfico 3. Pregunta 1 realizada a personal activo de la Clínica.

2. ¿Continuarías laborando en la organización si las prestaciones aumentaran?

Total de empleados: 50

SI: 39 colaboradores NO: 11 colaboradores.



Gráfico 4. Pregunta 2 realizada al personal activo de la Clínica.

Se les preguntó a los 50 empleados en activo que si pensaban en la posibilidad de cambiar de trabajo y un 62% contestó que sí lo cual se deduce que pueden ser posibles bajas en un corto tiempo, esto es más de la media del total de empleados.

A su vez se les preguntó si continuarían laborando en la empresa si se aumentaran prestaciones dando como resultado un 78% que sí continuarían, esto es, de 19 colaboradores que planeaban retirarse en 3 años, al actualizar el Plan de prestaciones de la organización y ofrecer más flexibilidad, 39 de ellos pensarían en no abandonar el trabajo, lo cual daría como resultado un aumento en la permanencia.

4.2. Análisis de retención de empleados talentosos.

La retención de empleados eficientes es realmente una acción estratégica que requiere principalmente de la apreciación de los niveles más altos de dirección.

En la empresa, la manera de constatar que un empleado puede ser exitoso es durante los 3 primeros meses de su capacitación, este tiempo basta para demostrar que cuenta con la capacidad y las habilidades técnicas necesarias para brindar una atención de calidad al paciente aunque todavía no esté totalmente apto para manejar complicaciones y atender a 3 pacientes como lo marca la Norma.

4.2.1 Proceso de capacitación de personal en Fresenius Medical Care.

Para poder hablar del talento, la técnica durante la sesión y la atención que debe brindar el enfermero a un paciente en hemodiálisis, es necesario hacer una breve síntesis de los que es precisamente este procedimiento y hablar de las personas que padecen insuficiencia renal en México con cifras.

Hemodiálisis, es actualmente la forma más común de tratamiento de la insuficiencia renal crónica terminal y se utiliza como tratamiento definitivo o previo al trasplante renal.

Es un procedimiento que sirve para purificar y filtrar la sangre por medio de una máquina que pretende liberar al organismo temporalmente de desechos nocivos (urea, creatinina, etc.), de sal y de agua en exceso. La hemodiálisis ayuda a controlar la tensión arterial y ayuda al organismo a mantener un balance adecuado de electrolitos (potasio, sodio, calcio) y bicarbonato.

Para la práctica de la hemodiálisis son necesarias instalaciones adecuadas, plantas de tratamiento de agua, monitores sofisticados que precisan constantemente mantenimiento y en cada sesión material de un solo uso, un filtro dializador y líneas conductoras de la sangre. Debe disponerse de otros productos de uso clínico y de fármacos y soluciones que se utilizan como líquido depurador y lo principal, objeto

de nuestra investigación: Un equipo humano altamente calificado que debe garantizar la atención del paciente tanto en la sesión como en el seguimiento clínico.

Después de los años 60's, debido al aumento de la demanda se empezaron a habilitar unidades de diálisis no solo en los grandes hospitales que contaban con servicios de nefrología, sino también en hospitales más pequeños, en los que se crearon unidades adscritas y, con objeto de atender el gran incremento de enfermos necesitados de tratamiento sustitutivo, se idearon otras soluciones como los clubs de diálisis o la diálisis domiciliaria.

Hoy día la hemodiálisis se ha implementado por completo en las sociedades sanitariamente avanzadas. Al finalizar el año de 1996 recibían tratamiento sustitutivo en España 26,042 pacientes, el 53% de los cuales estaban en hemodiálisis, el 6% en diálisis peritoneal y el 41% con trasplante renal funcionante.

En febrero del 2016 mediante el boletín número 1003 emitido por el Congreso de la Unión se estableció que en México entre 8 y 9 millones padecen esta enfermedad, y entre 100 mil y 130 mil personas se dializan, para lo cual erogan 250 mil pesos anuales, así también señaló que en 2012 hubo 12 mil fallecimientos derivados de insuficiencia renal, siendo el Estado de México el de mayor incidencia, con mil 487 casos, seguido de la Ciudad de México, 948, Jalisco 920; en Puebla 756, en Guanajuato, 604 y en Nuevo León, 392 pacientes

La Fundación Mexicana del Riñón precisa que en México hay actualmente 8 y 9 millones de personas con enfermedad renal en etapas temprana, 102 mil personas con insuficiencia renal crónica y 37 mil 642 con tratamiento continuo de diálisis. Se estima, además, que 55 mil pacientes reciben tratamiento renal sustitutivo con diálisis y que al menos la misma cifra no tiene acceso a este tipo de tratamiento ⁴¹

En junio del año pasado, el Instituto Mexicano del Seguro Social (Imss) reportó atención a 15,021 pacientes con diálisis peritoneal automatizada (25%), a 19,309

⁴¹<http://www5.diputados.gob.mx/index.php/esl/Comunicacion/Boletines/2016/Febrero/23/1003-En-Mexico-12-millones-de-personas-padecen-algun-grado-de-deterioro-renal>

(33%), DP ambulatoria, a 11,142 (19%) pacientes con hemodiálisis intramuros dentro de hospitales del Imss y a 13,674 (23%) pacientes en unidades externas de hemodiálisis, fuera de hospitales del Imss (extramuros).⁴²

Hoy, la hemodiálisis es considerada un tratamiento poco agresivo, incluso con este procedimiento también pueden eliminarse drogas u otras sustancias tóxicas que se encuentran en el organismo como consecuencia de intoxicaciones accidentales o involuntarias.

