BUAP | Facultad de Administración

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

CAUSAS INTERNAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL. CASO PRÁCTICO: EMPRESA CONFECCIONES DE PUNTA

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

PRESENTA:
FRANCISCO JAVIER RICO BÁEZ

DIRECTORA DE TESIS:
ROSA MARÍA GONZÁLEZ LÓPEZ

PUEBLA, PUE OCTUBRE, 2014

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Objeto de estudio……..4
1.2. Pregunta inicial……..4
1.3. Planteamiento…….....4
1.4. Delimitación del Tema……..5
1.5. Justificación……5
1.6. Objetivo……...6
1.7. Hipótesis……6
1.8. Metodología……6

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Administración de Recursos Humanos……....8

2.1.1 Antecedentes……..8
2.1.2 Definición……...11
2.1.3 Funciones……..11
2.1.3.1 Análisis y descripción de puestos……12
2.1.3.2 Proceso de reclutamiento……...14
2.1.3.3 Administración de sueldos y salarios……20
2.1.3.4 Mediación de las relaciones laborales……..21
2.1.3.5 Otorgar prestaciones al trabajador……22
2.1.3.6 Monitorear la seguridad e higiene……23
2.1.3.7 Formular e implementar políticas……..26
2.1.3.8 Motivar a los trabajadores……..28
2.1.3.9 Mantener un clima laboral sano……32
2.1.3.10 Comunicar……..34
2.1.3.11 Procurar la satisfacción laboral……...38
2.1.4 Retos actuales de la administración de Recursos Humanos……..…40

2.2 La Rotación de Personal……...42

2.2.1 Costos de la rotación de personal……43
2.2.2 Causas de la rotación de personal……...44
2.2.3 Modelos de la rotación de personal……..44

2.3 La Empresa……54

2.3.1 Historia y definición……....54
2.3.2 Las PYMES……...57
2.3.3 Industria textil en México……61
2.3.3.1 Industria textil en Puebla……...65

CAPÍTULO III. APLICACIÓN DE CASO

3.1 Descripción de la Empresa……...68

3.1.1 Nombre……..68
3.1.2 Historia……..…68
3.1.3 Constitución legal…….68
3.1.4 Ubicación…….…..69
3.1.5 Giro……69
3.1.6 Tamaño y estructura organizacional……69
3.1.7 Misión……....71
3.1.8 Visión……..72
3.1.9 Objetivos……72.
3.1.10 Línea de productos……....72
3.1.11 Maquinaria……..72
3.1.12 Equipo de corte……..73

3.2 Aplicación del estudio……...74

3.2.1 Sujetos de investigación……74
3.2.2 Instrumento de investigación……75
3.2.3 Procedimiento……..…77
3.2.4 Resultados……....77

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES…….103

BIBLIOGRAFÍA……..107

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Integrantes de la comisión de seguridad e higiene……..….24

Tabla 2. Beneficios de la comisión de seguridad e higiene……..25

Tabla 3. Tipos de motivación……29

Tabla 4.Consecuencias del clima laboral…… 34

Tabla 5. Comparativo de los modelos de rotación…… 53

Tabla 6. Catálogo de PYMES……...… 58

Tabla 7. Número de empresas por tamaño…… 60

Tabla 8. Actividad económica de las PYMES…… 60

Tabla 9. Empleos generados por las PYMES…….. . 61

Tala 10. Unidades económicas de la industria textil…… 63

Tabla 11. Número de personal de la industria textil……...64

Tabla 12. Fundación de fábricas textiles en Puebla……..…65

Tabla 13. Puestos administrativos Confecciones de Punta……..…71

Tabla 14. Maquina Confecciones de Punta……73

Tabla 15. Equipo de corte Confecciones de Punta……73

Tabla 16. Sujetos de Investigación……...74

Tabla 17. Trabajadores por sexo en Confecciones de Punta……..…..74

Tabla 18. Trabajadores por rango de edad Confecciones de Punta……..75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pirámide de Maslow……..9

Figura 2. Fuentes de reclutamiento……...14

Figura 3. Jerarquía jurídica en seguridad e higiene……27

Figura 4. Modelo de comunicación de Shannon……35

Figura 5. Comunicación descendente……...36

Figura 6. Comunicación ascendente……36

Figura 7. Encuesta *Job Descriptive Index*……*39*

Figura 8. Modelo de March y Simon……45

Figura 9. Factores en la intención de abandono……46

Figura 10. Modelo de Price……47

Figura 11. Modelo de Mobley……48

Figura 12. Modelo de Thatcher, Stepina y Boyle……50

Figura 13. Los 8 factores de Steel y Ovalle……51

Figura 14. Modelo sistémico……...52

Figura 15. Aportación al PIB de las PYMES……61

Figura 16. Personal ocupado 1999, 2004, 2009……64

Figura 17. Mapa Confecciones de Punta……69

Figura 18. Organigrama Confecciones de Punta……...70

Figura 19. Modelo de Price con variante……..76

Figura 20-46 Gráficas de resultados……78

Figura 47. Ponderación de resultados……101

Figura 48. Resultados cuestionario de Recursos Humanos……101

INTRODUCCIÓN

Existe una gran cantidad de bibliografía enfocada al recurso humano en la empresa; sin embargo, los distintos autores e investigadores no han dado la suficiente importancia y no han profundizado en el tema de la rotación de personal. Tema por demás interesante en el contexto económico y laboral actual, donde el modelo económico y las reformas laborales que se han venido implementando en varios países y en particular en México, han hecho que el factor humano cobre mayor importancia, ya que de este depende, en gran medida, la competitividad de las empresas.

El conocer los modelos que explican las causas de la rotación de personal, permite a las empresas u organizaciones establecer medidas preventivas que le permitan retener a su talento humano y así fortalecer su crecimiento. Los planes y programas de retención deben ser una meta constante entre las empresas que deseen competir en un mercado cada vez más saturado.

Con el presente trabajo de investigación se pretende explicar las causas internas que generan la rotación de personal en las empresas y organizaciones, especialmente en la empresa denominada Confecciones de Punta S.A. de C.V. ubicada en la ciudad de Puebla.

El desarrollo de este trabajo de investigación se realiza en tres capítulos, que son: Planteamiento del problema, el marco teórico y el caso práctico de investigación.

En el primer capítulo se plantea el problema de la rotación de personal, especialmente en la empresa Confecciones de Punta S.A. de C.V. en relación al factor de satisfacción laboral y el compromiso asumido por la empresa.

En el segundo capítulo se presenta una revisión de la literatura referente a las funciones del área de recursos humanos en las organizaciones y cómo estas afectan y se encuentran interrelacionadas al fenómeno de la rotación de personal, asimismo se presentan los principales modelos teóricos que tratan de explicar dicho fenómeno. Lo anterior sentará las bases de la presente investigación.

Dentro este mismo capítulo se dedica un apartado a la empresa, donde se define y explica su evolución a través del tiempo y, dada la importancia para las economías de todo el mundo, se hace énfasis en las micros, pequeñas y medianas empresas, aportando datos estadísticos relevantes y su impacto en la economía de México.

El tercer capítulo corresponde al caso práctico, donde se describe la empresa objeto de estudio Confecciones de Punta S.A. de C.V. y se describe, por una parte, la metodología e instrumentos empleados para la realización del diagnóstico de las causas de la rotación de personal dentro de la organización y por otra, el compromiso que asume la empresa en cuanto al tema de la rotación de personal.

Posteriormente se analizan los datos arrojados de la investigación y se discuten los resultados obtenidos.

Por último, se presenta un apartado dedicado a las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó después de haber efectuado el estudio de caso. Con lo anterior se busca incrementar la productividad y competitividad de la empresa Confecciones de Punta S.A. de C.V., ayudándole a alcanzar sus objetivos y metas, a través de un producto y servicio de calidad.

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Objeto de estudio

Rotación de personal.

1.2. Pregunta inicial

¿Cuáles son las causas internas de la rotación de personal en la empresa Confecciones de punta S.A. de C.V.?

1.3. Planteamiento

Uno de los principales problemas generados por la globalización es la inestabilidad laboral que se vive no solo en los países en vía de desarrollo, sino también en los llamados países primermundistas, tales como Grecia, España o Inglaterra. Dicha inestabilidad provoca consecuencias negativas en cualquier empresa. En principio, se convierte en una misión casi imposible poder cubrir una vacante con el perfil especificado o necesario, por lo que al poco tiempo el nuevo trabajador también dejará su puesto, ya sea por iniciativa propia o por decisión de la gerencia. Consecuentemente, se incurrirá no sólo en gastos de reclutamiento y capacitación, sino también en horas-hombre perdidas, baja moral de los trabajadores que continúan en la organización, etc.

La buena gestión de recursos humanos es base fundamental para retener el talento en las organizaciones, por lo que la empresa debe preocuparse por conocer los satisfactores, motivaciones y necesidades de sus trabajadores, quienes a su vez retribuirán con compromiso, lealtad y productividad a su organización. Ello se reflejará en una baja tasa de rotación de personal.

De acuerdo al estudio regional de métrica de capital humano de Saratoga (2011), México ocupa —con una tasa del 5 por ciento— el primer lugar en rotación de personal en América Latina, rotación que no sólo afecta a las grandes empresas, sino que también las PyMES deben lidiar día a día con este fenómeno.

La empresa Confecciones de Punta S.A de C.V. —localizada en la 6 poniente número 2713, Colonia Amor— no constituye ninguna excepción. En el último año, ha reportado un incremento notable de la tasa de rotación de su personal, particularmente en el área de producción, lo cual le ha generado costos y retrasos en sus pedidos.

Con la finalidad de proponer estrategias que ayuden a reducir la tasa de rotación y —por consiguiente— a disminuir los costos e incrementar la productividad y competitividad de la empresa Confecciones de Punta S.A. de C.V., se elaborará un análisis de sus causas a través de la recolección de información de las áreas operativas, lo que contribuirá al desarrollo económico y social de la industria textil de la ciudad De Puebla.

1.4. Delimitación del tema

El tema de esta investigación se delimitará a las causas internas de la rotación de personal en la empresa poblana textil Confecciones de Punta S.A. de C.V. que se ha venido manifestando e incrementando durante el periodo comprendido del mes de agosto de 2012 al mes de agosto de 2013 y que abarca los puestos de costurero, deshebrador y *shirring*.

1.5. Justificación

Dentro de la cadena textil, Puebla ocupa el sexto lugar en generación del PIB del país con el 6.9 por ciento, y genera alrededor del 13 por ciento de los empleos manufactureros de la entidad, sólo por debajo del equipo de transporte.

Actualmente, este sector hace frente a diferentes factores que amenazan su supervivencia; por ejemplo, la piratería, el contrabando, la competencia desleal y un gran número de competidores extranjeros, resultado de la globalización.

Una de las formas de contrarrestar dicha amenaza es a través de su capital humano. Se entiende éste como el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que posee cada trabajador y que ayudan al logro de los objetivos de la organización.

Al estudiar y generar propuestas de mejora de la rotación de personal en la empresa Confecciones de Punta S.A. de C.V., la empresa reducirá costos, aumentará su productividad e incrementará sus utilidades. De ahí que se logrará alcanzar mayor bienestar económico y social a los más de 110 trabajadores que laboran actualmente en la empresa.

Asimismo, la metodología y propuestas de mejora que se generen podrían servir para ser utilizadas en otras empresas que cuenten con características similares, lo cual contribuirá al crecimiento de todo el sector.

1.6 Objetivo

Identificar las causas internas de la rotación de personal de la empresa Confecciones de Punta S.A. de C.V. mediante la recolección de información del departamento de recursos humanos y producción, con la finalidad de desarrollar estrategias de mejora y hacerla más competitiva en la industria textil poblana.

1.7 Hipótesis

a) La insatisfacción laboral (bajos salarios, falta de integración, deficiente comunicación formal e informal, excesiva centralización y poca seguridad e higiene en el lugar de trabajo) es la causante de la rotación de personal de los trabajadores.
b) La falta de compromiso organizacional por parte de la empresa repercute en la tasa de rotación de personal.

1.8 Metodología

Se utilizó —a manera de método general— el deductivo, definido por Zorrilla (2001: 33) como “aquel que parte de datos generales aceptados como válidos y que, por medio del razonamiento lógico, pueden deducirse varias suposiciones”. Se partió de la teoría de la Administración de Recursos Humanos hasta llegar al tema de los factores que causan la rotación de personal, especialmente en la empresa Confecciones de Punta S.A. de C.V. La encuesta y la entrevista fueron de suma importancia, pues permitieron recabar la información necesaria.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. Administración de Recursos Humanos

Toda empresa —pequeña o grande— cuenta con 5 grandes recursos básicos para su funcionamiento: el financiero, el tecnológico, el material, el administrativo y el humano. Éste último es el más importante y el más complejo. Sin embargo, hasta hace no muchos años, era el más olvidado dentro el estudio de la ciencia administrativa.

2.1.1 Antecedentes

No fue sino hasta 1913, cuando Hugo Munsterberg publicó *Psychology and Industrial Efficiency*, que el objeto de estudio en la industria dejó de centrarse en el trabajo para hacerlo en el trabajador. Esto dio un giro a la escuela clásica fundada por Frederick Taylor, consistente en el estudio de tiempos y movimientos en el lugar de trabajo, buscando la mayor eficiencia al menor costo, lo que incluía los bajos salarios otorgados a los trabajadores.

Ya en la década de los 20, empezaron a surgir los primeros departamentos de recursos humanos, los cuales eran dirigidos por los secretarios de bienestar, cuya función era la de servir de enlace entre los directivos y obreros u operarios con la finalidad de mejorar la comunicación entre los dos niveles y eficientar el trabajo.

Años más tarde, en 1925, en la Planta Hawthorne de la Western Electric, Elton Mayo y su grupo de colaboradores estudiaron la relación entre el ambiente físico en el lugar de trabajo y la productividad, sin saber que los resultados obtenidos darían vida a la llamada escuela de las relaciones humanas, cuyo principal logro consistió en percatarse que los empleados trabajaban más y mejor si se sentían parte de un grupo y eran tomados en cuenta para la toma de decisiones dentro de la empresa; es decir, el dinero no era la única necesidad que se debía cubrir, sino también necesidades como el aprecio y el reconocimiento.

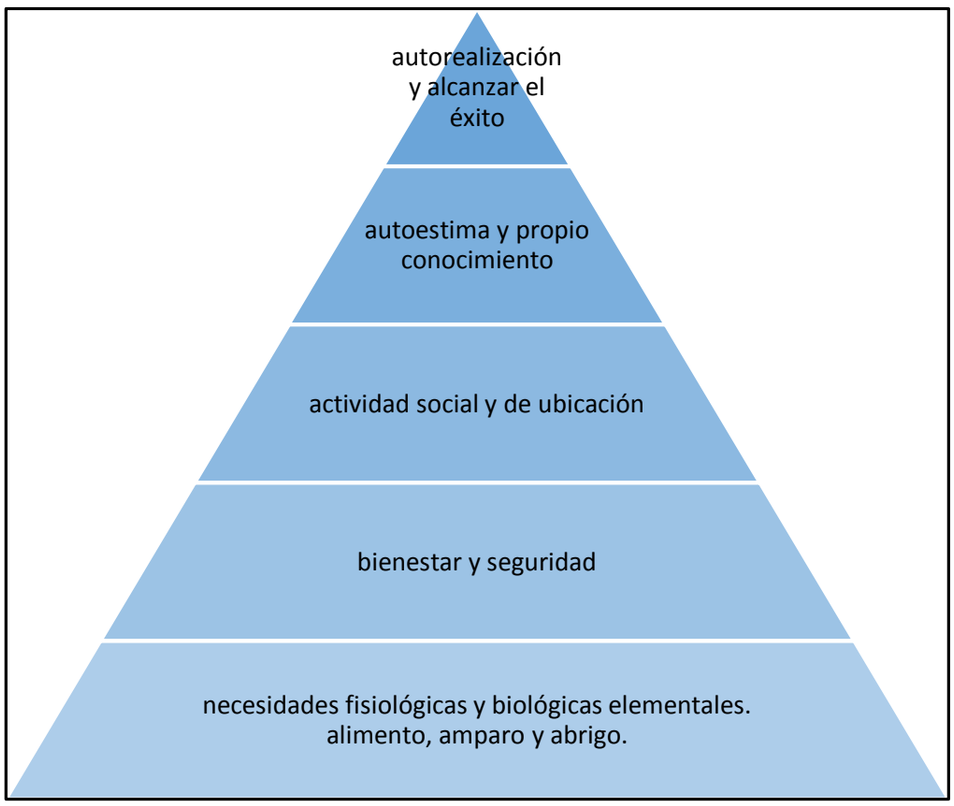
Los resultados obtenidos en la Planta Hawthorne de la Western Electric fueron complementados por Abraham Maslow, quien desarrolló una teoría que describía 5 niveles de necesidades humanas: las fisiológicas, las de seguridad, las de afiliación, las de reconocimiento y las de autorrealización (Landy y Conte: 2005).

De acuerdo con dicha teoría, las necesidades básicas debían ser cubiertas o satisfechas antes de que las personas pretendieran satisfacer las necesidades de los niveles más altos tal como se aprecia en la figura número 1.

Poco tiempo después, Frederick Herzberg conformó una teoría conocida como la teoría de los 2 factores, la cual sostenía que la satisfacción o insatisfacción del trabajo dependía de dos factores: los de higiene y los motivacionales (Zepeda: 1999).

Los factores de higiene son aquellos que no pueden ser controlados directamente por el trabajador, sino que dependen o son proporcionados por la empresa, tales como el salario, las prestaciones, las condiciones de trabajo, el liderazgo ejercido por los supervisores, las políticas y los reglamentos.

Pirámide de Maslow Fig. 1.



Fuente: Elementos básico de administración, Eyssautier Maurice, Editorial Trillas, México, D.F. 2003

Los factores motivacionales se relacionan directamente con las tareas asignadas al trabajador, es decir, con su puesto de trabajo. Entre los principales, se puede mencionar los sentimientos respecto al desarrollo personal, el reconocimiento por su labor y la asignación de nuevas responsabilidades.

La motivación de los empleados empezaba a obtener relevancia para los gerentes y directores de las empresas, pero cada uno tenía creencias diferentes sobre lo que realmente motivaba a las personas a trabajar, de manera que Douglas Mc Gregor se propuso categorizar tales creencias en dos grupos, dentro de lo que actualmente se conoce como la teoría X y Y (Landy y Conte: 2005).

La teoría X presenta una concepción gerencial basada en la idea de que las personas son perezosas, irresponsables y poco cooperativas por naturaleza, por lo que los empleados tratarán de evitar el trabajo cada vez que se pueda. De acuerdo a este modelo, es responsabilidad de la gerencia dirigir, amenazar, castigar o recompensar a sus subordinados para alcanzar los objetivos de la empresa.

Por otra parte, la teoría Y considera al empleado como un activo muy importante de la empresa. Se basa en la idea de que las personas desean ser productivas y buscan responsabilidades, porque ellas son energéticas, responsables y cooperativas por naturaleza, al mismo tiempo que ejercen un autocontrol y autodirección cuando se sienten comprometidos con los objetivos de la organización.

Por lo general, cuando se trata de trabajos operarios y rutinarios la gerencia suele emplear el enfoque de la teoría X, mientras que, cuando se trata de trabajos de niveles más altos como supervisores, directores y gerentes se emplea el enfoque de la teoría Y.

Dando un nuevo enfoque a la teoría X y Y, de Mc Gregor, William Ouchi publica a principios de la década de los 80 *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, cuya base se centra en la idea de que el trabajador debe ser visto como un ser integral, es decir, alguien que no puede separar su vida laboral de la personal (Ouchi: 1982).

La teoría Z se basa en las relaciones humanas y trata de desarrollar condiciones tales como la confianza, el trabajo en equipo y la toma de decisiones conjunta para crear un sentido de pertenencia a la organización y con base en ello alcanzar los objetivos empresariales.

Otra característica importante de las empresas tipo Z consiste en el deseo de retener a sus empleados una vez que se ha invertido en su capacitación, por lo que se les ofrecen puestos de trabajo de por vida. Así las empresas evitan la fuga de talento de sus organizaciones y evitan convertir la inversión de la capacitación en un costo.

La teoría Z permite a las organizaciones dirigir a los trabajadores para que el trabajo realizado en equipo sea más eficiente.

2.1.2 Definición

Bohlander y Snell (2011: 4) definen la administración de recursos humanos como “el proceso de administrar el talento humano para lograr los objetivos de una organización”, mientras que Mercado (2004: 19) la define como “el proceso administrativo aplicado al acercamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, el desarrollo, etc., de los elementos humanos de una organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”.

La administración del recurso humano encamina y dirige los esfuerzos de los trabajadores de todos los niveles para alcanzar un objetivo organizacional. Éste, a su vez, debe ser compatible con los objetivos e intereses individuales de cada trabajador para que ambas partes reciban un beneficio a cambio.

2.1.3 Funciones

La administración de recursos humanos se auxilia de varias áreas del conocimiento —como la psicología, el derecho, la nutrición y la ingeniería— para llevar a buen fin sus funciones, entre las cuales se destacan las siguientes:

- Planear las necesidades de personal dentro de la organización a través del análisis y diseño de puestos.
- Reclutar, seleccionar, contratar, inducir, capacitar y retener la fuerza laboral.
- Administrar los sueldos y salarios en la organización.
- Mediar las relaciones laborales.
- Otorgar prestaciones al trabajador.
- Garantizar la higiene y seguridad en el lugar de trabajo
- Formular e implementar políticas y procedimientos.
- Motivar a los trabajadores.
- Mejorar y mantener un clima laboral sano dentro de la organización.
- Comunicar.
- Medir la satisfacción laboral de los empleados y emplear medidas correctivas.

A pesar de que las funciones anteriormente mencionadas generalmente son atribuidas al departamento de recursos, varias de ellas no son exclusivas de este y puedan ser desarrolladas por coordinadores o supervisores de diferentes áreas o departamentos. Por ejemplo, la parte de la motivación es una actividad que debe ser llevada a cabo por todos los departamentos de una empresa.

2.1.3.1 Análisis y descripción del puesto

El análisis de puestos es una técnica empleada por la administración de recursos humanos que consiste en la identificación de las funciones, conocimientos, habilidades y valores que una persona necesita para desempeñarse adecuadamente dentro de la organización. La información recabada es resumida y redactada en un documento formal que sirve para reforzar otras funciones de la administración de recursos humanos, como la evaluación del desempeño o el programa interno de capacitación.

Entre los métodos más usados en el análisis de puestos, se encuentran el cuestionario PAQ, el método del incidente crítico y el inventario de tareas.

El primero de ellos es un cuestionario desarrollado por McCormick, Jeanneret y Mecham en 1972 (Bohlander y Snell: 2011), el cual consta de 194 ítems divididos en 6 áreas:

- Entrada de información (35 elementos). Forma y el lugar en que el trabajador consigue la información necesaria para desempeñar sus funciones.
- Procesos mentales (14 elementos). Toma de decisiones, la planeación y razonamiento necesario, naturales del puesto.
- Acciones/operaciones (49 elementos). Actividades físicas o mecanizadas, como el uso de alguna máquina o herramienta.
- Relaciones interpersonales (36 elementos). Compañeros de trabajo con quien tendrá contacto dentro de la organización.
- Contexto del puesto (19 elementos). Ambiente en que se desarrolla el trabajo, tanto físico como social-cultural.
- Otras características (41 elementos). Uniforme, horario, compensaciones, etc.

El método del incidente crítico —como su nombre lo indica— busca detectar las actividades y responsabilidades críticas o de mayor importancia de quien ocupa determinado puesto. La información se obtiene a través de una serie de entrevistas dirigidas a los empleados y a sus superiores directos (supervisores, gerentes y directores). La entrevista se desarrolla básicamente sobre 5 preguntas:

- ¿Qué hace?
- ¿Cuándo lo hace?
- ¿Cómo lo hace?
- ¿Con qué lo hace?
- ¿Con quiénes lo hace?

Otra manera de obtener la información o complementar la entrevista es pidiendo al empleado que realice auto informes por escrito de sus actividades diarias, detallando cada tarea realizada.

Una vez recabada la información, el entrevistador o encargado de diseñar el puesto de trabajo redacta de cinco a diez enunciados con las actividades consideradas como vitales para desempeñar el puesto.

El inventario de tareas —a diferencia del cuestionario PAQ— es más específico de acuerdo al tipo de empresa de que se trate. Consiste en identificar y describir conjuntamente —empleados y gerentes— una lista de tareas que forman parte de un puesto de trabajo. Posteriormente, las tareas se clasifican para construir una matriz que permita poner de manifiesto la importancia de los diferencias conocimientos, habilidades, virtudes, valores, actitudes y aptitudes que se necesitan para cumplir satisfactoriamente con dichas tareas.

Para Mondy (2010: 93), un eficaz análisis de puestos debe responder a 6 preguntas críticas.

- ¿Qué tareas físicas y mentales lleva a cabo el empleado?
- ¿Cuándo deberá terminarse el trabajo?
- ¿Dónde deberá llevarse a cabo el trabajo?
- ¿Cómo realiza el trabajo el empleado?
- ¿Por qué se hace el trabajo?
- ¿Qué cualidades son necesarias para llevar a cabo el trabajo?

Como se mencionó anteriormente, la descripción de puestos se hace por escrito y aunque existen diferentes formas de realizarla, la mayoría de ellas coinciden en los siguientes aparatados que la deben integrar:

- Encabezado. Nombre del puesto, área o departamento dentro de la empresa, jerarquía y departamentos con quien trabaja directamente, listado de máquinas y herramientas que utiliza, nombre y firma del analista de puesto y fecha de elaboración.
- Descripción genérica. Explicación de las tareas y actividades del puesto. Éste debe ser breve y conciso.
- Descripción específica. Enumeración de las operaciones desarrolladas por el trabajador. Éstas deben ser muy específicas y ser escritas, preferentemente, por separado. Si la operación es muy larga, ésta puede dividirse en subprocesos para su mayor comprensión.

El análisis y descripción de puestos sirve como un medio de comunicación, tanto para el empleado como para el director. Al primero, le ayuda a entender qué

es lo que se espera de él en la empresa, para facilitarle el proceso de adaptación a la organización; para el segundo, el análisis de puestos le ayudará a evaluar a sus empleados en base a los objetivos trazados.

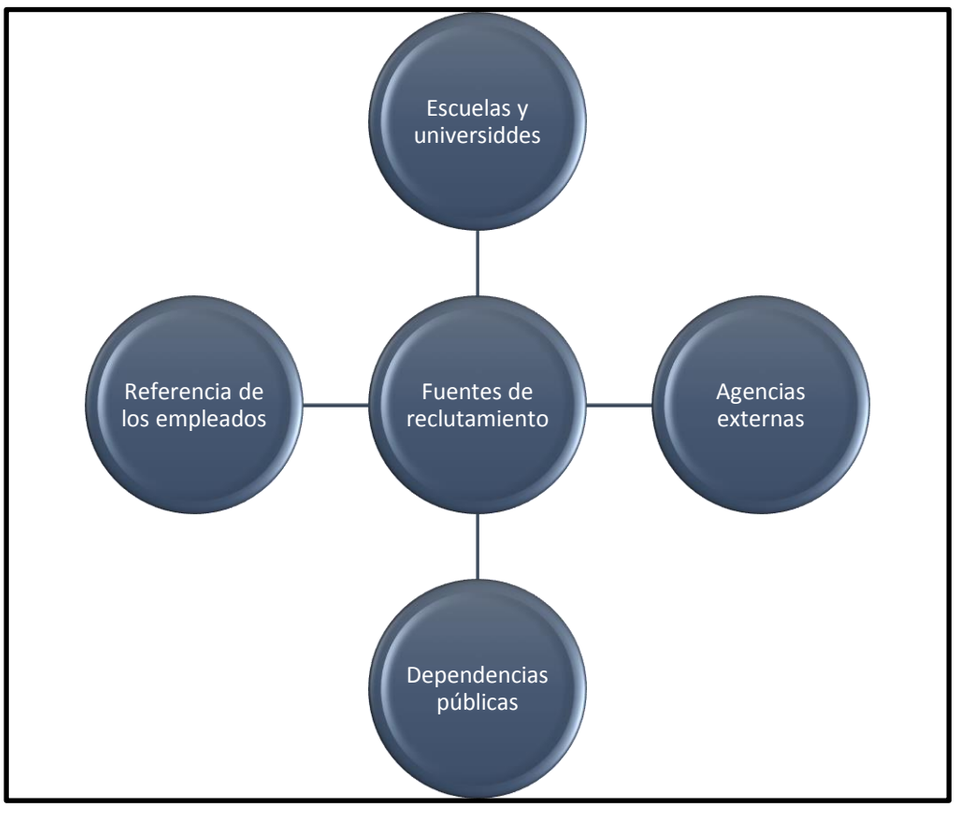
Es importante mencionar que el análisis y descripción de puestos no debe permanecer estático, debe ser revisado y, en caso de ser necesario, modificado de acuerdo a las circunstancias que imperen en la empresa, pero siempre informando al empleado de los cambios previstos.

2.1.3.2 Proceso de reclutamiento (Reclutar, seleccionar, contratar, inducir, capacitar y retener la fuerza laboral)

El proceso de contratación consta de una serie de pasos encaminados a asegurar que el puesto de trabajo sea cubierto por el mejor perfil posible. Estos pasos son el reclutamiento, la selección, la contratación y la inducción, pero además, deben ser complementados con la capacitación y la retención de empleados.

El reclutamiento es el proceso por medio del cual la empresa busca atraer a personas con determinado perfil para que postulen vacantes de trabajo solicitadas o esperadas.

Fuentes de reclutamiento Fig. 2.



Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la figura 2, entre las principales fuentes de reclutamiento se encuentran las escuelas, las universidades, las agencias externas, las dependencias públicas y las propias referencias de los empleados de la empresa. Su elección dependerá de las necesidades de cada puesto.

El proceso de reclutamiento comienza con la planeación del personal en la organización. Las empresas buscan empleados por distintos motivos:

- Empresa de reciente creación. Requiere de fuerza laboral para poder iniciar sus operaciones.
- Empresa en expansión. Logra penetrar en nuevos mercados. En consecuencia, el personal ya no es suficiente para cubrir la demanda de trabajo.
- Empresa con rotación de personal. Requiere cubrir las vacantes de personas que abandonan sus puestos de trabajo por diferentes razones.
- Adquisición de nueva tecnología. Adquiere una máquina o software nuevo. Necesita, por tanto, contar con el personal capacitado para poder manejarlo.

Una vez finalizada la etapa de reclutamiento y teniendo potenciales postulantes, se prosigue con la etapa de selección.

La selección se entiende como el proceso por medio del cual se elige a la persona que ocupará el puesto vacante de entre un grupo de personas.

Para encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado cada empresa tiene su propia forma de hacerlo, pero casi todas coinciden en seguir los siguientes pasos:

1. Se recibe y analiza la solicitud de empleo y/o *currículum vitae*.
2. Se prepara y realiza una entrevista con el postulante para recopilar más información.
3. Se realizan test psicológicos y psicométricos.
4. Se elaboran exámenes médicos de ingreso.
5. Se otorga, por último, en el caso de muchas empresas, un periodo de prueba antes de otorgar un contrato indeterminado o de larga duración.

Es importante señalar que tanto los tipo de entrevista, test psicológicos y exámenes médicos deben adecuarse al tipo de puesto que se quiera cubrir. Éstos no serán los mismos para una vacante de gerente que para una vacante de maquinista, por ejemplo.

Una vez finalizado el proceso de selección, se contrata a la persona que mejor cumpla con el perfil del puesto.

Una vez que se ha tomado la decisión, la empresa, a través de su departamento de recursos humanos, realiza una oferta al postulante. Ésta puede ser vía telefónica, por correo electrónico o de manera personal. Indistintamente de cual se elija, con posterioridad, se debe de completar con una *carta de oferta*, la cual se define como un documento oficial que incluye información relevante sobre el puesto a cubrir. De acuerdo a la *Serie de* Harvard Business Essentials, Contratar y Retener a los Mejores Empleados (2003: 26), ésta debe de contener los siguientes elementos:

- La fecha de incorporación al nuevo trabajo.
- La denominación del puesto.
- Las responsabilidades.
- La compensación.
- Un resumen de los beneficios.
- El tiempo límite para responder la oferta.

Si los términos son aceptados por el futuro trabajador, se procede a la formalización de la contratación.

La contratación consiste en establecer, en apego a la ley, la relación de trabajo futura entre el empleado y el empleador.

En el caso de México, la Ley Federal del Trabajo (2013) es la encargada de regular las relaciones laborales. Esta misma ley define en su título segundo, capítulo primero, artículo 20, al contrato individual de trabajo como “aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario”. Asimismo, el artículo 35 estipula que las relaciones de trabajo pueden ser de tres tipos: por obra determinada, tiempo determinado o tiempo indeterminado.

La contratación por tiempo determinado se utiliza por lo general para cubrir temporalmente el puesto de una persona que sufre alguna incapacidad, por ejemplo, una trabajadora que acaba de dar a luz.

La contratación por obra determinada consiste en la obligación de una persona a ejecutar una obra en beneficio de otra, quien se obliga a pagar por ella un precio previamente acordado al terminarse el trabajo.

Se dice que hay un contrato por tiempo indeterminado cuando no se ha fijado una fecha de culminación u obra determinada, o bien, cuando en el mismo contrato se determine indefinido.

Una vez formalizada la relación laboral, prosigue la etapa de la inducción, la cual consiste en orientar al nuevo trabajador respecto a la empresa, a través de la información necesaria que le permita llevar a cabo de buena forma su trabajo y de la manera más segura.

La inducción puede dividirse en general y específica. La primera se refiere a la información general de la empresa, sus principales procesos y políticas; la segunda, a los aspectos específicos y más relevantes de las tareas que va a desempeñar.

Las técnicas didácticas son los métodos de enseñanza que los instructores utilizarán para transmitir el conocimiento a los nuevos trabajadores. Entre las principales técnicas didácticas, se encuentran las siguientes:

- Lectura comentada. Técnica que consiste en brindar una lectura que se irá comentando con la conducción del instructor, dando énfasis a las partes más importantes y aclarando las dudas que puedan surgir.
- Dramatización (simulación). Técnica fundamentada en reproducir una situación real de trabajo, donde cada participante ocupará o actuará un rol, enfrentándose a problemas de la vida diaria.
- Exposición. Técnica que requiere de un expositor que domine el tema o la información que se está tratando de transmitir a los nuevos empleados. Puede auxiliarse de materiales como un proyector y computadora, un pizarrón, televisión, videos, etc.
- Desarrollo de casos. Técnica en la que a cada participante se le entrega un documento con un caso (problema o situación), el cual debe analizar y desarrollar para llegar a una conclusión o resolver el problema.

Un instrumento muy valioso utilizado por las empresas para llevar a cabo la etapa de la inducción es el manual administrativo, el cual se define como un documento que contiene información ordenada y sistematizada referente a la historia, la filosofía, la estructura, las políticas y procedimientos de la organización.

Después de la inducción sigue la capacitación, la cual tiene como finalidad dotar a los trabajadores de las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar adecuadamente sus puestos de trabajo. Mondy (2010:198) la define como “la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional”.

En México, la capacitación se encuentra regulada por el artículo 123, fracción XIII de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos, la cual menciona que “las

empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación y adiestramiento para el trabajo".

La Ley reglamentaria "determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación".

En tanto que la Ley Federal del Trabajo (2013) menciona en su artículo tercero que "el trabajo es un derecho y un deber social. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social. Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores".

La misma ley federal del trabajo dedica el capítulo III bis al tema de la capacitación y adiestramiento de los trabajadores, del artículo 153 A, al 153 X, el cual podemos resumir en los siguientes puntos:

- Todos los trabajadores tienen derecho a recibir capacitación y adiestramiento.
- La decisión de que la capacitación se reciba de manera interna o externa ha de convenirse en un contrato entre trabajadores y patrones.
- La capacitación deberá realizarse dentro del horario de trabajo, a menos que trabajadores y patrón lleguen a otro acuerdo.
- La capacitación y adiestramiento tendrá por objeto brindar a los trabajadores los conocimientos y habilidades necesarias para llevar de buena forma su trabajo, aumentando su productividad y reduciendo los riesgos de trabajo.
- Los trabajadores se obligan a asistir puntualmente a su capacitación, así como a ser evaluados después de ésta.
- Los programas de capacitación y adiestramiento deberán ser registrados a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su visto bueno y aprobación.

El proceso de la capacitación podemos dividirlo en 4 pasos básicos:

1. Identificación de las necesidades de capacitación. Se analiza la organización, las funciones o tareas y a los propios trabajadores.
2. Diseño. Se definen los objetivos de la capacitación, los recursos necesarios para llevarlo a cabo y el tipo modelo de enseñanza-aprendizaje que mejor que se adapte a las condiciones de los trabajadores.

3. Implementación. Se lleva a cabo la capacitación conforme a lo planeado, cuidando de llevar a cabo todas las tareas asignadas en el paso anterior.
4. Evaluación o resultados. Se comparan los resultados obtenidos con los objetivos propuestos. Si éstos son positivos, es recomendable dar un estímulo al trabajador; en caso de ser negativo, se buscan las causas y se decide cómo proceder.

Existen diferentes modalidades para llevar a cabo la capacitación, entre las principales tenemos los cursos, talleres, seminarios, *cross training*, la capacitación a distancia y el *coaching*.

La capacitación puede ser interna o externa. Es interna cuando el personal más experimentado o capacitado de la misma empresa imparte los talleres o cursos; mientras que es externa cuando la empresa contrata a una organización ajena para llevar a cabo las capacitaciones.

La retención de empleados se refiere a la capacidad de las organizaciones para lograr que permanezcan los empleados con talento, personas que contribuyen con los objetivos organizacionales. En otras palabras, la retención se refiere a evitar la rotación del personal que genera un valor a la empresa.

La retención comienza desde el momento en que se analiza, se diseña y se cubre el puesto vacante. Una mala elección, traerá frustración e insatisfacción al empleado, Como resultado, se incrementarán las posibilidades de que éste abandone la organización.

Las medidas que han probado ser útiles para retener la fuerza laboral se enlistan a continuación:

- Brindar un buen comienzo al trabajador. Permitirá la rápida adaptación de éste. Solo hay una oportunidad de causar una buena primera impresión; por tanto, la empresa debe buscar los medios de adaptar al trabajador lo más pronto posible, dándole los instrumentos y espacio necesario para desempeñar su trabajo.
- Flexibilizar los horarios. Facilitará que los trabajadores puedan ocuparse de otras obligaciones como el cuidado de los hijos, las visitas médicas o el inscribirse a una escuela o universidad para seguirse preparando.
- Crear un buen ambiente de trabajo. Logrará que los trabajadores vayan gustosos y motivados cada día a trabajar, de modo que aportarán lo mejor de sí en cada jornada laboral. El respeto y la cordialidad son esenciales.
- Fomentar el crecimiento y desarrollo laboral. Motivará al empleado a permanecer en la empresa, se sentirá parte importante del equipo y buscará

ascender a nuevos puestos ayudando, al mismo tiempo, al crecimiento de la empresa.

- Reconocer y premiar. Motivará al empleado para seguir trabajando de buena manera el simple hecho de reconocer su labor, pero es importante que este comportamiento también vaya acompañado de una recompensa, ya que a la larga puede resultar contradictorio.

2.1.3.3 Administración de sueldos y salarios

Reza (2010: 15) define la administración de sueldos y salarios como “el proceso de proporcionar al personal la remuneración justa, acorde con su capacidad, responsabilidad y esfuerzo. Incluye los procesos de nómina, estudios de remuneraciones, análisis y valuación de puestos, descripción del puesto, profesiogramas, etc.”.

En la legislación mexicana, la Ley Federal del Trabajo (2013), en su capítulo V, artículo 82, define al salario como “la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo”. Asimismo, el artículo 84 menciona que “el salario se conforma de los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo”.

La misma Ley Federal del Trabajo en su artículo 90 establece que el salario mínimo es “la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo”. Se establece, además, que éste “deberá ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de los hijos".

En México la Comisión Nacional de los Salarios Mínimos (CONASAMI) es la encargada de establecer los salarios mínimos, los cuales varían de acuerdo al área geográfica de que se trate. México se divide en tres áreas geográficas: “A”, “B” y “C”, las cuales varían de acuerdo al costo de vida. El área “A” es la que cuenta con el mayor salario mínimo, mientras que el área “C” es la que cuenta con el menor. Puebla forma parte del área geográfica “B”, es decir, el área intermedia entre la más alta y más baja.

El salario y las prestaciones juegan un papel muy importante en la retención laboral. Para Ventrice (2004:57) “los empleados mal pagados acabarán sintiéndose explotados y devaluados. Las prestaciones habituales, como el seguro de salud y las vacaciones, tienen un efecto similar al salario justo”. Por tal motivo, es importante que en la fijación de sueldos y salarios se considere el grado de responsabilidad y

especialización de las tareas a desarrollar a fin de evitar desacuerdos entre los trabajadores. Pero tampoco debe caerse en el error de pensar que el factor monetario es el único y más importante para las personas.

Ya que, si bien es cierto que un aumento en el salario y/o sueldo corresponde, generalmente, a un incremento en la satisfacción de los empleados, si no se toman en cuenta otros factores como los psicológicos o emocionales, tarde o temprano el empleado volverá a sentirse desmotivado.

La teoría de equidad de pago explica la reacción de las personas cuando creen o sienten que han recibido menos (o más) de lo que merecen (Bohlander y Snell:2007). Es una relación entre lo que aportan a la organización y el salario que reciben. Bohlander y Snell (2007:399) afirman que “si el valor de su relación iguala el valor de la otra persona, perciben la situación como equitativa y no existe tensión alguna. Sin embargo, si perciben que su relación aportación/resultado no es equitativa respecto a otros, esto crea tensión y los motiva a eliminar o reducir la desigualdad”.

Las empresas deben de contar con políticas de remuneración basadas en aspectos como el desempeño, las habilidades personales, las destrezas, las competencias, la antigüedad en la empresa, la experiencia adquirida, el sentido de pertenencia a la organización, el potencial laboral, la influencia política, el costo de vida de la ciudad de que se trate, la legislación y por supuesto, la capacidad de pago de la empresa.

Otra forma de aumentar la percepción económica de los empleados es a través de la participación de ganancias, la cual es definida por Mondy (2010:290) como “planes diseñados para vincular a los empleados con la productividad de la empresa y para otorgar un pago de incentivos basado en un mejoramiento en el desempeño de la compañía”.

2.1.3.4 Mediación de las relaciones laborales

Para Trebilcock (Sin fecha: 21) el término de relaciones laborales o industriales hace referencia “al sistema en que las empresas, los trabajadores y sus representantes y, directa o indirectamente, la Administración, interactúan con el fin de establecer las normas básicas que rigen las relaciones de trabajo”. En este sistema de relaciones laborales se incorporan valores, normas, negociaciones, formas de organización, beneficios y sanciones.

Las empresas que cuentan con sindicatos generan —tal vez— una de las funciones más difíciles para el responsable del departamento de recursos humanos:

la negociación de los contratos colectivos de trabajo. La finalidad de la negociación radica en encontrar el punto exacto de encuentro entre las exigencias de las condiciones de los trabajadores y los empleadores. Para empezar la negociación, se deben estudiar tanto los factores externos como internos de la empresa, ya que de esto dependerá que se llegue o no a un acuerdo.

Es por lo anterior que el profesional de recursos humanos debe permanecer actualizado en temas del mercado laboral de la industria, economía, leyes o regulaciones gubernamentales.

En el caso de México, la Secretaría de Trabajo y Previsión Social tiene entre sus funciones la formulación y la promulgación de los contratos- ley de trabajo, vigilar la aplicación de las disposiciones contenidas en el Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, así como las leyes contenidas en la Ley Federal del Trabajo.

La Junta de Conciliación y Arbitraje tiene la misión de "Resolver con absoluta imparcialidad y apego a derecho, en un ambiente y trato humano dignos, los conflictos laborales de competencia federal, que se susciten entre los factores de la producción, mediante la conciliación y el arbitraje, para mantener el equilibrio en las relaciones de trabajo y preservar la paz social" (STPS: 2013).

2.1.3.5 Otorgar prestaciones al trabajador

Se entiende por prestación laboral al beneficio extra o complementario al sueldo de un trabajador, pudiendo ser este de carácter económico, social o cultural. Sus principales objetivos son la motivación profesional y la productividad.

La ley Federal del Trabajo (2013), en su título tercero, capítulo I, contempla las condiciones mínimas de trabajo que el patrón debe ofrecer sus empleados. Cuando estas condiciones son mejoradas, entran en la categoría de prestaciones laborales. Dentro de las principales tenemos las siguientes:

- Jornada de trabajo.
- Días de descanso.
- Vacaciones.
- Prima vacacional.
- Aguinaldo.
- Prestaciones.

Además de las anteriores, algunas empresas ofrecen seguros de gastos médicos mayores, vales de despensa, becas de estudio, estacionamiento o pensión, club deportivo, préstamos y exámenes médicos.

Rivera (2013) en la revista digital mercado2.0 enlista las prestaciones que más busca un empleado para aceptar una oferta laboral. Destacan entre ellas los bonos de productividad, la capacitación, el seguro de gastos médicos mayores, el servicio de comedor, los vales de despensa, el fondo de ahorro, automóvil, la participación de los trabajadores en los beneficios y las becas.

2.1.3.6 Monitorear la seguridad e higiene en el lugar de trabajo

La seguridad e higiene industrial trata del análisis, detección, evaluación y control de todos aquellos factores dentro del lugar de trabajo que pueden ocasionar un daño o perjuicio al trabajador. Se podría clasificar éstos en enfermedades y accidentes de trabajo.

Una enfermedad de trabajo es aquella que se adquiere como resultado de las condiciones especiales en que se desarrollan las actividades diarias de un puesto de trabajo determinado. La ley Federal del Trabajo en su artículo 475 la define como “todo estado patológico de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios”. Asimismo, el artículo 513 especifica la tabla de enfermedades laborales reconocidas por la ley (ver apéndice número).

De acuerdo a la investigación publicada por la revista CNN Expansión (Vargas: 2009), las 7 enfermedades laborales más comunes de los mexicanos son las siguientes:

1. Dolor de espalda
2. Fatiga visual
3. Agotamiento
4. Estrés
5. Cansancio
6. Obesidad
7. Malestares gastrointestinales

Un accidente de trabajo se define por la Ley Federal del Trabajo como “toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, o la muerte, producida repentinamente en ejercicio, o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se presente”. Quedan incluidos en la definición

anterior los accidentes que se produzcan al trasladarse el trabajador directamente a su domicilio, al lugar de trabajo y de éste a aquel.

Según cifras del Instituto Mexicano del Seguro Social (El informador:2013), en el año 2011, ocurrieron en México mil 412 defunciones por riesgos laborales, y 411 mil accidentes de trabajo, que representan la primera causa de incapacidad temporal y el 81 por ciento de los riesgos registrados por dicho Instituto.

El mismo informe muestra que los daños al cuerpo derivados de los accidentes de trabajo tienen mayor incidencia en manos y muñecas, así como en tobillos y pies. Principalmente, se generan heridas, traumatismos, quemaduras, cuerpos extraños y amputaciones en los accidentes registrados.

Toda empresa que se constituya con cincuenta o más trabajadores, por ley, debe de contar con una comisión de seguridad e higiene encargada de informar y asesorar a la organización de forma constante respecto a las acciones, normas y políticas referentes a la prevención de riesgos. Lo anterior no significa que empresas más pequeñas o con menor número de trabajadores no puedan contar con una.

La comisión deberá estar integrada por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, y sus funciones se llevarán a cabo dentro de las horas de trabajo establecidas. El número de integrantes será de acuerdo al total de trabajadores tal como se muestra en la tabla número 1.

Número de integrantes de la Comisión de Seguridad e Higiene por número de trabajadores. Tabla 1

Número de trabajadores	Número de representantes de los trabajadores	Número de representantes de los patrones
<20	1	1
21-100	2	2
>100	5	5

Fuente: Elaboración propia.

Cuando una empresa cuenta con menos de veinte trabajadores, la comisión se formará con un representante de los trabajadores y un representante del patrón; cuando tenga de veintiuno a cien trabajadores, se formará por dos integrantes de cada parte; y cuando la empresa tenga más de cien trabajadores se formará por diez integrantes, cinco de cada parte.

Los beneficios de contar con una comisión de Seguridad e Higiene favorecen tanto al empleado como al patrón (ver tabla 2).

El principal beneficio de contar con la Comisión de Seguridad e Higiene es cumplir con el marco normativo vigente que permitirá a la empresa reducir los tiempos muertos provocados por accidentes y riesgos de trabajo, que a su vez contribuirá a la productividad de la empresa.

Beneficios de contar con una comisión de seguridad e higiene. Tabla 2

Beneficios de los trabajadores	Beneficios del patrón
Mejoran sus condiciones laborales.	Cumplen con la normatividad vigente.
Participan activamente en la mejora de los procesos de trabajo.	Se encuentra al tanto de las condiciones de las instalaciones y maquinaria.
Incremento de su productividad	Empleados motivados al participar en las tareas de la empresa.
	Reducción de tiempo muertos
	Reducción de gastos indirectos como indemnizaciones.

Fuente: Elaboración propia.

La seguridad e higiene laboral se encuentra regulada por diversos instrumentos jurídicos como la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Ley Federal del Trabajo, la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, el Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo, así como por las normas oficiales Mexicanas tal como se muestra en la figura 3.

Dentro de las principales disposiciones se encuentran las siguientes:

- El artículo 123, Apartado “A”, fracción XV, de la Ley Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos dispone que “el patrón estará obligado a observar, de acuerdo con la naturaleza de su negociación, los preceptos legales sobre higiene y seguridad en las instalaciones de su establecimiento, y a adoptar las medidas adecuadas para prevenir accidentes en el uso de las máquinas, instrumentos y materiales de trabajo, así como a organizar de tal

manera éste, que resulte la mayor garantía para la salud y la vida de los trabajadores y del producto de la concepción cuando se trate de mujeres embarazadas…”.

- La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 132, fracción XVI, consigna la obligación del patrón de instalar y operar las fábricas, talleres, oficinas, locales y demás lugares donde se lleven a cabo las labores, de acuerdo con las disposiciones establecidas por las autoridades competentes, a efecto de prevenir accidentes y enfermedades laborales, así como de adoptar las medidas preventivas y correctivas que determine la autoridad laboral. Asimismo, el referido artículo determina, en su fracción XVII, la obligación que tienen los patrones de cumplir el reglamento y las normas oficiales mexicanas en materia de seguridad, salud y medio ambiente de trabajo, así como de disponer en todo momento de los medicamentos y materiales de curación indispensables para prestar oportuna y eficazmente los primeros auxilios.
- La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal faculta, en su artículo 40, fracción XI, a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para estudiar y ordenar las medidas de seguridad e higiene industriales para la protección de los trabajadores.
- La Ley Federal sobre Metrología y Normalización determina, en su artículo 40, fracción VII, como una de sus finalidades “establecer las condiciones de seguridad e higiene que deberán observarse en los centros de trabajo y otros centros públicos de reunión”.
- La Ley Federal sobre Metrología y Normalización determina, en su artículo 40, fracción VII, como una de sus finalidades “establecer las condiciones de seguridad e higiene que deberán observarse en los centros de trabajo y otros centros públicos de reunión”.

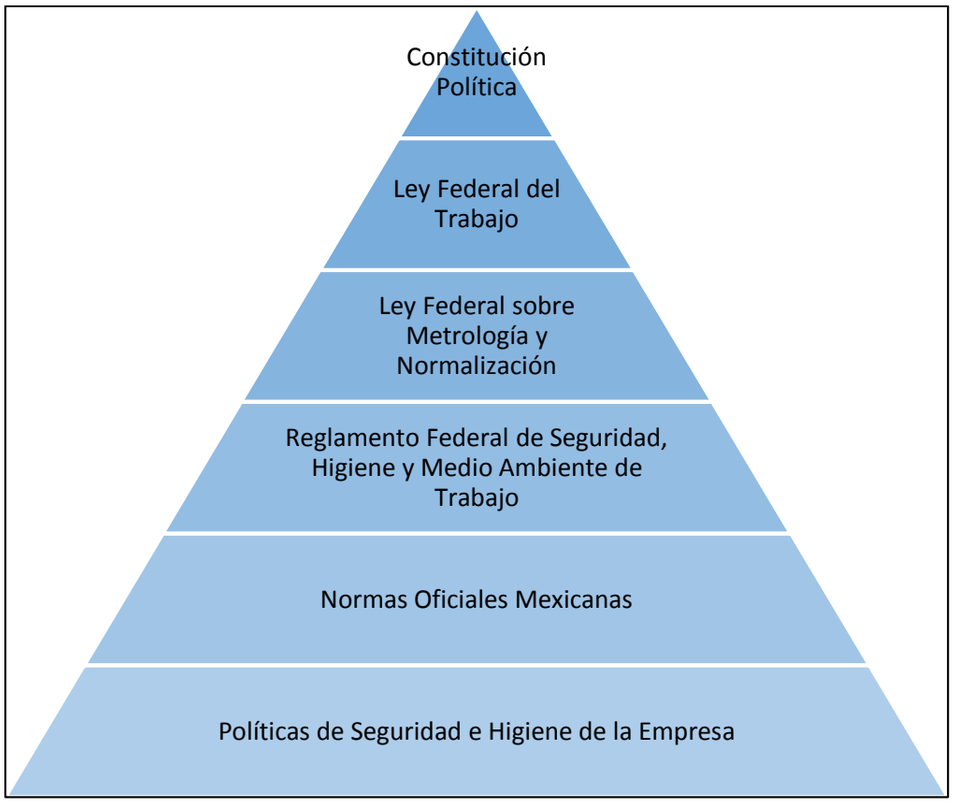
2.1.3.7 Formular e implementar políticas y procedimientos

Las políticas son lineamientos que establece la empresa para ayudar en la toma de decisiones dentro de la misma. Se pueden dividir en generales y específicas. Las primeras afectan a todos los trabajadores de la empresa, no importando el rango o área donde labore; las segundas solo aplican a un área o departamento específico de la empresa, como las políticas de ventas, de producción o de finanzas.

Muchas veces se confunden los términos de política y norma, ocupándose indistintamente, pero a pesar de tener similitudes es importante resaltar su principal diferencia. Mientras que las normas emanan de leyes o decretos gubernamentales

como las Constituciones o las Leyes, las políticas son establecidas directamente por la empresa u organización.

Jerarquía jurídica referente a la Seguridad e Higiene en México Fig. 3



Fuente: Adaptado de http://www.revistapyme.mx

Eyssautier (2003:79) sintetiza las características que deben cumplir las políticas en los siguientes tres incisos:

a) “Son normas o reglas genéricas que sirven de guía para tomar decisiones en el trabajo.
b) Son orientaciones y guías amplias que definen el área en la cual se deben tomar decisiones.
c) Son líneas generales de conducta que deben seguirse”.

Po otra parte, los procedimientos son series de pasos o actos que tienen que realizarse de la misma forma para producir idénticos resultados. Sirven para conocer qué se va a hacer, cómo se va a hacer, dónde se va a hacer, cuándo se va a hacer y quién lo va a hacer.

Las políticas y procedimientos deben ser incluidos en los diferentes manuales administrativos de la empresa y deben estar al alcance de todos los trabajadores. El gerente de recursos humanos es el encargado de recopilar, analizar y plasmar

las políticas y procedimientos que se llevan a cabo dentro la empresa para posteriormente difundirlos.

Rodríguez (2012:60) define al manual como “un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad”, por su parte Quiroga (2004:161) lo define como “un documento que contiene, en forma ordenada y sistematizada, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una organización que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”. En base a las definiciones anteriores, se puede decir que el manual de políticas es un documento que contiene información referente a lo que se puede y no se puede hacer dentro de la empresa, mientras que el manual de procedimientos contiene la información de cómo se debe hacer.

2.1.3.8 Motivar a los trabajadores

González y Olivares (2011: 80) conciben la motivación “como un proceso que despierta, desencadena, dirige y mantiene el comportamiento humano hacia lo que considera importante”. Mientras tanto, otros autores como Eysautier (2003) y Zepeda (2000) consideran la motivación como una energía interna que dirige nuestro actuar hacia una meta o propósito determinado.

Dentro del ambiente laboral, Tamayo (2008) hace referencia a las investigaciones realizadas por McClelland, quien diferencia tres tipos de motivaciones: la del logro, la de asociación y la de poder (ver tabla 3).

Enfoques modernos de la motivación en el trabajo

A raíz de las investigaciones desarrolladas por Mayo, Maslow, Herzberg, McGregor y Ouchi el interés por conocer los elementos que motivaban a los trabajadores aumentó, lo que originó las llamadas teorías modernas de la motivación.

Teoría de la motivación intrínseca de McClelland

La motivación puede ser intrínseca o extrínseca, o una combinación de ambas. La primera se refiere a la motivación que proviene del interior del individuo, de acuerdo a sus necesidades y expectativas personales. Cada uno se motiva por algo ligeramente diferente a lo que motiva a los demás.

La motivación extrínseca proviene de fuera, de los factores recibidos del ambiente en que se desarrolla el individuo, como pueden ser de su familia, compañeros de trabajo o amigos.

McClelland clasificó los principales elementos que motivan al individuo (intrínsecamente) en 3 categorías básicas: la de logro, la de poder y la de afiliación (Whetten y Cameron: 2005).

- Logro. La gente se ve impulsada por alcanzar o crear algo de valor y desea que se le valore por eso. Se impone metas elevadas y desea la excelencia.
- Poder. El personal siente la necesidad de poder influir y controlar su entorno, a la vez que recibe el reconocimiento de las personas que forman parte de ese entorno. Le gusta que se le considere importante y necesario y que predominen sus ideas y creencias.
- Afiliación. El individuo siente la necesidad de pertenecer a un grupo. Le gusta ser popular y tener contacto con las demás personas, no le gusta estar solo y prefiere trabajar en equipo.

Tipos de motivación Tabla 3

Motivación	Descripción
Logro	Se desea ascender a la cima del éxito a través del cumplimiento de metas.
Asociación	Se buscar relacionarse social y emotivamente con los compañeros de trabajo.
Poder	Se busca influir en los demás miembros de la organización.

Fuente: Elaboración propia con datos de Tamayo (2008: 46-48).

Para McClelland (Whetten y Cameron: 2005), estas tres motivaciones nos mueven a todos en mayor o menor medida. Mientras que, para unos es más importante el factor logro, para otros, lo será el factor de poder o afiliación.

Es importante, por lo anterior, detectar las necesidades de cada individuo para buscar la mejor forma de motivarlo. Difícilmente habrá un grupo con idénticas necesidades.

Teoría de las expectativas

La teoría de las expectativas fue desarrollada por Vroom en 1964, pero complementada por Porter y Lawyer años más tarde (Landy y Conte: 2005). Se basa en la idea de que todos actuamos de acuerdo a elecciones tomadas entre varias alternativas y estas elecciones se ven influenciadas por creencias e ideas previamente adoptadas. Las elecciones están encaminadas a lograr mayores recompensas y reducir los castigos, por lo que las personas motivadas serán aquellas que perciban las metas como alcanzables y las recompensas como valiosas.

Entre los puntos más destacados de esta teoría, se pueden resumir en los siguientes:

- Todos realizamos cierto esfuerzo con la expectativa de alcanzar cierto éxito.
- Todos confiamos en que si alcanzamos cierto éxito, éste traerá como consecuencia algún apremiante.
- Cada persona determina el valor de lo alcanzado de acuerdo a sus expectativas y mismo valores.
- El esfuerzo y el rendimiento dependen de las habilidades de cada persona y de su percepción del puesto.
- El grado de motivación de una persona en una situación determinada puede ser representada como el producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa y la expectativa de su posible logro.

Teoría de la equidad

La teoría de la equidad fue desarrollada por Stacey Adams, la cual explica la relación que existe entre la motivación y la comparación que las personas realizan entre su situación y la de sus compañeros de trabajo (Landy y Conte: 2005).

En la organización toda persona aporta experiencia, conocimiento, tiempo, dedicación, talento, etc. y recibe como resultado salario, aprecio, reconocimiento, estimación, etc. Los trabajadores comparan sus aportaciones y resultados propios con los de otras personas. Estas comparaciones pueden darse en tres sentidos:

- Las aportaciones y resultados de dos personas o trabajadores son iguales. En este caso, se puede decir que existe equidad. Como consecuencia, el trabajador se siente motivado.
- Las aportaciones son las mismas, pero hay mayor recompensa hacia otro individuo. En esta situación, el trabajador se siente sub-retribuido y su motivación se disminuye.

- La aportación es menor en comparación con otro trabajador, pero su retribución es mayor. Aquí, el individuo creará sentimientos de culpabilidad y su comportamiento irá encaminado a restablecer la equidad, incrementando sus aportes o disminuyendo sus resultados.

Aunque por lo general la comparación del individuo se efectúa dentro de la misma empresa, también existe la posibilidad que se pueda realizar con miembros de otras organizaciones que ocupen puestos similares. Por ello, es importante estar siempre pendiente de los cambios ocurridos en el mercado laboral de la industria que se trate.

Teoría del establecimiento de metas

Como su nombre lo indica, este enfoque está basado en el establecimiento de metas como fuerzas motivacionales. Se basa en la idea que toda acción es realizada con un fin o propósito previamente establecido. Una de sus principales premisas es que en cuanto más difíciles y exigentes sean las metas de los individuos, su rendimiento será mejor de aquellos quienes tengan metas más fáciles de cumplir.

Pero no se puede caer en el error de crear metas inalcanzables o fantasiosas, ya que el resultado será totalmente diferente al esperado y creará sentimientos de frustración y decepción en los trabajadores.

Edwin Locke, creador de esta teoría, afirmaba que no era suficiente el establecimiento de metas desafiantes, sino que además, la motivación dependía en gran medida de la aceptación y compromiso de éstas por parte de los trabajadores (Landy: 2005). Lo anterior se lograba con el establecimiento conjunto, trabajador-director, de los objetivos organizacionales.

Asimismo, Locke se percató que las metas individuales causaban mayor grado de motivación que las grupales, ya que estas últimas no dependían solamente del individuo, sino también del actuar de sus compañeros que éste no podía controlar.

Al analizar las teorías modernas de la motivación en el trabajo, nos damos cuenta que la mayoría de éstas se basan en un modelo participativo, el cual funciona con la colaboración de directivos y empleados, procurando en todo momento mantener una comunicación constante que permita conocer de forma conjunta las motivaciones y aspiraciones de los trabajadores.

Sosa (2008) propone algunas soluciones a la falta de motivación de los trabajadores, entre las que destacan las mencionadas a continuación:

- Crear las condiciones de trabajo para que el trabajador asista cada mañana con un nuevo reto y salga por la tarde con un nuevo logro.
- Instaurar un sistema de reconocimientos en la organización.
- Crear un ambiente de participación, donde los trabajadores puedan aportar sus ideas y sugerencias.

Cada persona es única y por lo tanto se debe analizar a cada trabajador de forma individual. No se deben generalizar sus motivaciones y necesidades, ya que en lugar de lograr resultados positivos, se podría empeorar la situación y orillar al empleado a renunciar a su puesto laboral.

2.1.3.9 Mejorar y mantener un clima laboral sano

El clima laboral se refiere a la percepción compartida entre los empleados respecto a su organización o empresa**.** Se conforma de las condiciones físicas y psicológicas en las que se desarrolla el trabajo dentro de una organización.

González (2011) agrupa los elementos del clima organizacional en 5 apartados: recursos, tecnología, distribución espacial, sistema de recompensas y metas, y la estructura y tamaño del grupo.

- Recursos. Se incluyen las máquinas, herramientas e instalaciones con que cuenta una empresa para llevar a cabo las tareas de producción. En esta misma clasificación, se incluyen los métodos y procedimientos de trabajo.
- Tecnología. A raíz de la revolución tecnológica, la interacción humana se ha visto mermada por las nuevas máquinas y software desarrollados. Ello provoca que la relación persona-persona se convierta en una relación persona-máquina, lo que afecta el sentido de identidad.
- Distribución espacial. Se entiende por distribución espacial a la disposición física de las áreas o puestos de trabajo dentro de una organización, así como de sus componentes materiales tales como el equipo e instrumentos de trabajo. Estos espacios deben de contar con una buena iluminación, ventilación y condiciones ambientales adecuadas.
- Sistema de recompensas y metas. Las metas deben ser suficientemente claras y realistas para no provocar frustración entre los empleados. Asimismo, es importante recompensar los logros alcanzados, no sólo del individuo, sino del grupo en general.
- Estructura y tamaño. El tamaño de las organizaciones influye directamente en el ambiente laboral. Grupos pequeños son más fácilmente controlados,

son homogéneos y se encuentran cohesionados, mientras que los grupos más grandes tienden a la heterogeneidad y confrontación.

Aunado a la clasificación de González (2011), se puede incluir un apartado más como parte del trabajo mismo:

- Las relaciones generadas dentro de la organización. Se clasifican éstas en formales e informales. Las primeras se refieren a la relación creada como resultado de una designación jerárquica dentro de una organización, es decir, por el organigrama mismo; por ejemplo, el vínculo supervisor-obrero. Por otro lado, las relaciones informales son el resultado de la interacción diaria entre los compañeros de trabajo donde se involucran sentimientos de empatía o amistad. Estas últimas trascienden las cuatro paredes de una oficina o empresa.