Como ya se mencionó antes, la hemodiálisis necesita una infraestructura adecuada con un soporte hospitalario que garantice un entorno favorable para un buen control y seguimiento de los pacientes, instalaciones eléctricas de alta seguridad que se concentrarán en cada <puesto de diálisis>, se dispondrá de una cama o sillón que asegure la comodidad del paciente durante el tratamiento. También se requieren básculas o medidores de tensión arterial, para conectarse a una computadora y registrar de forma personalizada todos los datos que aporten dichos monitores de un paciente, se debe contar con bases de datos que se interrelacionen y faciliten el seguimiento y control clínico de los pacientes.

Por último, todos estos requerimientos no serán válidos si no se dispone de los recursos humanos necesarios. El personal médico, enfermería y técnico altamente calificado serán los elementos imprescindibles para llevar a cabo el tratamiento adecuado de la insuficiencia renal con hemodiálisis.

Aunque la capacitación (el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles del personal) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse para toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades. Muchos programas que se inician solo para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo en su desarrollo e incrementando su potencial como empleado de intermedio e incluso de nivel ejecutivo.

⁴²<http://eleconomista.com.mx/columnas/salud-negocios/2015/10/11/las-cifras-insuficiencia-renal-imss>

Para FMC, la capacitación del personal es elemental ya que se trabaja con vidas, pacientes con insuficiencia renal debiendo tener amplia tolerancia, técnica, habilidad y conocimiento para saber manejar todo tipo de casos, incluyendo la muerte.

Todos los empleados que ingresan a laborar a la empresa reciben capacitaciones inductoras, que son conocimiento de la empresa desde su inicio y su crecimiento, reconocimiento de áreas, Plan Interno de Protección Civil, Seguridad e higiene, manejo de paciente con virus VIH, Hepatitis B, C, tratamiento de agua, Código de ética, manejo de máquinas de hemodiálisis, manejo de pacientes y manejo de complicaciones.

El área administrativa recibe capacitación por el lapso de 3 meses para que conozca y aprenda a conocer el puesto. (Uso y manejo de Programas, atención a pacientes y sentido de urgencia).

El área de enfermería recibe capacitación de 6 meses ó 1152 horas (evidenciado en los registros de hemodiálisis) ésta incluye cursos internos y aprendizaje de RCCP, Separación y manejo de R.P.B.I, Fundamentos de diálisis, Manejo de tecnología, manejo de atención a pacientes con VIH, correcto manejo de las máquinas de hemodiálisis, manejo de paciente pre-trans y post-diálisis y complicaciones de las mismas, esto basado en la norma de hemodiálisis NOM-003-ssa3-2010, *“requisitos con los que deberán contar los establecimientos en los que se practique la hemodiálisis”*, así como el perfil del personal y los criterios científicos y tecnológicos a los que deberá sujetarse dicha práctica.

Las organización mantiene estándares altos en calidad y atención que inician con la bienvenida al paciente, creando un ambiente seguro, cómodo y profesional y orientando al paciente sobre el procedimiento a realizar (paciente de primera vez, en caso contrario se le preguntando cómo se encuentra y cómo se ha sentido en casa).

Se realizan anotaciones correspondientes en la hoja de enfermería de acuerdo al estado de salud posterior al último tratamiento, se indica al usuario pasar a la báscula y se anota su peso en la hoja de enfermería y se le instala en un reposet

especial que contiene varias posiciones médicas necesarias para el caso de urgencia, se miden presiones arteriales y se realizan anotaciones en la hoja de enfermería. Se realiza lavado de manos, así como asepsia del acceso vascular, se conecta al paciente a la máquina con un riñón artificial y se inicia el tratamiento con seguimiento a medición de presiones, se calculan ultrafiltrados y se mantiene alerta por complicaciones que puedan presentarse durante el tratamiento, se termina tratamiento bajo estricta observación y de acuerdo a lo establecido en la norma 003-Ssa3-2010, para la práctica de la hemodiálisis.

En el lapso de 6 meses el enfermero del paciente en hemodiálisis deberá cumplir con una capacitación que pasado este tiempo garantice lo que la Norma Oficial Mexicana para la práctica de hemodiálisis establece, esto es:

Del personal de enfermería.- Podrán intervenir en los procedimientos de hemodiálisis, preferentemente el personal que tenga especialidad en nefrología o el personal profesional y técnico que demuestre documentalmente haber recibido cursos de capacitación y adiestramiento en hemodiálisis, por un período mínimo de 6 meses, impartidos en un Centro de atención médica o unidad de hemodiálisis certificada.

Controlar, supervisar y evaluar el manejo integral del enfermo renal, mismo que debe acatar por la prescripción de medicamentos en los periodos pre, trans y post-diálisis, la nutrición y en su caso:

- ✓ Detectar oportunamente las complicaciones del enfermo en hemodiálisis y del tratamiento, basado en datos clínicos y de laboratorio, así como actuar profesionalmente para corregirlas y aplicar las medidas de resucitación cardiopulmonar;
- ✓ Mantener informado al paciente y a sus familiares sobre su condición de salud y el tratamiento en general; puede ser apoyado en su caso, por otros especialistas;
- ✓ Atender disposiciones sanitarias y recomendaciones de la buena práctica médica, así como el control de calidad de la hemodiálisis, que establecen

organismos nacionales e internacionales, para ofrecer en condiciones de seguridad un tratamiento efectivo;

- ✓ Conocer en forma general los aspectos técnicos de manejo de los sistemas de tratamiento y suministro de agua, así como del sistema de reprocesamiento de filtros de diálisis y del equipo de hemodiálisis, además de vigilar la calidad del agua;
- ✓ Valorar la condición del paciente previo al inicio de la hemodiálisis;
- ✓ Vigilar el tratamiento de hemodiálisis de acuerdo con las condiciones del enfermo y las indicaciones médicas;
- ✓ Punción, conexión y desconexión de fístulas, injertos o catéteres;
- ✓ Registrar en la hoja de seguimiento los siguientes datos:
Peso del paciente pre y post-diálisis, presión arterial pre, trans y post-diálisis, temperatura pre y post-diálisis, frecuencia cardíaca pre, trans y post-diálisis, heparinización, tipo de filtros de diálisis, flujo del dializante, flujo sanguíneo, tiempo de diálisis y ultrafiltración, signos y síntomas del paciente antes, durante y al finalizar la hemodiálisis.
- ✓ Cuidados del acceso vascular pre, trans y post-hemodiálisis
- ✓ Conocer y mantener el equipo de reanimación cardiopulmonar en óptimas condiciones;
- ✓ Proporcionar los cuidados que requiera cada paciente y vigilar que el procedimiento de hemodiálisis cumpla con la prescripción del médico nefrólogo tratante participando en la visita médica.

CLÍNICA DE HEMODIÁLISIS MORELIA

Tiene el Honor de Informar que:

Inicia el curso de capacitación y adiestramiento en:

“Atención de Enfermería a Pacientes en Hemodiálisis”

*En el Aula de Enseñanza de Clínica de Hemodiálisis
Morelia de Fresenius Medical Care de México S.A. De C.V.
En la Ciudad de Morelia, Michoacán, a 19 de Mayo de 2014,
Duración de 6 meses.*

Coordinador de Enseñanza y Capacitación

Coordinador de Enseñanza y Capacitación

Imagen 2. Constancia de inicio de capacitación en hemodiálisis.

CLÍNICA DE HEMODIÁLISIS MORELIA

Tiene el Honor de Otorgar la Presente Constancia a:

*Por haber cursado satisfactoriamente el curso de capacitación y
adiestramiento en:*

“Atención de Enfermería a Pacientes en Hemodiálisis”

Realizado en el Aula de Enseñanza de Clínica de Hemodiálisis

Morelia de Fresenius Medical Care de México S.A. De C.V.

En el Estado de Morelia el 24 de Noviembre de 2014,

Con duración de 6 meses.

Coordinador de Enseñanza y Capacitación

Coordinador de Enseñanza y Capacitación

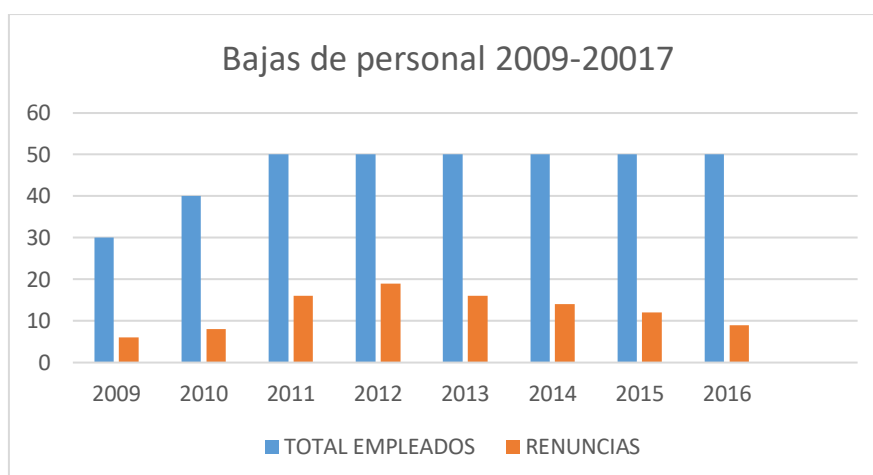
Coordinador de Enseñanza y Capacitación

Imagen 3. Constancia aprobación de capacitación en hemodiálisis.