Tanto en las relaciones formales e informales, se crean sentimientos positivos y negativos. Dentro de los primeros se encuentran el aprecio, el respeto y la admiración; dentro de los segundos, la envidia y el rencor.

El clima organizacional es un determinante del comportamiento, ya que actúa directamente sobre las actitudes y expectativas de los trabajadores. Así pues, Brunet (2011: 13) señala que “el clima organizacional está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, aptitudes, las expectativas de otras personas y por las realidades sociológicas y culturales de la organización”. De ahí que determinadas condiciones de trabajo podrán ser buenas para un grupo, pero no para otro.

Dentro de una misma empresa, sobre todo en las de mayor tamaño, pueden existir diferentes tipos de clima laboral, dependiendo del área o departamento del que se trate, por lo que es recomendable diagnosticar el clima laboral por separado.

El adecuado o inadecuado manejo del clima laboral en las organizaciones tiene como consecuencia resultados favorables y desfavorables como se puede observar en la tabla 4.

Las consecuencias de contar con un mal clima laboral pueden ir desde la insatisfacción del empleado hasta el robo y fraude dentro de la organización. El caso contrario —contar con un adecuado clima laboral— traerá como consecuencia la productividad y fidelidad del empleado, de manera que se reducirán las tasas de rotación de personal, el ausentismo y los accidentes de trabajo.

Consecuencias de un buen y un mal clima laboral Tabla 4

Buen Clima Laboral	Mal Clima Laboral
Satisfacción	Insatisfacción
Adaptabilidad	Inadaptabilidad
Fidelidad	Fraude y robo
Productividad	Tortuguismo
Compañerismo	Individualismo
Trabajo en equipo	Ausentismo
Baja Rotación	Alta rotación de personal

Fuente: Elaboración propia.

2.1.3.10 La comunicación

La comunicación es el proceso por medio del cual un emisor transfiere un mensaje a un receptor en espera de una respuesta.

Uno de los modelos de comunicación más usado y conocido es el de Shannon y Weaver (Martínez y Nosky: 2012), el cual consta de 7 elementos básicos:

- Emisor (fuente). Persona o grupo de personas que desean transmitir ideas e información determinada.
- Encodificación. Traducción de una idea en un código de símbolos entendible para el receptor.
- Mensaje. Forma en que se trasmite la idea del emisor al receptor, esta puede ser verbal o no verbal.
- Canal. Medio a través del cual el emisor envía un mensaje al receptor. Estos pueden ser audiovisuales, visuales o de audio.
- Receptor. Persona o grupos de personas que reciben el mensaje enviado por el emisor.
- Decodificación. Interpretación del mensaje del emisor por parte del receptor. Por lo general, este último interpreta el mensaje sobre sus propias experiencias
- Retroalimentación. Respuesta que el receptor tiene hacia el mensaje del emisor, asegurando que el mensaje haya sido recibido de forma satisfactoria.

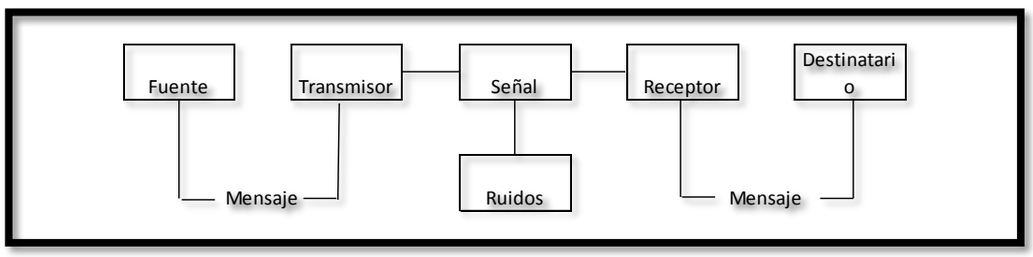
El proceso de comunicación anterior puede observarse en la figura número 4.

Comunicación organizacional

La comunicación en la empresa o comunicación organizacional es aquella en la que un miembro o subgrupo de la organización se pone en contacto con otro miembro o subgrupo de la misma con el propósito de producir un resultado, tal como la ejecución de una tarea.

Su papel es comunicar a todos los miembros de la organización los logros, proyectos, resultados, metas, objetivos, problemas y eventos importantes. Sin la comunicación, sería prácticamente imposible que existiera la empresa.

Modelo de Comunicación de Shannon y Weaver. Fig. 4



Fuente: Adaptado de González (2011: 54).

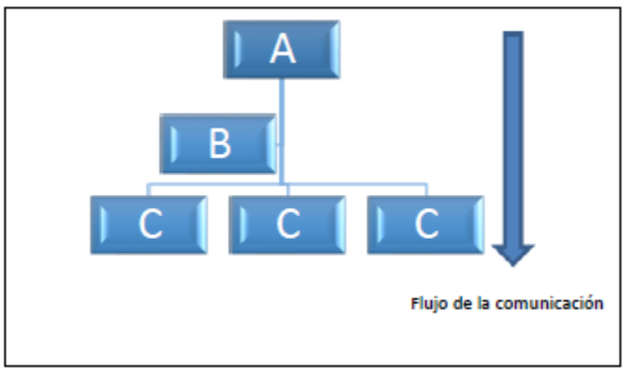
Tipos de comunicación en la empresa

La comunicación dentro de la empresa fluye en diferentes niveles (formal e informal) y direcciones (vertical y horizontal).

- Comunicación formal. La comunicación formal es la establecida por la organización misma, es decir, por los niveles directivos y gerenciales. Este tipo de comunicación puede darse a través de publicaciones internas de la empresa, señalética, manuales organizacionales, correo electrónico y reuniones programadas.
- Comunicación informal**.** La comunicación informal es la que surge como consecuencia de la constante interacción entre los miembros de una organización y que va más allá de una relación de trabajo, ya que existe un grado de (des)simpatía o (ene) amistad entre los miembros. Por lo general, se tratan asuntos no oficiales de la empresa o incluso asuntos totalmente ajenos a ésta. La comunicación informal se manifiesta en forma de charlas, pláticas, chismes o rumores. Muchas veces, la comunicación informal surge debido a una ineficaz implementación de la comunicación formal dentro de la organización.

- Comunicación descendente. Este tipo de comunicación fluye de los niveles más altos a los más bajos, de los niveles directivos a gerenciales y operarios. Generalmente, proporciona las instrucciones e indicaciones de quién, cómo, cuándo, dónde y por qué se realiza determinada actividad o función (ver figura 5).

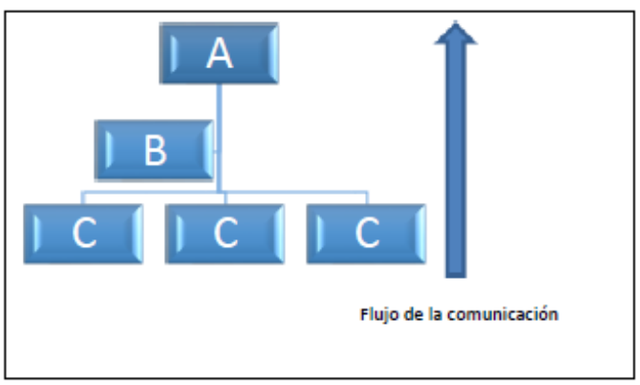
Comunicación descendente Fig. 5



Fuente: Elaboración propia.

- Comunicación ascendente. Este tipo de comunicación fluye de los niveles más bajos a los más altos, de los niveles operativos a los gerenciales y directivos. Sirve, sobre todo, para saber que sienten, piensan u opinan los subordinados de las condiciones de trabajo. La comunicación ascendente puede tomar la forma de un buzón de sugerencias de los empleados o de los reportes de sus actividades diarias (ver figura 6).

Comunicación ascendente Fig. 6



Fuente: Elaboración propia.

Barreras de la comunicación

Durante el proceso de la comunicación pueden aparecer obstáculos que impidan que ésta se lleve de manera adecuada. Estos obstáculos reciben el nombre de barreras y pueden dividirse en 5 grupos principales: barreras de semántica, físicas, fisiológicas, psicológicas y administrativas.

- Barreras de semántica. Son aquellos obstáculos relacionados con el significado de las palabras. Cuando se hace uso de una palabra y no se especifica su significado se corre el riesgo de que sea interpretada de distinta manera, lo que provoca que nuestro mensaje llegue erróneamente o sea malinterpretado.
- Barreras físicas. Estas aparecen cuando el medio que empleamos para hacer llegar nuestro mensaje se encuentra dañado, tal como el teléfono, el servidor de correo electrónico o el fax. Un ejemplo claro es cuando existe una interferencia al momento de realizar una llamada telefónica y no se puede distinguir con claridad el mensaje de nuestro emisor.
- Barreras fisiológicas. Están directamente relacionadas con las personas y alguna deficiencia o enfermedad que padezcan, como puede ser la sordera, ceguera, problemas del habla, etc.
- Barreras Psicológicas. Este tipo de barreras tienen su origen en el interior de cada individuo y su forma de percibir el medio que lo rodea. Lo anterior se traduce en emociones como el miedo, la ansiedad, la inseguridad, etc., que provocan predisposiciones al momento de entablar una conversación.
- Barreras administrativas. Las barreras administrativas se generan en la estructura misma de la organización, causadas por la ambigüedad de funciones, inadecuadas redes de comunicación, duplicidad de mandos, etc.

Principales problemas de una mala comunicación en las organizaciones

Entre los principales problemas generados por una mala comunicación en las organizaciones encontramos los siguientes:

- Desorientación
- Desconfianza
- Rotación de personal
- Ausentismo
- Desmotivación
- Baja productividad
- Mal clima laboral
- Poca satisfacción

Muchos problemas surgidos en la organización podrían evitarse si existiera la confianza suficiente entre los empleados para expresar sus sentimientos, emociones y puntos de vista y dirección, pero también debe existir un compromiso de ésta para escuchar verdaderamente y tomar en cuenta la forma de pensar de los trabajadores.

Para González y Olivares (2011), una buena comunicación se logra desarrollando 5 habilidades básicas:

- Organización de ideas.
- Elección del tiempo y lugar adecuados.
- Conocimiento del oyente.
- Retroalimentación.
- Saber escuchar.

Para complementar las habilidades anteriores, se puede añadir una más:

- Saber preguntar.

Para Moar (2013), pensar en preguntar y preguntar permite orientar a los demás de forma natural y desplazar el peso hacia nuestro interlocutor para encontrar un equilibrio que se ajuste a nuestros objetivos conjuntos.

La calidad de la comunicación, y no la cantidad, es lo que importa (Jaqcues, Cisneros y Mejía [2011]). En este contexto cada empresa debe de implementar los medios de comunicación que mejor se adapten a sus condiciones actuales de trabajo.

2.1.3.11 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral se refiere al estado emocional positivo en el trabajador, como resultado de la interacción entre el mismo trabajador y su ambiente de trabajo. Andresen, Domsch y Cascorbi (2007:719) definen la satisfacción laboral como *"*un estado emocional placentero o positivo resultante de la experiencia misma del trabajo; dicho estado es alcanzado satisfaciendo ciertos requerimientos individuales a través de su trabajo". Para Tamayo (2008:21) "la satisfacción tiene influencia de los valores importantes del empleado (nivel jerárquico, experiencia, habilidades, estatus, edad, educación, ocupación, etc.), así como del mercado laboral (tasa de empleo, desempleo, publicidad, etc.) que provocan un acercamiento o evasión del trabajo, permanencia o retiro".

La satisfacción laboral puede estudiarse de manera individual, grupal o de manera general. Se estudia individualmente cuando se analiza la satisfacción de un solo miembro de la organización y esta puede realizarse a través de una entrevista. El estudio de la satisfacción laboral es grupal cuando se analiza en un departamento o área de trabajo determinada, por ejemplo, en el área de ventas o atención a clientes. Cuando se analiza en todos los departamentos de la empresa, se dice que es general. Tanto en la grupal como en la general el método más adecuado para su estudio es la encuesta.

Landy y Jeffrey (2005) diferencian 2 elementos al momento de hacer una evaluación de satisfacción laboral: La satisfacción total y la satisfacción parcial. La primera y, como su nombre lo indica, se realiza de una sola calificación del puesto, tomando en cuenta los aspectos específicos más importantes del trabajo; mientras que la segunda, evalúa elementos específicos de un puesto, sin en tomar en cuenta todas las variables posibles, ejemplo, la satisfacción del salario como un elemento único.

Uno de los cuestionarios de satisfacción más utilizados y estudiados es el *Job Descriptive Index (*Landy y Conte: 2005), el cual evalúa 5 áreas dentro de la organización y las cuales se aprecian en la figura número 7.

Encuesta Job Descriptive Index Fig. 7

Fuente: Elaboración propia

Ventrice (2004) expone una serie de consejos para elaborar y aplicar encuestas de satisfacción laboral en las organizaciones, las cuales podemos resumir en los siguientes puntos:

- Las encuestas deben ser breves, sencillas y fáciles de contestar.
- Las encuestas deben ser anónimas para garantizar respuestas reales.
- Si se aplica una encuesta se debe actuar en base a los resultados obtenidos.
- Se debe evitar hacer suposiciones sobre las respuestas de la encuesta.
- Solo se utilizan las encuestas cuando el número de trabajadores sobrepasa los 15, en caso contrario optar por la entrevista.

Asimismo y como complemento de los puntos anteriores, es importante definir con claridad los objetivos que se pretenden alcanzar con dicha encuesta.

La rotación de personal y la satisfacción laboral se encuentran íntimamente relacionadas con factores como el sueldo, el ambiente de trabajo, las oportunidades de crecimiento, las relaciones personales dentro de la empresa, el sistema de estímulos, el reconocimiento por parte de los compañeros de trabajo entre otras. “Por lo que al romperse cualquiera de estas relaciones o presentarse de manera poco satisfactoria, la rotación se traduce en uno de los factores de mayor pérdida, tanto productiva como económica…” (Consultoría: 2014).

Entre los principales efectos de la insatisfacción laboral se encuentran la rotación de personal, las ausencias al trabajo, los retardos, la pérdida de talento y los conflictos internos.

2.1.4 Retos actuales de la Administración de Recursos Humanos

Muchas empresas, sobre todo las micros o pequeñas, no cuentan con un departamento formal de recursos humanos, pero las funciones y tareas existen y pueden ser desempeñadas por los mismos dueños o gerentes de departamento.

Los problemas y obstáculos del departamento de recursos humanos se modifican a la par del cambio en las condiciones mundiales. Las empresas actuales no enfrentan los mismos problemas de hace 50 años; es más, ni siquiera los de la década pasada. La globalización obliga a la flexibilidad y adaptabilidad de las organizaciones dentro de las nuevas circunstancias, ya que sin estas características están destinadas al fracaso.

Al respecto, Bohlander y Snell (2011: 5) resaltan 6 retos que las empresas deben asumir hoy en día: ser global, adoptar la nueva tecnología, administrar el

cambio, administrar el talento o capital humano, responder al mercado y contener los costos.

1. Ser global. Implica comprender los cambios y el contexto resultante del proceso de globalización. Esto incluye el conocimiento de las diferentes culturas, leyes laborales, técnicas recientes e innovadoras de reclutamiento y selección, así como un amplio conocimiento de la fuerza laborar nacional y extranjera.
2. Adoptar la nueva tecnología. En la llamada era de la información, resulta imprescindible estar a la vanguardia de los cambios tecnológicos, puesto que éstos ayudan a incrementar la eficiencia laboral, no sólo del administrador de recursos humanos, sino de todas las demás áreas de la empresa.
3. Administrar el cambio. La globalización y la tecnología marcan el ritmo del comercio actual. De ahí que, si una empresa no se encuentra a la vanguardia, ésta deje de ser competitiva en un campo de batalla donde se compite con empresas de todo el mundo.
4. Administrar el talento o capital humano. Bohlander y Snell (2011: 15) definen al capital humano como el valor económico del conocimiento, de las habilidades y las capacidades de los empleados. Éste es un valor intangible y, por lo tanto, la forma de administrarlo debe ser diferente a la de los bienes de consumo y los puestos de trabajo. La administración del capital humano no sólo debe colocar a la persona correcta en el puesto correcto, sino que debe garantizar que cada persona desarrolle su máximo potencial y aprovecharlo en pro de la organización.
5. Responder al mercado. El mercado es cada vez más exigente, por lo que la administración de recursos humanos debe de ayudar y complementar las demás áreas para lograr la plena satisfacción del cliente, al cumplir los requisitos marcados por éste.
6. Contener los costos. El departamento de recursos humanos debe buscar nuevas formas de ahorra dinero a la empresa. Así, la implementación del *outsourcing* reduce los costos en seguridad social (seguro médico, pensiones, etc). La incorporación del *downsizing* disminuye los costos al eliminar puestos innecesarios o al reorganizar las funciones del empleado.

Mientras tanto, Howatt (2011) menciona que actualmente las corporaciones enfrentan dos desafíos principales respecto al manejo del talento:

- Encontrar la cantidad suficiente del mismo y
- conservarla.

2.2 La Rotación Del Personal

Bohlander y Snell (2011: 89) definen la rotación de personal como “el movimiento de empleados que abandonan una organización”. Por su parte, Robbins (2005: 425) la define como “el retiro permanente -voluntario o involuntario- de una organización”.

La rotación de personal puede ser interna o externa. La primera se refiere a la reubicación de empleados dentro de la misma empresa, con la finalidad de que conozcan todas las áreas de la misma, desarrollen nuevas habilidades y su trabajo no se vuelva monótono. La segunda se refiere, principalmente, al flujo de personal que sale definitivamente de la empresa para buscar otro puesto en otra compañía, debido a la insatisfacción laboral o mejores oportunidades de trabajo.

En términos cuantitativos, la rotación de personal es igual al número de separaciones por mes dividido entre el número total de empleados al mes multiplicado por cien (100).

$$\textbf{R.P=}\ \frac{\text{Núm. de separaciones por mes}}{\text{Núm. de empleados totales al mes}}\ \text{x } 100$$

Otra forma de determinar la tasa de rotación de personal consiste en restar las separaciones inevitables tales como las muertes, los embarazos, etc.

$$\textbf{R.P=}\ \frac{\text{Núm. de separaciones evitables}}{\text{Núm. de empleados totales al mes}}\ \text{x } 100$$

Si se desea ser aún más estricto a la hora de obtener la tasa de rotación de personal, también se puede restar al número de separaciones el número total de despidos durante el periodo.

Asimismo, la rotación de personal puede clasificarse en real y potencial. La primera se refiere al número de trabajadores que han dejado su puesto de trabajo durante un periodo determinado, mientras que la segunda se refiere al número de trabajadores que pretenden renunciar en un periodo no muy distante.

2.2.1 Costos de la Rotación de personal

La rotación de personal en las empresas implica costos pocas veces tomados en cuenta, que no solamente abarcan los aspectos económicos, sino también de conocimiento, es decir, de capital humano.

Bohlander y Scott (2011: 91) clasifica los costos de la rotación de personal en 3 categorías:

- Los costos de separación del empleado saliente. Se incluyen aquellos derivados de la entrevista de salida, de la acción administrativa y del mantenimiento de registros.
- Los costos de reemplazo. Se circunscriben en este rubro los gastos de publicidad para la vacante, de la entrevista de selección, de las pruebas de empleo (psicométricas, médicas, etc.) y de las reuniones para estudiar candidatos.
- Los costos de capacitación de los nuevos empleados. Se refieren a material y recursos, tales como folletos, manuales, reportes, educación, *coaching*.

Mientras tanto, Howatt (2011) divide los costos en 2 grupos: costos directos e indirectos. Dentro de los primeros se encuentran los siguientes:

- Publicidad para reclutar nuevo personal.
- Bono interno por referencias.
- Tarifas a la agencia de búsqueda de personal.
- Gastos de reubicación.
- Pruebas de selección.
- Examen médico.
- Estudio toxicológico.
- Investigación de historial.
- Gastos de reclutamiento.

Los costos indirectos se mencionan a continuación:

- Gastos fijos de oficina del empleado.
- Prestaciones y salarios del personal para el tiempo de procesamiento.
- Administración del tiempo.
- Tiempo del jefe directo.
- Tiempo de orientación.
- Tiempo de capacitación y recursos.
- Costos de oportunidad perdida.
- Pérdida de aprendizaje de la curva de productividad.

- Defectos/ pérdida de negocio e interrupción del servicio al cliente.

Pocos directivos y gerentes se percatan del costo por la pérdida de productividad de los empleados ante la salida del trabajo de sus compañeros. Dicha situación provoca un clima laboral adverso. Los empleados piensan que los jefes no están interesados en el trabajo de sus subordinados. Asimismo, se generan disgustos y fatiga debido a la mayor carga de trabajo mientras se consiguen los reemplazos. La fatiga, a su vez, aumenta el riesgo de sufrir accidentes de trabajo.

2.2.2 Causas de la Rotación de personal

Las causas de la rotación de personal varían de acuerdo con el tipo de empresa de que se trate, así como con el nivel jerárquico del empleado. Un trabajador con un puesto directivo no dejará su empleo por los mismos motivos que un obrero. Por tal razón, las causas de rotación de personal de una empresa deben determinarse tomando en cuenta las características específicas que requiera cada caso.

Muchos gerentes o directores de recursos humanos creen que la renuncia de los trabajadores se debe principalmente a cuestiones económicas. Pero en la mayoría de los casos, eso no es verdad.

A continuación, se enlista una serie de factores que se relacionan directamente con las altas tasas de rotación de personal en las empresas:

- Falta de motivación.
- Ausencia de recursos de apoyo o liderazgo para hacer bien el trabajo.
- Mal clima laboral.
- Desequilibrio entre la vida profesional y personal.
- Poca o nula oportunidad de crecimiento dentro de la empresa, es decir, falta de un plan de desarrollo para el empleado.
- Un incorrecto diseño de puestos que provoca que se coloque a una persona en un puesto para el cual no es apta.
- Inadecuada selección de empleados.

2.2.3 Modelos de rotación de personal

Algunos autores e investigadores se han interesado en el tema de la rotación de personal y varios de ellos han propuesto modelos para identificar sus causas y posibles soluciones. Algunos de estos modelos coinciden en ciertas variables como el clima laboral, la seguridad, la satisfacción y los incentivos no monetarios.

Modelo de March y Simón (1958)

Este modelo es considerado uno de los primeros estudios referentes a la rotación de personal. Se basa en la idea de que el equilibrio entre los otorgamientos por parte de la empresa y las contribuciones por parte del trabajador reducen la intención de éstos últimos de abandonar la organización. Se crea así un ambiente estable, donde la empresa no corre los riesgos de la rotación de personal.

Las dos variables que maneja el modelo de March y Simón para conseguir dicho equilibrio son, en primera instancia, los motivadores, tales como el salario, la supervisión jefe-trabajador y el involucramiento de la tarea. En segundo lugar toma en consideración las contribuciones del trabajador, tales como la lealtad a la empresa y la buena aptitud en el trabajo.

La investigación de March y Simón enfatizó dos conceptos fundamentales:

1. El deseo del trabajador de abandonar la organización. Debido principalmente a la satisfacción laboral, entendida ésta última como la percepción que tiene el trabajador del papel que juega en la organización y del trato que tiene con sus compañeros dentro de la organización (Ver figura 8).
2. La percepción de nuevas oportunidades ofrecidas por el mercado laboral. Esto se relaciona con la oferta y demanda de puestos laborales. Mientras, al haber muchas vacantes y pocos candidatos, los salarios y oportunidades aumentan; al haber pocas vacantes y muchos candidatos, los salarios bajan y las oportunidades se reducen (Ver figura 9).

Modelo de March y Simón Fig. 8

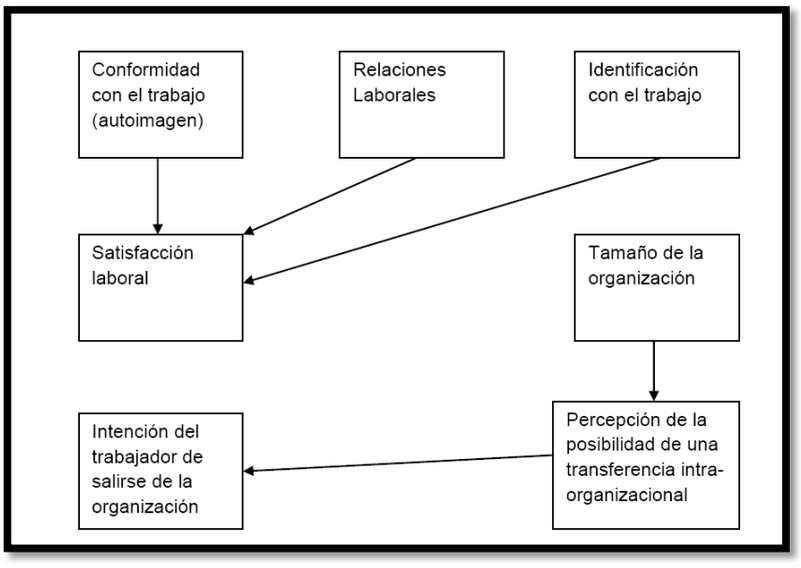


Ilustración 1Fuente: Adaptado de Tamayo (2008: 3)

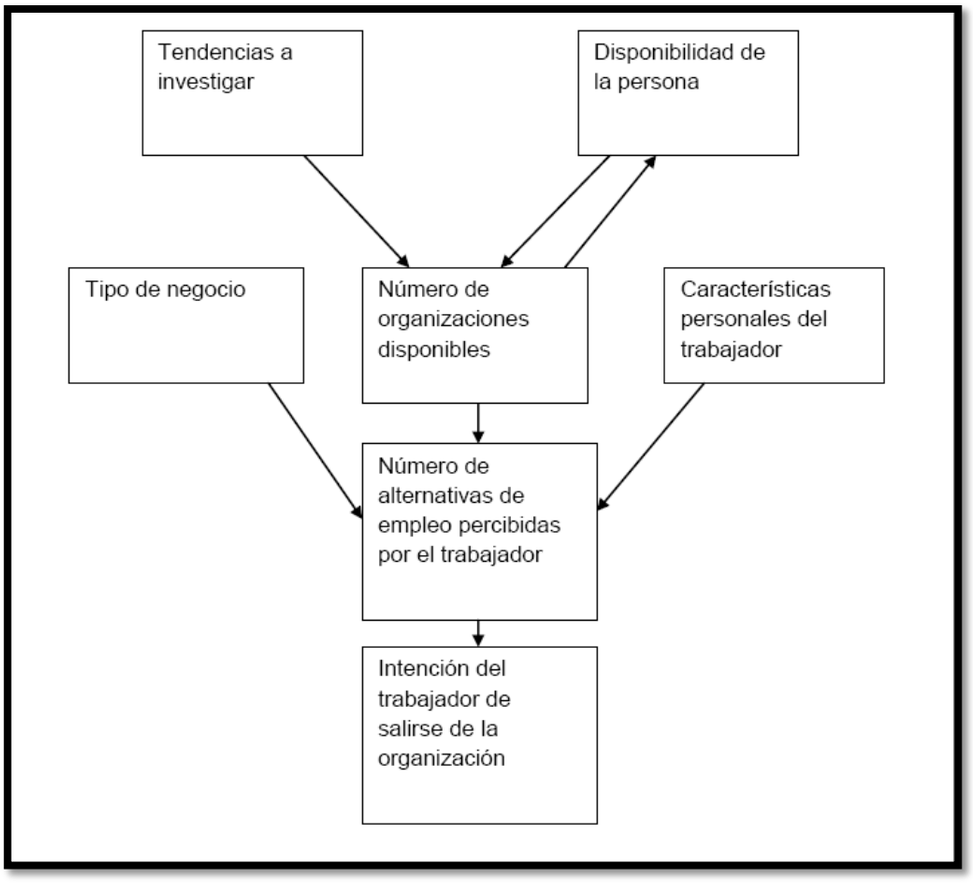
El modelo de Price (1977)

Este modelo se basa en la insatisfacción laboral del trabajador como razón principal de la rotación de personal. Price define la satisfacción como “el grado de actitud positiva que tiene el trabajador hacia la organización” Tamayo (2008:6).

Price enfoco sus investigaciones sobre la rotación de personal en 5 variables básicas (Slugoski: 2008).

- El salario. Remuneración económica recibida por el empleado.
- La integración. Niveles de participación en las relaciones primarias dentro de la organización.
- La comunicación informal. Información relacionada con las tareas compartidas dentro de la organización.
- La comunicación formal. Intercambio de información oficial, tales como las instrucciones de un supervisor a un empleado.
- La centralización. Nivel de la organización a través de la cual las decisiones son tomadas.

Factores que influyen en la intención del trabajador de abandonar la empresa como resultado de nuevas alternativas de empleo. Fig. 9



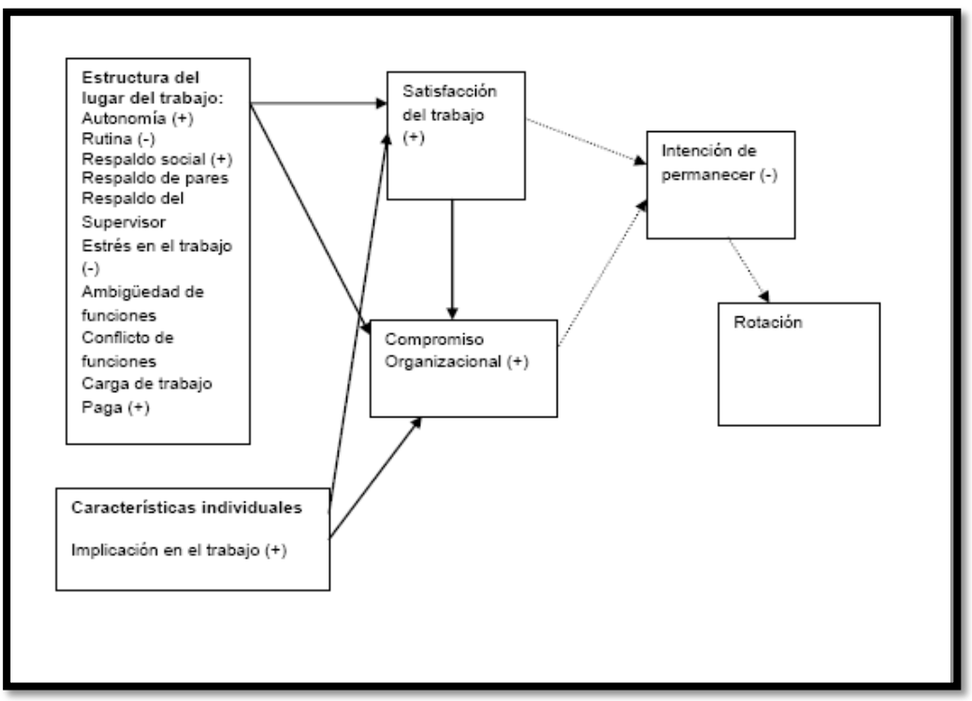
Fuente: Adaptado de Tamayo (2008: 4)

Este modelo de rotación de personal, también sugiere que la satisfacción del trabajador puede variar de acuerdo a las características individuales de cada persona, tales como el sexo, la edad y la escolaridad.

Para Price, a mayor insatisfacción por parte de los empleados, mayor alta tasa de rotación; y viceversa: a mayor satisfacción menor tasa de rotación.

Como se puede apreciar en la figura número 10, el primer elemento en el modelo de Price es la estructura en el lugar del trabajo, conformada por la autonomía, la rutina, el respaldo de los compañeros de trabajo, la ambigüedad de funciones, el conflicto de funciones, la carga de trabajo y la paga. En segundo lugar, se encuentran las características individuales de los trabajadores ya mencionadas con anterioridad y que crean en los mismos trabajadores el llamado compromiso organizacional que, junto con la estructura de trabajo, conforman la percepción de satisfacción o insatisfacción. En dado caso que la percepción personal sea negativa, el trabajador se planteará la idea de abandonar la empresa.