4.3. Análisis de rotación de personal.

El constante cambio de empleados representa un verdadero problema en cuanto a costos de entrenamiento, productividad y desempeño del personal, además que la motivación de éstos no es la mejor e influye notablemente en su desempeño pues la empresa no está ofreciendo estabilidad laboral ni un sentido de pertenencia y lealtad a los colaboradores que se encuentran en activo.

Partiendo del punto de vista de que, por la operativa diaria y por los procesos que se realizan, el ambiente laboral es estresante y si aunado a esto la empresa olvida que los empleados son humanos y que tienen necesidades especiales y personales, necesidades que si no son satisfechas, no rendirán al 100% y que no actualiza su Plan de Prestaciones apegándolo a la realidad, provoca empleados con un trabajo no satisfactorio y por ende la búsqueda de nuevas alternativas fuera de la actualmente tienen.



Año	Bajas de personal
2009	6
2010	8
2011	15
2012	17
2013	14
2014	11
2015	12
2016	8

Gráfico 5. Bajas de personal de 2009 a 2016.

Tabla 1. Bajas de personal.

Tomando en cuenta lo anterior, presento el Plan de incentivos y compensación salarial aplicado en FMC actualmente y la propuesta de agregar nuevos beneficios a lo que ya se tienen, con el fin de alinear a los empleados con los planes de que la **empresa está llevando a cabo.**

4.4. Prestaciones desde inicio de la relación de trabajo.

4.4.1. Aguinaldo.

Años de servicio	Días de sueldo
Menos de 1 año	Parte proporcional de 15 días
1 a 4 años	15 días
5 a 9 años	21 días
10 a 14 años	30 días
15 años en adelante	35 días

Tabla 2. Cuadro de aguinaldo de acuerdo a años laborados.

4.4.2. Vacaciones, prima vacacional y gratificación de vacaciones.

Derecho todos los empleados a partir del primer año de servicio cumplido, de acuerdo al art. 76 de la Ley Federal del trabajo, además del total de días de vacaciones que te correspondan la empresa otorga una prima vacacional

equivalente al 35% del importe de las mismas y con una gratificación al empleado con un tope de hasta 12 días por año.

Años de servicio	Días de vacaciones
1 año	6 días
2 años	8 días
3 años	10 días
4 años	12 días
5 a 9 años	14 días
10 a 14 años	16 días
15 a 19 años	18 días
20 a 24 años	20 días
25 a 29 años	22 días
30 a 34 años	24 días
35 a 39 años	26 días

Tabla 3. Vacaciones por año trabajado.

4.4.3. Ayuda alimenticia.

Pago en tarjeta por costo total de una comida diaria de Planta Guadalajara realizando descuento del 20% del SMVDF de acuerdo a Ley Imss Cap II, art. 27 Frac. V LISR Art. 110, la Empresa otorga otra parte, generándose 1,000 al mes.

Prestaciones adicionales a la ley.

4.4.4. Vales de despensa.

Se generan cada mes por la cantidad de \$900.00 por medio de una tarjeta, canjeable en centros comerciales.

Al inicio de la relación laboral se paga la parte proporcional desde el día que ingresó.

4.4.5. Fondo de ahorro.

El empleado con contrato determinado aporta el 1% sobre su sueldo base y el empleado con contrato por tiempo indeterminado aporta el 9% de su sueldo base

semanal, la empresa aporta una cantidad igual, el acumulado se entrega en diciembre pues se invierte en fondos de inversión sin riesgo.

En julio y hasta octubre se puede solicitar un solo préstamo al año, equivalente al 95% de lo ahorrado al momento de solicitarlo, con una tasa de interés preferencial y se liquida antes de fin de año.

4.4.6. Seguro de gastos médicos mayores.

Cobertura de la póliza de 1,000 salarios mínimos Generales mensuales vigentes en el Distrito Federal y sin costo para el trabajador.

4.4.7. Caja de ahorro.

Aportación de monto voluntario semanal a partir de \$50.00 con descuento vía nómina, con facilidad de retirarlo cuando el trabajador lo requiera, con el fin de fomentar el hábito del ahorro, proveer un instrumento de inversión seguro y con rendimientos superiores, también se pueden obtener préstamos en condiciones competitivas de mercado.

4.4.8. Permiso por muerte de familiares directos.

Prestación para empleados con antigüedad mayor a 90 días. En caso de fallecimiento de familiares directos: padres, hijos, cónyuge y/o hermanos se otorgan 3 días naturales con goce de sueldo si ocurre dentro de la zona metropolitana del centro de trabajo y de 5 días si ocurre fuera de esta zona.