Modelo de Price sobre la relación entre insatisfacción y rotación Fig. 10



Fuente: Adaptado de Tamayo (2008: 3)

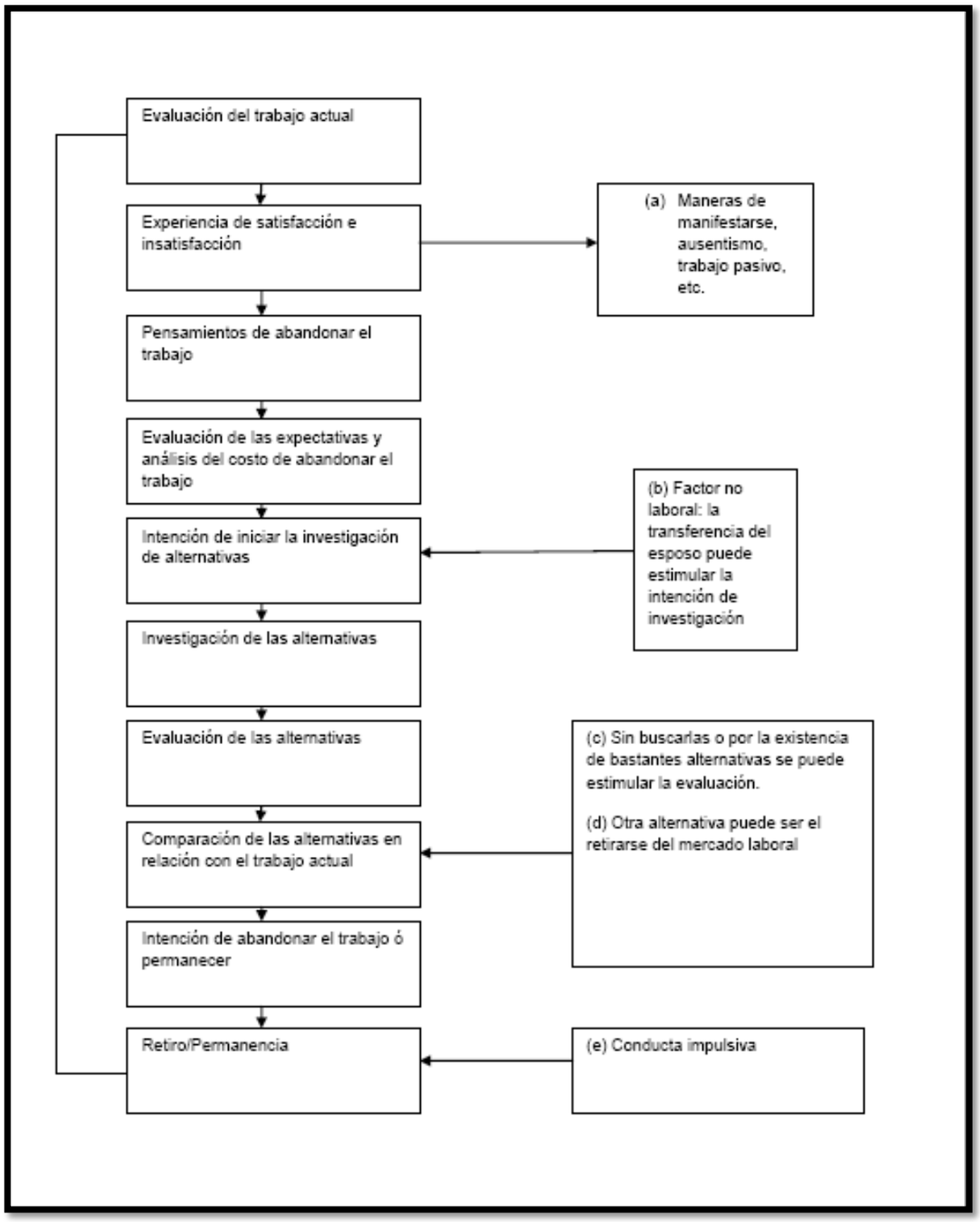
Modelo de Mobley (1977)

Mobley sugiere que el proceso de rotación de personal inicia desde el momento en que el trabajador evalúa su situación dentro de la empresa y empieza a generar sentimientos de satisfacción o insatisfacción (Tamayo: 2008). Ésta última, se puede

manifestar en síntomas como el ausentismo, el trabajo pasivo y un trabajo mal hecho.

Si su percepción es negativa empezará a generar pensamientos referentes a la decisión de abandonar su trabajo y empezará a evaluar el costo de abandonar el mismo, es decir, las consecuencias económicas, sociales y personales que pudieran ocurrir.

Modelo de Mobley Fig. 11



Fuente: Tamayo (2008: 50)

Si después de su evaluación persiste con la intención de abandono, el empleado empezará a buscar nuevas alternativas en el mercado laboral, es decir, ofertas de empleo en otras empresas que le ofrezcan mayores beneficios como mejor salario, horarios flexibles u otras prestaciones.

Una vez terminada la investigación, evaluará cada una de las alternativas encontradas y las comparará con su situación actual. Si percibe que su situación puede ser mejor en otra empresa u organización tomará, finalmente, la decisión de abandonar el trabajo.

Mobley (Tamayo: 2008) también previene que después de todo el proceso, el trabajador puede tomar una decisión impulsiva de última hora y decidir quedarse en su puesto actual (ver figura 11).

Por todo lo anterior, Mobley concluye que para reducir los índices de rotación de personal, la gerencia debe de preocuparse por la satisfacción de sus empleados.

Modelo de Thatcher, Stepina y Boyle (2002)

El modelo de Thatcher, Stepina y Boyle se centra en el compromiso organizacional como el principal factor de la rotación de personal. Une las percepciones del medio ambiente del trabajo interno y el mercado laboral del sector del que se trate.

Las percepciones del medio ambiente del trabajo hacen referencia a factores como el salario, las prestaciones y el grado de responsabilidades. El mercado laboral influye en el momento en que el trabajador compara estas percepciones con las ofrecidas por otras empresas y concluye si son mejores o no.

Sus hipótesis señalaron lo siguiente (Tamayo: 2008:57):

a) “El compromiso organizacional media la influencia de la satisfacción laboral.
b) El compromiso organizacional media la percepción de las características del trabajo.
c) El compromiso organizacional media la percepción de la competitividad del salario.
d) El compromiso organizacional media la percepción de las alternativas sobre la intención de la rotación de personal”.

En la figura número 12 podemos observar que la satisfacción laboral está determinada por la percepción de un salario competitivo y las características propias del trabajo. Estas tres conforman el compromiso organizacional que, junto con la

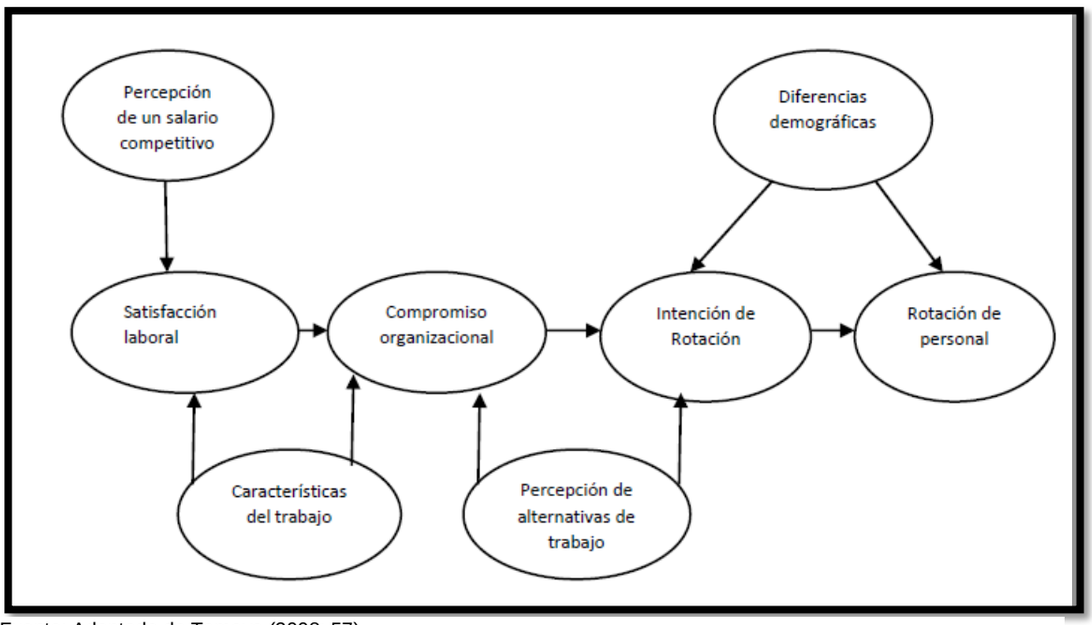
percepción de las alternativas de trabajo inciden en la intención de la rotación de personal, para finalmente provocar la rotación de personal.

Modelo de Steel y Ovalle (2004)

Steel y Ovalle trataron de agrupar un conjunto de características o situaciones que motivaba a los trabajadores a abandonar su puesto de trabajo (ver figura 13). Al final de su investigación, catalogaron dichas características en 8 factores clave:

1. Fuerzas afectivas. Forma en que el trabajador se siente respecto a su trabajo y a las relaciones creadas dentro de la organización.
2. Fuerzas de alternativa. Forma en que el trabajador percibe el mercado laboral. Si cree que existen mejores oportunidades laborales en otra empresa, se sentirá atraído por buscar un nuevo trabajo.

Modelo de Thatcher, Stepina y Boyle sobre rotación de personal Fig. 12

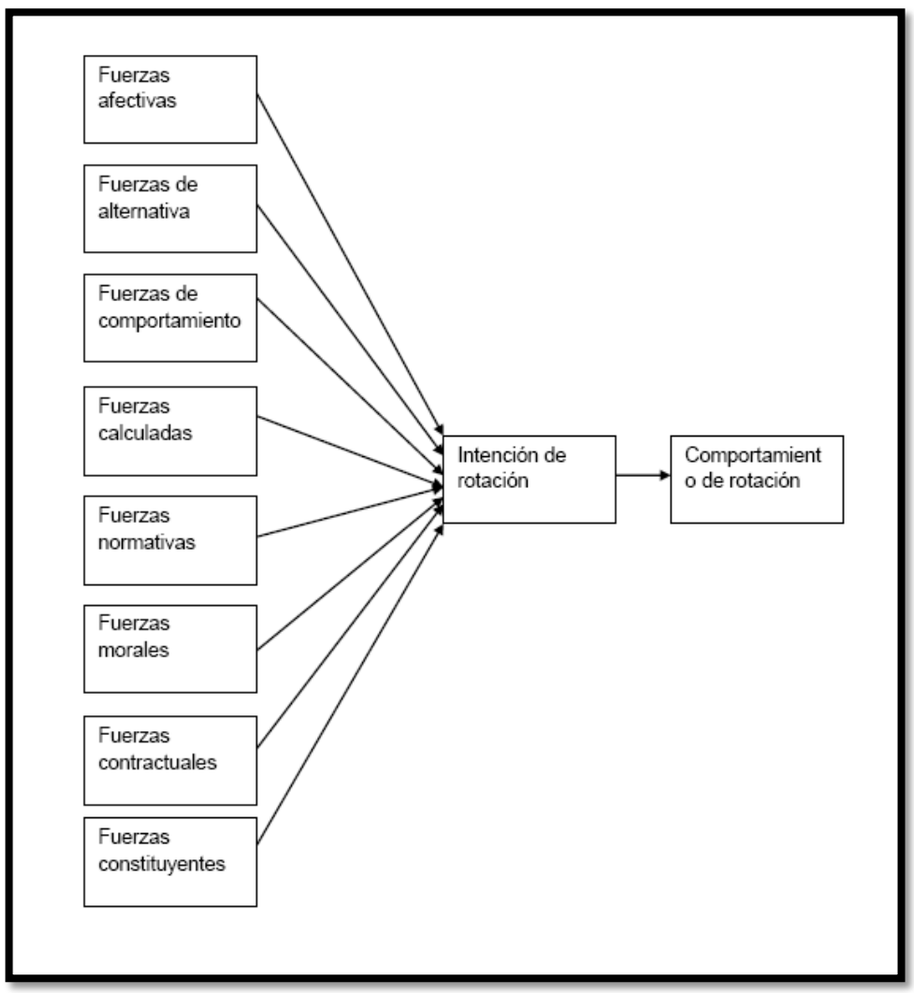


Fuente: Adaptado de Tamayo (2008: 57)

3. Fuerzas de comportamiento. Deseo consciente o inconsciente de evitar los costos derivados del cambio conductual.
4. Fuerzas calculadas. Forma directamente relacionada con los propios intereses del trabajador y los valores de la empresa. Si el trabajador siente que puede lograr sus metas y objetivos a la vez que ayuda a la organización a alcanzar sus metas y objetivos, se sentirá más motivado a permanecer en la organización.

5. Fuerzas normativas. Forma consensuada. Al decidir abandonar una empresa, la decisión no solo concierne al trabajador, sino que también a su círculo afectivo como familia y amigos. Éstos últimos crean expectativas para el trabajador que afectan su decisión de permanecer o abandonar la empresa.
6. Fuerzas morales. Forma en la que influyen los valores y cultura dentro de la organización, tal como la religión o la política. Si existe un choque entre ideas —por ejemplo, la religión—, se creará un ambiente tenso que tarde o temprano provocará que el trabajador quiera abandonar la empresa.
7. Fuerzas contractuales. Forma en la que el trabajador y la empresa tienen un acuerdo previo que prohíbe la salida del trabador. Si ha recibido un pago adelantado, tendrá que dejar la empresa hasta que devuelva el dinero.
8. Fuerzas constituyentes. Deseo de mantener o poner fin a la relación laboral con la empresa.

Los 8 factores de Steel y Ovalle. Griffeth y Hom (2004) Fig. 13



Fuente: Adaptado de Griffeth (2004: 107)

Modelo Sistémico de la Rotación de personal

La teoría de sistemas o sistémica tiene sus orígenes en la década de los 50 y se dio a conocer por Ludwig Von Bertalanffy. Se basa en 3 tres principios fundamentales:

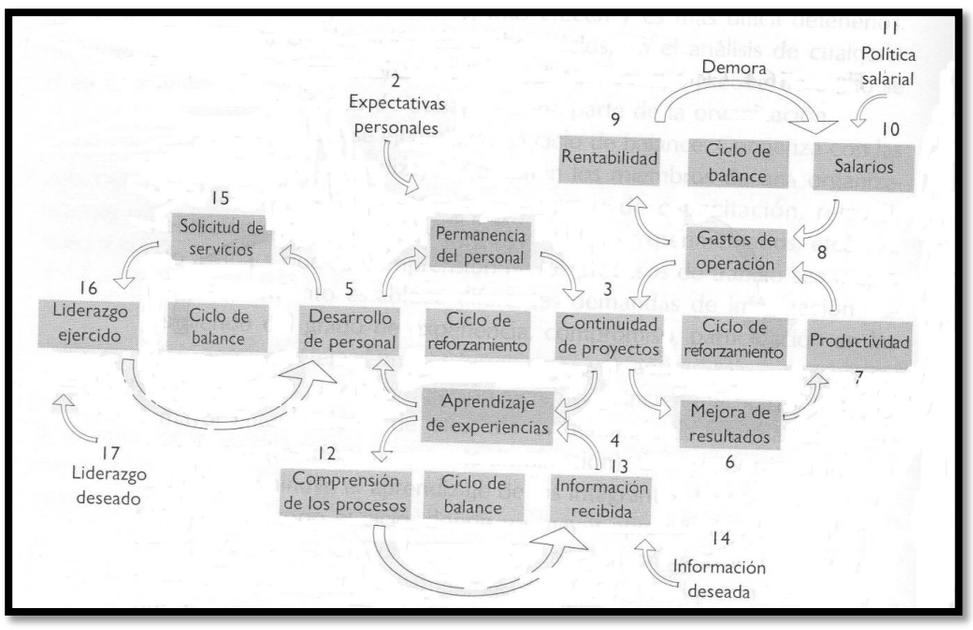
- Expansionismo. Todo fenómeno o acontecimiento es parte de un fenómeno mayor.
- Pensamiento sintético. Visión y análisis de las situaciones de manera conjunta y no por separado o divididas.
- Teleología. Relación causa efecto entre los fenómenos.

Aplicada a la empresa, la teoría de sistemas permite ver a la organización como un todo, donde recibe insumos tales como materia prima o información, y las transforma a través de procesos en salidas como bienes y/o servicios. No siendo la excepción el fenómeno de la rotación de personal.

Análisis sistémico de la rotación de personal

Para Zepeda (1999: 310), la alta rotación de personal puede estar ligada a factores aparentemente inconexos, como la comprensión de los procesos productivos o la rentabilidad de la empresa. Pero si el fenómeno es analizado desde el punto de vista sistémico, se pueden identificar todas las áreas en las que es conveniente actuar a fin de atenuar o eliminar el problema, tal como se muestra en la Figura 14.

Modelo sistémico de la Rotación de Personal. Fig. 14



Fuente: Zepeda (1999: 310)

La rotación de personal (1) es influenciada por las expectativas personales de todos los empleados (2), éstos facilitan la realización y continuación de los proyectos (3) de la empresa, con lo cual logran acumular nuevos aprendizajes a través de la experiencia (4), lo que incide en su desarrollo profesional y (5) favorece su permanencia (1).

Asimismo, cuando se facilita la realización y continuación de los proyectos (3), se mejoran los resultados de la organización (6), lo que incide en la productividad de la misma (7) y reduce los gastos de operación (8), por lo que apoya a la continuidad de los proyectos.

Cuadro comparativo de los modelos de Rotación de Personal Tabla 5

Variable/ Modelo	March y Simón	Steel y Ovalle	Price	Mobley	Thatcher, Stepina y Boyle
Salario	X		X	X	X
Supervisión	X		X		
Involucramiento en la tarea	X		X		
Mercado laboral	X	X		X	X
Relaciones laborales		X	X		X
Satisfacción laboral	X	X	X	X	X
Características del trabajador			X		X
Círculo de influencia		X			
Comunicación			X		

Fuente: Elaboración propia

El reducir los gastos de operación (8), favorece la rentabilidad de la empresa (9), y apoyada de una política salarial (11), repercutirá en mejores salarios para los empleados (10).

A la vez que a los empleados se les brindan mejores oportunidades de aprender en su trabajo (4), incrementa su comprensión en los diferentes procesos (12), lo que provoca la reducción de peticiones de información (13), de acuerdo a la información que desean recibir.

Por otra parte, empleados con mayor desarrollo profesional (5), demandan mejores condiciones y servicios a la organización (15), entre ellas, mejores líderes (17), lo que provocará que los jefes empleen nuevos estilos de liderazgo (16), y así se siga promoviendo el desarrollo profesional de los propios empleados.

Como resultado del análisis anterior, se concluye que la rotación de personal es un problema que debe ser diagnosticado y atacado desde todas las áreas de la organización y no sólo como un problema aislado de un departamento o área. A pesar que los modelos de rotación de personal contienen diferencias, también es cierto que comparten coincidencias, tal como se aprecia en la tabla número 5.

El factor en el que todos los modelos coinciden es la satisfacción laboral, lo cual puede apreciarse en la tabla número 5.

2.3 La empresa

El concepto de empresa ha ido modificándose y evolucionando a través del tiempo y de las diferentes culturas y civilizaciones que han poblado el planeta. Por eso, para poder entender su evolución debemos remontarnos a las diferentes etapas económicas que han surgido a lo largo de la historia, ya que la empresa misma constituye el elemento esencial de todo sistema económico.

2.3.1 Historia y definición de la empresa

Carlos Marx (Marum: 2002) dividió los modos de producción en 5 grandes etapas:

Primera etapa: Comunismo primitivo. En esta primera etapa el ser humano se agrupaba en pequeños grupos que se dedicaban, principalmente, a la caza, a la pesca y a la recolección. Todo lo generado u obtenido era para su propio autoconsumo, ya que las cantidades eran pocas. En esta primera etapa, el nivel de desarrollo de herramientas e instrumentos de trabajo era mínimo. Al pasar del tiempo y con la evolución de la ganadería, la agricultura y la aparición de nuevas y mejores herramientas, los grupos empezaron a generar excedentes de producción, es decir, generaban más alimento del que podían consumir, dando como consecuencia la aparición del trueque el cual consistía en cambiar un producto por otro para poder cubrir otras necesidades no satisfechas.

Segunda etapa: Modo de producción esclavista. En esta etapa aparece el concepto de propiedad, donde un grupo de personas ejercían control sobre los medios de producción y las personas, dando origen a la primera división de las clases sociales, el esclavista y el esclavo. El esclavo debía trabajar y producir para su amo (esclavista), a cambio él sólo recibía lo mínimo para su subsistencia.

Tercera etapa: Modo feudal. En esta etapa, los príncipes o reyes otorgaban tierras a su varones (señores feudales) que a la vez daban a trabajar a los siervos a cambio de una renta. En esta etapa también aparecen los artesanos, los cuales tenían pequeños talleres de oficios como la herrería, la carpintería, la zapatería, la talabartería, etc. los cuales podemos considerar como antecesores de las actuales micro-empresas dedicadas a los oficios como la herrería, la carpintería, etc. Con la aparición del dinero, se desarrolla aún más el comercio, por lo que aparece una clase social nueva, los mercaderes, los cuales se dedicaban a vender mercancías traídas de otras regiones, con la ventaja de que al no trabajar en las tierras de un señor feudal, no debían pagar impuestos, de manera que podían acumular sus riquezas a lo que se le denominó como capital. Esta actividad puede ser considerada como la antecesora de las actuales empresas comercializadoras que venden productos para posteriormente revenderlos con un margen de ganancia por lo general muy elevado.

Cuarta etapa: Modo capitalista. Es a partir de ésta de etapa en que aparece como tal el concepto de empresa. Los medios de producción son principalmente de propiedad privada. Al gobierno se le deja sólo como un ente regulador de las relaciones entre empresa y consumidores. El capital, medios de producción y materia prima es puesto por una persona o grupos de personas que invierten su dinero con la finalidad de ganar un interés. Esta etapa es caracterizada por la innovación de máquinas, herramientas, etc. de producción. Lo que permite la producción en masa de bienes y la aparición de grandes fábricas. En la Nueva España, el comercio era monopolizado por la corona española, quien determinaba qué y cuánto producir y comercializar en las colonias imponiendo fuertes aranceles. Al lograrse la independencia de México en 1810, la nación contaba con una economía débil que tuvo que recurrir al capital privado para su desarrollo, especialmente de ingleses, franceses y norteamericanos, así como a la penetración de mercancía del exterior con la cual la poco fuerte economía mexicana no podía hacer frente.

No fue sino hasta 1831 que se crea el Banco de Crédito con el propósito de impulsar la economía nacional, la cual para 1856 logró crecer, pero a un ritmo muy lento y muy debajo de las grandes potencias.

En las décadas de los 30 y 40, la actividad económica en México se empezó a diversificar. El país ya no solo era un país agricultor, sino que la industria minera y textil también empezó a crecer gracias al desarrollo de nuevas vías de comunicación como la vía ferroviaria. Otro hecho importante de este periodo fue la expropiación de la industria petrolera hecha por Lázaro Cárdenas y que a partir de entonces se convertiría en la base de la economía mexicana.

A pesar de los esfuerzos hecho por los gobiernos mexicanos, la década de los 50 y 60 seguía teniendo número negativos en la balanza comercial. México importaba más de lo que exportaba; por lo tanto, empezó a endeudarse para poder hacer frente a dicho problema. Con la intención de invertir la situación, se crearon nuevos impuestos al arrendamiento, ganancias de enajenación y se creó el impuesto sobre el valor de renta fija, lo que trajo como consecuencia un mejoramiento de infraestructura y del gasto social (Rodríguez: 2011).

En la década de los 70, la banca mixta fue el proyecto para impulsar la economía nacional. El estado tomó mayor peso en las decisiones económicas, incrementando así el gasto público. Se inició una reforma fiscal, la cual consideraba el incremento de impuestos y la reducción de subsidios y exenciones.

Con el descubrimiento y explotación de recursos petroleros, México pudo superar las crisis económicas de la década, pero para lograr lo anterior se tuvo que recurrir a los préstamos, por lo que la deuda externa empezó a crecer.

A principios de los 80, los centros económicos mundiales aumentaron las tasas de interés por lo que México, al carecer de liquidez, dejó de pagar sus deudas, las cuales fueron reestructuras después de negociaciones entre el Fondo Monetario Internacional y el Banco de México.

A pesar de toda ésta década, mostró un balance positivo en cuanto al crecimiento de las exportaciones y la consolidación de la industria, sobre todo en la frontera norte, donde se encontraban la mayoría de empresas maquiladoras, así también, México incursionaría cada vez más en la economía de libre mercado.

El 17 de diciembre de 1992, se firma el tratado de libre comercio de América del Norte entre México, Estados Unidos y Canadá, entrando en vigor el primero de enero 1994. A casi 20 años de su firma, el comercio se ha incrementado en gran cantidad, pero muchos productores mexicanos, micros y pequeñas empresas realmente no han encontrado el beneficio, sino todo lo contrario, han sufrido las grandes consecuencias de no poder competir con el capital extranjero.

Rodríguez (2010: 47) define una empresa como “un organismo social, económico, jurídico, sociológico y administrativo, integrado por recursos y que aplica el proceso de administración para lograr sus objetivos”. En el sistema capitalista, esos objetivos corresponden a la utilidad generada por las actividades de cada una de las empresas.

Toda empresa se compone básicamente de cinco elementos esenciales:

- El recurso humano.
- El recurso financiero.

- El recurso tecnológico.
- El recurso material.
- El recurso administrativo.

El empresario, director, gerente, etc. es el encargado de usar y combinar todos estos elementos para lograr las metas de la organización.

2.3.2 Las PYMES

Las micros, pequeñas y medianas empresas (PYMES) son empresas que comparten ciertas características tales como el número reducido de trabajadores y su baja facturación o utilidad. Son por lo general el motor de la economía de la mayoría de los países. Asimismo, comparten problemas en común como las siguientes:

- Administración empírica y/o deficiente.
- Poco financiamiento.
- Poca desarrollo tecnológico.
- Personal poco calificado.
- Desconocimiento del mercado, etc.

En México, el 30 de junio del año 2009, se publicó en el diario oficial de la federación la estratificación bajo la cual se catalogan las micro, pequeñas y medianas empresas en nuestro país tomando como criterio el número de trabajadores y su facturación anual (ver tabla 5).

Por lo anterior, podemos definir a las PYMES como empresas en las cuales su número de trabajadores no sobrepasas los 250 y sus ventas no ascienden a más de 250 millones de pesos al año.

Impacto de la globalización en las PYMES

La globalización es un proceso que se ha ido gestionando a partir del siglo XVI gracias al descubrimiento de América y de nuevas rutas de comercio por parte de los países europeos como Portugal y España. Consiste en la eliminación de barreras y en la interacción entre las diferentes naciones para permitir el libre tránsito del comercio, la cultura, y el conocimiento.

Catálogo de micro, pequeñas y medianas empresas. Tabla 6

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta $4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde $4.01 hasta $100	93
Pequeña	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde $100.01 hasta $250	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde $100.01 hasta $250	235
Mediana	Servicio	Desde 51 hasta 100	Desde $100.01 hasta $250	235
Mediana	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde $100.01 hasta $250	250

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI 2009.

Pero no fue sino hasta finales del siglo pasado cuando se empieza hablar de la nueva globalización, cuando el último gran país comunista, La Unión Soviética, desaparece y deja el camino libre al actual sistema imperante, el capitalismo. Un capitalismo caracterizado por un libre mercado donde el gobierno tiene cada vez menos participación en las decisiones de la vida política de los países (Estefanía: 2001).

Begg (2006: 233) define la globalización como “la creciente integración de los mercados nacionales que antes estaban mucho más segmentados”.

Uno de los principales factores que han ayudado a la globalización ha sido el desarrollo de nuevas tecnologías, sobre todo en el área de la comunicación, con las cuales las distancias de espacio y tiempo se han reducido a niveles jamás imaginados. Claro ejemplo de lo anterior es el internet, que no solo ha permitido que

la información fluya más rápido, sino que también ha creado nuevas formas de hacer negocios.

México entra a la globalización a finales del periodo presidencial de Miguel Alemán y principios del periodo de Salinas de Gortari con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, el TLCAN, entre los países de México, Estados Unidos y Canadá.

La eliminación de barreras trajo como consecuencia la entrada de nuevos competidores a los mercados locales o nacionales, desplazando en muchos casos a los productores locales que, carentes de tecnología y capacitación, no pudieron competir contra ellos.

Espinosa (2013) en su manual para la promoción de la PYMES mexicanas menciona diez problemas que las PYMES tienen y son obstáculo para hacer frente a los nuevos desafíos de la globalización:

- Dirección con visión a corto plazo.
- Falta de atención a la calidad.
- Tecnología de producción inadecuada.
- Información de gestión insuficiente.
- Productividad insuficiente.
- Estructuras organizativas inadecuadas.
- Escasos medios de financiamiento.
- Recursos humanos poco calificados.
- Poca atención a los mercados internacionales.
- Estructuras financieras inadecuadas.

La globalización trae consigo un fenómeno que no puede despegarse de ella, la internacionalización, la cual es una respuesta a los nuevos desafíos que trae consigo la globalización.

Filión, Cisneros, Mejía (2010: 69) basados en la definición de Beamish (1990), la definen como “el proceso mediante el cual las firmas aumentan su toma de consciencia sobre la influencia directa e indirecta de las transacciones internacionales en su futuro, y establecen y gestionan transacciones con otros países”.

La internacionalización puede darse en dos sentidos: interna o externamente. La interna consiste en actividades como las importaciones que una empresa realiza, ya sea de materia prima, productos, maquinaria o personal, y está enfocada básicamente al mercado local. Por otro lado, la externa se identifica con las empresas que realizan negocios con otras ubicadas fuera de sus países de origen.

Estas actividades pueden ser la exportación de materias primas, productos o inversiones en firmas extranjeras, y pueden ocupar tanto el mercado nacional como internacional.

Enfoque estadístico de las PYMES en México

El último censo realizado por el INEGI (2009) nos muestra que en el país existen 5 millones 144 mil 56 unidades económicas, de las cuales el 99.8 por ciento está integrado por PYMES (ver tabla 7). Éstas generan un total de 27 millones 727 mil 6 empleos, de los cuales el 36.7 por ciento corresponden al sector servicios, 49.9 por ciento al sector comercio y 11.7 por ciento al sector manufacturero (ver tabla 8 y 9), y en su conjunto contribuyen a la generación del 52 por ciento del producto interno bruto (PIB) del país, tal como se aprecia en la figura número 14. El restaste 48 por ciento corresponde a lo generado por las grandes empresas.

Número de empresas de acuerdo a su tamaño Tabla 7

Tamaño de empresa	Número de empresas	Porcentaje
Micro	4886853	95%
Pequeña	205762	4%
Mediana	41152	.8%
Grande	10288	.2%

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI 2009

Actividad económica del 99.8 por ciento de las PYMES Tabla 8

Actividad económica	Número de empresas	Porcentaje
Servicios	2422850	47.1%
Comercio	1337454	26%
Manufactura	925930	18%
Otros	457820	8.9%

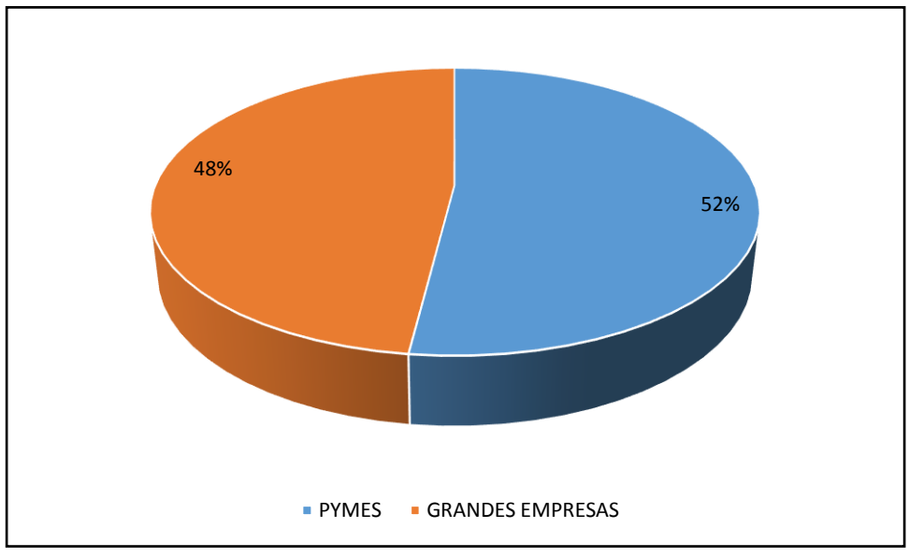
Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI 2009

Número de empleos generados por las PYMES Tabla 9

Actividad económica	Número de empleos generado	Porcentaje
Servicios	10175811	36.7 %
Comercio	13835775	49.9 %
Manufactura	3244059	11.7 %
Otros	471359	1.7 %

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI 2009

Aportación de las PYMES al PIB Fig. 15



Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI 2009

2.3.3 Industria textil en México

La industria textil pertenece al sector industrial o secundario de la economía dedicada a la producción y transformación de hilados, fibras y telas, así como a todos los bienes relacionados con la confección de ropas y vestidos.

En México, pocos años después de haber logrado su independencia, fue que la industria textil empezó a cobrar relevancia e importancia. Arroyo y Cárcamo (2010:53) mencionan que “para el año de 1837 se crearon 4 fábricas modernas de hilados en Puebla con 8000 husos y en 1844 existían ya 47 fábricas en todo el país con 113,813 husos”. El algodón era adquirido y traído desde las ciudades de Veracruz y Tepic.