4.4.9. Premio por antigüedad.

Prestación para empleados con antigüedad de 5, 10, 15, 20, 25, 30 y 35 años, que se paga dependiendo de los quinquenios que se lleguen a cumplir dentro de la empresa bajo la siguiente tabla.

Años de servicio	Días de sueldo
5 y 10 años	30 días
15, 20 y 25 años	45 días
30 y 35 años	60 días

Tabla 4. Prestación del bono por antigüedad.

CAPITULO V. PROPUESTA DE NUEVAS PRESTACIONES PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN Y FIDELIZAR AL EMPLEADO.

5.1. Cuadro comparativo de sueldos y prestaciones entre FMC y otras Clínicas.

CUADRO COMPARATIVO DE SUELDOS				
		SANATORIO LA LUZ	CIVIL	FRESENIUS
1	SUELDO MENSUAL	\$ 5,000	\$8,000	\$7,500
2	CAPACITADOR	NO	NO	\$20,000
3	VALES DE DESPENSA	\$300	\$1,000	\$900
4	BONO ASISTENCIA/PUNTUALIDAD	\$ 1,000	\$1,000	NO
5	AYUDA ALIMENTICIA	\$1000	DESP. DE 8 HRS	\$1,000
		\$7,300	\$10,000	9,400 /\$20,000

CUADRO COMPARATIVO DE PRESTACIONES				
		SANATORIO LA LUZ	CIVIL	FRESENIUS
1	FONDO DE AHORRO	NO	NO	1% (3 meses) / 9% contrato def.
2	SEGURO, INFONAVIT	HASTA CUMPLIDO 1 MES	SI	SI
3	SEGURO GASTOS MEDICOS	NO	NO	SI
4	UNIFORMES	SUETER Y CHALECO	2 UNIFORMES	NO
5	PERMISO MUERTE DE FAMILIAR	3 DIAS	5 DIAS	3 DÍAS
6	VACACIONES	15 POR AÑO	20 DIAS HÁBILES	6 DIAS
7	PRIMA VACACIONAL	SI	SI	SI
8	GRAT. POR VACACIONES	NO	SI	SI
9	CAJA DE AHORRO	SI	SI	SI
10	ROTACIÓN DE TURNOS	NO	SI	SI
1	PERMISO POR MATRIMONIO	5 DIAS	NO	3 DÍAS
2	NACIMIENTO DE HIJOS	3 DIAS	5 DÍAS	3 DIAS
3	CAMBIO DE TURNOS	5 AL MES	5 MOV. AL MES	2 MOV. AL MES
4	AUSENCIA POR CUMPLEAÑOS	NO	SI	NO
5	PROGRAMA EMPLEADO DESTACADO	SI	NO	NO
6	BOLETOS DE CINES	SI	NO	NO
7	BECAS, APOYO PARA ESTUDIO	SI	SI	NO
8	DESCUENTOS TIENDAS DE ROPA	SI	NO	NO
9	DÍA DE MADRE Y DEL PADRE	PAGO DOBLE	SI	NO
10	CONCURSO FOTOGRAFÍA	NO	NO	NO
11	CREDITOS FONACOT	NO	SI	NO
12	LABORAR SABADO COMPLETO	SI	SI	NO

Tabla 5. Cuadro comparativo de sueldos y prestaciones.

5.1.1. Permiso por matrimonio.

Actualmente se otorgan 3 días naturales con goce de sueldo al contraer matrimonio civil, la propuesta es aumentar a 7 días la prestación y continuar aplicando para colaboradores de más de 3 meses en la Organización

5.1.2. Permiso por nacimiento de hijo.

Actualmente se otorgan 3 días naturales con goce de sueldo a los empleados con contrato de planta, la propuesta es aumentar a 5 días la prestación debiendo entregar copia del acta de nacimiento a Recursos Humanos.

5.1.3. Permiso de cambio de turno y laborar sábados completos.

Actualmente se pueden solicitar 2 permisos por mes ya sea como cambio de guardia, de turno. La propuesta es aumentar a 3 permisos por mes y a la vez poder realizar el cambio de 1 sábado completo por otro colaborador, esto no perjudica la operativa ya que en todo momento estará presente un enfermero.

5.1.4. Permiso de ausencia con goce de sueldo por cumpleaños.

Propuesta de nueva prestación a empleados con contrato de planta y consiste en otorgarle el día de cumpleaños libre con goce de sueldo.

Si el cumpleaños es de lunes a sábado se otorgará el mismo día, si el cumpleaños cae en domingo podrá disfrutar del día miércoles siguiente.

5.1.5. Programa Empleado destacado.

Prestación de otorgar 2 días de descanso con goce de sueldo, siendo estos días un viernes y un sábado seguidos para que pueda disfrutar del fin de semana, ésta elección se realizaría programada cada 2 meses y aplicaría a empleados con antigüedad de más de 6 meses.