Las condiciones de las personas que laboraban en las fábricas textiles no eran buenas, trabajaban seis días a la semana con una jornada de trabajo que comenzaba a las cinco de la mañana y terminaba a las nueve de la noche. Gran parte de los trabajadores se conformaban por niños y mujeres, quienes soportaban condiciones de insalubridad y explotación laboral (Argüello: 1989).

Para el año de 1870 existía una inversión de 150 mil husos, usados por más de 11 mil trabajadores, de los cuales, casi el 50 por ciento, estaba conformado por mujeres y niños. Además trabajaban cerca de 32 mil tejedores, dando una ocupación total de 43 mil empleos provenientes de la industria textil (Argüello: 1989).

En 1940 la industria textil empleaba a 28.9 % de los trabajadores del sector manufacturero, generaba 25% por ciento del valor de la producción manufacturera, aportaba 30% de los sueldos y salarios pagados por el sector manufacturero y absorbía el 14% del capital invertido en la industria de la transformación (Domínguez: 2010).

Durante la segunda guerra mundial México se vio beneficiado en su actividad manufacturera, especialmente en la industria textil, al respecto Domínguez (2010:14) comenta “que al no tener competidores en el mercado interno ni en el externo vivió una etapa de crecimiento sustentada en mayor medida en el mejor aprovechamiento de la capacidad instalada, el incremento de la jornada de trabajo y bajos salarios y, en menor medida, en el trabajo en equipo y la modernización de las fábricas.

Al finalizar la segunda guerra mundial en 1945, México empezó a enfrentar la competencia de las nuevas fábricas extranjeras en el mercado internacional, lo que impactó negativamente en la industrial textil mexicana, que empezó a mostrar bajos niveles de productividad y altos costos de producción.

Actualmente la Industria textil en México representa una de las industrias más importantes del país. De acuerdo con la Serie estadística Sectorial de la Industria Textil y del Vestido en México del año 2013 (INEGI: 2013), la cadena textil-vestido-cuero contribuyó con el cinco por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) manufacturero, que se traduce en $76,465 millones de pesos durante el 2012.

De entre las 63,360 unidades económicas de la industria textil, sus principales actividades son la fabricación de insumos, acabados textiles y prendas de vestir con un total de 21,120 unidades económicas, fabricación de prendas de vestir con un total de 19,767 unidades económicas, confección de prendas de vestir con un total de 19,468 unidades económicas y la confección de accesorios de vestir y otras prendas de vestir no clasificadas en otra parte con un total de 2,144 (INEGI: 2013). El listado completo de actividades se aprecia en la tabla número 10.

Relación entre actividad y tipo de producción de las unidades económicas de la industria textil en México Tabla 10

Actividad	Sólo productor (unidades económicas)	Sólo Maquilador (unidades económicas)	Productor y maquilador (unidades económicas)	Auxiliar (unidades económicas)
Fabricación de insumos, acabados textiles y prendas de vestir	21120	9485	4276	349
Fabricación de prendas de vestir	19767	9097	4129	278
Confección de prendas de vestir	16468	8847	3947	245
Confección de accesorios de vestir y otras prendas de vestir no clasificadas en otra parte	2144	56	79	14
Fabricación de prendas de vestir de punto	1155	194	103	19
Fabricación de insumos textiles y acabado de textiles	1353	388	147	71
Fabricación de telas	640	109	70	38
Acabado de productos textiles y fabricación de telas recubiertas	387	250	52	12
Preparación e hilado de fibras textiles y fabricación de hilos	326	29	25	21

Fuente: INEGI 2009

De acuerdo a los últimos tres censos realizados por el INEGI en los años 1999, 2004 y 2009, el personal ocupado en la industria textil ha sufrido un decremento. Pasó de tener un total de 645,143 empleados en el año 1999 a 539,781

empleados en el año 2004 y a 428,783 empleados en el año 2009. Este descenso en el personal ocupado puede apreciarse en la tabla número 11 y la figura número 15.

La importación de prendas de vestir en el año 2012 se tradujo en $181 millones de dólares, creciendo un 6% respecto al año 2011, mientras que las exportaciones se colocaron en $344 millones de dólares en el año 2011, creciendo un 11% respecto al año anterior (CANAIVE:2012).

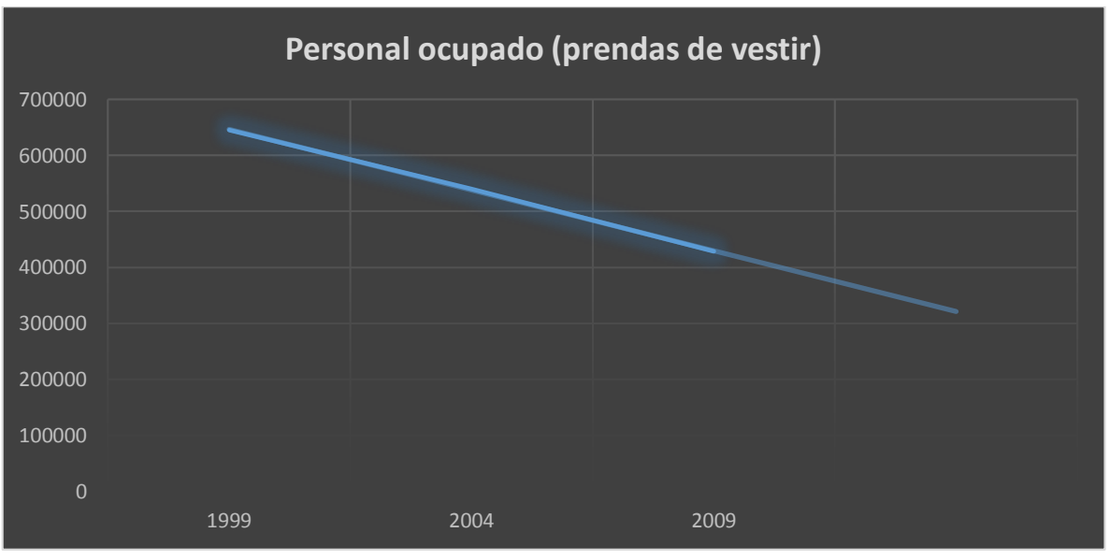
Lo anterior dio como resultado una balanza comercial desfavorable para México de $163 millones de dólares durante los años mencionados que, aunque menor a la del año 2011, refleja la baja competitividad de las empresas textiles en México en comparación con otras empresas de países como Estados Unidos de América o China.

Ocupación de personal en la industria textil Tabla 11

Año	Personal ocupado (fabricación prendas de vestir)	Personal ocupado (fabricación de insumos textiles y acabado de textiles)
1999	520611	124532
2004	444020	95761
2009	344950	83833

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI 1999, 2004, 2009

Personal ocupado en los años 1999, 2004 y 2009 (Prendas de vestir) Fig. 16



Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI 1999, 2004, 2009

2.3.3.1 La industria textil en Puebla

En la ciudad la Puebla, la primera fábrica textil mecanizada en establecerse fue la llamada “La Constancia Mexicana”. Se instaló en el viejo Molino de Santo Domingo, situado aproximadamente a 5 kilómetros del centro de la ciudad. Fue la primera en utilizar la energía hidráulica para mover su maquinaria.

Su construcción inició en el año de 1831, pero no fue sino hasta el 7 de enero de 1835 que empezó a operar (Márquez y Cova: 2010). Esteban de Antuñano fue dueño del establecimiento hasta el mes de marzo de 1847, año en el que falleció y en el que su familia se hizo cargo de la fábrica. En 1934 la familia Barbaroux adquirió el inmueble, para posteriormente cederla a los obreros como saldo de finiquito en 1960 (ITESM).

Finalmente en el año de 1991, la empresa La Constancia Mexicana cierra sus operaciones definitivamente.

Aparición de fábricas textiles en Puebla a partir de 1839 Tabla 12

Fábrica	Ubicación	Año
La Teja	Molino de La Teja	1839
El Mayorazgo	Molino de El Mayorazgo	1841
Molino de Enmedio	Molino de Enmedio	1841
Santa Cruz de Guadalupe	Molino de Santa Cruz	1842
Guadalupe	Molino de Guadalupe	1843
El Carmen	Molino de El Carmen	1843
La Economía	Molino Chico de Santo Domingo	1843
La Esperanza/La Providencia/ La Luz del Siglo	Atlixco	1843

Fuente: Elaboración propia con información de Gamboa (2000)

A raíz de la instalación de La Constancia Mexicana, empezaron a aparecer otras fábricas en Puebla. En 1838 se establece La Benevolencia en el Molino de San Juan Bautista Amatlán, un año más tarde, en 1839, aparece El Patriotismo en

la Hacienda de Santo Domingo (Gamboa: 2000) y a partir de ahí la aparición de nuevas fábricas textiles empieza a incrementar rápidamente, tal como se aprecia en la tabla número 12.

Actualmente el Estado de Puebla participa con el 6.9 por ciento del PIB de la cadena textil-vestido-cuero, ubicándose como el sexto lugar a nivel nacional (CANAIVE: 2011), solo por debajo de Coahuila, Jalisco, Estado de México, Distrito Federal y Guanajuato.

Genera 21,700 empleos formales, de los cuales 8,582 los generan las grandes empresas, 7,335 las medianas empresas, 4,632 las pequeñas empresas y 1,421 las micro empresas.

CAPÍTULO 3. APLICACIÓN PRÁCTICA

CAPÍTULO III. CASO PRÁCTICO

3.1 Descripción de la empresa

3.1.1 Nombre

Confecciones de Punta

3.1.2 Historia

En el principio, los fundadores de la empresa, vendían ropa de trabajo a diferentes empresas del mercado nacional, teniendo a varios proveedores que le surtían sus pedidos. A media que la cantidad de clientes fue creciendo, decidieron fundar Confecciones de Punta, con el fin de satisfacer la calidad y los tiempos de entrega que el mercado demandaba.

Confecciones de Punta, es una empresa dedicada a la manufactura de prendas casuales de vestir, con una experiencia de más de 30 años en el ramo. Está especializada en la confección de todo tipo de prendas multiestilos. Su calidad y seriedad la distingue como empresa líder, lo cual les ha permitido posicionarse en el mercado nacional y en el mercado internacional desde el año de 1994. Grandes nombres les respaldan como clientes, satisfaciendo sus necesidades con productos de excelente calidad y siempre respetando los tiempos de entrega.

3.1.3 Constitución legal

La empresa objeto de estudio se denomina Confecciones de Punta. Está constituida como una Sociedad Anónima, la cual es definida por la Ley General de Sociedades Mercantiles (2013) en su Capítulo V, Artículo 87 como “la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones”, pero además es de Capital Variable, cuyas características se encuentran mencionadas en la misma Ley General de Sociedades Mercantiles (2013) en su Capítulo VIII, del Artículo 213 al 221. Entre las principales se encuentran:

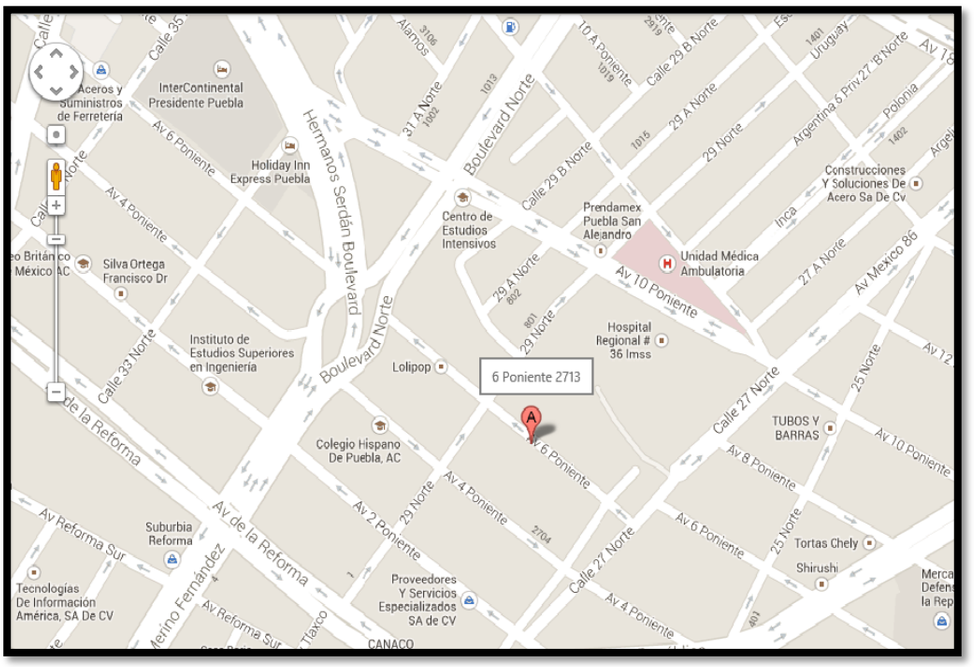
- El capital social puede ser aumentado o disminuido por los socios que integran la sociedad y/o por la aceptación de nuevos socios.
- El contrato constitutivo deberá contener las condiciones para el aumento o disminución del capital social.

- Todo aumento o disminución del capital social deberá inscribirse en un libro de registro.
- El retiro de las acciones, sea parcial o totalmente, deberá notificarse a los socios.

3.1.4 Ubicación

La empresa Confecciones de Punta S.A. de C.V. se localiza en la calle 6 poniente número 2713, en la Colonia Amor, Puebla, México (ver figura 17).

Mapa de la empresa Confecciones de Punta S.A. de C.V. Fig. 17



Fuente: https://maps.google.com.mx

3.1.5 Giro

La empresa Confecciones de Punta pertenece al sector industrial o secundario, cuya principal característica consiste en la transformación de la materia prima en productos terminados.

3.1.6 Tamaño y estructura organizacional

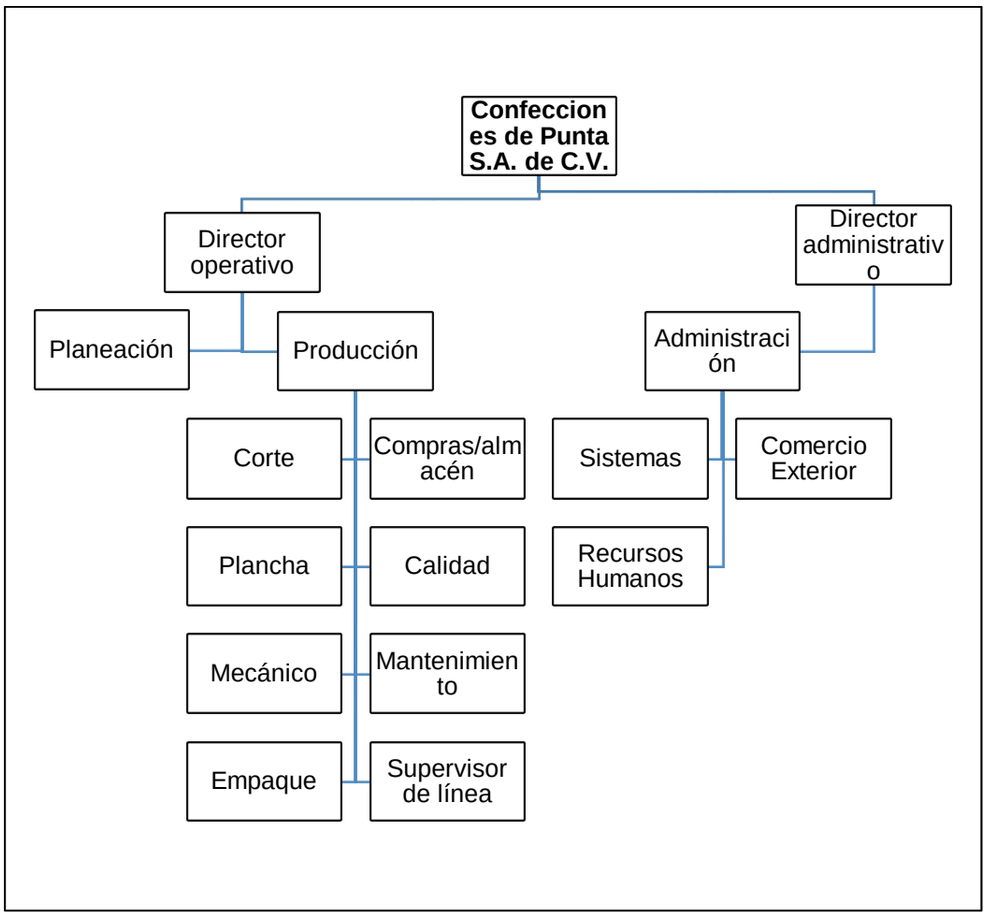
La empresa Confecciones de Punta de acuerdo a su número de trabajadores, 116, es catalogada como una mediana empresa, lo anterior acorde a la categorización publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de junio del año 2009.

La distribución de puestos por área de la empresa Confecciones de Punta S.A. de C.V. se encuentra señalada en la figura 18, donde se pueden observar los 29 diferentes puestos de trabajo dentro de la empresa, de los cuales nueve corresponden a puestos directivos y administrativos y los restantes 22 a puestos a puestos operarios.

El tipo de organigrama utilizado por la empresa Confecciones de Punta S.A. de C.V. cuenta con cuatro niveles jerárquicos y corresponde, por su ámbito de aplicación, a un organigrama general, ya que presenta la estructura de toda la organización y no solamente el de un departamento o unidad en particular. De acuerdo con su contenido, es un organigrama estructural, el cual muestra únicamente la estructura administrativa de la organización sin especificar las relaciones y funciones de los diferentes departamentos.

Por su presentación corresponde a un organigrama vertical, el cual es definido por Rodríguez (2012:50) como aquel que "presenta a las unidades ramificadas de arriba a abajo, con el titular en el nivel superior". La comunicación fluye de los niveles superiores a los inferiores y viceversa.

Organigrama de la empresa Confecciones de punta Figura 18



Fuente: Confecciones de Punta S.A. de C.V.

Número de puestos administrativos Tabla 13

Puesto	Número	Puesto	Número
Directivos	2	Mantto	1
Contabilidad	4	Planchas	5
Recursos humanos	2	Vigilancia	1
Comercio	2	Bordado	3
Auditores	6	Choferes	2
Comoras-refacciones	1	Intendencia	1
Almacén general	1	Jefe de corte	1
Tráfico	1	Cortadores	1
Diseño	3	Tenedores	2
Muestras	2	Foleadores	1
Empaque	7	Bies	1
Producción	3	***Costureros***	***45***
Ventas	2	***Deshebrado***	***4***
Cachado	1	***Shirring***	***4***
Mecánicos	2		
		Total	116

Fuente: Confecciones de Punta S.A. de C.V.

3.1.7 Misión

Somos una empresa dedicada a la confección de ropa de dama, junior, niña, caballero, uniformes y ropa de tipo industrial que busca la satisfacción y comodidad de nuestros clientes a nivel nacional e internacional trabajando con rapidez, calidad y seguridad en nuestras líneas.

3.1.8 Visión

Confecciones de Punta S.A. De C.V. tiene como propósito misional, satisfacer las necesidades de los clientes, brindando el mejor producto de óptima calidad, elaborado con la mejor materia prima seleccionada, con el talento humano capacitado y motivado, y equipos de última tecnología sin dejar a un lado la responsabilidad social y ambiental con la comunidad. Fortaleciendo el crecimiento, rentabilidad para lograr la supervivencia.

3.1.9 Objetivos

General

Nuestro propósito es producir una línea completa de ropa de dama, junior, niña, caballero, uniformes y ropa de tipo industrial con los menores costos posibles y con una excelente calidad, para así poder llegar a nuestro mercado objetivo con precios bajos y con una alta confiabilidad hacia nuestro producto.

Específicos

1. Brindar un portafolio con una línea completa de ropa de dama, junior, niña, caballero, uniformes y ropa de tipo industrial que satisfagan la demanda actual y futura de nuestros clientes.
2. Controlar el proceso de producción desde su inicio hasta su distribución.

3.1.10 Línea de productos

- Uniformes
- Damas
- Juniors
- Lencería
- Niños y bebés

3.1.11 Maquinaria

La empresa Confecciones de Punta S.A. de C.V. cuenta con un total de 338 máquinas entre las que destacan: 46 sencillas automáticas, 9 merrow, 35 overlock cuatro hilos, 65 overlock cinco hilos, 27 coverstich, 14 multiagujas, 9 botoneras, 10

presilladoras, 34 automáticas doble aguja y 14 presiladoras automáticas. El resto del listado de máquinas puede apreciarse en la tabla 14.

Maquinaria Tabla 14

Maquinaria	Maquinaria
46 sencillas automáticas	14 multiagujas
52 sencillas	9 botoneras
5 overlock 3 hilos	10 presilladoras
9 merrow	34 automáticas doble aguja
35 overlock 4 hilos	14 presiladoras automáticas
65 overlock 5 hilos	18 doble aguja
27 coverstich	**TOTAL 338 Máquinas**

Fuente: Confecciones de Punta S.A. de C.V.

3.1.12 Equipo De Corte

La empresa Confecciones de Punta cuenta además con un equipo de corte integrado por 52 máquinas, equipo y herramienta, tal como se aprecia en la tabla 15.

Equipo de corte Tabla 15

Equipo de corte	Equipo de corte
8 Mesas de corte de 40 centímetros 1.90 metros.	12 máquinas de transfer.
10 cortadoras.	1 bordadora de 6 cabezas.
1 fusionadora.	1 bordadora para muestras.
8 tendedoras.	1 bordadora de 12 cabezas.

Fuente: Confecciones de Punta S.A. de C.V.

3.2. Aplicación del estudio

La aplicación del estudio se llevó dentro la empresa Confecciones de Punta durante los meses de julio y agosto del año 2013.

3.2.1 Sujetos de investigación

La primera parte de la investigación se centró en el personal que se desenvuelve en los puestos de costureros, deshebradores y shirring. Estos conforman un total de 53 empleados (ver tabla 16), es decir, el 45.6 por ciento del total de la nómina de la empresa.

Sujetos de investigación Tabla 16

Puesto	Número de trabajadores
Costureros	**45**
Deshebrado	**4**
Shirring	**4**

Fuente: Elaboración propia con información de Confecciones de Punta S.A. de C.V.

El puesto con mayor número de personal es el de costurero, integrado por 45 trabajadores, seguido por el puesto de deshebrador y shirring integrados por cuatro trabajadores cada uno.

Número de trabajadores de acuerdo a sexo Tabla 17

Sexo	Número de trabajadores	Porcentaje
Masculino	26	49.05%
Femenino	27	50.95%

Fuente: Elaboración propia.

De los 53 empleados encuestados durante esta investigación, 27 son mujeres y 26 hombres, es decir 49.05 % y 50.95% respectivamente (ver tabla 17).

Número de trabajadores de acuerdo a rango de edad Tabla 18

Rango de edad	Número de trabajadores	Porcentaje
18-25	19	35.8 %
26-35	20	37.7 %
36-50	11	20.75 %
>50	3	5.6 %

Fuente: Elaboración propia.

De los 53 empleados encuestados, dieciocho se encuentran entre la edad de 18 y 25 años, veinte empleados entre la edad 26 y 35 años, diez empleados entre la edad 36 y 50 años, y solo tres se encuentran por arriba de los 50 años de edad (ver tabla 18).

- La segunda parte de la investigación se centró en la persona responsable del área de Recursos Humanos como principal responsable de analizar y controlar la rotación de personal dentro de la empresa Confecciones de Puna S.A. de C.V.

3.2.2 Instrumento de la investigación

La primera parte de la investigación está basada en el modelo de rotación de personal de Price, el cual se centra en la insatisfacción del empleado como la principal razón por la que este decide abandonar la empresa.

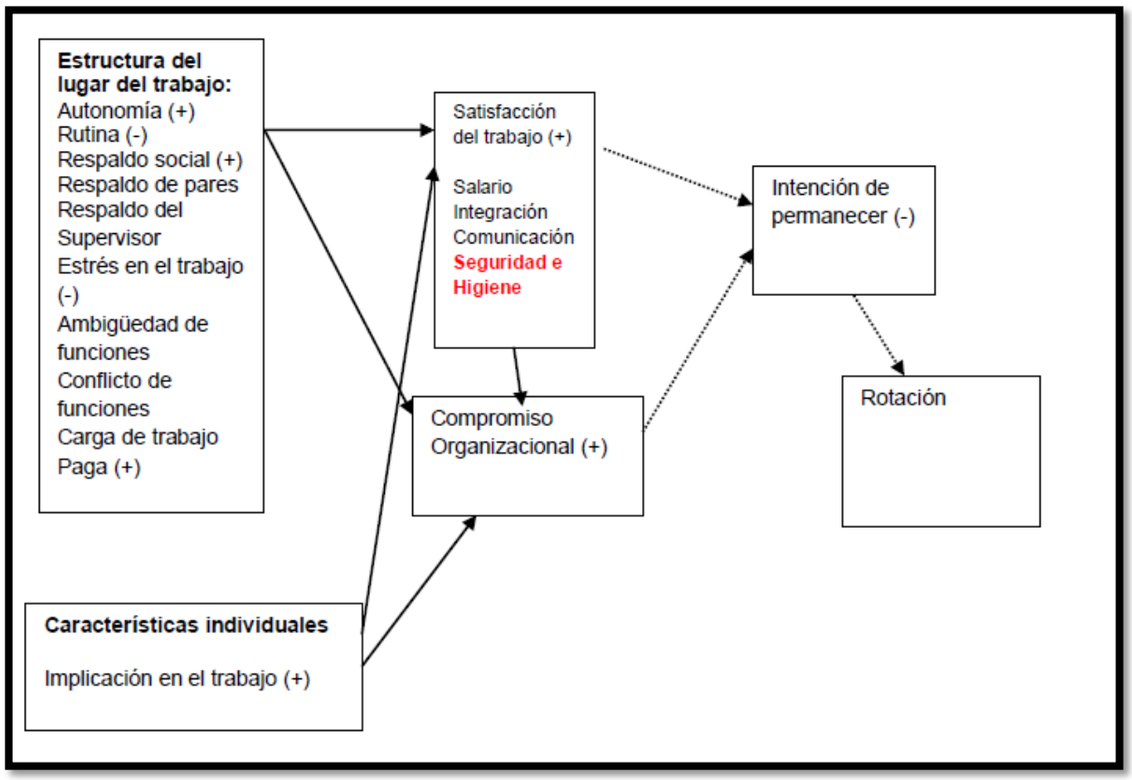
La única modificación al modelo original fue la sustitución de la variable de centralización por la de seguridad e higiene (ver figura 19), lo anterior debido a la naturaleza de los puestos sujeto de estudio, ya que la centralización es un factor mayormente determinante en puestos de supervisión, gerenciales o directivos.

Para poder medir los aspectos psicológicos de los trabajadores (su satisfacción) se aplicó una encuesta definida por Córdoba (2011:19) como "un método que se realiza por medio de técnicas de interrogación, procurando conocer aspectos relativos a los grupos". La herramienta seleccionada para llevarla a cabo fue el cuestionario, el cual se integró de 26 preguntas divididas en 5 bloques (ver anexo 1):

- Percepción general
- Salario
- Integración

- Comunicación
- Seguridad e higiene.

Modelo de Price con variante propuesta Figura 19



Fuente: Adaptado de Tamayo

La escala utilizada fue de tipo Likert de 4 niveles:

a) muy insatisfecho b) insatisfecho c) satisfecho d) muy satisfecho

Adicional a las 26 preguntas, se agregó una más referente a la intención de abandonar la empresa.

A cada nivel se le asignó un puntaje. Uno para muy insatisfecho, dos para insatisfecho, tres para satisfecho y cuatro para muy satisfecho. La posición media teórica corresponde a 130. Esta de obtuvo de sumar el puntaje máximo (208) que se puede alcanzar por cada respuesta con el puntaje mínimo (52), dividido entre 2.

El segundo instrumento de investigación desarrollado fue un cuestionario dirigido al responsable del departamento de recursos humanos consistente en 15 preguntas dicotómicas con opción de respuesta si y no, referentes a la forma en que este interactúa con el personal y la consciencia que tiene referente a la rotación de personal dentro de su empresa. Lo anterior con la finalidad de determinar el compromiso que tiene la organización hacia sus subordinados.

Las respuestas contestadas con “si” muestran el compromiso y preocupación de la empresa hacia sus empleados; las respuestas contestadas con “no” muestran la falta de compromiso y organización hacia sus empleados.

3.2.3 Procedimiento

El primer cuestionario se llevó dentro de las instalaciones de la empresa Confecciones de Punta S.A. de C.V. donde se explicó a los trabajadores el objetivo de la actividad, haciendo especial énfasis en que su sinceridad en las respuestas sería de utilidad para el mejoramiento de sus condiciones de trabajo y de la empresa en general. Asimismo, se les explicó que las encuestas eran anónimas y que no serían acreedores a ninguna sanción por dar su opinión.

Una vez aplicados los cuestionarios se procedió a vaciar la información en una hoja de cálculo en Excel y a graficar los resultados obtenidos.

El segundo cuestionario se entregó de manera impresa a la responsable del departamento de Recursos Humanos de la empresa, la cual contó con un fin de semana para contestarlo y devolverlo.

Una vez contestado el cuestionario se procedió con el vaciado de datos a una hoja de cálculo de Excel.

3.2.4 Resultados

1. Según los resultados obtenidos un 53.8 % de los encuestados se han sentido satisfechos trabajando en la empresa, un 5.77 % se consideraron muy satisfechos, mientras que el 32.69 % y 7.69 % se manifestaron muy insatisfechos e insatisfechos respectivamente.

Los hombres fueron los que se mostraron más insatisfechos con el 40.1 por ciento, comparado con el 25.93 por ciento de las mujeres.

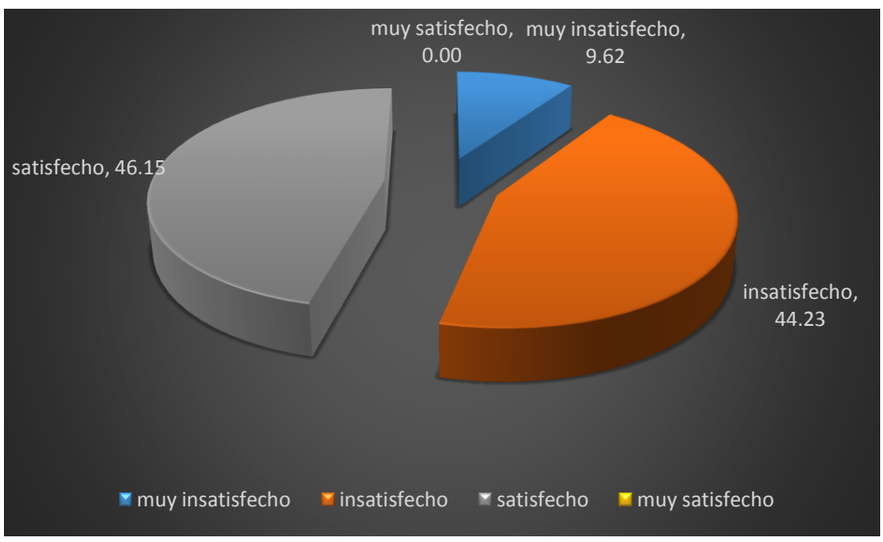
De acuerdo al rango de edad, lo encuestados de entre 18 y 25 años de edad fueron los que se manifestaron mayormente como muy insatisfechos e insatisfechos con el 16.67 % y 38.89 % respectivamente. Después siguieron los encuestados entre 26 y 35 años de edad con el 5 % y 45 % de respuestas muy insatisfecho e insatisfecho. De los encuestados de entre 36 y 50 años sólo el 10% se manifestó insatisfecho, mientras que el 90 % se mostró satisfecho. Por último, los encuestados mayores de 50 años se manifestaron satisfechos.

2. Según los resultados obtenidos el 30.77 % de los encuestados se mostró satisfecho con las condiciones salariales, mientras que el 21.15 y 48.08 por ciento se manifestaron muy insatisfechos e insatisfechos respectivamente.

31.82 % de los hombres se mostraron satisfechos, mientras que el 29.63 % de las mujeres se manifestaron satisfechas.

De acuerdo al rango de edad, lo encuestados de entre 18 y 25 años de edad se manifestaron muy insatisfechos e insatisfechos en un 33.33 % y 50 % respectivamente y solamente el 16.67 % se mostró satisfecho. Los encuestados entre 26 y 35 años de edad se mostraron muy insatisfechos e insatisfechos con el 15 % y 50 % de respectivamente. De los encuestados de entre 36 y 50 años sólo el 10% y 40% se manifestó muy insatisfecho e insatisfecho cada uno, mientras que el otro 50 % se mostró satisfecho. Por último, los 2 encuestados mayores de 50 años se manifestaron satisfecho y muy satisfecho.