El empleado seleccionado deberá cubrir cuestiones como desempeño, aplicación de los valores, procedimientos, actitud y las competencias establecidas por la Empresa.

5.1.6. Boletos de cine.

En la organización no existe alguna prestación respecto al festejo del “día de la familia” como actividad externa, la propuesta es buscar opciones con las Empresas

de cine para otorgar pases con el fin de que el empleado pueda pasar una tarde con su familia divirtiéndose.

5.1.7. Apoyo para continuar estudios y becas para estudiar Inglés.

Prestación a los colaboradores con planta como una manera de responder a las exigencias de destrezas y competencias del mercado laboral mediante la actualización de cursos, diplomados, maestrías, congresos o cursar licenciaturas en carreras afines a lo que es el servicio de hemodiálisis que se presta en Clínica.

La finalidad es ayudar a incrementar su productividad, brindar oportunidades para poder alcanzar mayor satisfacción y efectividad en el trabajo, incluyendo la identificación de oportunidades, fijación de metas y preparación de planes.

En la actualidad, es necesario saber inglés debido al fenómeno de la globalización que está haciendo la necesidad que tienen los trabajadores de todos los sectores de aprenderlo, y porque los Manuales de uso de equipos médicos o toma de decisiones se realizan en este idioma. El fin es motivar al colaborador a aprovechar becas otorgadas por Institutos reconocidos y con validez de hasta del 60% para poder realizar dichos estudios.

5.1.8. Descuentos en tiendas de servicio, Clubs, tiendas de ropa.

Existen Empresas que mediante convenios otorgan descuentos en sus servicios o productos para que los empleados acudan a adquirirlos a más bajo costo.

La finalidad es que la Dirección de Clínicas en conjunto con el área de Recursos Humanos se apoye con estas tiendas y así lograr obtener el beneficio en muchas ocasiones con descuentos o vales hasta del 40% sobre el precio marcado. Ejemplo: Ópticas, cadenas comerciales, (Sam`s, Sanborns), gimnasios, Clubs deportivos, tiendas deportivas:(Nike, Adidas, Liverpool, Suburbia), restaurantes etc.

5.1.9. Selfie del día del padre y del día de la madre.

Iniciativa que tiene como propósito motivar al personal, a través de enaltecer el día del Día del Padre y Día de la Madre, mediante un concurso de fotografía con los hijos o las madres o padres de los trabajadores, la foto ganadora disfruta del

reconocimiento de los compañeros y un sábado con goce de sueldo del mes en que se realiza el festejo.

5.1.10. Concurso anual de fotografía.

Iniciativa que consiste en *lanzar “La foto del año”* mediante un tema en específico enviando a la Dirección todas las fotografías deseadas por los empleados para elegir un ganador, la foto ganadora disfruta de un viernes y sábado del mes que mejor le convenga.

5.1.11. Créditos de Fonacot.

Prestación dada por un Institución Financiera que otorga créditos accesibles a los empleados para adquirir productos y servicios de calidad a precio de contado, descontándose vía nómina sin enganche ni avales.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

El presente Plan de Prestaciones fue instaurado en su mayoría a mitad del año 2016, a casi 1 año de su aplicación se cuenta con un total de 4 bajas.

Año	Bajas de personal
2017	4

Tabla 6. Bajas de personal en 2017.

De acuerdo con el presente trabajo de investigación podemos concluir que:

Partiendo del punto de vista de que un Plan estratégico es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear ventajas competitivas sostenibles a largo tiempo y que uno de los intereses de la organización es evitar o reducir al mínimo la rotación de su personal, lograr la permanencia de los empleados activos y mantener los empleados talentosos por el costo que representa la capacitación de sus empleados, podemos deducir que establecer e innovar en los Planes de Prestaciones son una buena estrategia que trae grandes beneficios tanto para el colaborador como para la Empresa.

La empresa Fresenius Medical Care requiere continuar con aplicación de un buen Plan estratégico acorde a los productos que elabora o los servicios que presta mediante un mapa de organización que señale los pasos para alcanzar su misión, visión y objetivos de la misma.

Permanencia de los empleados.

Para la organización resulta oneroso realizar constantemente contrataciones en el área de enfermería de la Empresa por todo el camino de aprendizaje y utilización de recursos con eficiencia que el enfermero debe tener antes de trabajar directamente con pacientes, sin embargo es de vital importancia contar con el capacitador ya que es la manera más rápida y eficiente de adentrar al nuevo colaborador en los

procedimientos para realizar hemodiálisis y sepa responder a las posibles complicaciones.

Con la capacitación de por lo menos 3 meses y el agregar los nuevos beneficios al actual Plan de Prestaciones avalado por el área de Recursos Humanos, la Dirección de Clínicas logra un clima de acciones orientadas a los resultados y basadas en recompensas para el éxito del comportamiento.

Cuando un equipo está unido, las líneas de comunicación están abiertas, y los empleados comparten buenas ideas y colaboran en dar un poco de esfuerzo adicional por el bien de la empresa. En el presente trabajo ha quedado demostrado que las recompensas motivan a los empleados a ver a la compañía como propia. En lugar de trabajar por su beneficio económico, el empleado que es ampliamente recompensado suele trabajar por el beneficio de la empresa, hace propia la misión y visión de la empresa.

Las prestaciones son una poderosa herramienta de retención e talentos y permanencia en la organización ya que es costoso lidiar con la pérdida de empleados y entrenar a los nuevos. Las prestaciones dadas a quienes están evaluando dejar la empresa, pueden aumentar las estadísticas de retención y reducir costos de nuevas contrataciones.

Las compensaciones mejorarán la productividad y disminuirían las altas tasas de renuncias provocando la retención y fidelización de los empleados.

Garantizar la continuidad de las personas en la empresa y cuidar a los empleados clave de la organización tiene mucho que ver con la retribución, la motivación y la satisfacción.

Retención de talentos.

El salario puede ser parte de la motivación en el trabajo pero es solo una parte, no es lo único que motiva a un trabajador a realizar bien su trabajo y ser más productivo, solo por dinero no se sienten comprometidos con la empresa ni trasladan

sus habilidades y capacidades de forma completa y eficiente. Existen otros factores más importantes que pueden ayudar a los empleados a sentirse más motivados y así dar el 100%.

El ofrecimiento de una recompensa adicional le da al empleado una motivación extra para ir más allá de sus límites y los haga sentir orgullosos. Algunas recompensas pueden ser económicas, mientras que otras pueden tratarse de beneficios varios, Todo esto contribuye a un ambiente de trabajo más placentero.

Los empleados deben encontrar el propósito, la inspiración y la motivación al estar en un trabajo, esto define su contribución a la sociedad más allá de la obtención de beneficios económicos, por ello, a través del trabajo los individuos pueden marcar la diferencia y ser parte de un legado significativo. Las empresas existen para cumplir un propósito y obtener un beneficio pero también deben tener un propósito y ser significativas, deben contribuir a hacer del mundo un lugar mejor. Los productos y servicios pueden cambiar, pero la organización debe perdurar. Las organizaciones son entidades vivas; son vehículos para mejorar la vida y el mundo en que vivimos.

Aunque el dinero es importante para los empleados, lo que realmente tiende a motivar su buen desempeño, y a mejorarlo aún más, es aquel reconocimiento de carácter personal que expresa verdadero aprecio por un trabajo bien hecho.

Otorgar beneficios a los colaboradores es una inversión, ya que no sólo aumenta la productividad y calidad del trabajo, si ellos se sienten a gusto, se sienten protegidos, como parte importante y de valor e inclusive hasta consentidos, hay una mayor probabilidad de que se queden en la empresa, trabajen mucho más, se pongan la camiseta y se logre lo que realmente como empresa se busca, retener el talento.

Rotación de personal.

Las compensaciones tienen un impacto sustancial que en un alto porcentaje logran que un empleado tome la decisión de no abandonar la empresa, y suponen un elemento crítico en la economía de servicios que pueden desencadenar el cambio

de decisión de los profesionales. No son sólo activos monetarios, tangibles, sino que muchos de los mejor valorados por las personas están más relacionados con la flexibilidad, el reconocimiento, la autonomía o la conciliación; Precisamente los que menos cuestan a las empresas y mejores resultados dan de cara a la gestión del talento efectiva

Prima la calidad ante la cantidad, el tiempo libre se valora más que nunca y en el trabajo se busca implicación. Hoy en día, a los trabajadores no les mueve el aliciente puramente económico, sino una combinación de beneficios que cubran todos sus intereses.

Cuando los profesionales más cualificados y productivos no abandonan la empresa la tasa de rotación de personal disminuye. Esto significa un ahorro en gastos de reclutamiento y selección de personal, de formación, de descenso de productividad de las primeras semanas de la nueva incorporación y de quienes se quedan, además se contrarrestan los efectos negativos en la atención preservando una mejor calidad de vida en el paciente.

Si sumado a lo anterior se establece como estrategia agregar los beneficios definitivos antes expuestos al Plan de prestaciones podemos deducir que éste está por encima de lo que otras Empresas, Clínicas u Hospitales ofrecen, así las renuncias del personal no serán porque el colaborador haya encontrado una mejor oferta de trabajo sino por otros factores que no dependan directamente de la empresa.

IMPORTANCIA DE TENER Y MANTENER UN PLAN ESTRATEGICO.