Pregunta1. ¿Cómo se ha sentido trabando en esta empresa? Fig. 20



Fuente: Elaboración propia

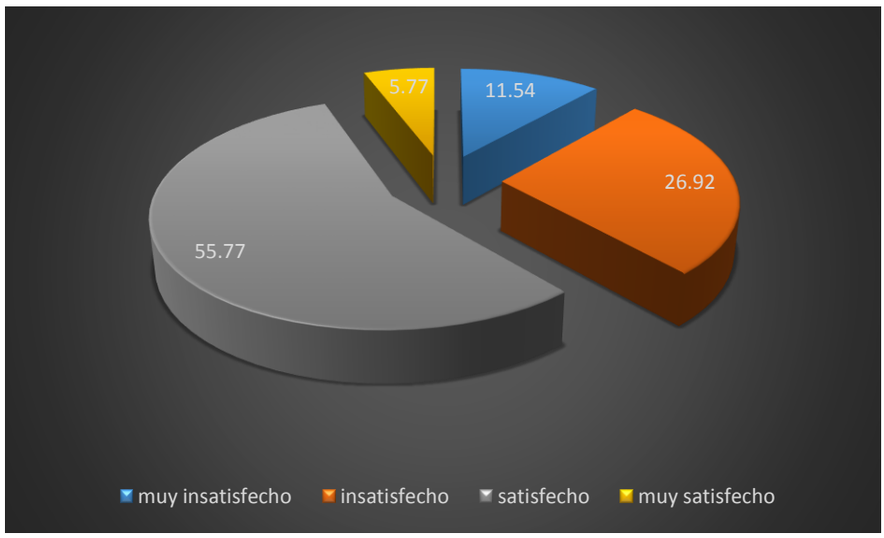
3. Según los resultados obtenidos un 19.23 % de los encuestados se mostró muy insatisfecho con las oportunidades de desarrollo laboral dentro de la empresa, un 48.08 % se manifestó insatisfecho y un 32.69 % satisfecho.

27.27 % de los hombres se mostraron satisfechos, 40.91 insatisfechos y 31.82 % satisfechos, mientras que el 11.11 % de las mujeres se manifestaron muy insatisfechas, 62.96 % insatisfechas y solo 25.93 % satisfechas.

De acuerdo al rango de edad, lo encuestados de entre 18 y 25 años de edad se manifestaron muy insatisfechos e insatisfechos en un 22.22 % y 61.11 % respectivamente y solamente el 16.67 % se mostró satisfecho. Los encuestados

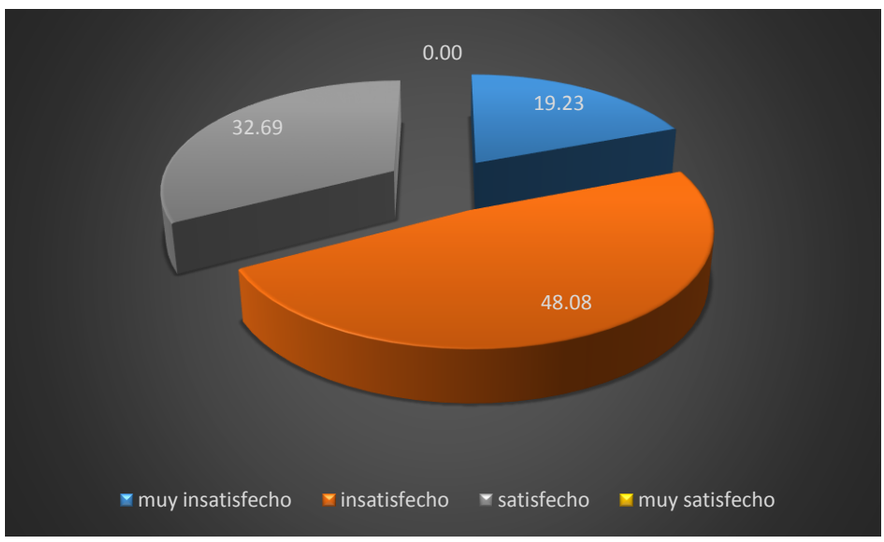
entre 26 y 35 años de edad se mostraron muy insatisfechos e insatisfechos con el 20 % y 45 % de respectivamente, un 30 % y 5 % se manifestaron satisfechos y muy satisfechos. De los encuestados de entre 36 y 50 años sólo el 10% y 30% se manifestó muy insatisfecho e insatisfecho cada uno, mientras que el otro 60 % se mostró satisfecho. Por último, los 2 encuestados mayores de 50 años se manifestaron insatisfechos.

Pregunta 2. ¿Las condiciones salariales para usted son buenas? Fig. 21



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 3. ¿La empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional? Figura 22



Fuente: Elaboración propia

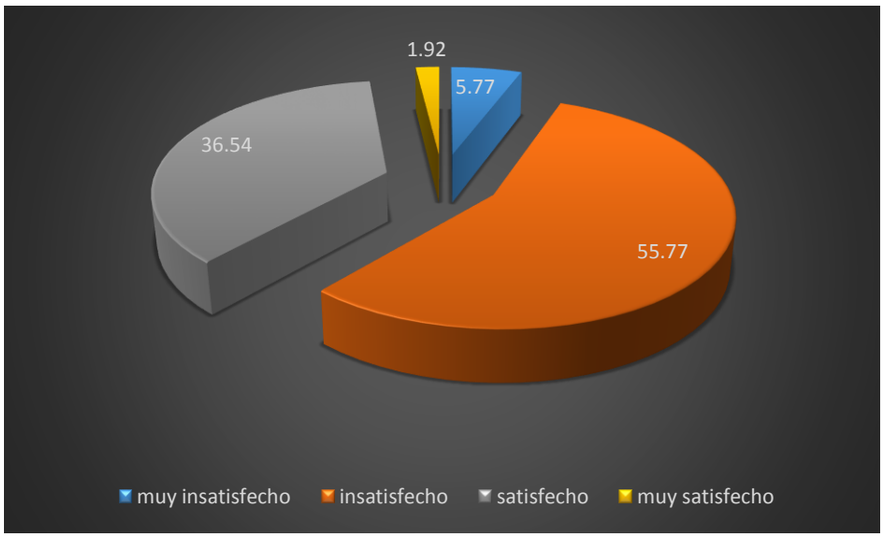
4. Según los resultados obtenidos el 5.77 % de los encuestados se mostró muy insatisfecho respecto a la relación con sus compañeros de trabajo, un 55.77 %

se consideró insatisfecho, mientras que el 36.54% y 1.92% se manifestaron satisfechos y muy satisfechos respectivamente.

13.64 % de los hombres se mostraron muy insatisfechos, 31.82% insatisfechos y 54.55 % satisfechos, mientras que el 11.11 % de las mujeres se manifestaron muy insatisfechas, 25.93 % insatisfechas, 59.26 % satisfechas y 3.70% muy satisfechas.

De acuerdo al rango de edad, lo encuestados de entre 18 y 25 años de edad se manifestaron muy insatisfechos e insatisfechos en un 11.11 % y 22.22 % respectivamente, el 61.11 % se mostró satisfecho y solamente el 5.56 % muy sisfecho. Los encuestados entre 26 y 35 años de edad se mostraron muy insatisfechos e insatisfechos con el 15 % y 25 % respectivamente, un 55 % y 5 % se manifestaron satisfechos y muy satisfechos. De los encuestados de entre 36 y 50 años el 10% y 40% se manifestó muy insatisfecho e insatisfecho cada uno, mientras que el otro 50 % se mostró satisfecho. Por último, los 2 encuestados mayores de 50 años se manifestaron satisfecho e insatisfecho.

Pregunta 4. ¿Cómo califica la relación con sus compañeros? Fig. 23



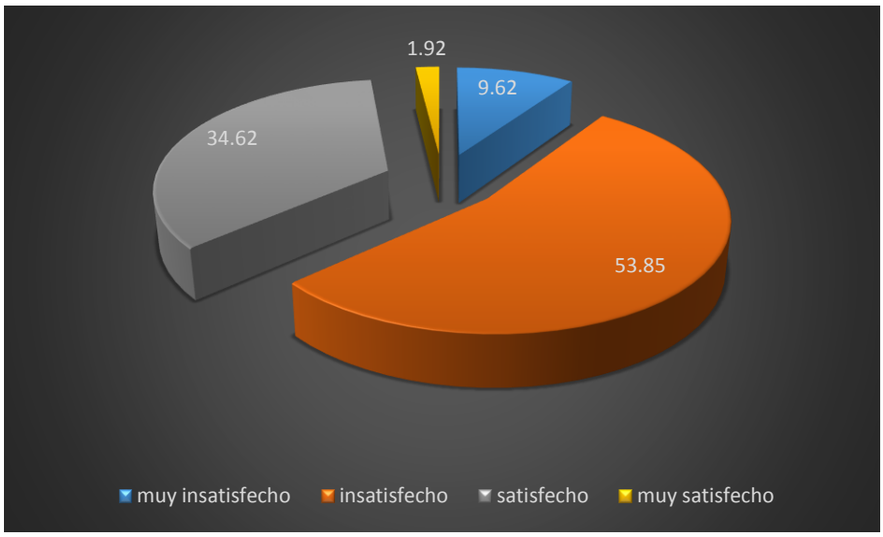
Fuente: Elaboración propia

5. Según los resultados obtenidos 9.62 % de los encuestados se mostró muy insatisfecho respecto a sentirse parte de un equipo de trabajo, un 53.85 % se manifestó insatisfecho, mientras que el 34.62 % y 1.92 % se mostraron satisfechos y muy satisfechos respectivamente.

4.55 % de los hombres se mostraron muy insatisfechos, 59.09 insatisfechos y 36.36 % satisfechos, mientras que el 11.11 % de las mujeres se manifestaron muy insatisfechas, 44.44 % insatisfechas y 44.44 % satisfechas.

De acuerdo al rango de edad, lo encuestados de entre 18 y 25 años de edad se manifestaron muy insatisfechos e insatisfechos en un 16.67 % y 38.89 % respectivamente y el 44.44 % se mostró satisfecho. Los encuestados entre 26 y 35 años de edad se mostraron muy insatisfechos e insatisfechos con el 15 % y 50 % respectivamente, un 35 % se manifestó muy satisfecho. De los encuestados de entre 36 y 50 años el 30% y 70% se manifestó insatisfecho y satisfecho respectivamente. Por último, los encuestados mayores de 50 años se manifestaron satisfecho e insatisfecho en un 50%.

Pregunta 5. ¿Se siente parte de un equipo de trabajo? Fig. 24



Fuente: Elaboración propia

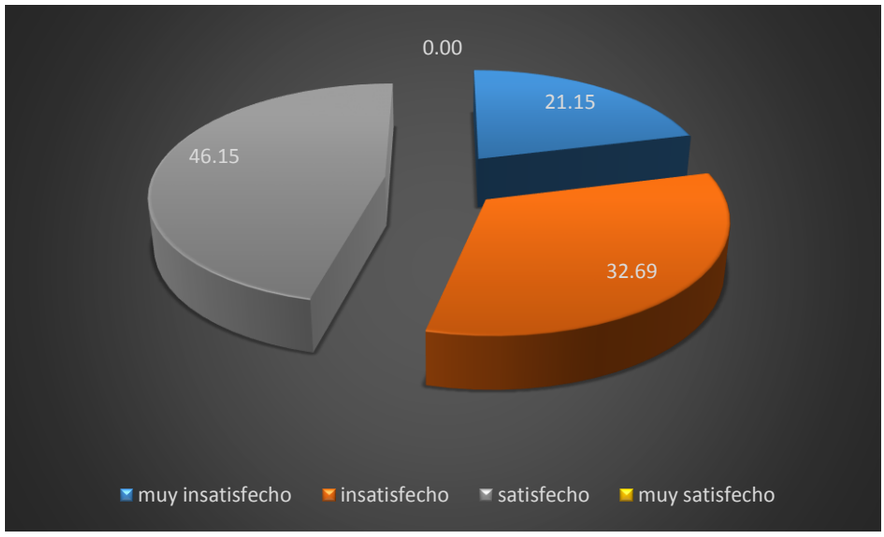
6. Según los resultados obtenidos 21.15 % de los encuestados se mostró muy insatisfecho respecto a sentirse partícipe de los éxitos y fracasos de la empresa, un 32.69 % se manifestó insatisfecho, mientras que el 46.15. % se mostró satisfechos y satisfecho.

13.64 % de los hombres se mostraron muy insatisfechos, 45.45 % insatisfechos y 40.91 % satisfechos, mientras que el 7.41 % de las mujeres se manifestaron muy insatisfechas, 37.04 % insatisfechas, 48.15 % satisfechas y 7.41 % muy satisfechas.

De acuerdo al rango de edad, lo encuestados de entre 18 y 25 años de edad se manifestaron muy insatisfechos e insatisfechos en un 11.11 % y 55.56 % respectivamente y el 33.33 % se mostró satisfecho. Los encuestados entre 26 y 35 años de edad se mostraron muy insatisfechos e insatisfechos con el 10 % y 45 %

respectivamente, un 45 % se manifestó muy satisfecho. De los encuestados de entre 36 y 50 años el 11.11% se manifestó muy insatisfecho y el 88.89 % se mostró satisfecho. Por último, los encuestados mayores de 50 años se manifestaron satisfechos en un 100%.

Pregunta 6. ¿Se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo? Fig. 25



Fuente: Elaboración propia

7. Según los resultados obtenidos el 21.15 % de los encuestados se mostró muy insatisfecho cuando se les cuestionó si era gratificante trabajar en la empresa, un 32.69 % se consideró insatisfecho, mientras que el 46.15 por ciento se manifestó satisfecho.

4.55 % de los hombres se mostraron muy insatisfechos, 59.09 % insatisfechos y 36.36 % satisfechos, mientras que el 51.85 % de las mujeres se manifestaron insatisfechas, 37.04 % insatisfechas, 44.44 % satisfechas y 3.70 % muy satisfechas.

De acuerdo al rango de edad, lo encuestados de entre 18 y 25 años de edad se manifestaron insatisfechos y satisfechos en un 55.56 % y 44.44 % respectivamente. Los encuestados entre 26 y 35 años de edad se mostraron muy insatisfechos e insatisfechos con el 5 % y 50 % respectivamente, un 35 % se manifestó muy satisfecho y 10 % muy satisfecho. De los encuestados de entre 36 y 50 años el 60% se manifestó satisfecho y el 40 % se mostró satisfecho. Por último, los encuestados mayores de 50 años se manifestaron satisfechos en un 100%.

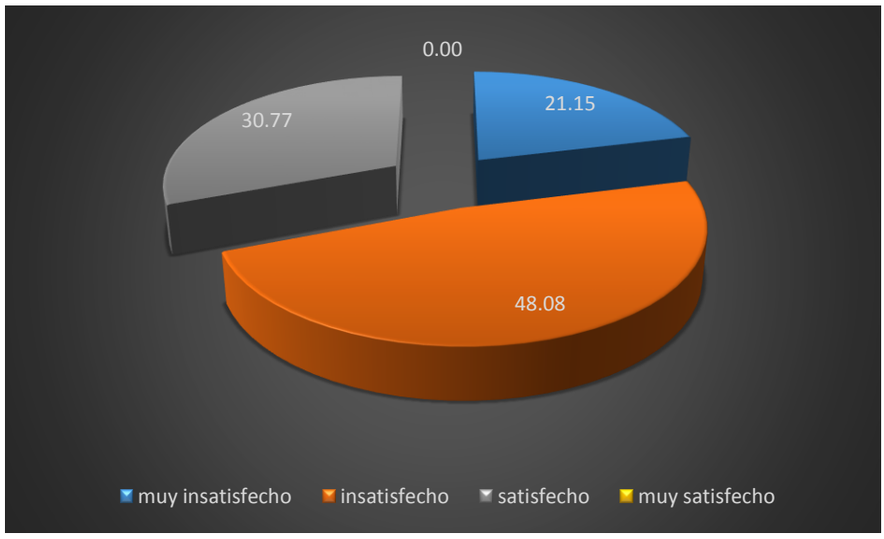
8. Según los resultados obtenidos 9.62 % de los encuestados se mostró muy insatisfecho respecto al conocimiento de tareas que desempeñaban otras áreas de

trabajo, un 42.31 % se manifestó insatisfecho, mientras que el 44.23 % y 1.92 % se mostró satisfecho y muy satisfecho respectivamente.

9.09 % de los hombres se mostraron muy insatisfechos, 59.09 % insatisfechos y 31.82 % satisfechos, mientras que el 18.52 % de las mujeres se manifestaron muy insatisfechas, 33.33 % insatisfechas y 48.15 % satisfechas.

De acuerdo al rango de edad, lo encuestados de entre 18 y 25 años de edad se manifestaron muy insatisfechos e insatisfechos en un 33.33 % y 38.89 % respectivamente, el 27.78 % se manifestó satisfecho. Los encuestados entre 26 y 35 años de edad se mostraron muy insatisfechos e insatisfechos con el 5 % y 50 % respectivamente, el 45 % se manifestó muy satisfecho. De los encuestados de entre 36 y 50 años el 50% se manifestó insatisfecho y el otro 50 % se mostró satisfecho. Por último, los encuestados mayores de 50 años se manifestaron satisfechos en un 100%.

Pregunta 7. ¿Es gratificante para trabajar en su empresa? Fig. 26



Fuente: Elaboración propia

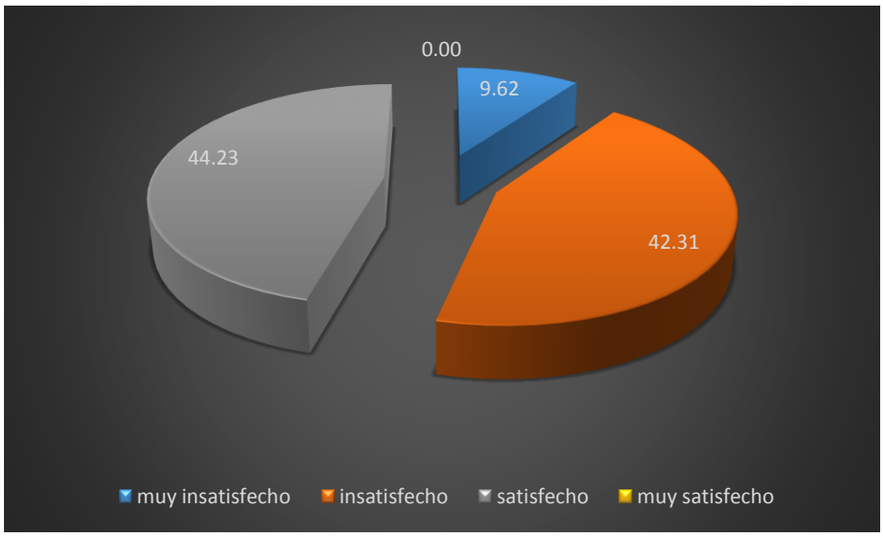
9. Según los resultados obtenidos 1.92 % de los encuestados se mostró muy insatisfecho respecto a su motivación y gusto por su trabajo, un 51.92 % se manifestó insatisfecho, mientras que el 44.23 % y 1.92 % se mostró satisfecho y muy satisfecho respectivamente.

13.64 % de los hombres se mostraron muy insatisfechos, 45.45 % insatisfechos, 36.36 % satisfechos y solo 4.55 muy satisfecho, mientras que el

18.52 % de las mujeres se manifestaron muy insatisfechas, 37.04 % insatisfechas, 40.74 % satisfechas y 3.70 % muy satisfechas.

De acuerdo al rango de edad, lo encuestados de entre 18 y 25 años de edad se manifestaron muy insatisfechos e insatisfechos en un 20 % y 30 % respectivamente, el 40 % se manifestó satisfecho y solo el 10 % satisfecho. Los encuestados entre 26 y 35 años de edad se mostraron muy insatisfechos e insatisfechos con el 20 % y 30 % respectivamente, el 40 % se manifestó satisfecho y solo el 10 % se mostró muy satisfecho. De los encuestados de entre 36 y 50 años el 60% se manifestó insatisfecho y el otro 40 % se mostró satisfecho. Por último, los encuestados mayores de 50 años se manifestaron 50 % satisfechos y 50% satisfechos.

Pregunta 8. ¿Conoce las tareas que desempeñan otras áreas? Fig. 27



Fuente: Elaboración propia

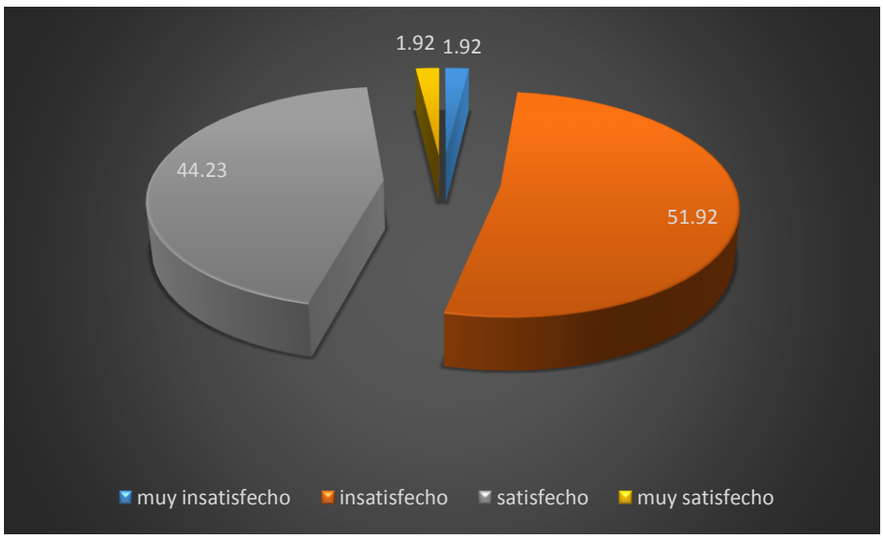
10. Según los resultados obtenidos 9.62 % de los encuestados se mostró muy insatisfecho respecto a la facilidad de expresar sus opiniones en su grupo de trabajo, un 42.31 % se manifestó insatisfecho, mientras que el 48.08 % se mostró satisfecho.

4.55 % de los hombres se mostraron muy insatisfechos, 59.09 % insatisfechos, 36.36 % satisfechos, mientras que el 7.41 % de las mujeres se manifestaron muy insatisfechas, 55.56 % insatisfechas y 37.04 % satisfechas.

De acuerdo al rango de edad, lo encuestados de entre 18 y 25 años de edad se manifestaron muy insatisfechos e insatisfechos en un 5.56 % y 44.44 % respectivamente y el 50 % se manifestó satisfecho. Los encuestados entre 26 y 35

años de edad se mostraron muy insatisfechos e insatisfechos con el 10 % y 60 % respectivamente y el 30 % se manifestó satisfecho. De los encuestados de entre 36 y 50 años el 70% se manifestó insatisfecho y el otro 30 % se mostró satisfecho. Por último, los encuestados mayores de 50 años se manifestaron 50 % satisfechos y 50% satisfechos.

Pregunta 9. ¿Está motivado y le gusta el trabajo que realiza? Fig. 28



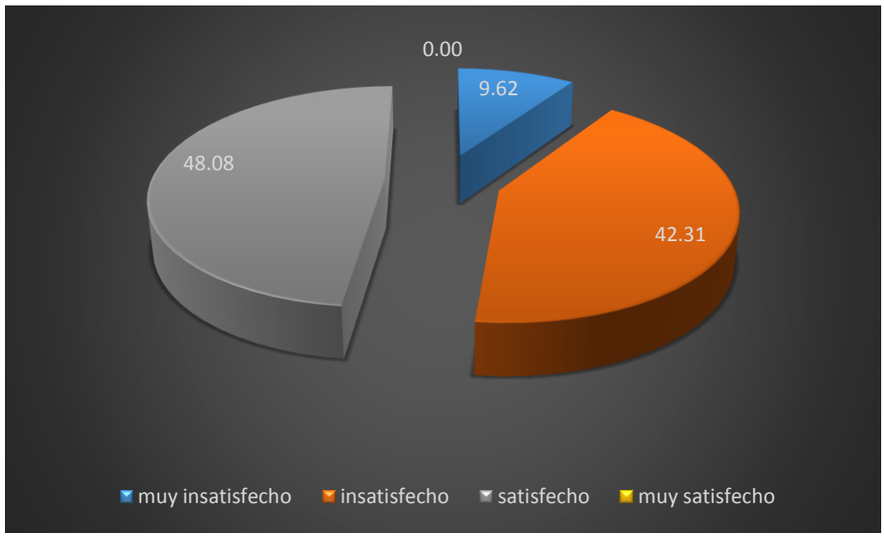
Fuente: Elaboración propia

11. Según los resultados obtenidos 13.46 % de los encuestados se mostró muy insatisfecho respecto al correcto funcionamiento de la comunicación interna en su área de trabajo, un 46.15 % se manifestó insatisfecho, mientras que el 40.38 % se mostró satisfecho.

9.09 % de los hombres se mostraron muy insatisfechos, 45.45 % insatisfechos y 45.45 % satisfechos, mientras que el 11.11 % de las mujeres se manifestaron muy insatisfechas, 55.56 % insatisfechas y 33.33 % satisfechas.

De acuerdo al rango de edad, lo encuestados de entre 18 y 25 años de edad se manifestaron muy insatisfechos e insatisfechos en un 5.56 % y 50 % respectivamente, el 38.89 % se manifestó satisfecho y solo el 5.56 % muy satisfecho. Los encuestados entre 26 y 35 años de edad se mostraron muy insatisfechos e insatisfechos con el 15 % y 55 % respectivamente, el 25 % se manifestó satisfecho y solo el 5% muy satisfecho. De los encuestados de entre 36 y 50 años el 60% se manifestó insatisfecho y el otro 40 % se mostró satisfecho. Por último, los encuestados mayores de 50 años se manifestaron 50 % satisfechos y 50% satisfechos.

Pregunta 10. ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo? Fig. 29



Fuente: Elaboración propia

12. Según los resultados obtenidos 7.69 % de los encuestados se mostró muy insatisfecho respecto a la información necesaria recibida para desempeñar correctamente su trabajo, un 59.62 % se manifestó insatisfecho, mientras que el 30.77% y 1.92 % se mostró satisfecho y muy satisfecho respectivamente.

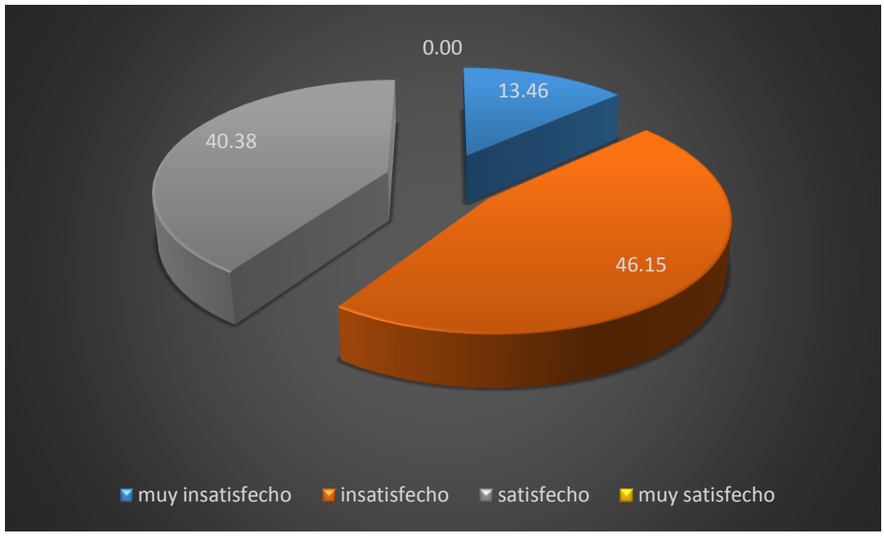
13.64 % de los hombres se mostraron muy insatisfechos, 31.82 % insatisfechos, 50 % satisfechos y 4.55 % muy satisfechos, mientras que el 11.11 % de las mujeres se manifestaron muy insatisfechas, 25.93 % insatisfechas y 62.96 % satisfechas.

De acuerdo al rango de edad, lo encuestados de entre 18 y 25 años de edad se manifestaron muy insatisfechos e insatisfechos en un 22.22 % y 33.33 % respectivamente y el 44.44 % se manifestó satisfecho. Los encuestados entre 26 y 35 años de edad se mostraron muy insatisfechos e insatisfechos con el 10 % y 25 % respectivamente, el 60 % se manifestó satisfecho y solo el 5% muy satisfecho. De los encuestados de entre 36 y 50 años el 10% se manifestó muy insatisfecho, 20 % se mostró insatisfecho y el 70% satisfecho. Por último, los encuestados mayores de 50 años se manifestaron 50 % satisfechos y 50% satisfechos.

13. Según los resultados obtenidos 5.77 % de los encuestados se mostró muy insatisfecho respecto a la formación específica recibida, al margen de la

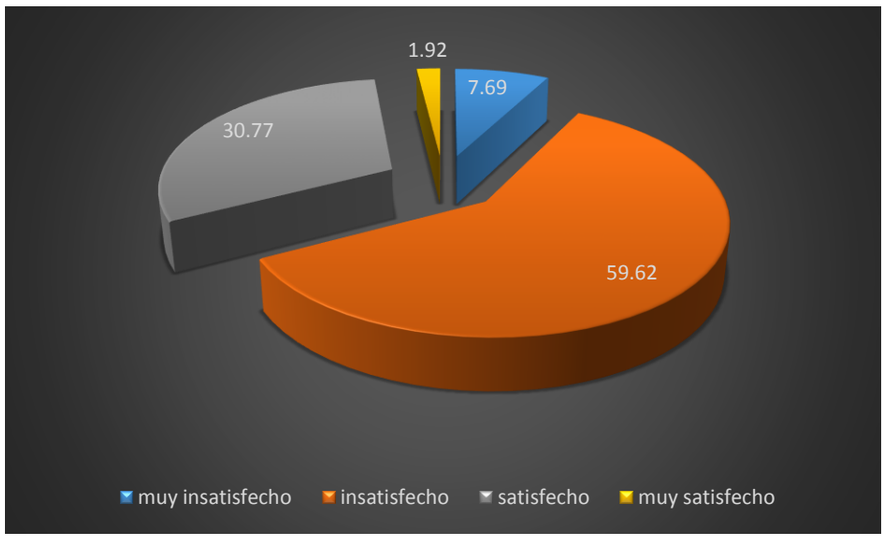
establecida en el plan de formación, un 48.08 % se manifestó insatisfecho, mientras que el 46.15% se mostró satisfecho.

Pregunta 11. ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente? Fig. 30



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 12. ¿Recibe la información necesaria para desempeñar correctamente su trabajo? Fig. 31



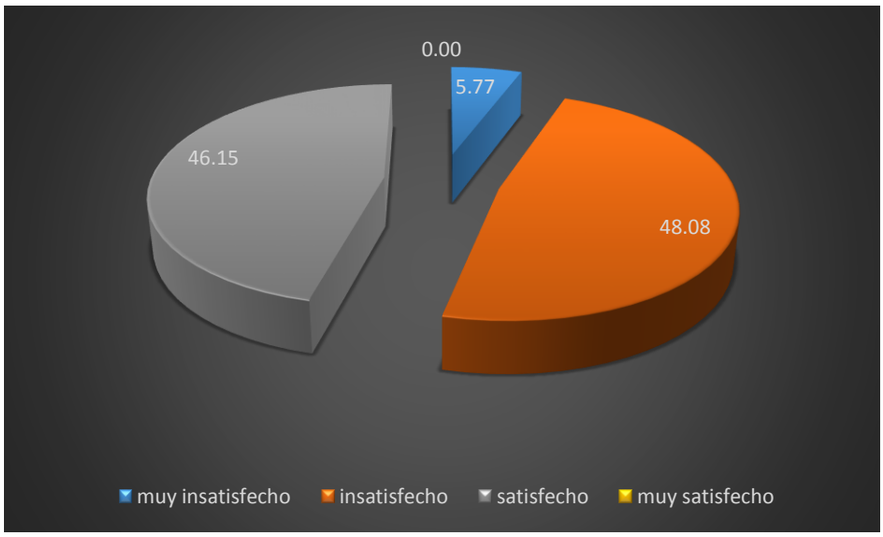
Fuente: Elaboración propia

9.09 % de los hombres se mostraron muy insatisfechos, 63.64 % insatisfechos y 27.27 % satisfechos, mientras que el 3.70 % de las mujeres se

manifestaron muy insatisfechas, 44.44 % insatisfechas, 48.15 % satisfechas y 3.70 muy satisfechas.

De acuerdo al rango de edad, lo encuestados de entre 18 y 25 años de edad se manifestaron muy insatisfechos e insatisfechos en un 5.56 % y 66.67 % respectivamente y el 27.78 % se manifestó satisfecho. Los encuestados entre 26 y 35 años de edad se mostraron muy insatisfechos e insatisfechos con el 10 % y 45 % respectivamente y el 45 % se manifestó satisfecho. De los encuestados de entre 36 y 50 años el 40% se manifestó insatisfecho y el 60 % se mostró satisfecho. Por último, los encuestados mayores de 50 años se manifestaron 50 % insatisfechos y 50% satisfechos.

Pregunta 13. Cuando necesita formación específica, al margen de la establecida en el plan de formación, ¿ha sido satisfecha? Fig. 32



Fuente: Elaboración propia

14. Según los resultados obtenidos 5.77 % de los encuestados se mostró muy insatisfecho respecto a la formación recibida cuando se implementan nuevos mecanismo, un 67.31 % se manifestó insatisfecho, mientras que el 21.15% y 5.77 % se mostró satisfecho y muy satisfecho respectivamente.

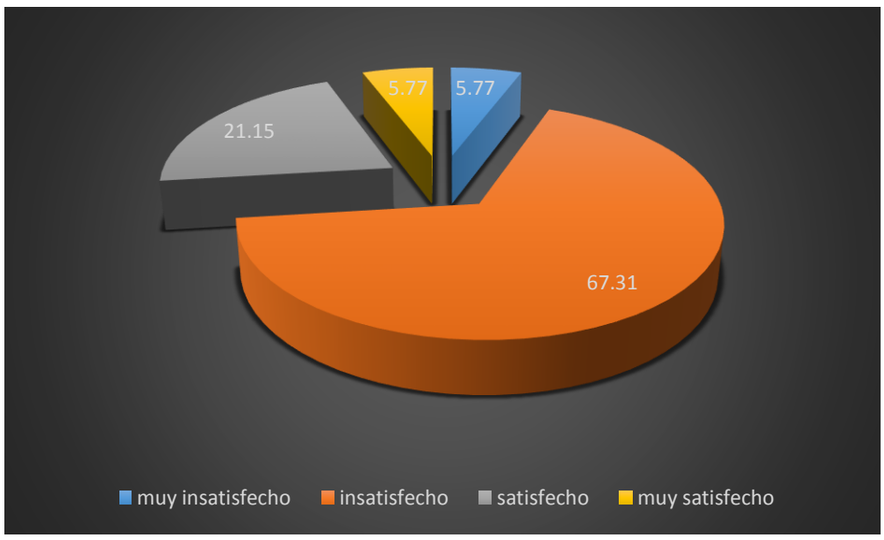
9.09 % de los hombres se mostraron muy insatisfechos, 72.73 % insatisfechos y 18.18 % satisfechos, mientras que el 3.70 % de las mujeres se manifestaron muy insatisfechas, 70.37 % insatisfechas, 22.22 % satisfechas y solamente 3.70 muy satisfechas.

De acuerdo al rango de edad, lo encuestados de entre 18 y 25 años de edad se manifestaron muy insatisfechos e insatisfechos en un 66.67 % y 66.67 %

respectivamente, el 27.78 % se manifestó satisfecho y solo el 5.56 % muy satisfecho. Los encuestados entre 26 y 35 años de edad se mostraron muy insatisfechos e insatisfechos con el 10 % y 75 % respectivamente, el 10 % se manifestó satisfecho y solamente el 5 % mus satisfecho. De los encuestados de entre 36 y 50 años el 10% se manifestó muy insatisfecho, el 70 % se mostró insatisfecho y el 20% satisfecho. Por último, los encuestados mayores de 50 años se manifestaron 50 % insatisfechos y 50% satisfechos.

15. Según los resultados obtenidos **1**5.38 % de los encuestados se mostró muy insatisfecho respecto al conocimiento y trayectoria de la empresa, un 30.77 % se manifestó insatisfecho, mientras que el 46.15% y 7.69 % se mostró satisfecho y muy satisfecho respectivamente.

Pregunta 14.Cuando se implementan nuevos mecanismos y es necesaria formación específica, ¿la empresa se la proporciona? Fig. 33



Fuente: Elaboración propia

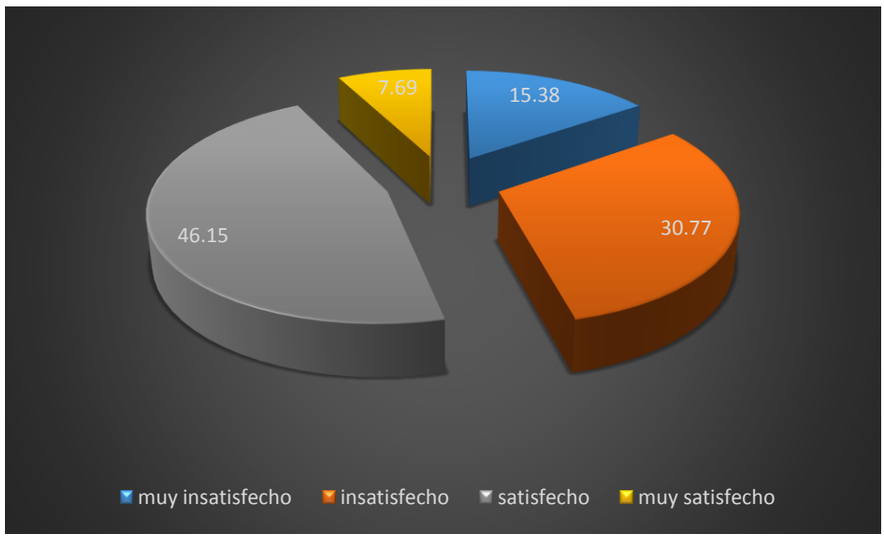
9.09 % de los hombres se mostraron muy insatisfechos, el 59.09 % insatisfechos y 31.82 % satisfechos, mientras que el 11.11 % de las mujeres se manifestaron muy insatisfechas, 33.33 % insatisfechas y 55.56 % satisfechas.

De acuerdo al rango de edad, lo encuestados de entre 18 y 25 años de edad se manifestaron muy insatisfechos e insatisfechos en un 16.67 % y 61.11 % respectivamente y el 22.22 % se manifestó satisfecho. Los encuestados entre 26 y 35 años de edad se mostraron muy insatisfechos e insatisfechos con el 5 % y 40 % respectivamente y el 55 % se manifestó satisfecho. De los encuestados de entre 36 y 50 años el 10% se manifestó muy insatisfecho, el 20 % se mostró insatisfecho

y el 70% satisfecho. Por último, los encuestados mayores de 50 años se manifestaron 50 % insatisfechos y 50% satisfechos.

16. Según los resultados obtenidos 11.54 % de los encuestados se mostró muy insatisfecho respecto a la buena definición de funciones y responsabilidades, un 28.85 % se manifestó insatisfecho, mientras que el 57.69 % y 1.92 % se mostró satisfecho y muy satisfecho respectivamente.

Pregunta 15. ¿Conoces la historia y trayectoria de tu empresa? Fig. 34



Fuente: Elaboración propia

14.29 % de los hombres se mostraron muy insatisfechos, el 42.86 % insatisfechos, 38.10 % satisfechos y 4.76 % muy satisfechos, mientras que el 18.52 % de las mujeres se manifestaron muy insatisfechas, 18.52 % insatisfechas, 59.26 % satisfechas y solamente 3.70 % muy satisfechas.

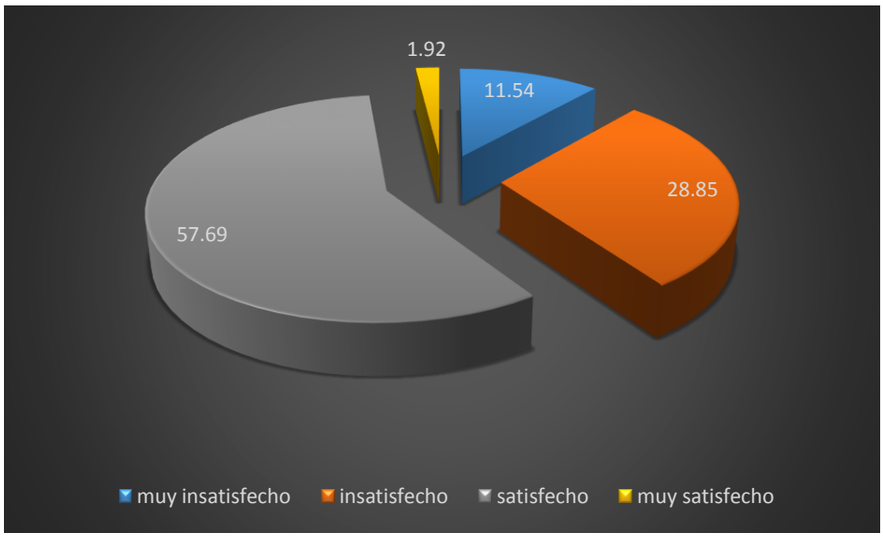
De acuerdo al rango de edad, lo encuestados de entre 18 y 25 años de edad se manifestaron muy insatisfechos e insatisfechos en un 22.22 % y 38.89 % respectivamente, el 33.33 % se manifestó satisfecho y solamente el 5.56 % se mostró muy satisfecho. Los encuestados entre 26 y 35 años de edad se mostraron muy insatisfechos e insatisfechos con el 15 % y 30 % respectivamente, el 45 % se manifestó satisfecho y solamente el 10 % muy satisfecho. De los encuestados de entre 36 y 50 años el 10% se manifestó muy insatisfecho, el 20 % se mostró insatisfecho y el 70% satisfecho. Por último, los encuestados mayores de 50 años se mostraron satisfechos en el 100 % de los casos.

17. Según los resultados obtenidos 15.38 % de los encuestados se mostró muy insatisfecho respecto a la información recibida de cómo desempeñar su trabajo,

un 40.38 % se manifestó insatisfecho, mientras que el 38.46 % y5.77 % se mostró satisfecho y muy satisfecho respectivamente.

13.64 % de los hombres se mostraron muy insatisfechos, el 31.82 % insatisfechos, 50 % satisfechos y solamente 4.55 % muy satisfechos, mientras que el 11.11 % de las mujeres se manifestaron muy insatisfechas, 25.93 % insatisfechas y 62.96 % satisfechas.

Pregunta 16. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas? Fig. 35



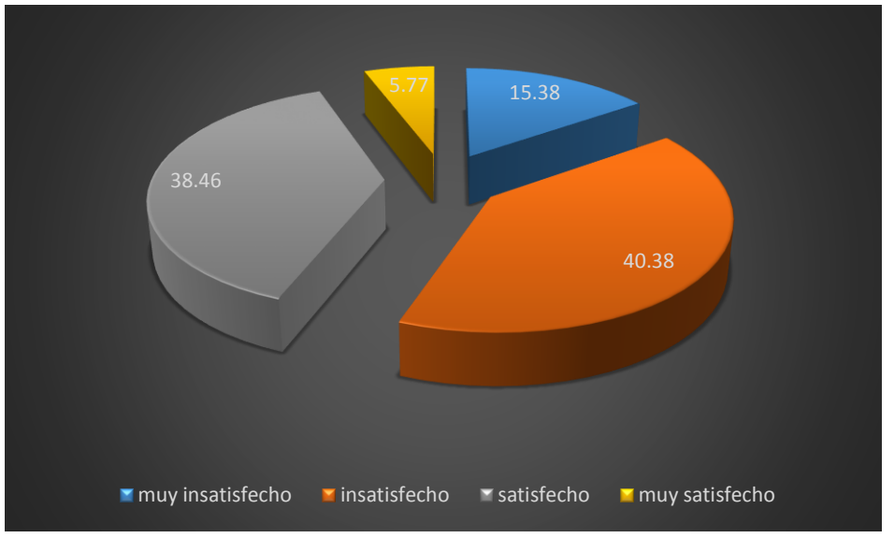
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al rango de edad, lo encuestados de entre 18 y 25 años de edad se manifestaron muy insatisfechos e insatisfechos en un 22.22 % y 33.33 % respectivamente y el 44.44 % se manifestó satisfecho. Los encuestados entre 26 y 35 años de edad se mostraron muy insatisfechos e insatisfechos con el 10 % y 25 % respectivamente, el 60 % se manifestó satisfecho y solamente el 5 % muy satisfecho. De los encuestados de entre 36 y 50 años el 10% se manifestó muy insatisfecho, el 20 % se mostró insatisfecho y el 70% satisfecho. Por último, los encuestados mayores de 50 años se mostraron satisfechos e insatisfechos en el 50% de los casos.

18. Según los resultados obtenidos 15.38 % de los encuestados se mostró muy insatisfecho respecto a la información recibida de cómo desempeñar su trabajo, un 53.85 % se manifestó insatisfecho, mientras que el 28.85 % y 1.92 % se mostró satisfecho y muy satisfecho respectivamente.

31.82 % de los hombres se mostraron muy insatisfechos, el 31.82 % insatisfechos y 36.36 % satisfechos, mientras que el 14.81 % de las mujeres se manifestaron muy insatisfechas, 37.04 % insatisfechas y 36.36 % satisfechas.

Pregunta 17. ¿Recibe información de cómo desempeñar su trabajo? Fig. 36



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al rango de edad, lo encuestados de entre 18 y 25 años de edad se manifestaron muy insatisfechos e insatisfechos en un 27.78 % y 38.89 % respectivamente y el 33.33 % se manifestó satisfecho. Los encuestados entre 26 y 35 años de edad se mostraron muy insatisfechos e insatisfechos con el 25 % cada uno y el 50 % se manifestó satisfecho. De los encuestados de entre 36 y 50 años el 10% se manifestó muy insatisfecho, el 50 % se mostró insatisfecho y el 40% satisfecho. Por último, los encuestados mayores de 50 años se mostraron satisfechos en el 100% de los casos.

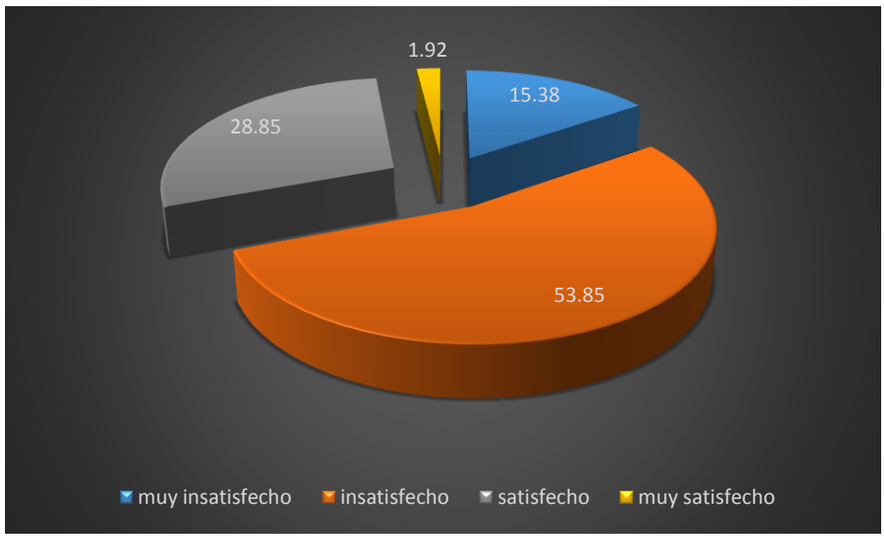
19. Según los resultados obtenidos 19.23 % de los encuestados se mostró muy insatisfecho respecto a la organización del área de trabajo, un 38.46 % se manifestó insatisfecho, mientras que el 42.31 % se mostró satisfecho.

27.27 % de los hombres se mostraron muy insatisfechos, el 63.64 % insatisfechos y 9.09 % satisfechos, mientras que el 11.1 % de las mujeres se manifestaron muy insatisfechas, 48.15 % insatisfechas, 37.04 % satisfechas y solamente 3.70 % muy satisfechas.

De acuerdo al rango de edad, lo encuestados de entre 18 y 25 años de edad se manifestaron muy insatisfechos e insatisfechos en un 16.67% y 61.11% respectivamente, el 16.67 % se manifestó satisfecho y solo el 5.56 % se mostró muy satisfecho. Los encuestados entre 26 y 35 años de edad se mostraron muy

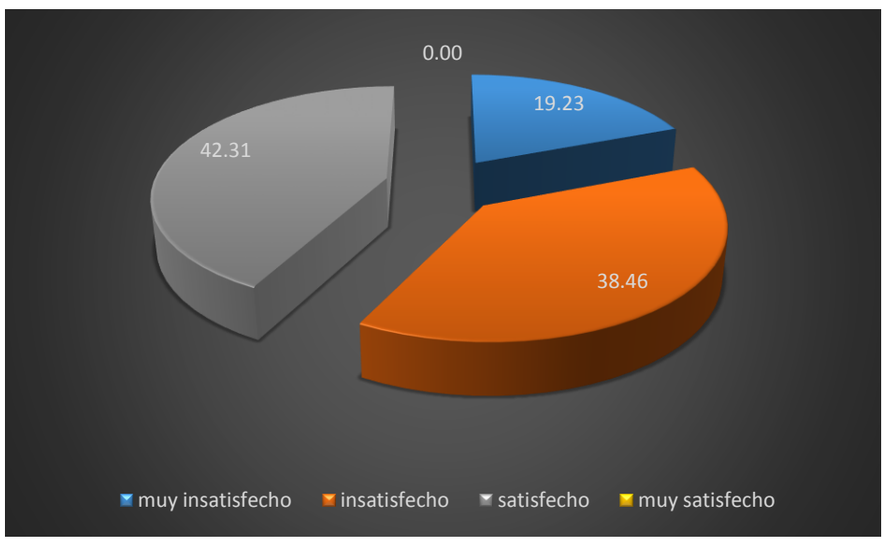
insatisfechos con el 25%, el 50 % se manifestó satisfecho, el 20% se manifestó satisfecho y solamente el 5% se mostró muy satisfecho. De los encuestados de entre 36 y 50 años el 40% se manifestó insatisfecho y el 60% se mostró satisfecho. Por último, los encuestados mayores de 50 años se mostraron insatisfechos y satisfechos en un 50% de los casos.

Pregunta 18. ¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionadas con su puesto de trabajo? Fig. 37



Fuente: Elaboración propia

Pregunta 19. ¿El trabajo en su área está bien organizado? Fig. 38



Fuente: Elaboración propia

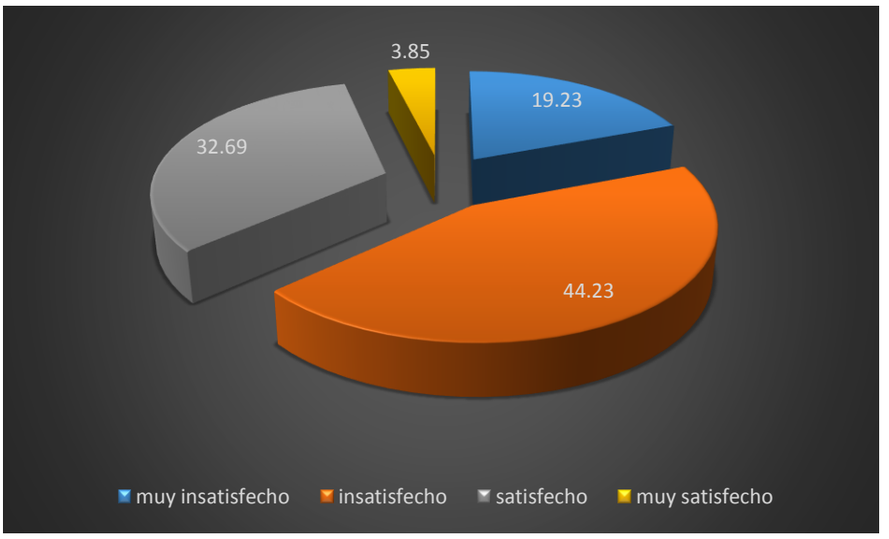
20. Según los resultados obtenidos 19.23% de los encuestados se mostró muy insatisfecho respecto a la seguridad en sus áreas de trabajo, un 44.23% se

manifestó insatisfecho, mientras que el 32.69% y 3.85% se mostraron satisfechos y muy satisfechos respectivamente.

27.27% de los hombres se mostraron muy insatisfechos, el 40.91% insatisfechos y 31.82% satisfechos, mientras que el 11.11% de las mujeres se manifestaron muy insatisfechas, 51.85 % insatisfechas y 37.04% satisfechas.

De acuerdo al rango de edad, lo encuestados de entre 18 y 25 años de edad se manifestaron muy insatisfechos e insatisfechos en un 33.33% y 38.89% respectivamente y el 27.78 % se manifestó satisfecho. Los encuestados entre 26 y 35 años de edad se mostraron muy insatisfechos con el 15%, el 50% se manifestó satisfecho y el 45 % se manifestó satisfecho. De los encuestados de entre 36 y 50 años el 10% se manifestó muy insatisfecho, el 40% se mostró insatisfecho y el 50 % se mostró muy insatisfecho. Por último, los encuestados mayores de 50 años se mostraron satisfechos en el 100% de los casos.

Pregunta 20. ¿Las condiciones de trabajo de su área son seguras? Fig. 39



Fuente: Elaboración propia

21. Según los resultados obtenidos 15.38 % de los encuestados se mostró muy insatisfecho respecto a la repartición de las cargas de trabajo, un 28.85 % se manifestó insatisfecho, mientras que el 55.77 % se mostró satisfecho.

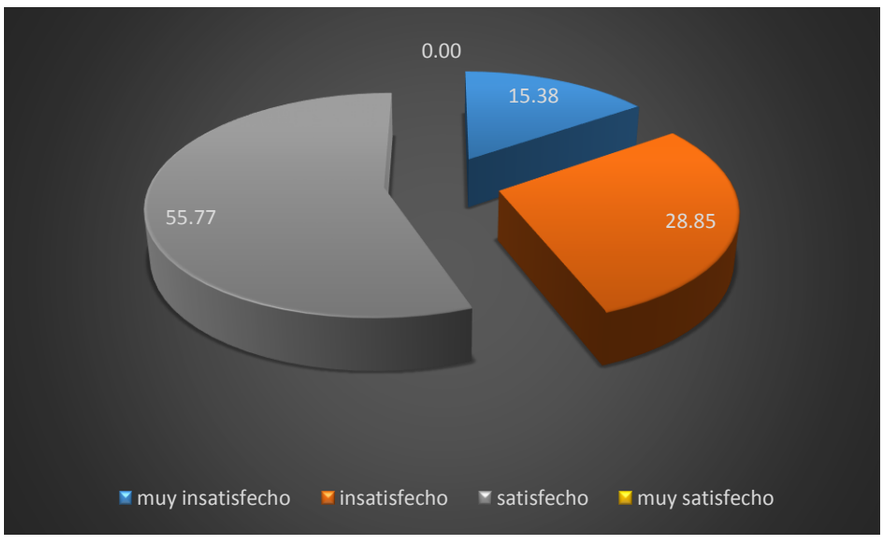
27.27% de los hombres se mostraron muy insatisfechos, el 45.45% insatisfechos y 27.27% satisfechos, mientras que el 15.38% de las mujeres se manifestaron muy insatisfechas, 42.31% insatisfechas y 42.31% satisfechas.

De acuerdo al rango de edad, lo encuestados de entre 18 y 25 años de edad se manifestaron muy insatisfechos e insatisfechos en un 38.89% y 44.44%

respectivamente, el 11.11 % se manifestó satisfecho y solamente el 5.56% se manifestó muy satisfecho. Los encuestados entre 26 y 35 años de edad se mostraron muy insatisfechos con el 15%, el 55% se manifestó satisfecho y el 30 % se mostró muy satisfecho. De los encuestados de entre 36 y 50 años el 30% se manifestó insatisfecho y el 70% se mostró satisfecho. Por último, los encuestados mayores de 50 años se mostraron satisfechos en el 100% de los casos.

22. Según los resultados obtenidos 9.62 % de los encuestados se mostró muy insatisfecho respecto a si mantienen su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos, un 46.15 % se manifestó insatisfecho, mientras que el 42.31 % y 1.92 % se mostraron satisfechos e insatisfechos respectivamente.

Pregunta 21. ¿Las cargas de trabajo están bien repartidas? Fig. 40



Fuente: Elaboración propia

22.73% de los hombres se mostraron muy insatisfechos, el 27.27% insatisfechos y el 50% satisfechos, mientras que el 11.11% de las mujeres se manifestaron muy insatisfechas, 48.15% insatisfechas y 40.74% satisfechas.

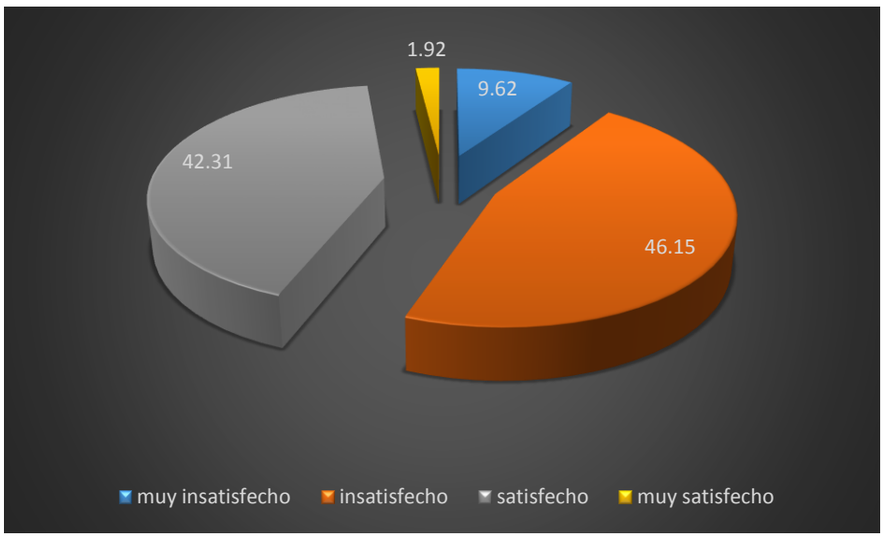
De acuerdo al rango de edad, lo encuestados de entre 18 y 25 años de edad se manifestaron muy insatisfechos e insatisfechos en un 27.78% y 33.33% respectivamente y el 38.89 % se manifestó satisfecho. Los encuestados entre 26 y 35 años de edad se mostraron muy insatisfechos con el 10%, el 40% se manifestó insatisfecho y el 50 % se mostró satisfecho. De los encuestados de entre 36 y 50 años el 10% se manifestó muy insatisfecho, el 20% insatisfecho y el 70% satisfecho. Por último, los encuestados mayores de 50 años se mostraron satisfechos e insatisfechos en un 50% cada uno.

23. Según los resultados obtenidos 13.46 % de los encuestados se mostró muy insatisfecho cuando se les cuestionó si podían realizar su trabajo de forma segura, un 46.15 % se manifestó insatisfecho, mientras que el 38.46 % y 1.92 % se mostraron satisfechos e insatisfechos respectivamente.

13.64% de los hombres se mostraron muy insatisfechos, el 54.55% insatisfechos y el 31.81% satisfechos, mientras que el 11.11% de las mujeres se manifestaron muy insatisfechas, 48.15% insatisfechas y 37.04% satisfechas.

De acuerdo al rango de edad, lo encuestados de entre 18 y 25 años de edad se manifestaron muy insatisfechos e insatisfechos en un 22.22% y 38.89% respectivamente, el 33.33 % se manifestó satisfecho y solamente el 5.56% so mostró muy satisfecho. Los encuestados entre 26 y 35 años de edad se mostraron muy insatisfechos con el 5%, el 55% se manifestó insatisfecho y el 40 % se mostró satisfecho. De los encuestados de entre 36 y 50 años el 50% se manifestó insatisfecho y el otro 50% satisfecho. Por último, los encuestados mayores de 50 años se mostraron satisfechos en el 100% de los casos.

Pregunta 22. ¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos? Fig. 41



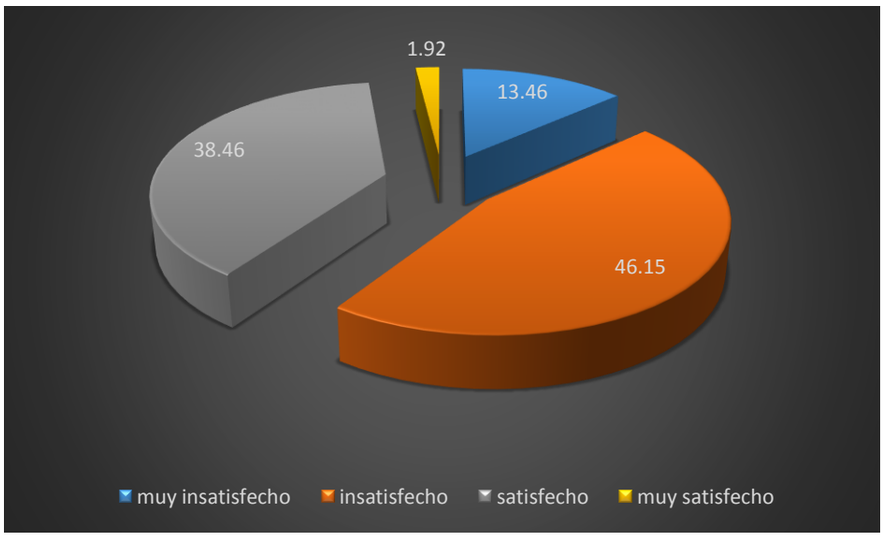
Fuente: Elaboración propia

24. Según los resultados obtenidos 11.54 % de los encuestados se mostró muy insatisfecho cuando se les cuestionó si conocían y tenían claros los protocoles de emergencia, un 46.15 % se manifestó insatisfecho, mientras que el 36.54 % y 5.77 % se mostraron satisfechos e insatisfechos respectivamente.

13.64% de los hombres se mostraron muy insatisfechos, el 50% insatisfechos y el 36.36% satisfechos, mientras que el 14.81% de las mujeres se manifestaron muy insatisfechas, 44.44% insatisfechas y 40.74% satisfechas.

De acuerdo al rango de edad, lo encuestados de entre 18 y 25 años de edad se manifestaron muy insatisfechos e insatisfechos en un 27.78% y 33.33% respectivamente y el 38.89 % se manifestó satisfecho. Los encuestados entre 26 y 35 años de edad se mostraron muy insatisfechos con el 5%, el 70% se manifestó insatisfecho, el 20 % se mostró satisfecho y solamente el 5% se mostró muy satisfecho. De los encuestados de entre 36 y 50 años el 10% se manifestó muy insatisfecho, el otro 30% insatisfecho y 60% satisfecho. Por último, los encuestados mayores de 50 años se mostraron satisfechos en el 100% de los casos.

Pregunta 23. ¿Puede realizar su trabajo de forma segura? Fig. 42



Fuente: Elaboración propia

25. Según los resultados obtenidos 23.08 % de los encuestados se mostró muy insatisfecho cuando se les cuestionó si la empresa les proporcionaba los equipos de protección individual necesarios para su trabajo, un 50 % se manifestó insatisfecho, mientras que el 26.92 % se mostró satisfecho.

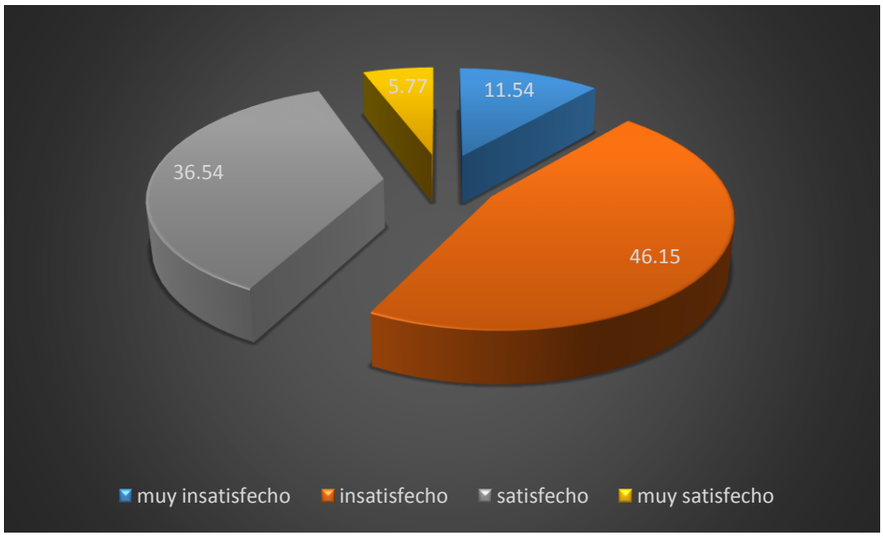
13.64% de los hombres se mostraron muy insatisfechos, el 59.09% insatisfechos y el 27.27% satisfechos, mientras que el 11.11% de las mujeres se manifestaron muy insatisfechas, 48.15% insatisfechas, 37.04% satisfechas y solamente 3.70% muy satisfechas.