Establecer y analizar cada año el Plan estratégico que incluya un Plan de prestaciones atractivo a los colaboradores es sin duda una directriz para ofrecer a la sociedad productos y servicios de la más alta calidad desarrollando soluciones que mejoren la calidad de vida, satisfagan las necesidades de los clientes y pacientes, creen oportunidades de trabajo, personal altamente capacitado, promoción para los

empleados, fidelidad a la empresa, una rentabilidad más alta para los inversores y algo sumamente importante, la disminución en la rotación de personal.

Del análisis realizado a la empresa se deduce que como organización se debe procurar:

- Reconocer los logros de los empleados.
- Satisfacer necesidades personales.
- Velar por los intereses familiares, y no sólo profesionales, de sus empleados

Bibliografía.

- Chiavenato Idalberto (1994). Administración de Recursos Humanos. Edit. McGrawHill, 2a Edición, México.
- Davis, Keith Davis. (2008). Administración de los recursos humanos, el capital humano de las empresas, (sexta edición), Edit. Mac Graw Hill, México.
- García, Much, Fundamentos de Administración, (séptima edición), Edit. Trillas
- Periz, Lola Force, 500 cuestiones que plantea el enfermo renal.
- Reyes, Agustín (1991). Administración de Personal. Relaciones Humanas (vigésimoprimera reimpresión). Edit. Limusa. México.
- Robbins, Stephen (1996) Administración. (quinta edición), Edit Prentice Hall, México.
- Robbins, Stephen (1993) Comportamiento Organizacional, Conceptos, controversias y aplicaciones. (sexta edición) Ed. Prentice Hall, México.
- 100 Años, Fresenius Forward Thinking Healthcare.
- Diario Oficial de la Federación del 8 de julio del 2010.
- Martínez, María del Carmen, Guías prácticas de actuación de enfermería en salud renal, Fondo Nacional de recursos, Medicina altamente especializada, 1985.
- Manual de procedimientos de enfermería en pacientes de hemodiálisis.
- Intervenciones de enfermería en hemodiálisis al paciente aulto en tercer nivel de atención.
- Protocolo de atención de enfermería a pacientes en tratamiento con hemodiálisis 2004.
- <http://web.ssaver.gob.mx/transparencia/files/2011/10/manual-de-enfermeria.pdf>.
- <http://blog.peoplenext.com.mx/que-es-la-administracion-de-compensaciones-y-cuales-son-sus-beneficios>.
- https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/planes_de_compensaciones.pdf.

- <http://www.monografias.com/trabajos19/recursos-humanos/recursos-humanos.shtml>.
- <http://www.elergonomista.com/recursos.htm>.
- <http://unamosapuntes3.tripod.com/user/rechuma/tesiszully.htm>.
- <http://administracion-de-rr-hh.blogspot.com/>.
- <http://cadel2.uvmnet.edu/congreso/ponencias/pdfs/RotaciondePersonal.pdf>.
- <http://las-analistas.blogspot.com/2009/05/experimento-de-awthorne.html>.
- <http://unamosapuntes3.tripod.com/user/rechuma/tesiszully.htm>.
- <http://www.elergonomista.com/recursos.htm>.
- http://www.wikilearning.com/curso_gratis/el_mercado_de_los_recursos_humanos_como_un_aspecto_social-rotacion_de_personal_i/16636-14.
- <http://www.mailxmail.com/curso-rotacion-personal-recursos-humanos/rotacion-personal-ventajas-desventajas>.
- <http://www.spentamexico.org/v3-n1/3%281%29%2065-99.pdf>.
- <http://www.cnnexpansion.com/midinero/2007/6/la-rotacion-de-personal-cuesta-caro>.
- <http://unamosapuntes3.tripod.com/user/rechuma/capit2.htm>.
- <http://www.monografias.com/trabajos7/andi/andi.shtml>.
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/admonrrhhlari.htm>.
- <http://unamosapuntes3.tripod.com/user/rechuma/capit4.htm>.
- <http://unamosapuntes3.tripod.com/user/rechuma/capit3.htm>.
- http://www.fnr.gub.uy/sites/default/files/publicaciones/FNR_guia_enfermeria_salud_renal.pdf.
- <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/140138/Propuesta%20de%20valor%20al%20empleado%20para%20atraer%20y%20retener.pdf?sequence=1>
- <http://www.hays.es/blog/las-5-cosas-que-mas-motivan-a-los-trabajadores/index.htm>.

- [http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/8-claves-para-retener-el-talento-humano /chicer!](http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/8-claves-para-retener-el-talento-humano/chicer/)
- [http://www.eoi.es/blogs/nayellymercedeslazala/2012/05/12/recursos-humanos-funciones-y-tecnicas-para-la-retencion-de-talentos/.](http://www.eoi.es/blogs/nayellymercedeslazala/2012/05/12/recursos-humanos-funciones-y-tecnicas-para-la-retencion-de-talentos/)
- [http://www.pymempresario.com/2012/08/los-planes-de-compensacion-como-estrategia-para-retener-al-personal/.](http://www.pymempresario.com/2012/08/los-planes-de-compensacion-como-estrategia-para-retener-al-personal/)