De acuerdo al rango de edad, lo encuestados de entre 18 y 25 años de edad se manifestaron muy insatisfechos e insatisfechos en un 16.67% y 50% respectivamente, el 27.78 % se manifestó satisfecho y solamente el 5.76% se manifestó muy satisfecho. Los encuestados entre 26 y 35 años de edad se mostraron muy insatisfechos con el 15%, el 35% se manifestó insatisfecho, el 45% se mostró satisfecho y solamente el 5% se mostró muy satisfecho. De los

encuestados de entre 36 y 50 años el 50% se manifestó insatisfecho y el otro 50% satisfecho. Por último, los encuestados mayores de 50 años se mostraron insatisfechos y satisfechos en el 50% de los casos cada uno.

Pregunta 24. ¿Están claros y conoce los protocoles en caso de emergencia?

Fig. 43



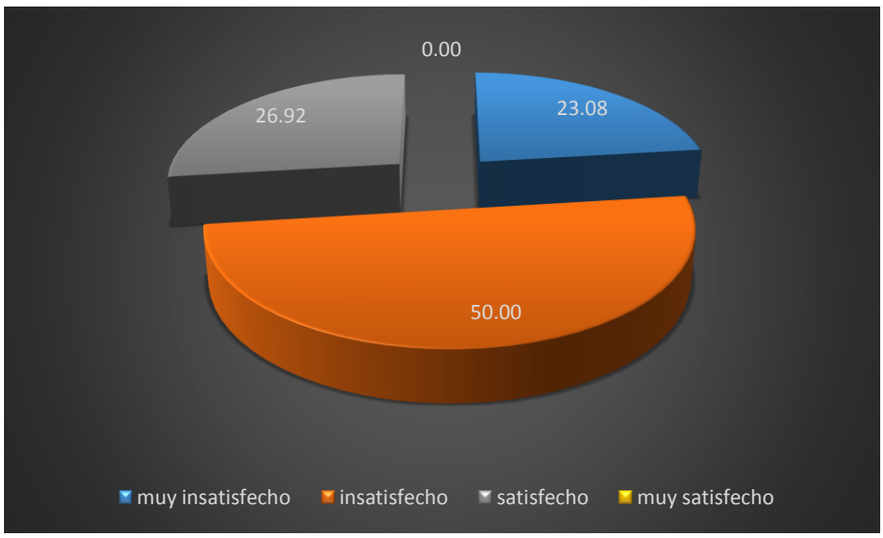
Fuente: Elaboración propia

26. Según los resultados obtenidos 5.77 % de los encuestados se mostró muy insatisfecho referente la información recibida para la prevención de riesgos laborales antes de su incorporación al puesto de trabajo, un 48.08 % se manifestó insatisfecho, mientras que el 46.15 % se mostró satisfecho.

13.64% de los hombres se mostraron muy insatisfechos, el 54.55% insatisfechos y el 31.82% satisfechos, mientras que el 3.70% de las mujeres se manifestaron muy insatisfechas, 70.37% insatisfechas y 25.93% satisfechas.

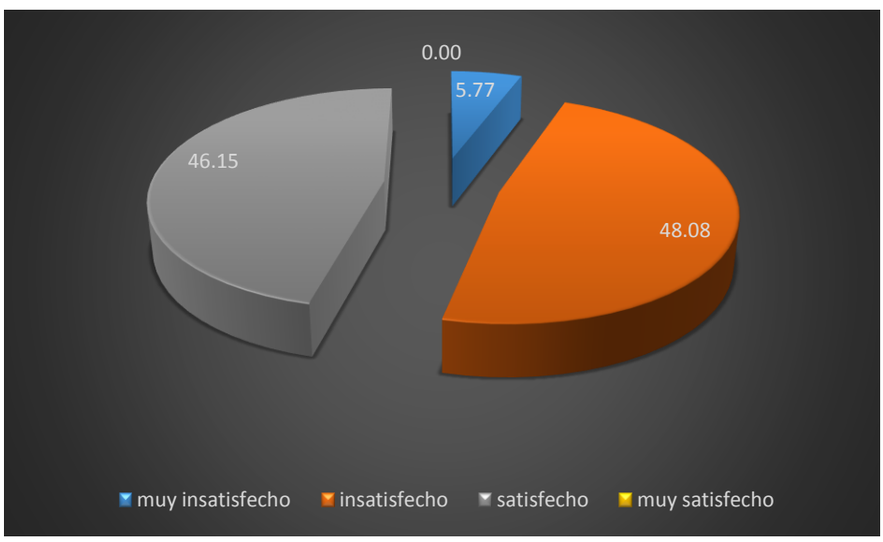
De acuerdo al rango de edad, lo encuestados de entre 18 y 25 años de edad se manifestaron muy insatisfechos e insatisfechos en un 11.11% y 61.11% respectivamente, el 22.22 % se manifestó satisfecho y solamente el 5.56% se manifestó muy satisfecho. Los encuestados entre 26 y 35 años de edad se mostraron muy insatisfechos con el 5%, el 55% se manifestó insatisfecho y el 40% se mostró satisfecho. De los encuestados de entre 36 y 50 años el 10% se manifestó muy insatisfecho, el 70% insatisfecho y el 20% satisfecho. Por último, los encuestados mayores de 50 años se mostraron insatisfechos y satisfechos en el 50% de los casos cada uno.

Pregunta 25. ¿La empresa le facilita los Equipos de Protección Individual necesarios para su trabajo? Fig. 44



Fuente: Elaboración propia

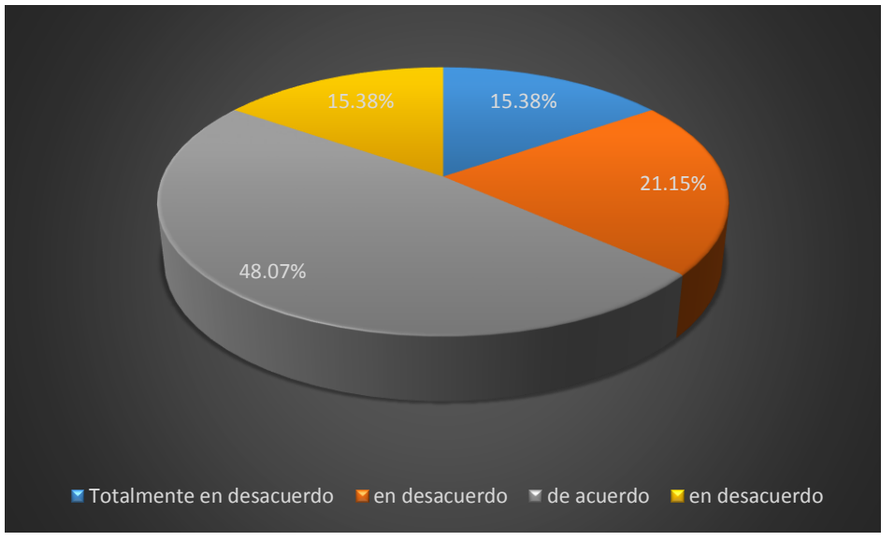
Pregunta 26. ¿Ha recibido la formación básica sobre prevención de riesgos laborales previa a la incorporación al puesto de trabajo? Fig. 45



Fuente: Elaboración propia

27. Según los resultados obtenidos, el 15.38% de los encuestados se manifestaron totalmente en desacuerdo con el enunciado referente a la intención de abandonar la empresa. 21.15% se mostró en desacuerdo, el 48.07% y el 15.38% de mostraron de acuerdo y totalmente de acuerdo respectivamente (Ver figura 46).

Pregunta 27 ¿Ha pensado en abandonar la empresa para buscar otro trabajo? Fig. 46



Fuente: Elaboración propia

22.70% de los hombres se mostraron totalmente de acuerdo, el 36.36% de acuerdo, el 27.27% en desacuerdo y el 13.63% se manifestó totalmente de acuerdo, mientras que el 40.74% de las mujeres se mostró totalmente de acuerdo, 29.62% de acuerdo, 18.51% en desacuerdo y 11.11 % en total desacuerdo.

De acuerdo al rango de edad, lo encuestados de entre 18 y 25 años de edad se manifestaron totalmente de acuerdo y de acuerdo en un 55.55% y 22.22% respectivamente, el 16.15% se manifestó en desacuerdo y solamente el 5.55% se manifestó totalmente en de acuerdo. Los encuestados entre 26 y 35 años de edad se mostraron totalmente de acuerdo con el 15%, el 30% se manifestó de acuerdo, el 40% se manifestó en desacuerdo y el 10% totalmente en desacuerdo. De los encuestados de entre 36 y 50 años el 10% se manifestó totalmente de acuerdo, el 10% de acuerdo, el 20% en desacuerdo y el 20% por ciento en desacuerdo. Por último, los encuestados mayores de 50 años se mostraron en desacuerdo y totalmente en desacuerdo en el 50% de los casos cada uno.

Al ponderar los resultados recabados, obtuvimos que la mayoría de las variables se encuentran por debajo de la posición media (130), solamente exceptuando la respuesta número 1 y 4. Es decir, que la percepción general de los empleados referente a su satisfacción dentro de la empresa, se encuentra por debajo de lo ideal. Lo anterior se puede observar en la gráfica 32.

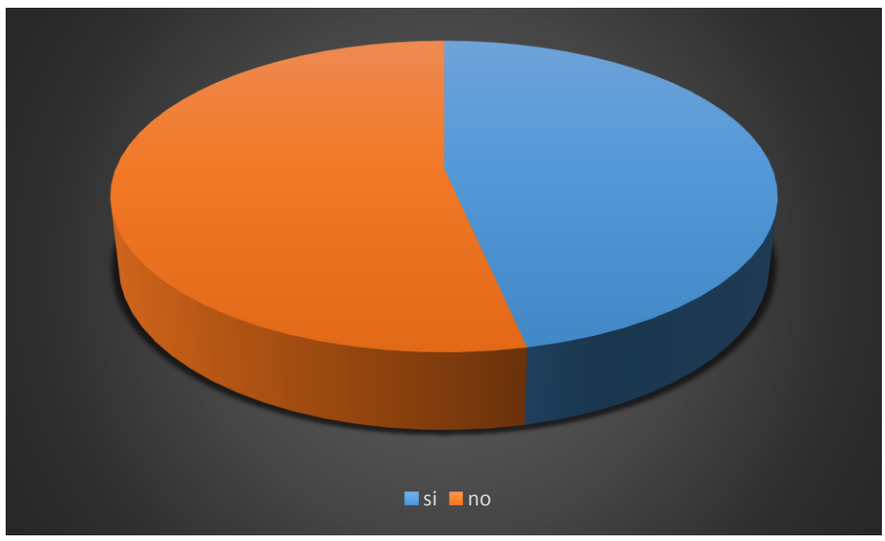
Del cuestionario elaborado para el responsable de Recursos Humanos (ver anexo 2), 7 respuestas fueron positivas y 8 negativas.

Ponderación de Resultados Fig. 47

Pregunta	Total	Posición media
1	134	130
2	109	130
3	111	130
4	133	130
5	124	130
6	118	130
7	128	130
8	118	130
9	122	130
10	122	130
11	122	130
12	100	130
13	125	130
14	118	130
15	123	130
16	128	130
17	106	130
18	117	130
19	113	130
20	116	130
21	115	130
22	95	130
23	123	130
24	119	130
25	123	130
26	118	130

Fuente: Elaboración propia

Resultado del cuestionario al Responsable del Departamento de Recursos Humanos. Fig. 48



Fuente: Elaboración propia

Dentro de las respuestas positivas se encuentran las siguientes:

- Cree que los gerentes pueden desempeñar un papel importante en las tasas de retención de sus empresas.
- Piensa que la familia y las vidas personales de los empleados son tan importantes como sus vidas laborales.
- Hace un esfuerzo por escuchar, comprender y abordar las inquietudes o necesidades únicas e los diversos empleados en su grupo.
- Cree que la mayoría de los empleados no considera la compensación como el aspecto más importante de su trabajo.
- Se siente cómodo con la idea de redefinir la actual función de un empleado de manera que se adapte de mejor manera a sus principales intereses y ayudar a los empleados a descubrir otras oportunidades dentro de la empresa si la primera alternativa no es posible.
- Cree que el desarrollo personal y profesional de los empleados es importante para ellos y busca maneras de apoyarlos en este esfuerzo.
- Reconoce constantemente las contribuciones de sus empleados de manera personal y creativa.

Dentro de las respuestas negativas se encuentran las siguientes:

- No realiza regularmente entrevistas de permanencia, revisiones de desarrollo profesional u otras reuniones en las que ella y sus empleados analizan como les va.
- No tiene una idea clara de la microcultura de su departamento, división o equipo y en qué medida se ajusta a la mayoría de las personas.
- No participa de la diversión cuando los demás se están tomando descansos, compartiendo bromas y, en general, aliviando el estrés.
- No comprende los principales intereses de trabajo, valores de recompensa del trabajo y destrezas de cada uno de los empleados y en qué medida su actual función se ajusta a estas tres instancias.
- No tiene implementada una estrategia para detectar y abordar posibles situaciones de agotamiento dentro de su equipo.
- No sabe exactamente cuánto cuesta la rotación de personal en su grupo para la empresa.
- No tiene objetivos claros de retención establecidos para cada función y papel en su departamento.
- No sabe exactamente cuáles de sus empleados son los que tienen desempeño clasificado en el tercio superior y cuáles son los que tienen potencial.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los departamentos de recursos humanos en las organizaciones han sufrido una constante evolución desde que investigadores como Elton Mayo estudiaron la relación que existía entre las condiciones físicas de trabajo y la productividad de los empleados. Pasaron de desarrollar simples actividades de supervisión y reprensión a verdaderos departamentos de planeación, organización, dirección y control del recurso humano.

Entre las principales responsabilidades de un departamento de recursos humanos moderno se encuentran las siguientes:

- Proceso de selección y contratación.
- Elaboración de nómina.
- Monitoreo de la satisfacción y motivación de los empleados.
- Elaboración de manuales de políticas y procedimientos y
- Retención del talento o recurso humano

Es precisamente esta última función una de la que mayor importancia ha cobrado en los últimos años. Ya que con las condiciones económicas actuales, se ha vuelto más difícil conseguir y contratar al personal idóneo.

La rotación de personal vuelve menos competitivas a las empresas, debido a la relación que existe entre la rotación de personal y la baja productividad de las organizaciones. Las causas de este fenómeno laboral han sido estudiadas por varios autores, quienes han propuesto diferentes modelos para su detección, pero a pesar de los años de estudio, no existe un modelo único y totalmente confiable que nos permita saber las razones por las cuales un empleado decide abandonar su actual puesto de trabajo. Aunque sí podemos afirmar que existen ciertas variables presentes en la mayoría de los modelos, tales como la satisfacción laboral, el compromiso laboral y el sueldo percibido.

Al reducir la rotación de personal de las empresas, sobre todo en las PYMES, estas están en condiciones de competir en un mercado global y ayudar al desarrollo del país.

En México las PYMES representan el 99.8 por ciento de las empresas del país y son el motor de la economía aportando el 52 por ciento del producto interno bruto del país. Una de las industrias más antiguas e importantes de México es la industria textil, la cual tiene sus origines pocos años después de alcanzada la independencia en el año de 1821. La primera fábrica textil mecanizada fue

establecida en la ciudad de Puebla en el año de 1835, su nombre era La Constancia Mexicana y estuvo activa hasta 1991.

Actualmente la industria textil genera cinco por ciento del producto interno bruto del país, pero al pasar de los años ha perdido competitividad,, debido, en gran medida, al atraso tecnológico en el que se han envuelto la mayoría de las empresas de este tipo. La producción manual y semi-automatizada, así como la constante rotación de personal deja a las empresas mexicanas en gran desventaja frente a sus competidoras extranjeras, por lo que se deben buscar mecanismos que ayuden a aminorar las diferencias que actualmente existen.

La empresa Confecciones de Punta no está exenta de dicho problemática y es debido a lo anterior que se procedió a elaborar un diagnóstico de las causas que están ocasionando su rotación de personal. Para lo cual, la investigación partió del modelo Price, cuyo principal postulado afirma que la rotación de personal es causada por la insatisfacción de los empleados, sobre en cinco variables: salario, integración, comunicación formal e informal y la centralización.

Después de elaborar y aplicar la encuesta como instrumento de investigación, se llegó a la conclusión que existe una relación estrecha entre la rotación de personal, la intención de abandono y la satisfacción laboral, pero también se pudo observar, que la satisfacción laboral no es siempre el factor determinante para abandonar una empresa, sino que variables como la edad o el nivel educativo de los trabajadores puede ser más determinante.

Propuestas para disminuir la rotación de personal de la empresa Confecciones De Punta

1. Realizar un estudio más detallado donde se incluyan las posibles causas externas de la rotación de personal.

Dentro de las conclusiones obtenidas salieron a la vista variables diferentes a la satisfacción de personal que inciden de manera significativa en el fenómeno de la rotación de personal.

2. Creación de los manuales de procedimientos.

Los trabajadores se sentirán más seguros de sí mismos al desarrollar una tarea si tienen un manual para llevarla a cabo. Reducirá su frustración generada de no poder llevar de buena forma alguna actividad.

3. Creación del manual de seguridad e higiene y de la comisión de seguridad e higiene.

Un manual de seguridad e higiene reducirá los accidentes y riesgos de trabajo que provocan desmotivación en los trabajadores, asimismo sentirán que la Dirección se preocupa por ellos.

Al crear la comisión de seguridad e higiene, se debe integrar una persona representante de los trabajadores operarios. Ésta persona se sentirá tomada en cuenta e importante, y su motivación aumentará. Es importante que esta persona sea cambiada cada cierto tiempo para dar oportunidad a sus compañeros de participar.

4. Crear un programa de incentivos grupal y no individual

Al proponer metas grupales, se invita a trabajar e integrarse como un equipo. En consecuencia, se evita la envidia o rencor de las recompensas individuales. Las recompensas deben ser planeadas de acuerdo a las necesidades y deseos del cada grupo.

5. Celebración de cumpleaños

Al final de cada mes, se puede hacer una pequeña reunión donde se festeje a todos los cumpleañeros de ese mes. No es necesario gasta grandes cantidades de dinero, con un pastel y unos refrescos, puede bastar para demostrar el cariño y gratitud al trabajador.

6. Involucrar a los trabajadores

Los trabajadores tienen ideas, pero no siempre tienen la oportunidad de expresarlas. Organice reuniones periódicas donde se trabaje en la innovación e ideas de mejora. Es importante que cada aportación sea escuchada y respetada. Si la idea ha logrado un cambio significativo en la empresa, debe ser recompensada.

7. Implementar un sistema de quejas y sugerencias de los trabajadores

Los trabajadores no siempre expresan lo que sienten por miedo a las represalias. Un Buzón anónimo animará a los trabajadores a expresar lo que piensan y sienten y dará oportunidad a la gerencia de conocer las motivaciones de los trabajadores.

8. Implementar las encuestas de salida

Las encuestas de salida son un instrumento importante para conocer los motivos por los cuales un trabajador abandona la empresa y una gran oportunidad para el

departamento de recursos humanos y la empresa en general de mejorar en las debilidades de la misma.

9. Realizar entrevista de permanencia.

La entrevista de permanencia tiene por objeto conocer las motivaciones y aspiraciones de los trabajadores, tanto en el presente como en el futuro, así como entender cómo se adaptan esas motivaciones y aspiraciones a sus metas futuras, tanto propias como de la empresa.

La entrevista constará de 9 preguntas en un principio, y se podrá ir adaptando de acuerdo a la experiencia obtenida con el instrumento de investigación.

10. Monitorear la tasa de rotación de personal.

Al comienzo de cada bimestre se debe medir la tasa de rotación de personal para ver y llevar un registro y control de su evolución con las medidas implementadas. Para lo anterior, se ha propuesto elaborar una calculadora de rotación de personal en el programa informático Microsoft Excel.

BIBLIOGRAFÍA

_____.Harvard Business Essentials. (2003) Contratar y retener a los mejores empleados. 1ed. Deusto, Barcelona, España 168 p.

Argüello Gilberto. (1997) El primer medio siglo de vida independiente (1821-1867), Ed. Alianza Editorial, México. 288 p.

Begg David , Fischer Stanley , Dornbusch Rudiger. (2006) Economía. 8 ed. Ed. Mc Graw Hill, México, D.F. 700 p.

Bohlander, George. Snell, Scott. (2011) Administración de Recursos Humanos. 14ed. Ed. CENGAGE Learning, México, 784 p.

Brunet, Luc. (2011) El clima de trabajo en las organizaciones. 1ed. Ed. Trillas, México, D.F. 120 p.

Cantera,Francisco Javier. Gil, Francisco. (2006) Estrategia integral e integrada de gestión de personas. 1ed. Ed. Pearson Prentice Hall, España, 477 p.

Domínguez Ríos, María del Carmen. (2010) Empresa Textil y de la Confección.1ed. Ed. BUAP, México, 142 p.

Eyssautier de la Mora, Maurice (2003) Elementos básico de administración. 3ed. Ed. Trillas, México, D.F. 232 p.

Filion, Louis Jacques. Cisneros Martínez, Luis F. Mejía-Morelos, Jorge H. (2011) Administración de PYMES. 1ed. Ed. Pearson, México, 502 p.

Gamboa Ojeda, Leticia. (2000) Historia e imágenes de la industria textil mexicana: Puebla, Tlaxcala y Veracruz. Cámara de la Industria Textil de Puebla y Tlaxcala, 2000. 237 p.

García Córdoba, Fernando (2011) El Cuestionario. 1ed. Ed. Limusa, México, D.F. 115 p.

García Flores, Jacinto. Fernández Ruiz, Silvestre. Muñoz Tagle, Concepción. Lilia Silvia Ambriz, Ana. Reyes Arellano, Ana María. (2008) Las MIPYMES en el Estado de Puebla. 1ed. Ed. BUAP, México, 296 p.

González, Martín. Olivares, Socorro. (2011) Comportamiento organizacional. 11ed. Ed. Patria, México, D.F., 339 p.

Griffeth, Rodger. Hom , Peter. (2004) Innovative Theory and Empirical Research on Employee Turnover. 1ed. Ed. IAP, 256 p.

Howatt, William A. (2011) Por qué el personal permanece y por qué se va. 1ed. Ed. Panorama, México. 145 p.

Landy, Frank J. Conte, Jeffrey M. (2005) Psicología Industrial. 1ed. Ed. Mc Graw Hill, México, D.F. 630 p.

Levy-Dabbah, Simón. (2009) La era microglobal, la revolución de las pequeñas empresas. 1ed. Ed. PyV Editores, México, 210 p.

Martínez de Velasco, Alberto. Nosnik, Abraham. (2012) Comunicación organizacional práctica. 1 ed. Ed. Trillas, México, D.F., 136 p.

Marum Espinoza, Elia. (2002) Economía para principiantes. 1ª ed. Ed. CECSA, México, D.F., 164 p.

Moar, Antonio (2013) Pregunting. 1ed. Ed. Empresa Activa, Barcelona, España, 125 p.

Ouchi, William (1982) Teoría Z. 3ed. Ed. Biblioteca de la empresa, Barcelona, España. 256 p.

Reza Trosino ,Jesús Carlos. (2010) Instrumentos básicos para la gestión efectiva de recursos humanos en las organizaciones. 1ed. Ed. Panorama, México. 165 p.

Reza Trosino Jesús Carlos. (2010) Gestión efectiva de recursos humanos en las organizaciones. 1ed. Ed. Panorama, México. 192 p.

Robbins, Stephen. (2004) Comportamiento organizacional. 10 ed. Ed. Pearson, México, 704 p.

Rodríguez Valencia, Joaquín (2011) Administración de pequeñas y medianas empresas. 6ed. Ed. CENAGE Learning, México, 357 p.

Rodríguez Valencia, Joaquín (2012) Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. 4ed. Ed. Cengage Learning, Querétaro, Querétaro, 184 p.

Slugoski, Edie V. (2008) Employee Retention: Demographic Comparisons of Jon Embeddedness, Job Alternatives, Job Satisfaction, and organizational Commitment. 1ed. Ed. UMI Microform, United States. 506 p.

Soto, Eduardo (2004) Las PYMES ante el reto del siglo XXI: Los nuevos mercados globales. 1ed. Ed. Thomson, México, D.F. 448 p.

Tamayo Contreras, Porfirio. (2008) Modelos teóricos e investigaciones sobre rotación de personal. 1ed. Ed. PACJ, México. 118 p.

Ventrice, Sindy. (2004) La remuneración no lo es todo. 1a ed. Ed. Empresa Activa, Barcelona, España. 237 p.

W. Stettinus (2009) Plan de Negocio. 1ed. ED. Profit editorial, Barcelona, España 155 p.

Wayne,Mondy. (2010) Administración de Recursos Humanos. 11 ed. Ed. Pearson, México, D.F. 491 p.

Whetten, Allred. Cameron, David. David. (2005) Desarrollo de habilidades directivas. 6 ed. Ed. Pearson Prentice Hall, México, D.F. 699 p.

Zepeda Herrera, Fernando. (1999) Psicología organizacional. 1a ed. Ed. Pearson, México, 358 p.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

Andresen, M., Domsch, M. y Cascorbi, A. (2007). [En línea] Working Unusual Hours and Its Relationship to Job Satisfaction: A Study of European Maritime Pilots. Journal of Labor Research. [Consultado el 7 de agosto de 2013]. Disponible en http//web.ebscohost.com

Arroyo López, Ester. Cárcamo Solís, María del Carmen. (2010). La evolución histórica y la importancia económica del sector textil y del vestido en México. [En línea]. 1 de mayo de 2010. [Consultado 1 de agosto de 2013]. Redalyc, Hidalgo, México. Disponible en http://www.redalyc.org/pdf/510/51015546004.pdf

Cámara Nacional de la Industria y el Vestido (CANAIVE). Acciones 2010-2012 y signos vitales del sector vestido. [En línea]. 8 de marzo de 2012. [Consultado el 10 de agosto de 2013]. Disponible en http://www.canaive.org.mx/doctos/boletin002_2012_pres.pdf

Cámara Nacional de la Industria y el Vestido (CANAIVE). La Industria en el Vestido, delegación Puebla-Tlaxcala. [En línea]. 14 de julio de 2011. [Consultado el 20 de julio de 2013]. Disponible en http://www.canaive.org.mx/doctos/presentacionPuebla14072011.pdf

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 2013 [En línea]. [Consultado el 29 de septiembre de 2013]. Disponible en www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf

El informador. (2013). Mueren mil 412 personas al año por accidentes laborales. [En línea] Disponible en http://www.informador.com.mx/mexico/2010/197013/6/mueren-mil-412-personas-al-ano-por-accidentes-laborales.htm

Espinosa Mosqueda, Rafael. (2013) Manual para la promoción de las PYMES mexicanas. [En línea] EUMED. [Consultado el 30 de julio de 2013]. Disponible en http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1081/problemas.html

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2013) Estadísticas. [En línea] [Consultado el 1 de agosto de 2013] Disponible en http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/estadistica/

Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) La Constancia Mexicana. [En línea]. [Consultado 6 de agosto de 2013]. Disponible en http://www.interglobalcs.com/tec-procei/articulos/laconstancia.php

Ley Federal del Trabajo, 2013. [En línea]. [Consultado el 30 de agosto de 2013] Disponible en www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125.pdf

Ley federal sobre metrología y normalización 2013. [En línea]. [Consultado el 6 de noviembre de 2013]. Disponible en www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/130.pdf

Ley orgánica de la administración pública general 2013. [En línea]. [Consultado 13 de octubre de 2013]. Disponible en www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153.pdf

Márquez Murad, Juan Manuel. Cova Díaz, Daniela. (2010) Boletín de Monumentos Históricos. [En línea] Tercera Época. Septiembre-Diciembre de 2010. [Consultado el 28 de julio de 2013]. Disponible en http://www.boletin-cnmh.inah.gob.mx/boletin/boletines/3EV20P98.pdf

News and Key Info. México, líder en rotación de personal en AL. [En línea].8 de febrero de 2011. [Consultado 30 de agosto de 2013] Disponible en http://newsandkeyinfo.wordpress.com/2011/02/08/mexico-lider-en-rotacion-de-personal-en-al/

Rivera, Germán. El top ten de prestaciones laborales en México. Merca2.0 [en línea]. 7 de noviembre de 2013. [Consultado el 10 de noviembre de 2013]. Disponible en http://www.merca20.com/el-top-ten-de-prestaciones-laborales-en-mexico/

Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2013. “Misión”. [En línea] [Consultado 20 de agosto de 2013] Disponible en http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/junta_federal/secciones/quienes_somos/misionyvision.html

ANEXOS

ANEXO 1. Encuesta satisfacción laboral

Marque con una "x" la respuesta que mejor se adapte a sus percepciones.

SEXO: M____ F___ EDAD: 18-25____ 26-35__ 36-50__ MÁS DE 50__

PERCEPCIÓN GENERAL	1	2	3	4
	muy insatisf	**insatisfecho**	**satisfecho**	**muy satisfec**
1. ¿Cómo se ha sentido trabajando en esta empresa?				
SALARIO				
2. ¿Las condiciones salariales para usted son buenas?				
3. ¿la empresa le proporciona oportunidades para su desarrollo profesional?				
INTEGRACIÓN				
4. ¿cómo califica la relación con sus compañeros?				
5. ¿se siente parte de un equipo de trabajo?				
6. ¿se siente partícipe de los éxitos y fracasos de su área de trabajo?				
7. ¿es gratificante para usted trabajar en su empresa?				
8. ¿conoce las tareas que desempeñan otras áreas?				
9. ¿Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla?				
10. ¿le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?				
COMUNICACIÓN				
11. la comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?				
12. ¿Recibe la información necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?				
13. Cundo necesita formación específica, al margen de la establecida en el plan de formación, ¿ha sido satisfecha?				
14. cuando se implementan nuevos mecanismos y es necesaria formación específica, ¿la empresa se la proporciona?				
15. ¿Conoces la historia y trayectoria de tu empresa?				
16. ¿Sus funciones y responsabilidades están bien definidas?				

17. ¿recibe información de cómo desempeñar su trabajo?				
SEGURIDAD E HIGIENE				
18. ¿Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionadas con su puesto de trabajo?				
19. ¿el trabajo en su área está bien organizado?				
20. ¿las condiciones de trabajo de su área son seguras?				
21. ¿las cargas de trabajo están bien repartidas?				
22. ¿mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos?				
23. ¿puede realizar su trabajo de forma segura?				
24 ¿están claros y conoce los protocoles en caso de emergencia?				
25. ¿la empresa le facilita los Equipos de Protección Individual necesarios para su trabajo?				
26. ¿ha recibido la formación básica sobre prevención de riesgos Laborales previo a la				
MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN				

Anexo 2. Encuesta compromiso laboral

Marque con una "x" la respuesta que mejor se adapte a su percepción.		
EVALUACIÓN PARA JEFE/GERENTE DE RECURSOS HUMANOS		
	si	**no**
1. ¿cree que los gerentes puedan desempeñar un papel importante en las tasas de retención de sus empresas?		
2. ¿Realiza regularmente "entrevistas de permanencia", revisiones de desarrollo profesional u otras reuniones en las que usted y sus empleados analizan cómo les va?		
3. ¿tiene una idea clara de la microcultura de su departamento, división o equipo y en qué medida se ajusta a la mayoría de las personas?		
4. ¿piensa que la familia y las vidas personales de los empleados son tan importantes como sus vidas laborales?		
5. ¿participa de la diversión cuando los demás se están tomando descansos, compartiendo bromas y, en general, aliviando el estrés?		
6. ¿hace un esfuerzo por escuchar, comprender y abordar las inquietudes o necesidades únicas de los diversos empleados en su grupo?		
7. ¿comprende los principales intereses de trabajo, valores de recompensa del trabajo y destrezas de cada uno de los empleados y en qué medida su actual función se ajusta a estas tres instancias?		
8. ¿tiene implementada una estrategia para detectar y abordar posibles situaciones de agotamiento dentro de su equipo?		
9. ¿sabe exactamente cuánto cuesta la rotación de personal en su grupo para la empresa, en términos pesos?		
10. ¿cree que la mayoría de los empleados no considera la compensación como el aspecto más importante de su trabajo?		
11. ¿se siente cómodo con la idea de redefinir la actual función de un empleado de manera que se adapte de mejor manera s sus principales intereses y ayudar a los empleados a descubrir otras oportunidades dentro de la empresa si la primera alternativa no es posible?		
12. ¿cree que el desarrollo personal y profesional de los empleados es importante para ellos y buscar maneras de apoyarlos en este esfuerzo?		
13. ¿tiene objetivos claros de retención establecidos para cada función y papel en su departamento y existe un proceso implementado para evaluar en qué medida cumple esos objetivos y elimina las deficiencias?		
14. ¿reconoce constantemente las contribuciones de sus empleados de manera personal y creativa?		
15. ¿sabe exactamente cuáes de sus empleados son los que tienen desempeño clasificado en el tercio superior y cuáles son los que tienen potencial?		
MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN		